

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

8

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**"LA CALIDAD EN EL SERVICIO, PROPUESTA DE
CAMBIO PARA EL SECTOR TRADICIONAL
RESTAURANTERO"**

C A S O P R A C T I C O

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION
(O R G A N I Z A C I O N E S)**

P R E S E N T A :

LIC. VERONICA CASTILLO NAJERA

ASESORA DEL CASO: M. LAURA FLORES RIVERA

025162



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**"LA CALIDAD EN EL SERVICIO, PROPUESTA DE
CAMBIO PARA EL SECTOR TRADICIONAL
RESTAURANTERO"**

C A S O P R Á C T I C O

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)**

**P R E S E N T A :
LIC. VERÓNICA CASTILLO NÁJERA**

ASESORA DEL CASO: M. LAURA FLORES RIVERA

A mis padres por su apoyo incondicional.

A Fer y a Pepe, mis queridos hermanos, gracias por compartir su tiempo, conocimientos y triunfos.

A Josefina Juárez y Lupita García, por aquella experiencia profesional en el Restaurante M-Reforma del Hotel Emporio y sobre todo por su valiosa amistad.

Con gratitud y respeto a mis maestros :

*A Laura Flores por asesorarme en el seminario de titulación y fuera de él.
Gracias a Luis Sánchez R. por su aportación a mi desarrollo profesional.
El tiempo que Miguel E. Sánchez Boy dedicó a la revisión y asesoría de este trabajo, no tiene precio.
Gracias Ma. Elena Acosta por motivar a sus alumnos a titularse.
Con admiración a Miguel Ángel Reta, Magdalena Chain y Raúl Ojeda por su profesionalismo.*

Un agradecimiento especial a Mercedes García por su gran dedicación administrativa en la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.

Ha mis inolvidables amigos por compartir sueños y realidades :

Leonardo Caballero q.e.p.d ., José Ángel Carrillo, Consuelo Luna , Deysi Díaz , Erika Chávez y Yaredh Meza.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

OFICIO: PPCA/EG/2001

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

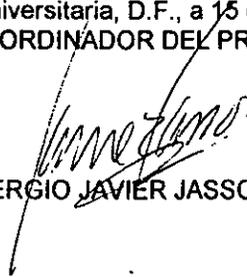
ATN.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **VERONICA CASTILLO NAJERA**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

L.C.P. MIGUEL ANGEL RETA MARTINEZ	PRESIDENTE
M.P. LAURA FLORES RIVERA	VOCAL
DRA. MARIA ELENA ACOSTA VELASCO	VOCAL
M.A. MA. MAGDALENA CHAIN PALAVICINI	VOCAL
M.A. RAUL OJEDA VILLAGOMEZ	SECRETARIO
M.A. LUIS SACHEZ RAMOS	SUPLENTE
M.A. MIGUEL ENRIQUE SANCHEZ BOY	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 15 de marzo del 2001.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA


DR. SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO:	
A. Especificación del problema.....	3
B. La situación actual.....	4
C. La situación deseada.....	5
D. Los instrumentos de análisis.....	10
E. Posibles factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la actual.....	10
F. Justificación.....	11
II. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....	13
III. MARCO REFERENCIAL Y CONTEXTUAL.....	41
IV. METODOLOGÍA SEGUIDA PARA SOLUCIONAR EL CASO.....	60
V. PROPUESTA: PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIO.....	62
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	87
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	161

LISTA DE FIGURAS

No. de figura	Nombre de la figura	Pág.
1	Círculo de Deming.....	13
2	El esqueleto de pez.....	24
3	Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.....	34
4	Técnicas para DNC.....	37
5	Organigrama.....	45
6	Restaurantes organizados y tradicionales.....	49
7	Empleo restaurantero.....	50
8	Ventas por segmento.....	52
9	Ventas por sector.....	53
10	Total de establecimientos del sector restaurantero 1999.....	56
11	Ventas del sector restaurantero al cierre de 1999.....	57
12	Oferta de establecimientos turísticos de alimentos y bebidas.	59
13	Círculo de control.....	81
14	Quejas en el Restaurante Típico-Mexicano.....	99
15	Gráfica de quejas.....	100
16	Diagrama de esqueleto de pez.....	101
17	Revisión de procesos del servicio del Restaurante Típico Mexicano.....	120

ANEXOS

No. de anexo	Nombre del anexo	Pág.
1	Instrumentos.....	87
2	Quejas en el Restaurante Típico Mexicano.....	99
3	Diagrama esqueleto de pez: causas del problema.....	101
4	Resultados de los instrumentos.....	102
5	Cuadro comparativo: Situación actual vs Situación deseada..	117
6	Agenda de comentarios.....	119
7	Revisión de procesos de servicio.....	120
8	Orden de comedor.....	121
9	Descripciones de puestos.....	123
10	Plan y programa de capacitación y adiestramiento.....	154

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de México es una necesidad urgente e indiscutible, no se detendrá en la medida en que cada uno de sus habitantes salga adelante.

Cabe señalar que cuanto más democrático se vuelve un país, su población se torna más exigente. Y que es esa gente la más apta para ganar clientes. Es una cuestión de actitud, que se traduce en la oportunidad para ser altamente competitivos.

En nuestro país, las expectativas de los clientes se están incrementando constantemente desde que la apertura de su mercado está obligando a los proveedores a ofrecer diferentes opciones de servicios y de productos, con mayor calidad y con precios más bajos.

Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más.

La competitividad actual se puede obtener por aquellos que pueden añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y al menor costo.

Actualmente, nuestro país enfrenta grandes retos; es de esperarse que en la medida en que la economía logre estabilizarse, será posible que se reactiven diversas actividades, entre ellas la restaurantera.

Cualquier persona que cocine bien puede considerar fácil establecer un restaurante, pero así también, le será fácil cerrar o fracasar. Normalmente, se teme instalar una fábrica de calzado o una fábrica fundidora; sin embargo, al establecimiento de un negocio de alimentos se le resta la importancia que realmente merece.

La industria gastronómica, principalmente en el sector tradicional, ha experimentado ya en carne propia, las consecuencias de un crecimiento en que pocas veces se cubren las necesidades de mercadotecnia, producción, recursos humanos, control de costos, finanzas y mucho menos hay *calidad en el servicio*, tan sólo una muestra de ello es el "*Restaurante Típico Mexicano*", dada su problemática, se ha considerado digno de abordar como caso práctico su estudio, enmarcándolo en el tema:

LA CALIDAD EN EL SERVICIO, PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL SECTOR TRADICIONAL RESTAURANTERO.

I. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO

A. ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL Y SUS COMPONENTES IMPORTANTES

El sector restaurantero ocupa un lugar importante en el ámbito mexicano y éste se divide en dos sectores: el organizado con el 6% de establecimientos y el tradicional con 235, 044 establecimientos lo que corresponde al 94%, de acuerdo con los datos económicos de 1999.

El sector tradicional está compuesto por la micro y pequeña empresa de la industria restaurantera.

Derivado de lo anterior, resulta interesante reflexionar en que la actividad preponderante en la empresa restaurantera se soporta en la atención y trato directo al comensal.

Sin embargo, el servicio es una debilidad para el sector tradicional que se traduce en una oportunidad valiosa, ya que la calidad no debe ser sólo para las grandes empresas sino para todas.

Por lo tanto, el problema que se presenta en este trabajo es la deficiente calidad en el servicio que proporciona el Restaurante "Típico Mexicano".

Al respecto, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar la calidad en el servicio que brinda el Restaurante Típico Mexicano?

B. SITUACIÓN ACTUAL.

El Gerente general del Restaurante Típico Mexicano que es accionista de la empresa, está preocupado por las numerosos quejas de los clientes.

Descripción: La deficiente calidad en el servicio se caracteriza por los siguientes tres aspectos en que se centran las quejas de los comensales:

1. Alimentos (sabor y temperatura)
 - 1.1 Alimentos fríos.
 - 1.2 Alimentos muy condimentados.
 - 1.3 Queso a la parrilla graso.

2. Tiempo de atención:
 - 2.1 Tardanza en la atención (para tomar la orden).
 - 2.2 Demora en el cobro.

3. Actitud del personal (meseros)
 - 3.1 No atiende las estaciones de servicio.
 - 3.2 No resuelve las quejas del comensal.
 - 3.3 No orienta adecuadamente sobre el contenido de algunos platillos y/o bebidas.

C. SITUACIÓN DESEADA

Eliminar al 100% las quejas de los comensales a través de lograr la Calidad Total en el servicio del Restaurante Típico Mexicano.

Las áreas críticas del servicio a comensales son tres:

1. Alimentos (sabor y temperatura).
2. Tiempos de atención.
3. Actitud del personal

A la luz de lo anterior, la situación deseada debe verse reflejada en los siguientes puntos:

1. ESTÁNDARES DEL SERVICIO DE ALIMENTOS

a) Cuidados que se deben dar a los alimentos durante su cocción:

Contrariamente a la opinión pública, muchos tipos de bacterias sobreviven al tiempo de cocción corto, para que desaparezcan y mueran, el tiempo de cocción debe ser de un mínimo de 20 minutos.

Los productos alimenticios enlatados están sujetos a la esterilización, como parte de su procesamiento industrial, para ser comercializados; por lo tanto, no necesitan ser cocinados 20 minutos.

Algunas carnes podrán ser cocinadas cuidadosamente y servidas a media cocción, porque sus bacterias son destruidas por el calor.

La carne de cerdo debe dejarse cocer bien; en todo producto de su clase encontramos la trichinobacteria. Durante su cocimiento no debe quedar parte color de rosa.

Las grasas usadas para freír frecuentemente son tratadas con poco cuidado. Si la grasa tiene 3 o 4 días, se vuelve rancia y peligrosa para la salud. Para prevenir el uso de grasa rancia, toda grasa debe ser inspeccionada por el jefe de cocina y envasada en trastes especiales. La salsa holandesa debe ser preparada dos horas antes de su uso.

b) Tiempos de cocción

Es importante distinguir entre los menús de comida corrida y los menús a la carta.

El menú de comida corrida se caracteriza por platillos ofrecidos preparados de tal modo que pueden servirse sin tardanza.

Los menús a la carta, en cambio, en virtud de su variedad incluyen alimentos que deben cocinarse o prepararse a la orden, lo que implica retardos que no deben ser prolongados para el servicio.

En el menú conviene informar a los comensales los tiempos de preparación para evitar posibles quejas.

Estándares aproximados de cocción y servicio de alimentos del menú del Restaurante Típico Mexicano:

■ Platillos de huevo -----	hasta 12 minutos
■ Platillos de pescado -----	de 10 a 20 minutos
■ Carnes a la parrilla (dependiendo del tamaño y el grueso)	de 10 a 25 minutos
■ Platillos de pasta -----	de 15 a 25 minutos
■ Asados de aves o de caza (según el tamaño) -----	de 15 a 85 minutos
■ Soufflé (dulces o salados) -----	de 25 a 30 minutos

c) Conocimiento excelente de los métodos de cocinar

- Hervido (bouillir)
- Escalfado (pocher)
- Asado (rôtir)
- Estofado (braiser)
- A la parrilla (griller)
- Freír (freire) profundo, superficial
- Asado en cacerola (poêler)

2. TIEMPO DE ATENCIÓN

Agilizar el pago

Los clientes pueden liquidar sus cuentas en alguna de las formas siguientes:

- En efectivo
- Con cheque
- En moneda extranjera
- Con tarjetas de crédito o de débito.

En relación a lo anterior, es necesario tener en orden los útiles de trabajo:

- Factura
- Pluma
- Charolita o bandeja de mano.

Facturación

- Realizar la facturación cuidando que corresponda al número de orden de comedor.

3. ACTITUD DEL PERSONAL

Las tareas que deben seguirse durante el servicio son las siguientes:

1. Recepción del comensal

Consiste en recibir, saludar y dar la bienvenida a los comensales.

2. Acomodo de los comensales.

Retirar las sillas correspondientes para que los clientes ocupen el lugar deseado.

3. Entrega de carta

Ofrecer el menú a cada comensal.

4. Registro de la orden

Anotar los platillos y bebidas correspondientes.

5. Operación Cocina

Entregar la comanda a la Mayora (persona encargada de autorizar el despacho de los alimentos).

6. Recepción de platillos en la cocina

Consiste en recoger los platillos solicitados en la comanda.

7. Servicio de platillos

1er. tiempo.....entremeses.

2do. tiempo.....caldos, sopas y ensaladas.

3er tiempo.....carnes, aves y pescado.

8. Presentación de la cuenta

Por último, y a solicitud del cliente, se entrega la cuenta.

9. Liquidación de la cuenta

Es el pago que el cliente hace a través de efectivo, moneda extranjera, tarjeta de crédito o débito.

10. Despedida del cliente

Se deben seguir las cortesías hasta el final del servicio, dando las gracias.

La propina, por ser voluntaria en México, queda a la consideración del cliente. Afortunadamente, la mayor parte de los clientes otorgan un porcentaje razonable. Pero dado su carácter, no debe recibirse con muestras de desagrado, aún cuando sea pequeña en relación al servicio efectuado. Para obtener mejores propinas es importante que los clientes salgan contentos.

D. LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

Con el propósito de estudiar el problema planteado: "Deficiente calidad en el servicio que proporciona el Restaurante Típico Mexicano", se diseñaron los instrumentos de análisis que se incluyen en el *anexo 1*.

Es importante considerar que en las quejas de los comensales sobresalen las que se refieren a la "actitud del personal".

Derivado de lo anterior, se diseñaron los siguientes instrumentos:

No. de Instrumento	Nombre
1	Diagnóstico organizacional
2	Inventario de habilidades
3	Prueba de desempeño
4	Guía de observación
5	Entrevista semidirigida

E. POSIBLES FACTORES PRESENTES QUE PUEDEN ESTAR RELACIONADOS CON LA DIFERENCIA ENTRE LA SITUACIÓN DESEADA Y LA ACTUAL

- a) Escasa preparación de los accionistas y del personal en las siguientes áreas:
- Administración General
 - Administración de Restaurantes
 - Calidad
 - Servicio
- b) Ausencia de descripción de puestos y funciones
- c) Falta de integración del personal
- d) Deficiente motivación
- e) Falta de una detección de necesidades de capacitación.

F. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL CASO

La elección del presente trabajo **“LA CALIDAD EN EL SERVICIO PROPUESTA DE CAMBIO PARA EL SECTOR TRADICIONAL RESTAURANTERO”** caso: Restaurante Típico Mexicano surge de la experiencia profesional de la autora.

Desde 1988 la autora ha colaborado en la industria restaurantera concretamente en el ámbito de la capacitación de personal.

La primera experiencia fue en la Detección de necesidades de Capacitación en el Restaurante “Machos Reforma” (Hotel Emporio) y en otras sucursales.

Posteriormente participó en la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera) como consultora externa.

Colaboró con la CANIRAC y con la STPS en la elaboración de descripciones de puestos y funciones del personal de restaurantes del sector organizado. A través de la investigación realizada, se detectó que una debilidad que predomina en el sector restaurantero es la deficiente calidad en el servicio.

En 1997 la autora formó una sociedad civil: CICAP, S.C. (Consultoría Integral y Capacitación de Alta Productividad), a través de la cual ha colaborado en diversas organizaciones del sector público y privado en asesorías, elaboración de programas de capacitación e impartición de cursos y mediante el trabajo desempeñado se ha percatado de que la Calidad en el Servicio sigue siendo un punto vulnerable no sólo en la industria restaurantera.

Por lo anterior, fue seleccionado el presente caso ya que se pretende seguir colaborando con el sector restaurantero y con otras organizaciones en el ámbito de la Calidad en el Servicio.

En este orden de ideas, es importante considerar los efectos indirectos que causa la actividad restaurantera sobre las ramas agropecuaria e industrial; se estima que la aportación del sector restaurantero asciende a un 3.6% del PIB.

Por lo que se refiere a ventas, al cierre de 1999, la industria restaurantera vendió un poco más de 132,000 millones de pesos, que corresponde en 45 % al segmento organizado y en 55% al segmento tradicional.

La CANIRAC estima que prácticamente un millón de familias obtienen sus ingresos directa o indirectamente a partir de la actividad restaurantera.

Derivado de lo anterior, resulta interesante reflexionar en que **la actividad preponderante en la empresa restaurantera se soporta en la atención y trato directo al comensal o consumidor.**

El reto del presente trabajo es convencer a la industria restaurantera, particularmente al sector tradicional, de que la calidad no es sólo para las empresas que se distinguen por su gran tamaño, sino por la dignidad y valor que merecen cada uno de nuestros clientes, ***por pequeña que sea la empresa.***

En este caso en particular, es necesario empezar por fomentar la capacidad de cambio, comenzando por la cultura organizacional: los valores, sistemas, formas de trabajo y actitud del personal.

Sólo cuando se empieza a pensar y actuar así, surge la posibilidad de crear una ***cultura de calidad en el servicio.***

II. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total sigue siendo uno de los temas importantes para la administración, por lo tanto, es importante conocer sus antecedentes.

En 1920, la Western Electric instala una nueva central que a la postre no puede operar debido a una gran cantidad de defectos, no obstante que, como reveló una encuesta, había más inspectores que obreros. Se crea entonces un departamento de calidad separado del de producción, teniendo entre sus miembros a George Edwards y Walter Shewhart. El primero crea la noción de aseguramiento de calidad y el segundo introduce la estadística como un medio de gestión de la calidad.

En 1945, Feigenbaum publica su artículo "La calidad como gestión", donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de la General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control.¹

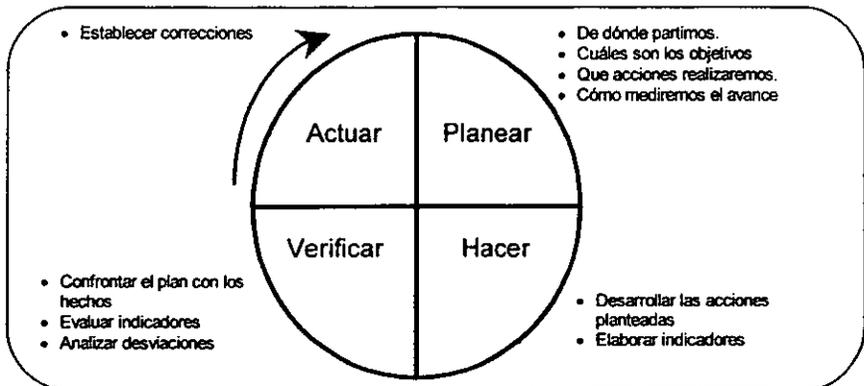


Figura 1 *Círculo de Deming*²

¹ Acle Tomasini, Alfredo, Retos y Riesgos de la Calidad total, México, Grijalbo, 1997, p.40

² Ibid., p.54

En 1950, Edward Deming –discípulo de Shewhart-, quien había participado dos años antes en un estudio sobre el Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de calidad.

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas provienen de errores humanos.

Sin embargo, en E.U.A. la importancia de la calidad, como un elemento clave de competitividad, no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.³

LA EXPERIENCIA JAPONESA VS. LA EXPERIENCIA OCCIDENTAL

Hay muchas diferencias entre las actividades de calidad en el Japón y las realizadas en los Estados Unidos y Europa Occidental. Esto se debe en parte a las características socioculturales de cada nación.

1. Profesionalismo

En los Estados Unidos y Europa Occidental se hace mucho hincapié en el profesionalismo y la especialización. Por tanto, los asuntos de calidad llegan a convertirse en campo exclusivo de los especialistas.

Cuando surgen dudas acerca de la calidad las personas que pertenecen a otras divisiones no reaccionan. Se limitan a remitir estos asuntos a los especialistas en calidad.

³ Aclé, T. o.c. p. 41

En los países occidentales, cuando un especialista en calidad se vincula a una empresa, pasa directamente a la división de calidad. Con el tiempo se convierte en jefe de una subsección, de una sección y luego de la división de calidad. Este sistema es bueno para producir especialistas, pero desde el punto de vista de la empresa, en general, es más probable que forme personas de visión limitada.

Para bien o para mal, el Japón hace escaso hincapié en el profesionalismo. Cuando un ingeniero se vincula a la empresa, empieza a rotar entre las distintas divisiones, como diseño, manufacturas y calidad.⁴

2. Elitismo y diferencias de clase

En Europa, especialmente en Inglaterra y Francia, hay cierta diferencia de clase notoria en los graduados de determinadas universidades que constituye casi una discriminación contra los menos afortunados.

En el Japón de la posguerra el número de graduados aumentó tanto que el elitismo parece estar desapareciendo. Las únicas excepciones pueden ser los graduados de la facultad de derecho de la Universidad de Tokio.

3. El sistema de pagos

En los Estados Unidos y Europa Occidental el sistema de pagos se basa en los méritos. Es un sistema que paga más a quienes son más eficientes, sin tener en cuenta la edad. Últimamente, el Japón ha estado introduciendo el elemento del mérito en su sistema de pagos, pero la antigüedad y la jerarquía siguen predominando. El sistema de antigüedad y jerarquía tienen sus problemas, naturalmente. Al prolongarse la duración de la vida, cobra importancia el problema de los empleados de edad avanzada y no se puede resolver simplemente prologando la edad de jubilación porque esto crea más problemas.

⁴ Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control total de calidad?, México, Norma, 1988, p. 20

4. El índice de rotación de empleados, los despidos y el empleo vitalicio

En los Estados Unidos y Europa Occidental el índice de cambio o rotación de empleados es muy alto.

La modalidad de contratación en el Japón es familiar y en muchos casos vitalicia. Si la fábrica es bien manejada, los empleados rara vez se van a otra. Las empresas japonesas hacen hincapié en la educación y la capacitación, especialmente educación en calidad.

5. La educación

En el caso de Japón, la educación es obligatoria hasta el noveno grado, pero el número de niños que pasan del nivel de escuela media a escuela secundaria y de la escuela secundaria a la universidad es muy alto.

La educación en calidad dentro de las industrias empieza a extenderse a los países occidentales, pero habrá dificultades mientras esos países no mejoren su nivel educativo general.⁵

Definiciones de calidad

He han descrito los antecedentes históricos de la calidad y es preciso considerar las definiciones de la misma

La American Society for Quality Control define la calidad como:

"La totalidad de funciones y características de un producto o servicio que determina la capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto grupo de usuarios".⁶

Juran ha definido la calidad como:

"La aptitud para el uso desde el punto de vista del cliente".⁷

⁵ Ishikawa, K. *o.c.* p. 27

⁶ Aclé, *o.c.* p.49

⁷ Juran J. M. *Juran's Quality Control*, Singapur, Mc Graw Hill, 1990, p.14

Por lo tanto, la calidad es el cumplimiento de especificaciones, procedimientos y rutinas que implican la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.

En este orden de ideas, es importante mencionar la definición de control de calidad.

El Control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e íntegramente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente⁸.

Hacer control de calidad significa:

1. Emplear el control de calidad como base.
2. Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
3. Hacer el control de calidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.⁹

Beneficios de la calidad

En relación con las definiciones citadas, resulta necesario enfatizar que si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios, logrará los siguientes beneficios:

a) Reducir los costos

Sus costos se reducen porque hay menos errores, correcciones, compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas. Este es un importante principio que los directores japoneses aprendieron en 1950.

⁸ Aclé T. o.c. p.50

⁹ Ibid., p.41

No se puede esperar que nunca haya fallas, pero sí que la frecuencia sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzcan cada vez más. ¿A cero? No.

Pero sí cada vez más, hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema. Agotada dicha capacidad, se llega a la necesidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores y mejoramiento e innovación del servicio.

b) Bajar los precios

A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.

c) Posicionar el servicio

Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.

d) Mantenerse en el negocio

Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio o incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.¹⁰

¹⁰ Colunga Dávila, Carlos, La calidad en el servicio, México, Panorama, 1999, p.21

e) Proporcionar más empleos

Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.

f) Repetición del ciclo de la calidad

Haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar.

Es necesario estar reiniciando constantemente, siempre enfocando hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes. ¹¹

Procesos estadísticos

Partamos de un principio fundamental: ***"no se puede controlar aquello que no se mide"***. El Control Total de Calidad vincula una metodología estadística con acciones administrativas, lo cual representa una base para el proceso de toma de decisiones, partiendo desde el diagnóstico de un problema específico hasta el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para resolverlo.

En esencia, los métodos cuantitativos permiten identificar y analizar los problemas y no los síntomas. A partir de esto se pueden aplicar y dar seguimiento a soluciones permanentes y llevar una historia estadística del proceso de mejora continua.

Simplemente, para efectos ilustrativos mencionaremos las herramientas estadísticas de la Calidad Total. ¹²

¹¹ Colunga D. o.c. p.22

¹² Aclé T. o.c. p.55

DIAGRAMA DE PROCESO

La construcción de un diagrama de proceso se basa en dos importantes ideas acerca del trabajo:

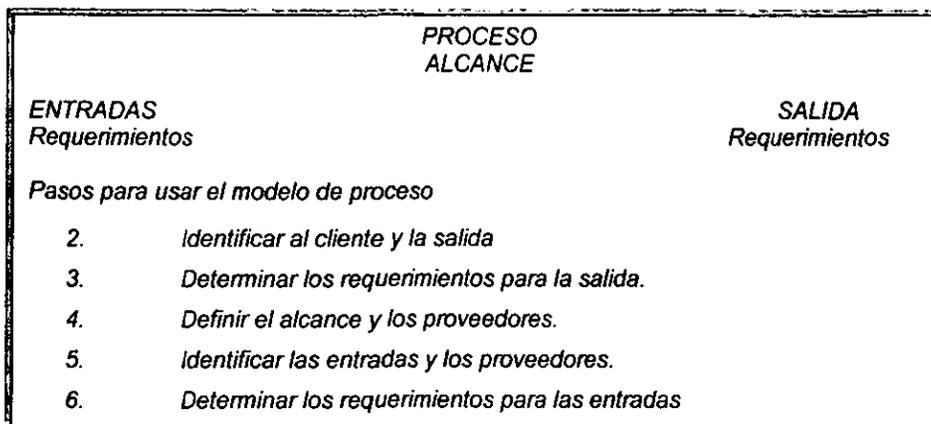
Todo trabajo es un proceso y todo trabajo tienen un cliente.

- 1) Todo trabajo es un proceso porque todo trabajo produce una salida que puede ser un producto, un servicio o quizá sólo una buena idea.
- 2) El cliente es simplemente la persona o personas que usan la salida de nuestro trabajo.



El diagrama es una forma de representar al proceso y establecer los requerimientos.

El diagrama tiene espacio para anotar la descripción de proceso, su alcance y los requerimientos de entrada y de salida.¹³



¹³ Denton, D.K., Quality service, how America's top companies are competing in the customer – service revolution, U.S.A., Mc Graw-Hill, 1999, p.27

El alcance del proceso está constituido por todas las acciones que se necesitan directamente para producir la salida. El trabajo realizado por la persona o grupo de proveedor, "desde" el punto inicial "hasta" el punto final del trabajo.

Las entradas y requerimientos son, por ejemplo, materiales, equipo, facilidades de entrenamiento y conocimientos, procedimientos, estándares de desempeño, costo y plan de entrega.

MEDICIÓN

Una vez que los requerimientos han sido descubiertos y acordados por los clientes y proveedores, la medición se convierte en un método consistente para saber si los requerimientos se están cumpliendo.

En caso contrario, ambas partes coinciden en que existe un problema.

Las buenas mediciones pueden, por sí solas, conducir al mejoramiento de la calidad, al proveer retroalimentación de los resultados a la gente que realiza el trabajo.

La medición debe ser seguida por acciones para encontrar y dirigir los esfuerzos a la raíz de los problemas. ¹⁴

Análisis de Pareto

El Análisis de Pareto constituyen un poderoso instrumento de medición utilizado para tomar decisiones. Es usado para identificar problemas y ayudar a encontrar sus causas principales. Fue creado por el economista italiano Vilfredo Pareto.

Se utiliza también para encontrar la mejor solución, una vez que las causas de un problema han sido determinadas.

¹⁴ Denton, D.K., o.c. p.28

El Análisis de Pareto se basa en un principio simple: La mayoría de nuestros problemas es el resultado de unas cuantas causas. Se conoce también como la "regla 80-20", lo que significa, por ejemplo, que el 80 por ciento de los problemas relacionados con la calidad provienen del 20 por ciento de las causas.¹⁵

El Análisis de Pareto es muy simple, a continuación se presentan los pasos para su realización:

PASO 1: Determine el período de recolección de datos.

Haga una lista de las causas del problema y registre su ocurrencia en el período considerado, en una hoja de verificación.

PASO 2: Convierta los números en porcentajes.

PASO 3: Agrupe las causas similares. Aquí está el potencial real del Análisis de Pareto.

PASO 4: Construya una gráfica de barras que muestre los resultados del análisis. Para hacerlo, divida el eje vertical de 0 a 100 por ciento, en intervalos adecuados. Enliste las causas en el eje horizontal de izquierda a derecha, en orden descendente. Entonces haga una barra para cada causa.¹⁶

¹⁵ Colunga, C. o.c. p.69

¹⁶ Denton, D.K., o.c. p.31

El esqueleto de pez: encontrando la raíz del problema

El método del esqueleto de pez para encontrar las causas originales o raíces de un problema, fue desarrollado por un experto en calidad japonés, K. Ishikawa. El método es fácil de usar, además de ser muy poderoso. Es ideal cuando se necesita identificar, explorar o desplegar todas las posibles causas de un problema específico y ayuda a la gente a desarrollar su creatividad.

Aquí están los pasos a seguir:

1. Forme un grupo de expertos en el problema. Es la gente que trabaja en el producto, servicio o proceso a discutir. El mejor tamaño de grupo es de 6 a 10 integrantes.
2. Dibuje el Esqueleto de Pez. En la "cabeza" del pez, escriba el postulado del problema. Para los "huesos" utilice gente, máquinas, métodos y materiales, los cuales se utilizan por considerarse originalmente como las fuentes más comunes de los defectos. Algunas veces otros "huesos" son usados, dependiendo de la naturaleza del problema.
3. Utilice la técnica de lluvia de ideas para desarrollar una lista de causas. Los "huesos" son un medio para organizar las causas sugeridas. Deben cumplirse ciertas reglas.¹⁷

Tras reunir todas las ideas, el grupo vota para determinar cuáles son las causas que contribuyen más al problema.

Reglas de la Lluvia de Ideas

- a. *Ir en rotación, cada persona aportará una idea por turno.*
- b. *Esforzarse para obtener una buena cantidad de ideas.*
- c. *Cuando la persona en turno no tenga una idea, dirá "paso"*
- d. *No criticar, pero discutir para clasificar, si es necesario; deberá hacerse en orden.*
- e. *Está bien, reír con sinceridad y naturalidad.*
- f. *La exageración es aceptada y animada.*

¹⁷ Colunga C. o.c. p.68

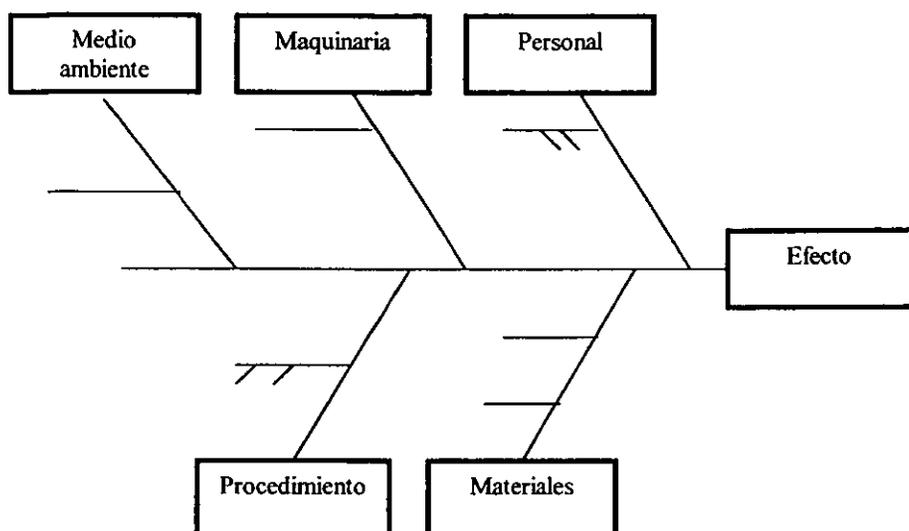


Figura 2 El esqueleto de pez ¹⁸

La votación no determina cuál es exactamente la raíz del problema. Sin embargo, es un indicador muy confiable ya que las personas son expertas en los procesos relacionados y el diagrama es justamente una forma de ayudarlos a utilizar sus conocimientos.

Para confirmar que la causa seleccionada es realmente la raíz del problema, se necesita completar el análisis de Ishikawa, también conocido como Análisis de Causa y Efecto, con la observación del producto o del proceso.

Solución

Después de identificar las causas originales: raíces del problema, se escoge la mejor solución o conjunto de soluciones. En este punto, podemos incluir en nuestro grupo a la gente que manufactura el producto o que provee el servicio, incluyendo también a la gerencia. Se recomienda utilizar la técnica de lluvia de ideas para seleccionar la mejor solución.

¹⁸ Colunga C. o.c. p.68

Las buenas soluciones tienen varias cosas en común.

BUENAS SOLUCIONES

- *Eliminan la raíz del problema*
- *Permiten optimizar costos.*
- *Son apoyadas por la gente que fabrica el producto o provee el servicio.*

Evaluación y Seguimiento

Una vez aplicada la solución, se deben efectuar nuevas mediciones para verificar si ésta funciona y para descubrir su impacto en los resultados.

En general, se utilizan los mismos métodos de medición que los usados en el inicio, durante la etapa de identificación de problemas, con la finalidad de obtener datos comparativos de una manera eficiente.¹⁹

Servicio y calidad total

El tema de la Calidad Total se ha difundido a partir del éxito económico japonés, ya que muchas empresas de ese país han trabajado desde hace varias décadas con esta orientación, haciendo importantes aportaciones a su desarrollo.

En cuanto a los modernos planteamientos sobre el servicio, probablemente Suecia es el país que más ha contribuido a formular y esclarecer los procesos en que se apoya dicho cambio.

En ambos casos podemos encontrar, por supuesto, antecedentes en empresas de Estados Unidos de América o Europa.²⁰

¹⁹ Denton, D.K., *o.c.*, p. 34

²⁰ Ginebra Joan y Arana de la Garza Rafael, Dirección por Servicios, México, Mc Graw Hill – IPADE, 1998, p.3

En términos administrativos y de acuerdo con Juran "servicio es el trabajo realizado para otra persona".²¹

Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes.

Actualmente son cada vez más las empresas que están descubriendo las cuatro condiciones de un buen servicio:

- Poner el interés en el contacto con el cliente.
- Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto con el cliente.
- Ir una yarda más allá (flexibilidad).
- Arreglo cuando las cosas salieron mal.²²

Naturaleza del servicio

El servicio es un proceso, una sucesión de acciones, un desempeño, un esfuerzo. Es un desempeño y, como tal, es intangible aun cuando intervengan algunos elementos perceptibles por los sentidos.

El servicio lleva inherente la limitación del tiempo. Es efímero. Es algo que ocurre y el usuario experimenta durante un lapso que siempre termina consumiéndose aunque tenga consecuencias perdurables. El servicio ideal es aquel que se produce en poco tiempo y con mínimas molestias para el usuario, y luego tiene efectos positivos durante muy largo tiempo. Implica diseño y desarrollo del proceso del servicio combinando trabajo, intelecto e instalaciones físicas y electrónicas.

²¹ Juran, o.c. p.27

²² Ginebra, J. o.c. p. 4

El servicio es el conjunto de actividades identificables, trabajos y esfuerzos que realizan quienes los prestan, comprometiendo en ello equipos, organización y personal, con resultados intangibles que son el objeto de la transacción. Con dichos resultados el cliente satisface sus necesidades o deseos y el prestador del servicio obtiene el beneficios económico para su supervivencia rentable.²³

El servicio es efímero para el que lo ofrece, en el sentido de que si no lo vende no lo puede almacenar, simplemente pierde la oportunidad de prestarlo y es una carga en los costos. La instalación y el personal de servicio al público reflejan la imagen de calidad del servicio, pero representan sólo capacidad de producción, potencialidad de generar ingresos. Los tiempos ociosos son irrecuperables.

La demanda es fluctuante en el tiempo y depende de la estación del año, de la fecha del mes, del día de la semana y hasta de la hora. El factor tiempo también es parte crucial del proceso de producción del servicio y de la espera necesaria para obtenerlo.

La gran cuestión es el control de calidad. Los servicios se consumen a medida que se producen y se entregan o prestan en tiempo real. Es difícil ocultar errores o defectos. Tienen variabilidad derivada del personal de servicios y de los otros clientes. Influyen el estado de ánimo de todos. El control de calidad es difícil y el resultado no es uniforme. La calidad del servicio sólo se puede medir comparando los beneficios que dio con las necesidades y preferencias de los clientes; y, la satisfacción de los clientes se tiene que medir con elementos específicos del servicio. La calidad del servicio es difícil de definir, medir, controlar y comunicar; sin embargo, es decisiva para el éxito del prestador de servicios que logra incorporarla como una condición distintiva. El cliente es quien define la calidad y la exterioriza mediante su opinión acerca del servicio. No importa que sea tan difícil estandarizar la calidad del servicio y mantener la uniformidad. Lo importante es que lo que se le dé al cliente lo deje satisfecho.²⁴

²³ Saldaña, E. Mercadotecnia de servicios, México, UNAM, 2000, p.78

²⁴ Ibidem.

EL CICLO DEL SERVICIO

Como ciclo del servicio se entiende, el conjunto sistematizado de pasos para la prestación de un servicio.

El ciclo del servicio se compone de otros dos ciclos: el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio de la empresa

El ciclo del servicio de la empresa, es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa para la creación y la prestación de un servicio.

Dichos pasos son los siguientes:

- **Determinar los clientes.**

La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

- **Detectar las necesidades de los clientes**

Como la empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa.

- **Planear los servicios**

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, se planean los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, gustos, costumbres y expectativas de los clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlas y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

- **Crear los servicios**

Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

- **Prestar los servicios**

Los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten o que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado.

- **Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.**

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos del servicio.²⁵

La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más laxo que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

²⁵ Colunga, C. o.c. p.32

Una empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una vez; para poder mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemáticamente, con una calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.²⁶

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

- a) La función comercial se presta sin producto intermediario. Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente: Un viaje, una asesoría, un cuidado, un satisfactor intelectual.
- b) La operación se realiza con un contacto humano "inmediato" con el cliente. Pensemos en un dentista, un concierto o un restaurante. El cliente no ve cómo fabrican los coches, pero sí como le rinde el servicio. Es decir, la propia operación es punto de contacto.
- c) La función se cumple "a medida". En este sentido se puede ver como servicio puro un sastre, aunque en realidad vende un producto. Pero una empresa de confección ya es una empresa de producto.²⁷
- d) Como consecuencia de lo anterior, resulta crucial el pensamiento estratégico como base imprescindible de un negocio de servicio. Todo el hacer está terriblemente interrelacionado y tiene "significación".
- e) La calidad percibida es más "manipulable", por la proximidad del hombre al cliente en todo proceso. De ahí la importancia suma de las actitudes del personal.

²⁶ Colunga, C. o.c. p.33

²⁷ Ginebra, J. o.c. p.116

Estas características de las organizaciones de servicios, condicionan muchos aspectos de su operación. Uno de los más decisivos es sin duda alguna el tratamiento de todo lo referente al personal.

Trabajo en equipo

Toda organización, sin importar cuál es su carácter, está conformada por seres humanos. Son éstos quienes le dan vida y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán las razones fundamentales de su éxito.

Desde la perspectiva de Calidad Total, el ser humano tiene una importancia singular, ya sea en lo individual o trabajo en conjunto con otros semejantes, se trata de satisfacer sus necesidades de autorrealización, reconocimiento y pertenencia.

De ahí que se parta por **reconocer su dignidad y potencial intelectual, considerando su experiencia y conocimientos en las tareas que desempeña**, lo cual tiene como valor agregado la energía creativa que este enfoque logra liberar.

En efecto, en la mayor parte de las organizaciones la conducta de los miembros que la componen se desarrolla sobre normas muy estrictas, que se resumen en un deber ser, lo que a menudo está impreso en manuales que señalan lo que se puede o no se puede hacer.

La prevalencia de estos enfoques sin que en paralelo exista algún mecanismo que permita liberar la energía intelectual de trabajadores y empleados, hace que éstos dejen su inteligencia en el reloj checador y asuman posiciones demasiado rígidas al desarrollar sus labores cotidianas.

Mediante los equipos de mejora, si nos referimos a grupos de la alta y media dirección cuya misión es desarrollar proyectos vitales de control o mejora o a través de los círculos de calidad, si nos referimos a grupos de empleados o trabajadores cuya misión es realizar proyectos de control o mejora relativos a su área de trabajo, las organizaciones logran desarrollar una gran sinergia que potencia las capacidades de su personal al ser éste capaz de trabajar en equipo.²⁸

Capacitación

El proceso educativo hacia la calidad es una de las piezas clave en la implantación de la Calidad Total y, por lo tanto debe considerarse como una actividad permanente.²⁹

La íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de un modo especial la selección de personal y su capacitación.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

²⁸ Acle T. o.c. p. 56

²⁹ Idem p.56

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.³⁰

³⁰ Werther William, B. Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw Hill, 1998. p.210

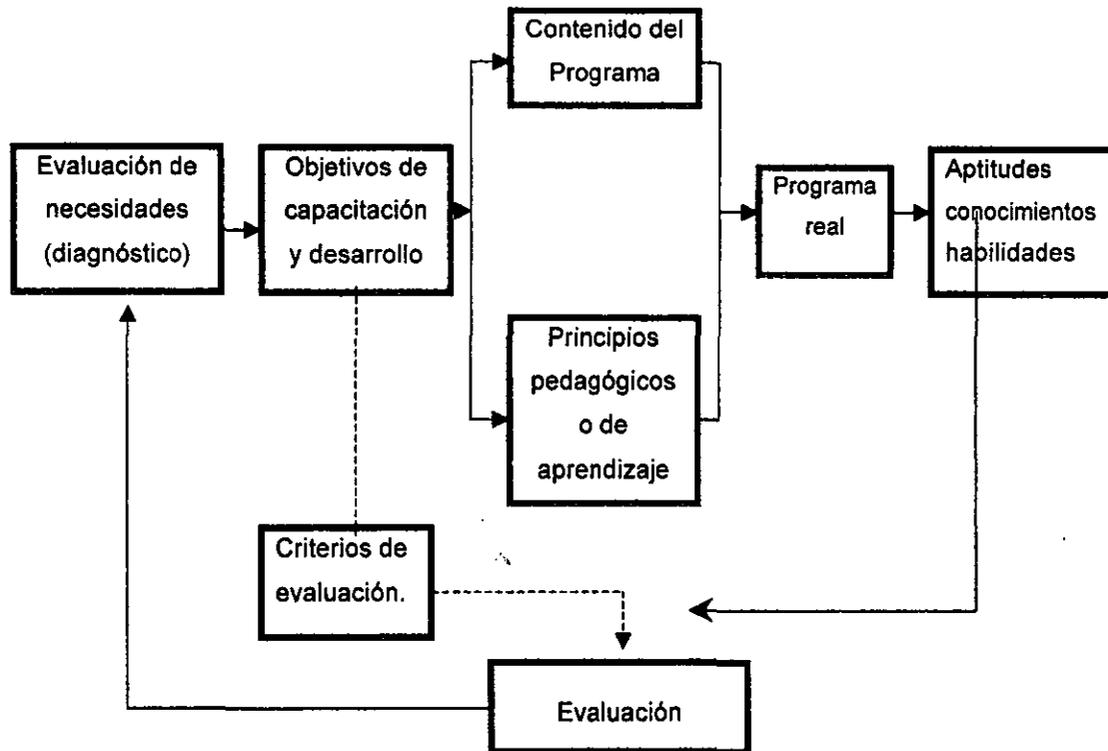


Figura 3 Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

31

³¹ Werther, o.c. p.211

PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

Tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. Deben evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinando los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.³²

Evaluación de las necesidades

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

³² Werther W. o.c. p. 211

Nuevos productos

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, generalmente requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa, constituye un ejemplo. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea.³³

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Detección de puntos débiles

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará.

Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueva. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación.

Es posible, sin embargo, que los supervisores empleen los cursos de capacitación para "librarse" temporalmente de una persona conflictiva, "esconder" personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

³³ Werther, W. o.c p. 212

Técnicas para determinar necesidades de capacitación.

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Las técnicas para DNC reportadas por diferentes autores son:

Técnica	Johnson	Goldrick y Lyons	Kirkpatrick	Donaldson y Scannell	Canonici	Laird	Mendoza	
Entrevista	X	X		X	X	X	X	8
Entrevista informal						X		1
Conversaciones informales	X	X						2
Observación	X	X			X	X		5
Cuestionario	X	X			X		X	6
Encuesta	X		X			X		4
Lista de verificación	X						X	3
De las tarjetas	X						X	3
Inventario de habilidades	X						X	3
Pruebas de desempeño	X		X		X	X	X	6
Tormenta de ideas	X						X	3

Figura 4 Técnicas para DNC³⁴

³⁴ Mendoza, Núñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas, 1995, p. 47

La transformación de una cultura; el cambio complejo.

¿Cuál es el principal obstáculo cuando se implanta Calidad Total y cómo puede superarse?

Vale la pena reiterar lo dicho antes: una empresa o una organización es un conjunto de seres humanos que trabaja organizadamente para elaborar un producto o prestar un servicio. Las personas y las organizaciones tienen una serie de valores, vicios, principios, actitudes, costumbres, formas de comunicarse, etc., que se han ido conformando a lo largo de su historia y en los que además han influido factores tales como su ubicación geográfica, estilo de liderazgos pasados y presentes, edad promedio prevaleciente, antigüedad de la empresa. En resumen, al conjunto de todos estos elementos positivos y negativos los podemos denominar cultura organizacional.

Transformar dicha cultura hacia nuevos valores —entre los que se encuentran la calidad, el trabajo en equipo, el convencimiento de que cada quien es responsable de la calidad de su trabajo y de que hay que expresar problemas y soluciones mediante métodos estadísticos— es el principal reto por realizar al momento de pretender implantar la Calidad Total, lo cual no es una tarea ni sencilla ni instantánea.

Factores críticos para transformar la cultura de calidad.

Es claro que lo más difícil de cambiar es lo que está en las personas, pues su modo de pensar se expresa en la manera de hacer las cosas. Sin embargo, a nuestro criterio existen tres elementos clave que deben conjuntarse para favorecer ese cambio:

- Un liderazgo efectivo.
- Disponer de un plan estratégico.
- Desarrollar un sentido de copropiedad en el personal a favor del cambio.

Liderazgo y autoridad integral

Un cambio organizacional no puede atribuirse a un solo elemento. Sin embargo, entre los que pueden mencionarse sobresale por su importancia el papel que juega el liderazgo de la alta dirección.

Un liderazgo efectivo requiere conjuntar, en lo que se denominaría autoridad integral, tres tipos de autoridades: la jerárquica, la profesional y la moral.³⁵

Para alcanzar la Calidad total, los gerentes deben convertirse en líderes que hagan aflorar la mayor capacidad que tenga su gente de aportar ideas, de ser creativos, de tener pensamientos innovadores de prestar atención al detalle y al análisis de los proceso y del producto en su puesto de trabajo.³⁶

Características de los líderes centrados en principios.

- Aprenden continuamente.
- Tienen vocación por servir.
- Irradian energía positiva.
- Creen en los demás.
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
- Ven a la vida como una aventura.
- Son sinérgicos.³⁷

³⁵ Acle, T. o.c. p. 57

³⁶ Covey, Stephen, Liderazgo centrado en principios, México, Paidós Empresa 22, 1994, p. 364

³⁷ Ibid, p.37

Enmarcar la implantación de Calidad Total en el plan estratégico de la empresa

La Calidad Total es una filosofía administrativa de gran profundidad.

Para una empresa que desee adentrarse en la Calidad Total es importante que tenga claramente definidas las razones para hacerlo, lo que espera lograr y conocer con exactitud cómo encaja en su plan estratégico.

La respuesta sólida sería, en cambio, que la necesidad de implantar la Calidad Total surge de un plan estratégico en el cual se plantean de manera ordenada e interrelacionada estas y otras acciones a través de un lapso específico. A su vez, dicho proceso de planeación debió surgir de un examen de los escenarios y en particular de un diagnóstico de la misma.

Desarrollar entre todo el personal un sentido de copropiedad hacia la implantación de Calidad Total

Uno de los propósitos fundamentales debe ser que la filosofía de la Calidad Total permee a lo largo y ancho de la estructura organizacional, lo cual implica el pleno involucramiento de todos sus miembros, quienes deben estar convencidos de los beneficios que para ellos tiene tanto en lo individual como en lo que respecta al fortalecimiento de su fuente de trabajo.

Cualquier relación humana tiene un fundamento esencial: la confianza. En el momento que ésta desaparece se crean obstáculos que limitarán de ahí en adelante cualquier acción. La confianza se cimenta en la consistencia entre el dicho y el hecho, de lo cual se deduce que el papel de la comunicación entre todas las partes y en ambos sentidos es esencial para mantener ese vínculo.³⁸

³⁸ Aclé, T. o.c., p. 68

III. MARCO REFERENCIAL Y CONTEXTUAL DE LA EMPRESA

El grupo TÍPICO MEXICANO pertenece al *sector tradicional restaurantero*; nació por iniciativa del accionista principal quien fundó el restaurante en 1970 con la participación de dos de sus hermanos que en un principio se encargaban de realizar parte de las tareas del negocio.

Posteriormente se fundaron otras dos sucursales de mayor magnitud.

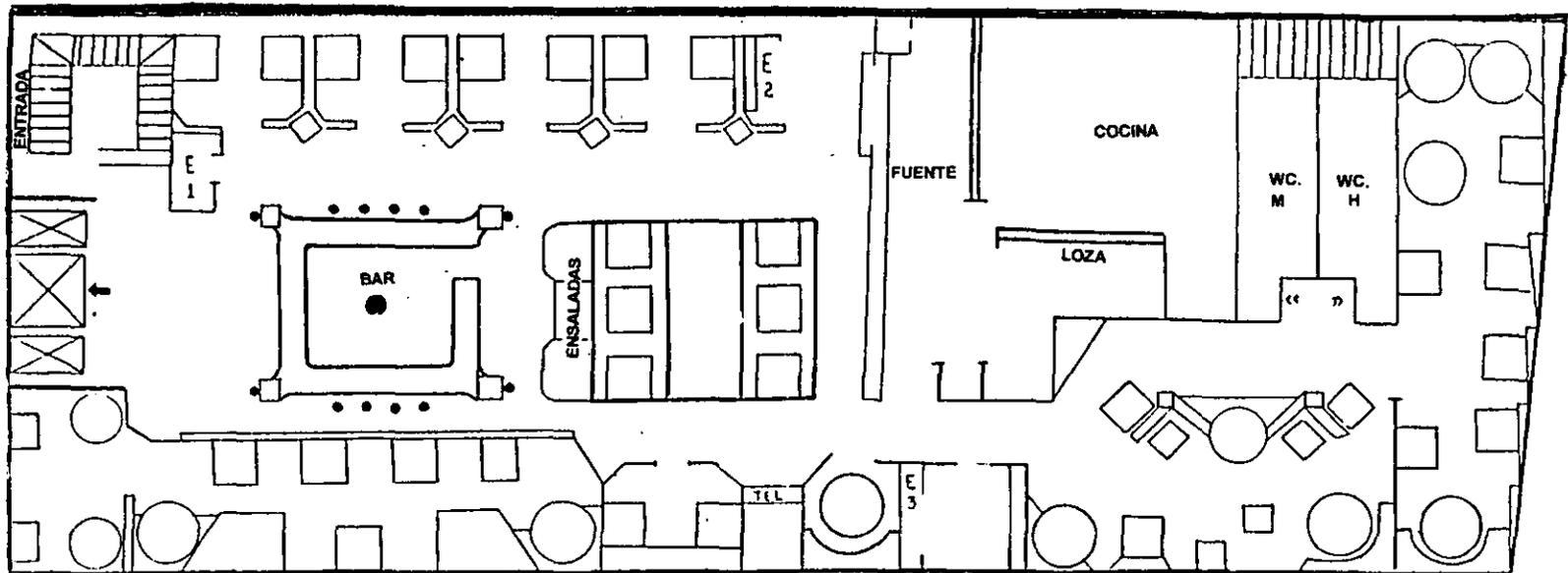
El restaurante Típico Mexicano constituye el objeto del presente estudio.

La empresa presta servicio de BAR-CAFETERÍA Y RESTAURANTE especializado en comida típica mexicana: entremeses, consomés, sopas y cremas, pescados y mariscos, aves, carnes rojas, especialidades de la casa (carnitas, barbacoa, mixiote de carnero, enchiladas mexicanas, postres y bebidas).

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Rasgos individuales de la empresa

Nombre:	Restaurante Típico Mexicano
Sector al que pertenece:	Servicios
Giro:	Restaurantero
Capacidad instalada:	228 m ²
No. de empleados:	16
Capacidad (No. de comensales):	de 150 personas
Clasificación:	Pequeña empresa
Segmentación del mercado:	Tradicional
Tipo de alimentos:	Comida típica mexicana.
Composición de la clientela:	Empleados de negocios aledaños y clientela familiar.
Competencia:	El restaurante se encuentra rodeado por restaurantes del sector organizado: Mc'Donalds, Wings, Vips, y el sector tradicional: fondas y loncherías.



RESTAURANTE TIPICO MEXICANO
PLANO

ESTRUCTURA ORGÁNICA

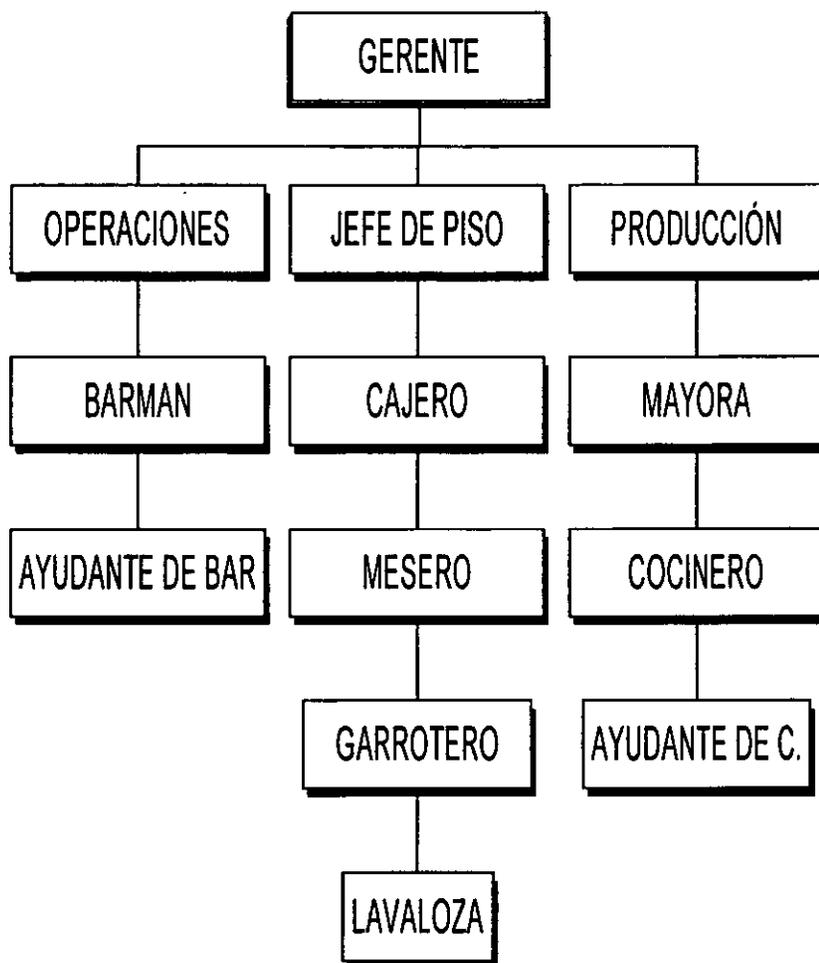
El Restaurante Típico Mexicano cuenta con tres áreas:

- A) ÁREA ADMINISTRATIVA
- B) ÁREA DE OPERACIONES
- C) ÁREA DE PRODUCCIÓN

ÁREA	PUESTO	No. DE PERSONAS
ADMINISTRATIVA	Gerente A y B (Alimentos y Bebidas)	1
OPERACIONES	Jefe de Piso	1
	Cajero	1
	Meseros	5
	Garrotero	1
	Lavalozza y Cochambrero	1
	Barman	1
	Ayudante de bar	1
PRODUCCIÓN	Mayora	1
	Parrillero y cocinero	2
	Ayudante de cocina	1
TOTAL		16



RESTAURANTE TÍPICO MEXICANO



ORGANIGRAMA

Figura 5 Organigrama

DATOS GENERALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.

La restaurantería es una actividad profesional que representa un engranaje importante de la economía del país.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El sector de los servicios en la economía moderna adquiere, cada vez mayor importancia en términos globales, y el sector restauranero, es una muestra de ello. En 1991, la industria restaurantera, estuvo compuesta por 126,607 establecimientos, los cuales están categorizados en dos grandes clasificaciones: SECTOR ORGANIZADO (2,398 establecimientos) y SECTOR TRADICIONAL (124,209). Esta estimación se presenta en la *figura 6* ³⁹

CARACTERÍSTICAS DE LOS RESTAURANTES

A continuación se listan las principales características de cada tipo de restaurante:

1. SECTOR ORGANIZADO

1.1 Restaurantes formales

Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela: son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria.

Sus platillos principales son carnes, pescado y mariscos, aun cuando se detectaron algunos cuya especialidad es de comida japonesa. Emplean una media de 55 empleados.

³⁹ BIMSA. Segundo estudio nacional de la industria restaurantera y alimentos condimentados: México, CANIRAC, 1995, p. 14

1.2 RESTAURANTES ESPECIALIZADOS

Este tipo de restaurantes se especializan en platillos determinados. En general, ofrecen carnes y platillos especiales de diversas cocinas. Estos establecimientos son menos selectivos que los formales, ya que atienden un mayor promedio de clientes a precios más bajos. Emplean una media de 57 empleados.

1.3 RESTAURANTES INFORMALES

Restaurantes que, por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado más masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Son los restaurantes con el menor ingreso promedio y emplean 43 personas cada uno.

1.4 COMIDA RÁPIDA (FAST FOOD)

Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas y similares). Debido al tipo de servicio que otorgan, son los que tienen mayor nivel de ventas por asiento y por empleados. Y el menor nivel de empleo promedio (36 por establecimiento).

1.5 CAFETERÍAS

Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingresos se deriva por la venta de café. Sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales, desde desayunos hasta carnes, aves y pescados. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean los establecimientos que captan al mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento. Registran 75 ocupados por establecimiento.

2. SECTOR TRADICIONAL

El segmento tradicional es la micro y pequeña empresa de la industria restaurantera: pequeños negocios familiares que toman la actividad restaurantera como una forma de contar con una fuente de ingresos. Por su parte, el segmento organizado trasciende este tipo de restaurantes, al significar inversiones de cadenas o de grupos independientes de agentes que superan el ámbito familiar.

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO IMPORTANCIA SOCIAL Y ECONÓMICA

La base de las economías mundiales siempre han sido las micro, pequeñas y medianas empresas; en México, las pequeñas y medianas empresas, proporcionan más de la mitad del empleo a toda la nación; a este se añade la importante alternativa que éstas brindan a la independencia económica, ya que han sido grandes oportunidades para los grupos en desventaja para poder iniciarse y consolidarse por méritos propios, contribuyendo a la expansión económica; asimismo, se les reconoce la generación de aportaciones innovadoras que revolucionan y mejoran cada vez los productos y servicios.⁴⁰

⁴⁰ BIMSA, o.c. p.6

SECTOR ORGANIZADO	ESTAB.	%	EMPLEO	%	EMP./ESTAB.
Formales	419	17.5	23045	17.3	55
Especiales	1086	45.2	58278	43.7	54
Informales	376	15.7	19438	14.6	52
Fast food	160	6.7	5760	4.3	36
Cafeterías	357	14.9	26775	20.1	75
TOTAL	2398	100.0	133296	100.0	56
SECTOR TRADICIONAL	ESTAB.	%	EMPLEO	%	EMP./EST.
Pequeño	37237	30.0	86298	29.3	2.3
Cocinas Económicas	10467	8.4	230027	7.9	2.2
Ostionerías y similares	13853	11.2	42944	14.7	3.1
Loncherías, taq. y similares.	6567	5.3	19701	6.7	3.0
Neverías y Refresquerías	34580	27.8	83126	28.4	2.4
	21505	17.3	38037	13.0	1.8
TOTAL	124209	100.0	293133	100.0	2.4
TOTAL GLOBAL	126607	100.0	426429	100.0	3.4

Figura 6 Restaurantes organizados y tradicionales⁴¹

⁴¹ BIMSA. o.c. p.14

EMPLEO RESTAURANTERO

Las cifras oficiales indican que al cierre de 1991 el promedio de empleados por establecimiento del segmento tradicional fue de 2.4 personas (considerando cocinas económicas, merenderos, ostionerías, taquerías y loncherías) por su parte, el segmento organizado contó aproximadamente en 58 empleados por establecimiento.

El 90% del empleo correspondió a las áreas de cocina, ventas, cantina y mantenimiento, lo que nos indica que estos puestos ofrecen la oportunidad de trabajo a empleados no calificados que encuentran dificultades para emplearse en industrias donde se requiere un nivel más elevado de clasificación (Figura No. 7).⁴²

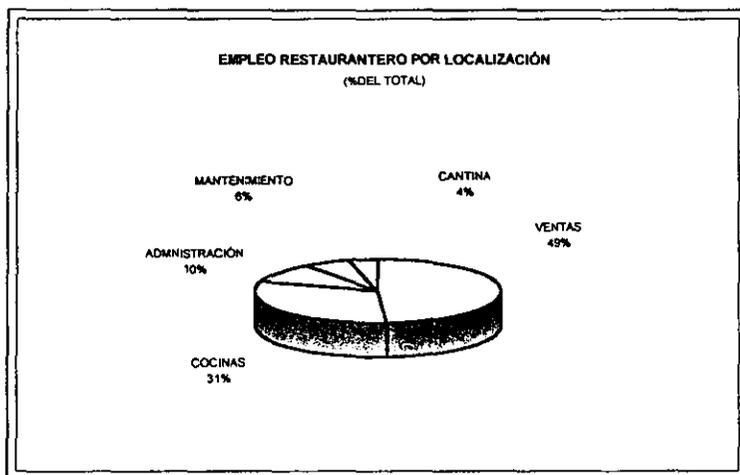


Figura 7 Empleo restaurantero

⁴² BIMSA, o.c. p. 15

VENTAS POR SEGMENTO Y TIPO DE RESTAURANTE

En el *figura 8* se establecen las estimaciones de ventas (millones de pesos) en 1991 por tipo de establecimiento organizado: 7, 534, 118 con un promedio de 3,142 y en relación al sector tradicional se estima un total de 28, 710, 382 y un promedio de 231. ⁴³

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA GLOBAL

En el período 1980-1991, se estima que el año en que el sector restaurantero enfrentó mayores niveles de demanda (y por tanto, de ventas reales) fue 1982. Sin embargo a partir de 1983 y hasta 1986, la crisis macroeconómica que sufrió el país se reflejó en un menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial por lo que la demanda por servicio restauranteros se redujo, entre estos años, en 27.2% real. ⁴⁴

⁴³ BIMSA, *o.c.* p.18

⁴⁴ *Ibidem.*

ESTRUCTURA Y TAMAÑO DEL SECTOR RESTAURANTERO

	VENTAS (MILL. DE PESOS)			EMPLEO	
	ESTAB.	TOTALES	PROM.	TOTAL	PROM.
Formales	419	131945	315.5	23045	55
Especializados	1086	3365514	3099	58278	54
Informales	376	880216	2341	19438	52
Fast food	160	453120	2832	5760	36
Cafeterías	357	15133323	4239	26775	75
TOTAL ORGANIZADO	2 398	7 534 118	3 142	1 332 296	56
TOTAL TRADICIONAL	124 209	28 710 382	231	2 931 133	2.4

*Figura 8 Ventas por segmento*⁴⁵

⁴⁵ BIMSA, o.c. p. 12

MERCADO DE RESTAURANTES

M. DE MILLONES DE PESOS

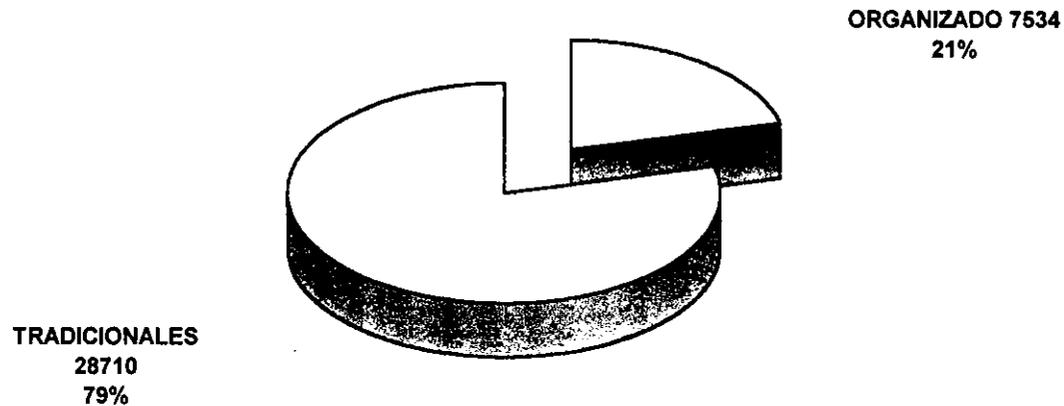


Figura 9 ventas por sector⁴⁶

⁴⁶ BIMSA, o.c. p. 17

INGRESOS, GASTOS Y UTILIDADES DE LA INDUSTRIA

En general, los mayores ingresos se obtienen por comidas y en segundo lugar desayunos y cenas. Sin embargo, existen excepciones como el caso fast food y cafeterías, ya que los primeros obtienen un alto ingreso por comidas para llevar y las cafeterías dependen más de los desayunos que el resto de restaurantes.

Acerca de los gastos, destaca que entre compras de materias primas y pago a empleados se consume casi la mitad de los recursos captados por el sector.

Otros costos que tienen un peso relativo de importancia son las rentas de locales e impuestos (7% y 6.5% de los ingresos respectivamente). En este sentido, cabe destacar la importancia de la amplificación en el pago de licencia, derechos, permisos e impuestos de la industria.

En promedio la utilidad neta de estos establecimientos es de 10.4% aun cuando en cafeterías e informales, se obtienen rendimientos más elevados que en el resto de los restaurantes.

El rendimiento más reducido se detectó en especializados (4.8%). Este bajo rendimiento puede deberse a que estos restaurantes fueron los que más resistieron la *ley de no deducibilidad de gastos de representación*.⁴⁷

⁴⁷ BIMSA, Estudio del mercado nacional de restaurantes. México, 1990, p.30

IMPACTO DE LA NO DEDUCIBILIDAD

Un rubro de gastos realizados por las empresas para poder cerrar acuerdos redituables es el que se hace en las comidas de negocios. Como se vio en el estudio pasado, dentro de las actividades empresariales se da mucha importancia a los gastos de representación como medio para realizar las actividades normales de la actividad económica.

Sin embargo, la posición oficial a este respecto a finales de 1989 era que, ya que estos gastos incluyen un componente de consumo personal, al permitirse la deducibilidad se estaba distorsionando el uso eficiente de recursos. Estos desembolsos eran mayores que el monto efectivamente, requerido por los negocios, ya que se estaba "subsidiando" con la deducibilidad al componente personal de consumo. Por tanto, según este enfoque, se debía limitar dicha deducibilidad para asegurar un uso más eficiente de los recursos de las empresas y evitar este subsidio al consumo personal, lo cual finalmente implica menores recursos reales para el gobierno.

Bajo este argumento, se modificó la Ley de Ingresos a partir de 1990, de tal forma que actualmente no se permite deducir los gastos en restaurantes realizados por parte de las empresas. Al no poder deducir este tipo de gastos, el costo efectivo de los mismos se incrementa sustancialmente para las empresas en un 58%, por lo que estas se ven obligadas a disminuir su presupuesto para gastos de representación.

Con esto, la menor demanda que enfrentan los restaurantes implica una caída en sus niveles de ventas y de actividad.

Esta nueva ley implicó para 1991 una caída del 4.4% en las ventas del sector, siendo el segmento organizado quien más ha resentido este efecto, cuyas ventas disminuyeron en un 11.5%, contra un impacto de sólo 2.3% para el sector tradicional.⁴⁸

⁴⁸ BIMSA, o.c., p.20

LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS RESTAURANTES EN MÉXICO DATOS RECIENTES

De acuerdo con los datos de los Censos Económicos de 1999, en la rama de Restaurantes, Bares y Centros Nocturnos existían un total de 249,564 establecimientos (*figura 10*).

Se considera que del total de establecimientos de la industria restaurantera establecidos en territorio nacional, 14,520 son de calidad turística y el resto pertenece al segmento tradicional.⁴⁹

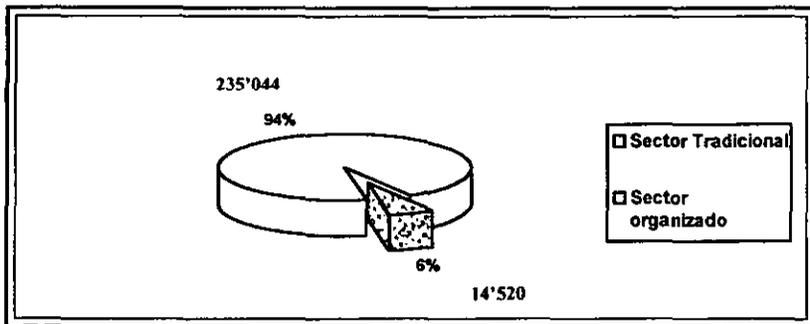
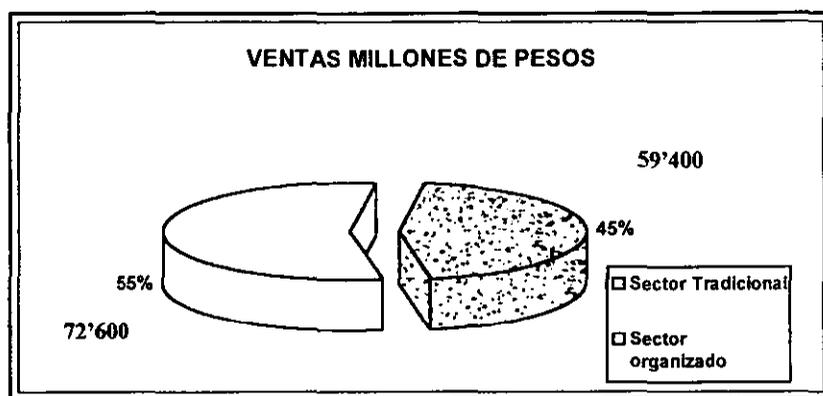


Figura 10 Total de establecimientos del sector restaurantero 1999

⁴⁹ INEGI, La actividad económica de los restaurantes en México, México, CANIRAC, 2000 p.1

VENTAS

Por lo que se refiere a las ventas, al cierre de 1999, la industria restaurantera vendió 132,000 millones de pesos, correspondiendo el 45% al segmento organizado y el 55% al segmento tradicional (*figura 11*).



*Figura 11 Ventas del sector restaurantera al cierre de 1999*⁵⁰

⁵⁰ INEGI, Producto Interno Bruto trimestral por gran división, Cuaderno de Información Oportuna No. 319, Octubre 1999, p.3

SECRETARIA DE TURISMO

Considerando la información proveniente de la Secretaría de Turismo, por Entidad Federativa (figura 12), nueve Estados concentran el 52.3% de la oferta de establecimientos turísticos: Veracruz con el 13.9%; Hidalgo 6.2%; Oaxaca 6.0%; Jalisco 5.5%; Distrito Federal 5.1%; Guanajuato 4.3%; Chiapas 3.9%, así como Puebla y Sonora con el 3.7%, cada una de ellas.

En lo referente al personal ocupado en el sector restaurantero, durante el periodo 1993-1998 sólo creció a una tasa promedio anual de 0.3% al pasar la ocupación de 1, 237, 892 personas en 1993 a 1, 254, 428 en 1998.⁵¹

⁵¹ INEGI, o.c. p.8

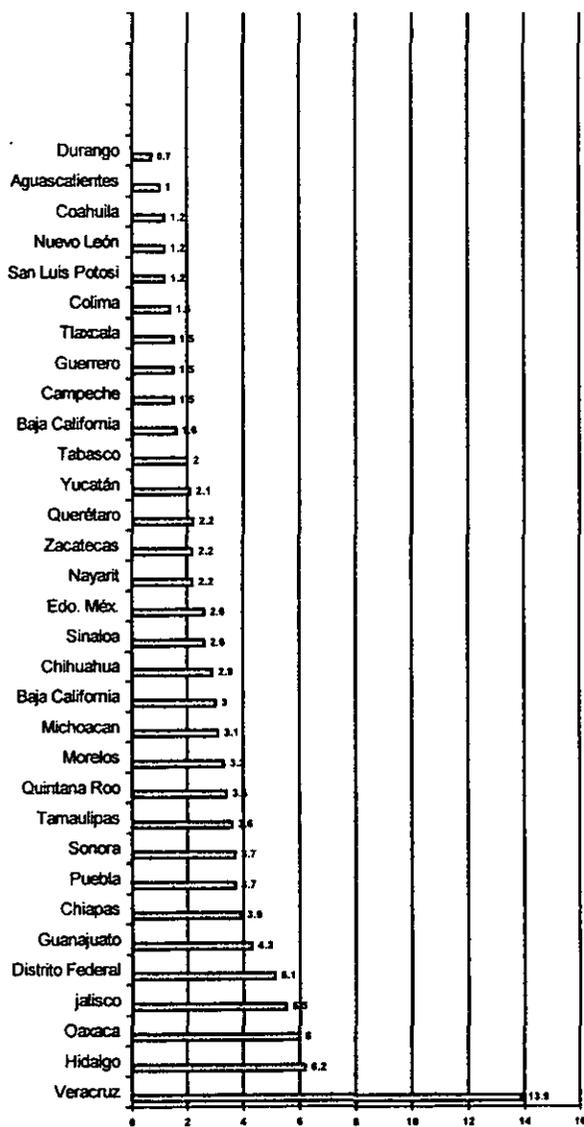


FIGURA # 12 Oferta de establecimientos turísticos de alimentos y bebidas.
Participación porcentual anual 1998⁵²

⁵² INEGI, o.c. p.9

IV. METODOLOGÍA SEGUIDA PARA SOLUCIONAR EL CASO

Con el propósito de solucionar el problema planteado: *“Deficiente calidad en el servicio que presta el Restaurante Típico Mexicano”*, se procedió a clasificar las quejas de los comensales mediante el análisis de Pareto y el diagrama del esqueleto de pez (*anexo 3*), a través de los siguientes pasos:

1. Periodo de recolección de datos: 28 días.
2. Análisis de Pareto: Hojas de verificación.
3. Agrupación de causas similares.

Aunado a lo anterior se analizaron los resultados de los instrumentos utilizados (*anexo 4*).

RESULTADOS OBTENIDOS

A la luz de los resultados obtenidos que se detallan en el *anexo 4* podemos señalar las siguientes causas de la deficiente calidad en el servicio que presta el Restaurante Típico Mexicano:

- a) Falta de conocimientos administrativos de la dirección.
- b) Ausencia de Misión, visión, valores y objetivos.
- c) Falta de capacitación del personal.
- d) Desconocimiento de los pasos del servicio por parte de los meseros.
- e) Falta de estándares aproximados de cocción y servicio.
- f) Deficientes conocimientos de los métodos de cocinar.
- g) Órdenes de comedor (facturas) poco estructuradas.
- h) Desorden en los útiles de trabajo del mesero (factura y charolas de mano).

En el inicio del presente caso, se planteó la situación actual del restaurante y la situación ideal del mismo, lo cual se puede observar en el cuadro comparativo (*anexo 5*).

Con el propósito de alcanzar la situación deseada es necesario considerar los resultados obtenidos en el análisis presentado por lo que se sugiere llevar a cabo el programa de Calidad y Servicio que se detalla a continuación.

V. PROPUESTA

PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIO

	Pág.
1. CONDICIONES PREVIAS.....	63
2. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIO	
2.1 Los tiempos.....	64
2.2 Beneficios.....	65
2.3 Objetivos.....	66
3. LÍNEAS DE ACCIÓN	
3.1 Sensibilización.....	67
3.2 Establecer misión, valores y visión.....	68
3.3 Revisión de procesos y procedimientos internos.....	69
3.4 Definición de calidad en cada proceso.....	72
3.5 Establecimiento de mediciones e indicadores para cada proceso.....	76
3.6 Determinar metas de calidad.....	77
3.7 Plantear métodos para lograr las metas.....	78
3.8 Observar y controlar la acción.....	81
3.9 Introducir métodos de mejoramiento y superación de metas iniciales.....	82

1. CONDICIONES PREVIAS

* *GENUINO COMPROMISO DE LOS ACCIONISTAS*

Es necesario que el personal de mayor jerarquía este convencido de los beneficios que proporciona la Calidad en el Servicio. En el inicio del programa y para acabar de convencer a las cabezas de la organización de que el proceso de Calidad/Servicio es uno de los esfuerzos más importantes para reducir costos y aumentar la competitividad, es bueno calcular los costos más obvios de la no calidad.

Retomando a Ginebra y Arana de la Garza en "Dirección por servicio" : *Es común que los costos de la no calidad sean del 20 al 25% de las ventas. Al principio no importa hablar de costos un poco generales y aproximados. Ejemplos de este tipo de costos son el desperdicio más alto de lo previsto y la pérdida de clientes.*

En el presente caso, *el estudio de las quejas merece un comentario especial, ya que en esta materia se produce un fenómeno "iceberg" : Hablando en términos generales , cuando sólo el 3% de las operaciones termina en queja, significa que un 15% adicional está provocando quejas conducidas por vías no formales y un 30% más prefiere no plantear queja alguna, aunque piense que tiene motivos para ello. Lo más habitual es que este último grupo decida no volver e induzca a otras personas de su entorno a acudir a la competencia.*

* *DESEO DE CAMBIO*

Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. Para lograr un cambio efectivo es importante tener presentes los valores fundamentales: *respeto, confianza, apoyo y participación.*

2. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIO

2.1 Los tiempos

Un programa de cambio a Calidad/Servicio no es una operación de pocos meses, ni siquiera el plan para este próximo año. Su desarrollo se extiende necesariamente a varios años, y en último término, es una historia sin fin.

En este programa no interesan, en principio, todos los procesos sino solamente aquellos que afectan la percepción del cliente externo: el comensal.

Se trata de iniciar con aquellas tres o cuatro cosas que están molestando a los clientes o dicho de otra forma, están en el área de su mayor interés.

En este caso, las quejas de los comensales radican en:

- a) Alimentos (sabor y temperatura)**
- b) Tiempos de atención.**
- c) Actitud del personal.**

Será sobre los procesos correspondientes a los que inicialmente nos limitaremos.

En pocos meses podrán percibirse ya mejoras importantes de calidad. Aunque, la culminación significativa del programa ocupará varios años.

2.2 Beneficios

- a) Implantar un sistema integral sobre calidad y servicio en el Restaurante Típico Mexicano fomentará, una mejor utilización del potencial no aprovechado.
- b) Al entender el término consumidor en su justa dimensión, abarcando tanto a los clientes internos como al comensal que es consumidor final, la empresa podrá desarrollar una mayor sensibilidad para identificar y satisfacer los requisitos de los comensales.
- c) Como consecuencia, se derribarán las barreras interfuncionales y se mejorará el clima organizacional, produciendo una reacción en cadena positiva en la cual al mejorar la calidad, los costos disminuyen, la productividad mejora, se captura el mercado con calidad y precios bajos y la empresa se desarrolla.
- d) Por otra parte, el estar trabajando en grupos dentro de un ambiente agradable y productivo permite integrar equipos más cohesionados y efectivos.
- e) Se logrará a través de las diferentes acciones del programa imbuir el espíritu de excelencia dentro de toda la organización, lo que permitirá además que la gente sienta orgullo por su trabajo.

2.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

DESARROLLAR UNA PROGRAMA PERMANENTE DE CALIDAD Y SERVICIO EN EL RESTAURANTE TÍPICO MEXICANO.

OBJETIVOS PARTICULARES

PLAZO: 3 MESES

2.3.1 Definir la misión del restaurante Típico Mexicano.

2.3.2 Estructurar objetivos y políticas concretos y difundirlos.

2.3.3 Asignar a cada trabajador funciones claras, diseñadas en descripciones de puestos, definiendo responsabilidades, actividades y obligaciones específicas.

PLAZO: 6 MESES

2.3.4 Evaluar mediante métodos objetivos la actualización de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

PLAZO: 6 MESES

2.3.5 Instrumentar un programa de capacitación acorde a las necesidades reales en las áreas administrativa, operativa y de producción.

3. LÍNEAS DE ACCIÓN

3.1 SENSIBILIZACIÓN

3.1.1 Conciencia del personal de mayor jerarquía hacia el programa y sus implicaciones (Accionistas, Gerente A y B y Jefe de piso)

El factor clave para el desarrollo del Programa de Calidad y Servicio es contar con la conciencia del reto que significa estar inmerso en el proceso de cambio a nivel individual, área de trabajo y empresa, a fin de formar un equipo armónico de trabajo.

A través del ejemplo brindado por el personal administrativo y de supervisión, pláticas constantes en relación a los procesos de cambio y capacitación continua es posible lograr resultados favorables.

3.1.2 Establecer un nivel staff especializado.

Una prioridad detectada a la luz del diagnóstico realizado en el presente caso, es llevar a cabo una *administración formal* en el Restaurante Típico Mexicano, ya que es preciso contar con conocimientos administrativos estratégicos que coadyuven a lograr una organización eficiente que parta de una misión establecida.

Los accionistas de la empresa necesitan urgentemente contar con un consultor a nivel staff especializado que se encargue de dar la asesoría permanente a los miembros de la línea en las funciones administrativas correspondientes, así como en el desarrollo del Programa de Calidad y Servicio.

3.2 ESTABLECER MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

3.2.1 MISIÓN

Es fundamental definir la misión del Restaurante Típico Mexicano ya que carece de ella, se sugiere la siguiente:

SER UNA EMPRESA GASTRONÓMICA QUE BRINDE SUS SERVICIOS DE COMIDA TÍPICA MEXICANA CON ESTÁNDARES DE CALIDAD, HIGIENE, PLATILLOS ATRACTIVOS Y ACCESIBLES, PARA SATISFACER LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES.

3.2.2 VALORES

SERVICIO

A nuestros clientes con profesionalismo, buscando su máxima satisfacción.

CALIDAD

En los productos, servicios y atención otorgada a los comensales.

RESPONSABILIDAD

Para cumplir con calidad, eficiencia y oportunidad las metas y objetivos de nuestra organización.

TRABAJO

Como el medio más idóneo para desarrollarnos como seres humanos.

3.3 REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Ésta es la fase donde la voz del cliente golpea a la empresa. Es importante hacer énfasis en ella.

Después de la fase inicial de convencimiento y compromiso de todo el personal, es decisivo realizar una auditoría de clientes externos e internos y difundir lo que esta revela, ya que aquí es donde se empieza a instrumentar el cambio a Servicio de Calidad.

En este orden de ideas, es importante señalar que en el presente estudio se detectaron quejas de los clientes en torno a:

- a) Alimentos (sabor y temperatura)
 - Alimentos fríos
 - Alimentos muy condimentados

- b) Tiempo de atención a los comensales
 - Demora en el servicio de platillos
 - Equivocaciones en el cobro; en ocasiones, no concuerda la factura con el no. de orden de comedor

- c) Actitud del personal
 - Apatía y/o descortesía de los meseros

Además de lo anterior los clientes internos a través del Diagnóstico Organizacional efectuado (*anexo 1*), manifestaron lo siguiente:

- I. E.O (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL) 71.37%
- II. F.A. (FUNCIONES ADMINISTRATIVAS) 72.96%
- III. P.S (PROCESOS SOCIALES) 67.75%

PROMEDIO: 69.80

El promedio de 69.80% equivale según la respectiva escala de apreciación a deficiente.

Por consiguiente esta auditoria de clientes externos e internos debe de llevarse a cabo en forma constante para analizar los avances continuos. Por tal efecto se sugiere:

- a) Revisar y elaborar un estadístico continuo de una agenda de comentarios, quejas y sugerencias de comensales. Se propone la agenda de comentarios (anexo 6)
- b) Descubrir expectativas de los clientes, ubicar el verdadero status de la empresa, descubrir necesidades de los comensales para generar estándares de servicio.

El cuidadoso análisis de las necesidades detectadas en el proceso permitirá establecer compromisos de cara a los clientes; es decir, se puede, como estrategia aumentar las expectativas de los comensales para motivar a la organización hacia una mejora más acelerada y generar objetivos comunes para cada área.

Derivado de los resultados obtenidos en la auditoria de los clientes externos (comensales), será necesario describir los procesos de servicio que actualmente existen en el restaurante con el propósito de analizarlos y mejorarlos.

En el principio del presente programa se enfatizó la importancia de eliminar los tres rubros de quejas de los comensales:

1. Alimentos (sabor y temperatura)
2. Tiempo de atención (demoras).
3. Actitud del personal (negativa).

Para tal efecto a continuación se presenta un análisis de los procesos del servicio del Restaurante Típico Mexicano y su reestructuración, con la finalidad de eliminar las quejas de los dos primeros rubros.

El tercer grupo de quejas se solucionará mediante una revisión de los procedimientos administrativos.

Revisión de procesos del servicio del Restaurante Típico Mexicano

El proceso I constaba de diez pasos y la opcionalidad se concretaba en el paso uno: Recepción del cliente (lista de espera) y en el paso tres: Registro de la orden donde la opcionalidad la marcaban tres posibilidades de platillos fuertes. (*Anexo 7*)

En el presente estudio se detectó que el tiempo total del ciclo era un elemento importante ya que se trata de un restaurante cuya clientela básicamente la forman empleados que acuden para la comida.

En relación a lo anterior cabe señalar que en grupo de quejas de los comensales se centra en los tiempos de atención:

- Tardanza en la atención.
- Demora en el cobro.

Modificación del proceso I

El proceso II se caracteriza por eliminar el listado de espera.

Lo anterior se deriva de analizar que es posible reducir las alternativas de platillos fuertes, si en paralelo se incrementan las posibilidades en los entremeses.

Por consiguiente las alternativas del paso tres: Registro de la orden comprenden dos platillos fuertes, lo cual permite mayor holgura en el tiempo de atención y por consiguiente hay mayor número de mesas disponibles.

3.4 DEFINICIÓN DE CALIDAD EN CADA PROCESO

Derivado de la modificación que se hizo al proceso I (*anexo 7*) se deben especificar los pasos del servicio, los cuales son los siguientes:

1. Recepción del cliente

Bienvenida general.

- a) Al llegar los clientes mantener la puerta abierta, ponerse a un lado y permitir que entren.
- b) Establecer un breve contacto visual, sonreír, y saludar de acuerdo con la hora del día.
- c) Ofrecer a tomar los abrigos, sacos, etc.

En esta etapa, conviene clasificar mentalmente a los clientes en alguna de las siguientes tres categorías, debido a que cada una de ellas necesita un trato ligeramente distinto.

2. Acomodo de los comensales.

Sentar a los comensales es la primera oportunidad que tiene el "personal de la estación" para hacer que los clientes se sientan bienvenidos. Deben aprovechar al máximo esta oportunidad.

3. Entrega de los menús

A menos que la comida se haya ordenado previamente en la sala de estar o en el bar, debe ofrecerse un menú (uno a cada comensal) tan pronto como se haya tomado la orden del aperitivo, o tan pronto como los huéspedes se hayan sentado.

4. Registro de la orden

La cocina necesita que la orden sea registrada en forma tal que se pueda leer con facilidad el número de porciones de cada platillo, sin tomar en cuenta quién los ha ordenado, aunque el mesero debe saber esto último. No existe otra forma, en este caso, que desarrollar una buena memoria, ya que no es recomendable tomar nota separada de los platillos para uso personal a la vez que se expide una orden para la cocina según lo requiere ésta.

Para el control adecuado de este sistema, todo lo que se anota en una orden se carga a la cuenta; si algún platillo fuera rechazado por el cliente, o se cayera accidentalmente durante el servicio o se devolviera a la cocina por cualquier otra razón, deberá acreditarse ante el cajero por medio de la expedición de una nota debidamente autorizada por el jefe de meseros o el gerente, como sigue:

1. Para una devolución, se emite una nota de "devolución".
2. Para una sustitución, se emite una nota de "sustitución por devolución".
3. Para un accidente, se emite una nota de "sustitución por accidente".
4. Si no hay diferencia de precio entre un artículo y otro, la nota se debe marcar "n/c"; si la hay, debe hacerse constar.
5. Los platillos adicionales a un menú de precio fijo deben señalarse como "completo" o "extra", y mostrarse su precio.

Toma de la orden de bebidas

Las órdenes de bebidas deben considerarse en tres categorías: orden de aperitivos, orden de vinos y orden de licores y brandis.

5. Operación cocina

Se deberá entregar la comanda a la persona encargada de autorizar el despacho de los alimentos (mayora) donde se entregará la comanda respectiva para su preparación.

6. Recepción de platillos en la cocina

Al recoger los platillos solicitados en la comanda, al vencer el tiempo especificado de elaboración se deberá verificar:

- **Punto de cocción.**
- **Presentación adecuada:** A veces en la cocina se pueden equivocar en la presentación o en la guarnición. Y el mesero, en ese momento, es el enlace entre la cocina y el cliente.
- **Temperatura:** Se debe cuidar que los platillos tengan la temperatura correcta. Las sopas por ejemplo deben salir humeando, excepto las frías. Aquellos platillos en que interviene abundantemente la grasa, deben salir muy calientes y para evitar que se vea una capa brillante de grasa, revolverlos un momento antes de servirlos.

Estándares aproximados de cocción y servicio de alimentos del menú del Restaurante Típico Mexicano:

☛	Platillos de huevo -----	Hasta 12 minutos
☛	Platillos de pescado -----	de 10 a 20 minutos
☛	Carnes a la parrilla (dependiendo del tamaño y el grueso)	de 10 a 25 minutos
☛	Platillos de pasta -----	de 15 a 25 minutos
☛	Asados de aves o de caza (según el tamaño) -----	de 15 a 85 minutos
☛	Soufflé (dulces o salados) -----	de 25 a 30 minutos

7. Servicio de platillos

Es de máxima importancia que se sigan los tiempos de servicio que son los siguientes:

- 1er. tiempo.....entremeses
- 2do. tiempo.....caldos, sopas y ensaladas.
- 3er tiempo.....carnes, aves y pescado.

Esto se hace con el fin de que al término del 3er. tiempo, se hacen todos los preparativos siguientes:

1. Retirar el equipo sucio o "muertos".
2. Limpiar la mesa.
3. Colocar la azucarera y ceniceros limpios.
4. Dejar únicamente copas o vasos para agua.
5. Se toma la orden del 4to. tiempo (postres, cafés y té), y se sugieren los licores.

Procedimientos de los tiempos de servicio

1. Se servirán a aquellas personas que han solicitado el 1er. tiempo (entremeses), aunque sea una sola persona entre varios comensales.
2. En el 2do. tiempo, se servirán a todas las personas que hayan solicitado los consomés, sopas o cremas.
3. En el 3er. tiempo se servirán los platos "fuertes" o "plato principal".
4. Posteriormente se tomará la orden del 4to. tiempo, procediendo como primer paso al retiro del equipo utilizado y así traer a una mesa limpia los postres y licores ordenados.

8. Presentación de la cuenta

Por último, y a solicitud del cliente se pide la cuenta, y se solicita a la caja o a la persona responsable del control y antes de entregarla se debe revisar, evitando así que el cliente reclame por algún error cometido.

De acuerdo al sistema establecido por la empresa, se presentará la cuenta al cliente, pero como sugerencia ésta debe ser dada en una charola o carpeta especial presentándola boca abajo.

3.5 ESTABLECIMIENTO DE MEDICIONES E INDICADORES PARA CADA PROCESO

IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS

Para definir la calidad en cada proceso es necesario identificar los requisitos del cliente.

Lograr esto significa conocer con exactitud los requisitos tanto del cliente interno como del consumidor final o cliente externo.

Para hacerlo de una manera objetiva debemos acudir con el proceso siguiente y preguntarle cuáles son sus requisitos, dialogar constructivamente y llegar a acuerdos que beneficien la calidad del servicio.

La empresa debe establecer los requisitos de los clientes internos a través de políticas, manuales de procedimientos, reglamentos de trabajo y descripciones de puestos.

Por consiguiente se diseñaron las descripciones de puestos correspondientes. (Anexo 9).

ELEMENTOS DE MEDICIÓN

Se considerarán los siguientes elementos:

- a. Gráfica de quejas de comensales
- b. Tiempos incorrectos de cocción
- c. Errores de condimentación
- d. Demora en el servicio de platillos
- e. Equivocaciones en el cobro
- f. Errores en la elaboración de comandas
- g. Apatía y/o descortesía de los meseros

3.6 DETERMINAR METAS DE CALIDAD

El objetivo del presente programa de Calidad y Servicio es proporcionar un servicio excelente para satisfacer e ir más allá de las necesidades de los comensales y eliminar las quejas al 100%.

a) METAS DE CALIDAD EN UN 40%

Disminuir los tiempos de cocción y servicio de alimentos en un lapso de un mes según las siguientes:

ESTÁNDARES DE COCCIÓN Y SERVICIO DE ALIMENTOS		
	ACTUAL Aprox.	META
A. Platillos de huevo	20 minutos	12 minutos
B. Platillos de pescado	25 minutos	15 minutos
C. Carnes a la parrilla (dependiendo del tamaño y el grueso)	41 minutos	25 minutos
D. Platillos de pasta	33 minutos	20 minutos
E. Soufflé	50 minutos	30 minutos

b) METAS DE CALIDAD EN UN 100%

Eliminar al 100% las quejas de los comensales en cuanto a apatía y/o descortesía de los meseros.

3.7 PLANTEAR MÉTODOS PARA LOGRAR LAS METAS

Calidad humana para alcanzar metas de calidad

Es importante que todo el personal del restaurante esté convencido de que la calidad es un aspecto clave para todos.

Es fácil estar de acuerdo en que la calidad no la dan las máquinas, ni la tecnología, ni los procesos solos, al margen del esfuerzo humano. La verdadera calidad de una empresa es el reflejo de la calidad de su personal.

Por lo tanto se colocarán numerosos cartelones en el restaurante con la siguiente frase: *"La calidad comienza conmigo"*.

Mejoramiento del desempeño

En congruencia con Philip B. Crosby "en un programa de desarrollo se deben definir las trayectorias para que la gente pueda ver hasta donde puede llegar". Posteriormente, es preciso ayudar a los empleados de dos maneras:

Primero, las personas deben saber en qué situación se encuentran. Necesitan exámenes y consultas para permitirles descubrir sus habilidades.

Para tal efecto, se retomarán los instrumentos que planteamos en este caso:

- Inventario de habilidades
- Prueba de desempeño
- Guía de observación
- Entrevista.

Segundo, las personas necesitan saber cómo pasar del lugar donde se encuentran al que aspiran llegar. Deben contar con los conocimientos teóricos y prácticos que les permitan mejorar su nivel de competitividad.

En este orden de ideas, se llevará a cabo un Programa de Capacitación.

Estamos en condiciones de afirmar, por nuestro contacto con empresas exitosas, que todo auténtico desarrollo organizacional tiene como condición el desarrollo de la calidad de su personal. Todas ellas han planteado, como vía al desarrollo, una firme estrategia educativa.

El magnate del acero, Andrew Carnegie pidió que en su lápida se pusiera esta frase "Aquí yace un hombre que supo elegir subordinados más capaces que el mismo". Según comenta Peter F. Drucker "Cada uno de ellos fue capaz porque Carnegie descubrió su fuerza y la puso en marcha".

Por lo tanto, presentamos en el *anexo 10* el programa de capacitación que se sugiere llevar a cabo.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

ESTRUCTURA SUGERIDA PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO

Evaluación de los resultados finales

Los resultados finales producidos en el Programa de Calidad y Servicio, deben conducirnos a la eliminación de las señales de alarma externas e internas. Por ello, la evaluación correspondiente debe permitir el establecimiento de cuadros comparativos para apreciar fácilmente el mejoramiento de procesos y fortalecimiento de la empresa.

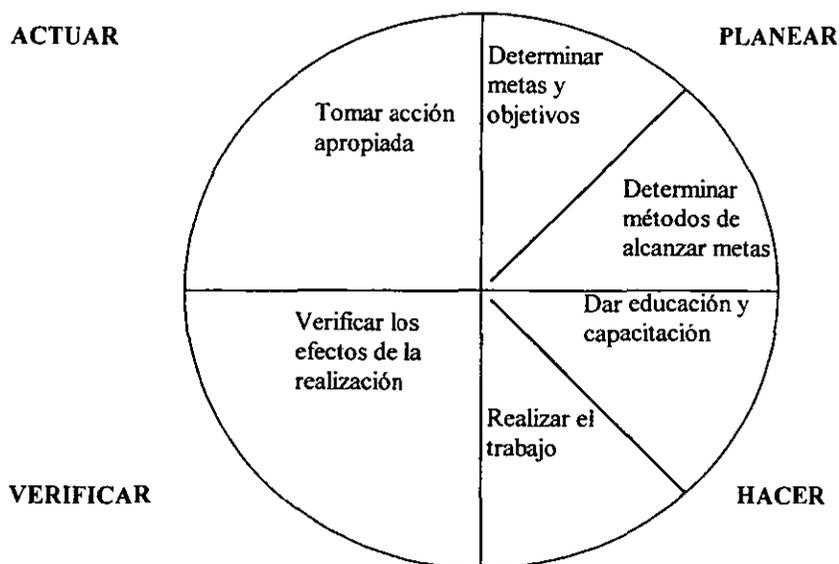
En este caso sugerimos:

- a) El reporte semanal de trabajo (deberán otorgarse puntuaciones que faciliten el cálculo de porcentajes, la tabulación, graficación y comparación).
- b) La evaluación de la satisfacción del cliente interno (obtenida mediante cuestionarios y entrevistas).
- c) Sugerimos retomar el instrumento 1 Diagnóstico Organizacional (*anexo 1*), a fin de comparar la situación inicial con la actual.
- d) Evaluación de la capacitación: A través de cuestionarios se obtendrán las calificaciones otorgadas a los participantes, instructores, apoyos didácticos, coordinación del evento.

3.8 OBSERVAR Y CONTROLAR LA ACCIÓN

Entendemos el control como el proceso a través del cual establecemos y cumplimos las normas que sigue una serie de etapas.

Para llevar a cabo este paso consideramos los pasos que Ishikawa propone y concreta en el círculo de control siguiente:



*Figura 13 Círculo de control*⁵³

⁵³ Ishikawa, K. *o.c.* p. 55

3.9 INTRODUCIR MÉTODOS DE MEJORAMIENTO Y SUPERACIÓN DE METAS INICIALES

En esta fase surgen las siguientes cuestiones que marcan la pauta para introducir métodos de mejoramiento:

- a) ¿Puedo mejorar los resultados obtenidos?
- b) ¿Las metas se pueden elevar?
- c) ¿Cómo lograré superar la meta?

Al respecto, cabe señalar que es esencial lograr el trabajo en equipo con el propósito de solucionar problemas y mantener el principio de "Just in time" (JIT).

El concepto justo a tiempo está en la médula de la productividad y la idea JIT es sencilla: producir y entregar y/o servicios terminados justo a tiempo.

Recordemos que la calidad es un proceso dinámico hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La restaurantería es una actividad profesional que representa un engranaje importante de la economía del país. En cuanto a su contribución al PIB, podemos decir que junto con la hotelería, generan el 3.03.

El sector restaurantero se subdivide en dos segmentos: el tradicional y el organizado.

El segmento tradicional es la micro y pequeña empresa de la industria restaurantera; pequeños negocios familiares que toman a la actividad restaurantera como una forma de contar con una fuente de ingresos. Por su parte, el segmento organizado trasciende este tipo de restaurantes al significar inversiones de cadenas que superan el ámbito familiar.

El sector organizado está compuesto por restaurantes formales, especializados, informales, comida rápida (fast food) y cafeterías.

Un rubro de gastos realizados por las empresas para poder cerrar acuerdos redituables es el que se hace en las comidas de negocios. Sin embargo, la posición oficial a este respecto a finales de 1989 fue que estos gastos incluyen un componente de consumo personal y al permitirse la deducibilidad se estaba distorsionando el uso eficiente de recursos.

Bajo este argumento, se modificó la Ley de Ingresos a partir de 1990, de tal forma que actualmente no se permite deducir los gastos en restaurantes realizados por parte de las empresas. Al no poder deducir este tipo de gastos, el costo efectivo de los mismos se incrementa sustancialmente para las empresas en un 58.7% por lo que estas se ven obligadas a disminuir su presupuesto para gastos de representación.

Esta ley implicó una caída del 4.4% en las ventas del sector. El segmento del mercado que más resintió este efecto fue el organizado, cuyas ventas disminuyeron en 11.5% y el 2.3% para el sector tradicional.

De acuerdo con los datos de los censos económicos de 1999, en la rama de restaurantes existía un total de 249,564 establecimientos.

Por lo que se refiere al personal ocupado, la rama restaurantera, bares y centros nocturnos registró un total de 813,413 personas ocupadas, por lo que cada establecimiento ubicado en esta rama genera un promedio de 5.1 empleos.

En particular, considerando el servicio de restaurantes y fondas con 158,787 establecimientos, las entidades federativas con mayor número son: Distrito Federal con el 14.2%, Estado de México con 8.6%, Jalisco con 8.5%, Veracruz con 6.5% y Puebla con 4.4%

En la medida que la economía se mantenga estable, es de esperarse una importante reactivación de la actividad restaurantera en el país. Sin embargo, es difícil esperar que este crecimiento sea homogéneo, ya que es muy factible que algunos segmentos con crecimientos elevados (franquicias de comida rápida y cafeterías por ejemplo), desplacen gradualmente a otros segmentos con expansiones más moderadas como el tradicional y los restaurantes informales. Para evitar esto, y garantizar un desarrollo más armónico en la actividad del sector, se requiere atacar el problema mediante dos frentes:

- a) Garantizar estabilidad macroeconómica y la disponibilidad de recursos competitivos para el financiamiento de la actividad restaurantera.

- b) Realizar un esfuerzo por parte de los segmentos tradicionales de la industria por alcanzar niveles de servicio, costo y calidad competitivos, para evitar su desplazamiento por parte de cadenas o restaurantes más modernos.

El presente caso gira en torno al problema siguiente: deficiente calidad en el servicio que proporciona el "Restaurante Típico Mexicano". La deficiente calidad en el servicio se caracteriza por tres aspectos centrales:

Alimentos (sabor y temperatura), tiempos de atención y actitud del personal.

En relación al estudio realizado se optó por proponer un Programa de Calidad en el Servicio.

Al respecto es importante enfatizar que un programa de cambio a Calidad / Servicio no es una operación de pocos meses, ni siquiera el plan para este próximo año. Su desarrollo se extiende necesariamente a varios años, y en último término, es una historia sin fin.

En la propuesta del Programa de Calidad y Servicio que se presentará en este trabajo no interesan, en principio, todos los procesos sino solamente aquellos que afectan la percepción del comensal.

Se trata de iniciar con aquellas tres o cuatro cosas que están molestando a los clientes o, dicho de otra forma, están en área de su mayor interés. En este caso, las quejas de los comensales radican en alimentos (sabor y temperatura), tiempos de atención y actitud del personal.

Los beneficios del programa incluyen el mejor aprovechamiento del potencial no aprovechado; atender las necesidades de clientes internos y externos; derribar barreras interfuncionales, mejorar el clima organizacional; trabajar en equipo fomentando la sinergia organizacional.

El programa esta integrado por los siguientes puntos:

- a) Sensibilización**
- b) Establecer misión, valores y visión**
- c) Revisión de procesos y procedimientos internos**
- d) Definición de calidad en cada proceso**
- e) Establecimiento de medición e indicadores para cada proceso**
- f) Determinar metas de calidad**
- g) Plantear métodos para lograr las metas**
- h) Observar y controlar la acción**
- i) Introducir métodos de mejoramiento y superación de metas iniciales.**

Con base en la propuesta realizada se pretende colaborar con el esfuerzo del segmento tradicional de la industria restaurantera por alcanzar niveles de servicio y calidad que contribuyan al desarrollo de nuestro país.

ANEXO 1

Instrumentos

No. de Instrumento: 1

Nombre: *Diagnóstico organizacional*

Fases del instrumento:

FASE I Estructura organizacional

FASE II Funciones administrativas

FASE III Procesos sociales

Cada fase se divide en rubros, sumando en total 19, desde la cuestión 1.1 hasta la 3.10

Como se puede observar en el instrumento 1, la puntuación más alta para cada cuestión es de 100 puntos, por lo que el valor total de las puntuaciones corresponde a 1,900 puntos.

Guía metodológica para la aplicación del diagnóstico organizacional

La presente guía metodológica se ha desarrollado con el propósito de establecer los pasos a seguir en forma metódica para la adecuada elaboración de los estudios de Diagnóstico Organizacional.

El Diagnóstico Organizacional es un proceso analítico de detección, identificación, medición y explicación de las variables que determinan la efectividad organizacional; por lo tanto, este se constituye como el punto de partida para efectuar la identificación de sectores susceptibles de ser mejorados o problemas específicos de la organización estudiada, y sentar las bases para el desarrollo de programas previamente determinados por la dirección.

Es importante señalar que esta guía establece el modelo a seguir, sin constituirse este con carácter estático o inflexible, ya que su aplicación requerirá de adaptaciones propias de la organización en estudio, ya que cada una de ellas presenta características particulares que siempre la constituirán como caso único.⁵⁴

Escala de evaluación:

PORCENTAJE	ESCALA	APRECIACIÓN
90 - 100	EXCELENTE	¡FELICIDADES!
80 - 90	BUENA	ESPECIFIQUE LAS MEDIDAS A TOMAR PARA CONVERTIR LAS SITUACIONES ANALIZADAS CON CALIFICACIONES BAJAS EN PUNTAJES MÁS ALTOS.
70 - 80	REGULAR	EVALÚE LA MAGNITUD DE CADA ASPECTO ESPECIFIQUE LOS CAMINOS A SEGUIR PARA MODIFICAR LA SITUACIÓN
60 - 70	DÉFICIENTE	MEDITE SU SITUACIÓN, ES RIESGOSA.

⁵⁴ RAMÍREZ, Federico, Guía metodológica para la aplicación del Diagnóstico Organizacional. Temas selectos de Administración; F.C.A-UNAM, 1993, 26 p.

INSTRUCCIONES: Marque con una cruz la calificación que, según Ud., identifica la situación de su grupo de trabajo, ya sea que se acerque la caracterización que se describe a la derecha o a la izquierda.

FASE I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 OBJETIVOS DE TRABAJO

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi desconocidos; poco claros y difusos						Conozco los objetivos los comprendo, acepto y apoyo.				

1.2 POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi no conozco las políticas y normas que sirven de base Para el funcionamiento y actuación.						Conozco y comprendo claramente las políticas y normas que nos rigen y estoy identificado con ellas.				

1.3 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi no conozco las funciones y responsabilidades; Trabajo según cree que es lo más conveniente.						Conozco claramente las funciones y responsabilidades				

1.4 ASIGNACIÓN DE FACULTADES DE MANDO Y DECISIÓN

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
No se exactamente cuáles son las facultades de mando y de decisión. Ejercer autoridad y dirijo a los grupos con mis propios puntos de vista.						Conozco los límites de autoridad y estoy de acuerdo con ellos. Dirijo a los equipos en función de las dificultades de mando y decisión definidas formalmente.				

1.5 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
El trabajo se realiza por sentido común y por que no existen manuales oficiales de sistemas y procedimientos.						Los sistemas y procedimiento de trabajo existentes fueron diseñados técnicamente y autorizados en forma oficial. Periódicamente son revisados y actualizados.				

FASE II FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

2.1 PLANEACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Se percibe improvisación en las actividades y trabajo " al día".

Las actividades se programaron eficientemente dentro de lo predecible y la improvisación es mínima.

2.2 COORDINACIÓN INTERPERSONAL

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No se sabe en que medida el esfuerzo individual permite alcanzar resultados comunes, ni que tan importante es lo que yo hago en beneficio del grupo.

Sé que tan importante son mis funciones y cómo se establece una dependencia de las mismas con las demás personas del área.

2.3 APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No conozco las habilidades, experiencias y potencial de las personas que laboran en los grupos de trabajo y por lo tanto, no espero incremento en su productividad y eficiencia

Continuamente evalué el potencial y las capacidades de las personas, y creo condiciones propicias para que se desarrollen y participen creativamente en el trabajo.

2.4 EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Las técnicas de control con que cuento no me permiten evaluar correcta y específicamente los resultados que estoy alcanzando.

Cuento con técnicas adecuadas de evaluación y control de resultados, se claramente que tanto estoy logrando y con que grado de eficacia.

FASE III PROCESOS SOCIALES

3.1 COMUNICACIÓN EN EL GRUPO

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

El intercambio de información es muy pobre. Seno que falta información para trabajar mejor.

La comunicación, tanto formal como informal, es oportuna fluida y clara y me ayuda a hacer mejor el trabajo personal y en equipo.

3.2 SOLUCIONES DE PROBLEMAS

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Al resolver problemas no se recaba la información necesaria y las soluciones son planteadas con poco método y sistematización.

Al presentarse problemas se recaba toda la información necesaria, con métodos racionales se busco siempre las mejores soluciones.

3.3 DIRECCIÓN DEL EQUIPO

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no tengo claro hacia donde voy en mis funciones y no estoy seguro de que lo que hago me llevará eficazmente a las metas personales.

Mis objetivos son claros y se que mis actividades me llevarán eficazmente al logro de los mismos. Siempre se hacia donde voy como persona en el trabajo.

3.4 TOMA DE DECISIONES.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No se tienen en consideración varias alternativas que puedan resolver los problemas planteados y no se consideran las opiniones de los demás.

Esta se realiza acorde a las características del grupo, involucrando en los posible la mayor cantidad de opiniones, logrando resultados adecuados.

3.5 COLABORACIÓN EN EL EQUIPO.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Existe una falta de acuerdo entre las personas del grupo de trabajo, como resultado de la incompatibilidad de objetivos recursos, expectativas, percepciones o valores.

Hay concordancia entre las personas que conforman el grupo por la claridad de objetivos, recursos asignados y valores de los mismos.

3.6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No existe la posibilidad de encontrar nuevas formas y procedimientos para despertar interés en los problemas de nuestra área, se trabaja en términos de rutina laboral.

Se proporcionan las iniciativas propias y se apoyan las de los colaboradores, existe la autoevaluación y criterios a los sistemas y procedimientos actuales permitiendo adaptarse a situaciones cambiantes.

3.7 MANEJO DE CONFLICTOS

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Existen en el grupo resentimientos ante la autoridad por la impoibilidad de conciliar intereses entre responsables de distintas áreas, cuando se realizan actividades que pueden producir situaciones de conflictos.

Se identifica en mayor o menor, los conflictos existentes, despertando y manteniendo el interés de sus colaboradores en las tareas que realizan.

3.8 IDENTIDAD DEL EQUIPO

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No se tiene la colaboración en equipo que se necesita, las aportaciones al esfuerzo común y apoyo necesario para el logro de los objetivos del área.

Existe en el grupo cohesión, que permite que las personas puedan unificar criterios a través de la suma de sus capacidades.

3.9 CONFIANZA EN EL GRUPO.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No hay criterios que definan una aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas de trabajo.

Dentro del trabajo existe una clara definición de lo que es la calidad de trabajo; grado de exactitud, presentación y confiabilidad en lo que se realiza por cada área.

3.10 RELACIONES HUMANAS.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Existe entre los grupos de trabajo y relaciones personales, nula o poca comprensión a los problemas personales, entendimiento y solución a las situaciones planteadas en forma individual.

Hay una clara identificación de los intereses individuales hacia los organizacionales, propiciando entre el grupo armonía y comunicación adecuadas, evitando las distorsiones que puedan darse entre el personal.

No. de Instrumento: 2

Nombre: *Inventario de habilidades*

Se diseñó un inventario de habilidades integrado por diez tareas del puesto de mesero:

TAREAS

1. Recibe y atiende al cliente.
2. Aplica correctamente los servicios.
3. Conoce la preparación de bebidas.
4. Conoce la preparación de alimentos.
5. Aumenta el consumo del cliente.
6. Llena y revisa las comandas.
7. Atiende las estaciones de servicio.
8. Maneja los utensilios de trabajo correspondientes.
9. Efectúa el servicio con rapidez y constancia.
10. Es amable con el cliente.

No. de Instrumento: 3	Factores a analizar
Prueba de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la carta • Preparación de alimentos • Preparación de bebidas • Conocimiento del servicio

El instrumento No. 3 consiste en una prueba de desempeño de tipo teórico para el puesto de mesero; consta de 20 cuestiones referentes a 4 agrupaciones de las tareas del puesto, según indica el siguiente cuadro:

ÁREAS		No. DE PREGUNTA
I.	CONOCIMIENTO DE LA CARTA	1, 2, 16, 17, 18
II.	PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	3, 4, 5, 6, 7
III.	PREPARACIÓN DE BEBIDAS	8, 9, 10, 11, 12
IV.	CONOCIMIENTO DEL SERVICIO	13, 14, 15, 19, 20

Tomando en cuenta el peso de cada cuestión, se obtiene que cada área tiene un total de 25%, donde la escala de evaluación es la siguiente:

PUNTOS	CALIFICACIÓN
20	10
18	9
16	8
14	7
12	6
10	5

EMPRESA: Restaurante Típico Mexicano
PUESTO: Mesero

ÁREA: Operaciones

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas con el servicio que presta en el restaurante, debajo de ellas encontrará tres opciones de las cuales deberá marcar (x) la que considere correcta. Agradecemos su colaboración.

1. Las "alitas de pollo búfalo" son:

<input type="checkbox"/> ensalada	<input type="checkbox"/> entremés	<input type="checkbox"/> steaks
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------
2. Un ejemplo de "taco de guisado" incluido en la carta de servicio es:

<input type="checkbox"/> atún	<input type="checkbox"/> bistec	<input type="checkbox"/> pollo con mole poblano
-------------------------------	---------------------------------	---
3. Ensalada que acompaña el "filete malinche"

<input type="checkbox"/> verde	<input type="checkbox"/> atún	<input type="checkbox"/> papas a la francesa
--------------------------------	-------------------------------	--
4. Tipo de salsa con que se sirve la carne asada Típico Mexicano

<input type="checkbox"/> borgofesa	<input type="checkbox"/> cazadora	<input type="checkbox"/> pimienta
------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------
5. Es la guarnición con que se acompaña la pechuga parmesana

<input type="checkbox"/> especial de pimientos	<input type="checkbox"/> Legumbres y papas	<input type="checkbox"/> spaguetti y champifiones
--	--	---
6. Integrantes de la Salsa diabla:

<input type="checkbox"/> yema de huevo, pimienta, mantequilla jugo de limón	<input type="checkbox"/> vino blanco, salsa media glasa, mantequilla de anchoas	<input type="checkbox"/> tocino, zanahoria, laurel, vino tinto
---	---	--
7. Un aderezo es:

<input type="checkbox"/> un condimento	<input type="checkbox"/> una salsa	<input type="checkbox"/> la guarnición
--	------------------------------------	--
8. Un ejemplo de aperitivo es:

<input type="checkbox"/> brandy	<input type="checkbox"/> vino tinto	<input type="checkbox"/> tequila
---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------
9. Los vinos rosados acompañan a:

<input type="checkbox"/> carnes blancas	<input type="checkbox"/> carnes rojas	<input type="checkbox"/> todos los alimentos
---	---------------------------------------	--
10. El "pink pinther" se prepara con:

<input type="checkbox"/> vino tinto, ron blanco, jarabe	<input type="checkbox"/> ron blanco, jugo de piña, calahua	<input type="checkbox"/> tequila, jugo de limón, sangría
---	--	--
11. Un ejemplo de bebida digestiva es:

<input type="checkbox"/> vodka	<input type="checkbox"/> vino tinto	<input type="checkbox"/> calahua
--------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

12. El vino blanco debe acompañar a los alimentos:

- () homeados, asados, caza. () hervidos, escalafados frescos. () cocidos, asados, precocidos

13. El servicio americano se caracteriza porque los alimentos están:

- () expuestos en la barra de servicio () expuesto en una mesa de presentación () Los alimentos se traen de la cocina

14. El servicio gueridon se caracteriza porque:

- () se sirven los alimentos de fuentes presentadas en la mesa auxiliar () los alimentos están expuestos en una barra () se utilizan fuentes especiales y pinzas

15. El 3er. tiempo del servicio es:

- () entremés o botana () carnes, aves y pescados () caldos y sopas

II. Contesta brevemente lo que se te pide:

16. Describe brevemente como está organizada la carta de servicio Típico Mexicano.

17. Menciona dos platillos de "nuestra parrilla"

18. De las diferentes sopas ¿Cuál sugeriría el comensal y por qué?

19. Mencione los datos que debe anotar en la comanda

20. Anote los pasos que debe de seguir al otorgar su servicio al comensal

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

No. de Instrumento: 4

Nombre: *Guía de observación*

El instrumento No. 4 corresponde a una guía de observación que fue diseñada para la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), a fin de hacer una serie de observaciones relacionadas con las tareas del puesto de mesero.

Las tareas analizadas se refieren a las actividades realizadas por el mesero durante el servicio desde que el comensal ingresa al restaurante, pide la orden y se retira.

La guía de observación que presentamos a continuación, contiene 18 aspectos relevantes de las actividades del mesero. Además contiene un punto final de observaciones adicionales.

GUÍA DE OBSERVACIÓN	
EMPRESA _____	No. DE MESERO _____
SUCURSAL _____	NOMBRE DEL MESERO _____
OBSERVADOR _____	FECHA _____

- | | |
|--|---|
| 1. Aspecto y conducta del cliente al entrar _____ | 13. Forma de servir los platos |
| 2. Actitud del mesero en ese momento _____ | • Los avienta _____ |
| 3. Modo en que abordó al cliente | • Los sirve por la izquierda _____ |
| • Forma de saludar _____ | • Los sirve por la derecha _____ |
| • Expresión de la cara _____ | • Cruza al cliente _____ |
| • Forma de hablar _____ | 14. ¿Retira los "muertos" conforme los va desocupando el comensal? _____ |
| 4. Postura del mesero _____ | 15. Al término del platillo fuerte: |
| 5. ¿Sugiere alguna especialidad? _____ | • Sugiere otro platillo _____ |
| 6. ¿Toma la orden directamente en el cheque? _____ | • Sugiere bebidas _____ |
| 7. ¿Vende el postre antes de tomar la orden? _____ | • Sirve café _____ |
| 8. ¿Completa el servicio básico? _____ | 16. ¿Coloca el cheque volteado sobre la mesa? _____ |
| 9. ¿Utiliza charola para el servicio? _____ | 17. ¿Agradece la visita al cliente? _____ |
| 10. ¿Sirve las bebidas antes que los alimentos? _____ | 18. ¿Atiende otras mesas, aunque no sean de la estación que le corresponde, en caso de que lo solicite algún cliente? _____ |
| 11. ¿Coloca las bebidas al centro y frente al cliente? _____ | |
| 12. Tiempo que tardó en traer el servicio. _____ | |

• OBSERVACIONES ADICIONALES _____

No. de Instrumento: 5

Nombre: *Entrevista semidirigida*

Se diseñó una entrevista semidirigida a los puestos de mayora, parrillero – cocinero, ayudante de cocina y cajero (5 sujetos).

GUIÓN DE ENTREVISTA

1. **¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta en el área de trabajo?**
2. **¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos o habilidades?**
3. **¿Conoce las quejas de los usuarios del restaurante? ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?**
4. **¿Cómo se resuelven las quejas de los usuarios?**
5. **¿Qué sugerencia haría Ud. para resolver las quejas de los comensales?**
6. **¿Cómo califica las relaciones que existen entre usted y sus compañeros de trabajo?**

ANEXO 2

**Quejas en el Restaurante
Típico Mexicano**

QUEJAS

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
Alimentos fríos	4	2	1	0	2	1	0	3	0	2	0	0	0	1	2	2	0	0	1	3	0	0	0	2	3	0	2	3	34	6.5
Queso a la parrilla graso	0	0	2	0	0	3	0	0	0	1	0	0	2	1	1	2	3	0	0	2	0	0	2	0	2	1	0	0	22	4
Tardanza en la atención	3	2	4	2	3	1	1	2	3	2	4	6	2	4	5	3	2	1	2	4	5	2	5	6	6	5	7	5	97	18.5
Demora en el cobro	4	5	4	2	4	3	2	2	1	0	2	3	0	0	0	0	0	2	4	0	3	0	2	1	2	5	4	0	55	10.5
Equivocación en la facturación.	1	1	0	3	2	4	2	0	0	1	1	3	5	2	1	1	1	2	1	2	0	0	2	5	1	0	1	3	45	8.5
El mesero no atiende la estación.	5	6	4	7	7	8	8	7	9	8	5	8	11	9	7	6	10	5	4	4	3	5	8	4	7	9	5	10	183	35
No resuelve quejas.	8	5	3	7	6	4	0	0	2	0	0	7	0	0	3	0	0	0	2	1	1	3	0	0	0	4	0	9	65	12
No orienta adecuadamente sobre el contenido de algunos platillos.	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	1	0	0	5	0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	0	0	0	25	5
TOTAL	25	21	18	21	26	24	11	17	15	14	14	26	20	17	24	14	16	12	14	16	12	14	17	18	27	24	19	30	526	100

Figura 14 quejas en el Restaurante Típico Mexicano

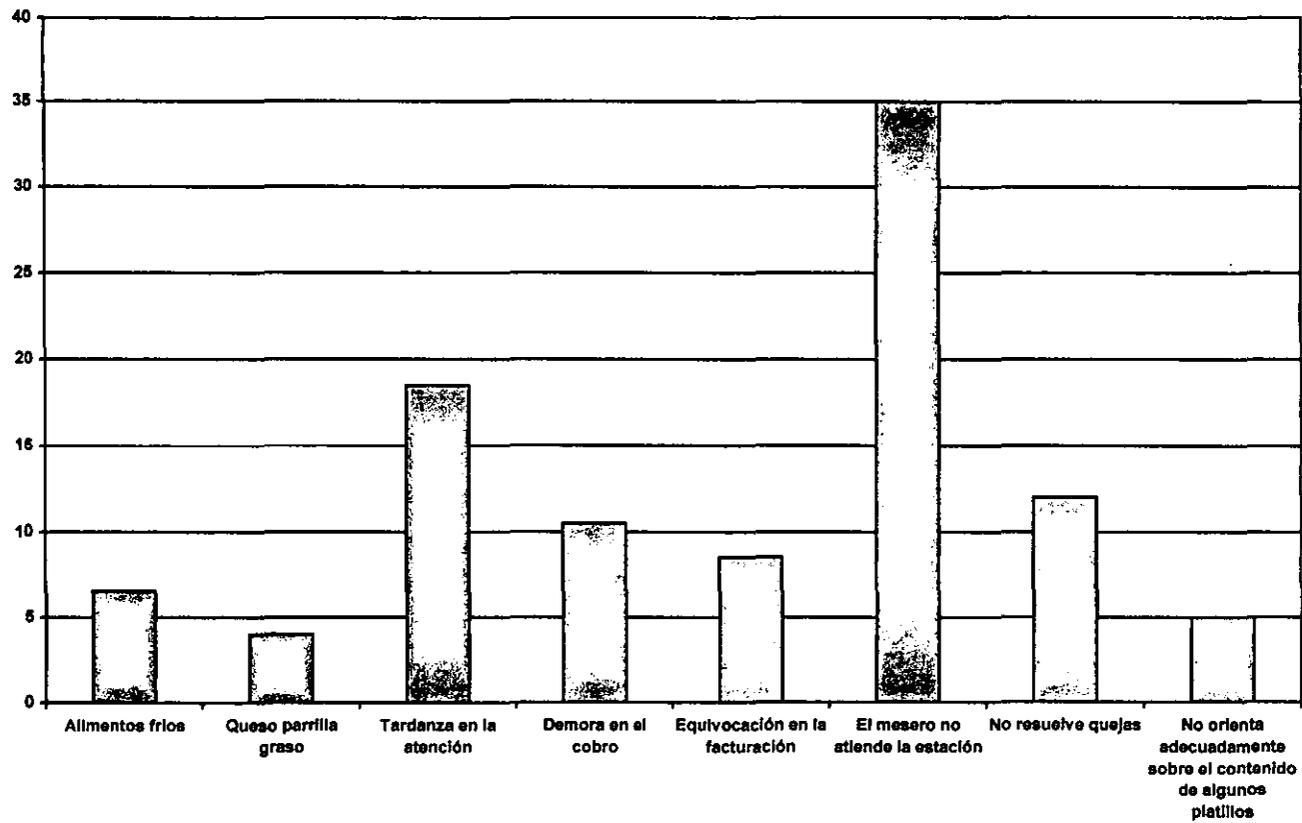


Figura 15 Gráfica de quejas

ANEXO 3

**Diagrama de esqueleto de pez:
causas del problema**

Se utilizó el Diagrama de esqueleto de pez (causa-efecto) para detectar las causas del problema.

Pasos:

1. Se formó un grupo de expertos en el problema, integrado por: El gerente, el jefe de piso, cajero, meseros y mayora.
2. Se dibujó el Esqueleto de pez. En la "cabeza" del pez, se escribió el postulado del problema.
3. Se utilizó la técnica de lluvia de ideas para desarrollar una lista de causas. Los "huesos" son un medio para organizar las causas sugeridas.

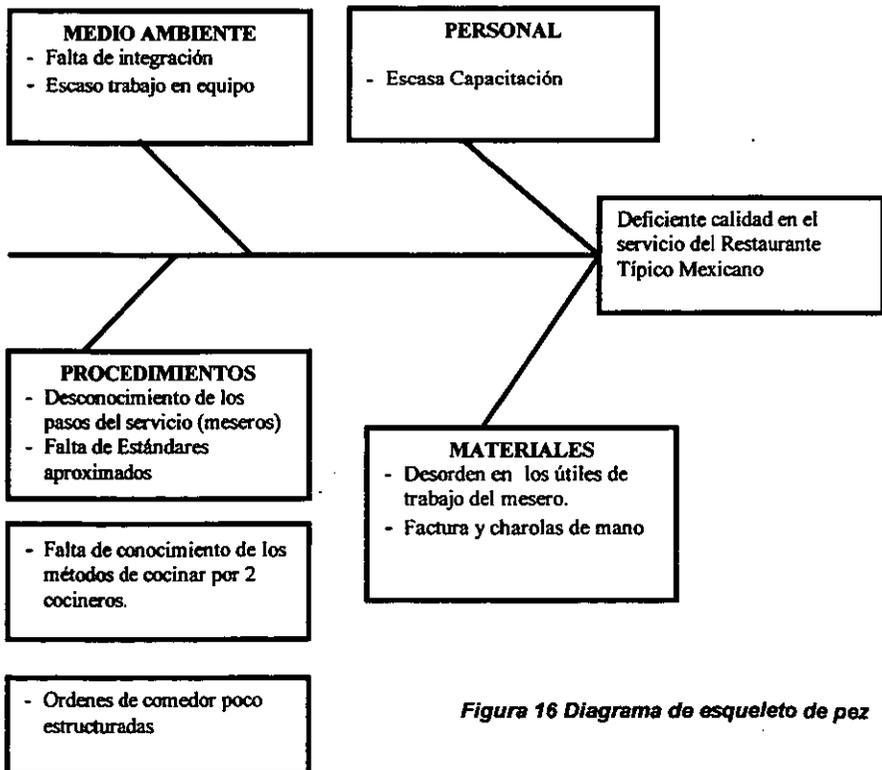


Figura 16 Diagrama de esqueleto de pez

ANEXO 4

Resultados de los instrumentos

Resultados**No. de instrumento: 1****Nombre: Diagnóstico Organizacional****Factores a analizar****FASE I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- 1.1 Objetivos de trabajo
- 1.2 Políticas generales de la organización
- 1.3 Asignación de responsabilidades
- 1.4 Asignación de facultades de mando y decisión.
- 1.5 Sistema y procedimientos de trabajo.

FASE II FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- 2.1 Planeación de funciones y actividades
- 2.2 Coordinación interpersonal
- 2.1 Aprovechamiento de recursos humanos
- 2.2 Evaluación y control de resultados

FASE III PROCESOS SOCIALES

- 1.1 Comunicación en el grupo
- 1.2 Soluciones de problemas
- 1.3 Dirección del equipo
- 1.4 Toma de decisiones
- 1.5 Colaboración en el equipo
- 1.6 Creatividad e innovación
- 1.7 Manejo de conflictos
- 1.8 Identidad del equipo
- 1.9 Confianza en el grupo
- 1.10 Relaciones humanas

TABULACIÓN DE RESULTADOS

INSTRUMENTO No. 1

APLICADO A: TODO EL PERSONAL

1	90	90	80	80	90	80	90	90	90	80	90	90	80	80	90	80	90	90
2	80	90	90	90	80	70	90	80	90	80	80	90	80	80	80	80	90	80
3	80	90	80	80	90	80	90	80	70	80	70	90	80	80	80	90	90	80
4	70	90	90	90	80	80	90	80	80	90	70	90	80	80	90	80	80	80
5	80	80	70	80	80	70	90	70	70	70	60	80	70	80	70	60	60	70
6	70	70	60	70	80	70	80	70	70	80	60	80	70	70	60	60	60	70
7	80	70	60	70	80	60	90	70	70	60	60	70	80	70	60	70	60	70
8	60	70	70	80	70	70	90	70	70	70	70	70	60	60	70	60	70	60
9	70	60	70	70	80	60	70	70	60	50	60	70	60	70	50	50	60	70
10	70	60	60	70	70	60	70	60	70	50	60	60	70	70	60	80	50	60
11	70	70	60	60	80	70	80	60	60	50	60	70	70	60	50	70	60	60
12	70	70	60	70	60	70	70	60	60	60	70	70	70	70	60	70	60	60
13	60	70	70	60	80	70	80	60	70	50	60	70	60	60	50	60	70	60
14	60	60	60	60	80	70	80	70	60	50	60	60	70	60	60	50	60	60
15	60	60	60	60	70	70	60	70	70	50	60	60	60	60	60	50	60	50
16	60	50	60	60	60	70	70	60	60	60	50	60	70	60	60	50	60	60
	1090	1150	1100	1130	1230	1120	1310	1120	1120	1010	1040	1180	1110	1110	1020	1050	1070	1120
%	68.1	71.87	68.7	70.6	76.87	70	81.8	70	70	63.12	65	73.75	69.37	69.37	63.75	65.62	66.87	70
FASE	71.37					72.96				67.75								69.80

RESULTADOS

INSTRUMENTO No. 1 "Diagnóstico organizacional"

TABULACIÓN DE RESULTADOS

TABLA 1

FASE I	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
PARÁMETROS	PUNTUACIÓN
1.1 Objetivos de trabajo	1090
1.2 Políticas	1150
1.3 Asignación de responsabilidades	1110
1.4 Autoridad	1130
1.5 sistemas y procedimientos	1230
TOTAL	5710

TABLA 2

FASE II	
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	
PARÁMETROS	PUNTUACIÓN
2.1 Planeación de funciones y actividades	1120
2.2 Coordinación interpersonal	1310
2.3 Aprovechamiento de recursos humanos	1120
2.4 Evaluación y control de resultados	1120
TOTAL	4670

TABLA 3

FASE III PROCESOS SOCIALES	
PARÁMETROS	PUNTUACIÓN
3.1 Comunicación en el grupo	1010
3.2 Solución de problemas	1040
3.3 Dirección del equipo	1180
3.4 Toma de decisiones	1110
3.5 Colaboración en equipo	1110
3.6 Creatividad e innovación	1020
3.7 Manejo de conflictos	1050
3.8 Identidad del equipo	1070
3.9 Confianza en el grupo	1120
3.10 Relaciones humanas	1130
TOTAL	10840

TABLA 4

CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS		
FASE	%	
I. Estructura organizacional	71.37	
II. Funciones administrativas	72.96	
III. Procesos sociales	67.75	
Promedio	69.80	DEFICIENTE

DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL INSTRUMENTO

No. 1

FASE I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Objetivos de trabajo

No existen objetivos ni metas establecidas.

1.2 Políticas generales de la organización

El único lineamiento del restaurante es *"El cliente siempre tiene la razón"*. La empresa carece de políticas estructuradas que la guíen, esto se deriva de la ausencia de un sistema de valores que conformen una misión que establezca el carácter básico y el rumbo de la organización.

1.3 Asignación de responsabilidades

Existe un esbozo de descripción de puestos que describe a grandes rasgos las funciones de cada puesto.

1.4 Asignación de facultades de mando y decisión

La autoridad está centralizada en los accionistas, quienes tienen "la última palabra".

1.5 Sistemas y procedimientos de trabajo

El trabajo se realiza por sentido común y de acuerdo a la experiencia adquirida.

FASE II FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

2.1 Planeación de funciones y actividades

Se carece de un planeación formal de funciones y actividades relativas a cada puesto de trabajo.

2.2 Coordinación interpersonal

La coordinación interpersonal se caracteriza por el trabajo dividido en subgrupos: meseros; cocineras – ayudantes de cocina; ayudante de bar – barman; gerente – subgerente, jefe de piso.

2.3 Aprovechamiento de recursos humanos

No existe evaluación del potencial y capacidades del personal.

2.4 Evaluación y control de resultados

La empresa no cuenta con técnicas de evaluación y control de resultados.

FASE III PROCESOS SOCIALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Comunicación.

El tipo de comunicación existente es descendente y ascendente. Los accionistas se comunican con el gerente, éste con el subgerente y así sucesivamente. Por otro lado, la comunicación se establece de manera poco fluida entre el personal de operaciones y producción hacia los niveles superiores.

3.2 Solución de problemas

Cuando existen problemas, quien busca la solución es el gerente o los accionistas.

3.3 Dirección del equipo

El personal no tiene claro hacia donde se dirige ya que no existen objetivos establecidos ni estándares de trabajo definidos. La supervisión del trabajo es esporádica.

3.4 Toma de decisiones

Las decisiones son tomadas por el gerente o accionistas sin tomar en cuenta la opinión del personal.

3.5 Colaboración en el equipo

Existe poca integración entre el personal.

3.6 Creatividad e innovación

Se trabaja en términos de rutina laboral.

3.7 Manejo de conflictos

Existen varios tipos de conflicto en la empresa:

- **El conflicto intrapersonal:** Los colaboradores desconocen la amplitud de sus funciones.
- **El conflicto interpersonal:** Hay rivalidad declarada entre las cocineras y los meseros; cuando un cliente no queda satisfecho con el servicio, los meseros atribuyen la causa del descontento a las cocineras y viceversa.

La actitud que toma el gerente ante estos conflictos es "fingir no darse cuenta de ellos", otras veces no toma una posición definida, tratando de quedar bien con todos.

3.8 Identidad del equipo

La identidad del equipo es escasa.

3.9 Confianza en el grupo

Dentro de la empresa no existe una clara definición de lo que es la calidad de trabajo; grado de exactitud, presentación y confiabilidad en lo que se realiza por cada área de trabajo.

3.10 Relaciones humanas

Existe rivalidad entre meseros y cocineras lo que crea tensiones.

No. de Instrumento 2**Inventario de habilidades****Factores a analizar****Tareas:**

1. Recibir y atender al cliente.
2. Aplicar correctamente los pasos del servicio.
3. Conocer la preparación de bebidas.
4. Conocer la preparación de alimentos.
5. Aumento del consumo del cliente.
6. Llenar y revisar las comandas.
7. Atender las estaciones de servicio.
8. Manejar los utensilios de trabajo correspondientes.
9. Efectuar el servicio con rapidez y constancia.
10. Amabilidad con el cliente.

El inventario de habilidades fue analizado y resuelto por el jefe de piso, quien evaluó a los cinco meseros a su cargo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, procedimos a elaborar el cuadro correspondiente.

TABULACIÓN DE RESULTADOS

INVENTARIO DE HABILIDADES
 INSTRUMENTO No. : 2
 APLICADO A: JEFE DE PISO

ESCALA :

E (10)
 B (8)
 R (6)
 M (4)

TAREA MESERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PROMEDIO
1	6	8	8	8	6	8	4	8	4	6	66	7
2	4	6	4	6	6	4	4	10	6	8	58	6
3	6	6	4	6	6	10	4	8	6	6	62	6
4	6	8	10	8	8	8	4	8	8	8	76	8
5	8	6	10	8	8	10	6	8	6	8	78	8
TOTAL	30	24	36	36	34	40	24	44	30	36	340	7

RESULTADOS:

1. EL PROMEDIO OBTENIDO ES 7 (DEFICIENTE)
2. LAS TAREAS DONDE SE OBSERVÓ LA PUNTUACIÓN MÁS BAJA (24 PUNTOS) SON:

TAREA No. 2 "Aplicación correcta de los pasos de servicio"
TAREA No. 7 "Atención de las estaciones de servicio"

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

INSTRUMENTO No. 2

En el cuadro de resultados del instrumento No. 2 observamos lo siguiente:

- a) El promedio obtenido es de 7 lo que indica un desempeño deficiente de los meseros analizados.

- b) Las tareas calificadas con menor puntuación son las siguientes:
 - TAREA No. 2. *"Aplicación correcta de los pasos de servicio"*.

Lo que indica que los meseros descuidan el servicio que le brindan al comensal, en la etapa de recepción, servicio de alimentos y bebidas y despedida del cliente.

- TAREA No. 7 *"Atención de las estaciones de servicio"*.

Es decir, que los meseros por lo general solamente atienden las mesas que les corresponden y descuidan completamente las peticiones que hacen los comensales de otra área, ya que tampoco las canalizan al mesero correspondiente.

No. de Instrumento: 3

Nombre: Prueba de desempeño

Factores a analizar

- Conocimiento de la carta
- Preparación de alimentos
- Preparación de bebidas
- Conocimiento del servicio

TABULACIÓN DE RESULTADOS
PRUEBA DE DESEMPEÑO
INSTRUMENTO No. 3
APLICADO A: MESEROS

No. DE PREGUNTA %	1 2 16 17 18 25 I CONOCIMIENTO DE LA CARTA	3 4 5 6 7 25 II PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	8 9 10 11 12 25 III PREPARACIÓN DE BEBIDAS	13 14 15 19 20 25 IV CONOCIMIENTO DEL SERVICIO	PUNTOS 100 TOTAL CALIF.	PROMEDIO %
----------------------	--	--	--	--	-------------------------------	---------------

MESERO

1	15	10	15	5	45	4
2	10	20	10	10	50	5
3	25	15	25	20	85	8
4	20	20	20	15	75	7
5	25	20	25	20	90	9
TOTAL	95	85	95	70	345	7

RESULTADO

1. EL PROMEDIO OBTENIDO ES: 7
2. LOS MESEROS No. 1 Y 2 NO ACREDITARON LA PRUEBA (CALIF. 4 Y 5)
3. LA TAREA CON PUNTUACIÓN MÁS BAJA ES LA No. IV: *CONOCIMIENTO DEL SERVICIO*

No. de Instrumento: 4

Nombre: Guía de observación

Factores a analizar

- Aspecto y conducta del cliente al entrar
- Actitud del mesero en ese momento
- Modo en que abordó al cliente
- Postura del mesero
- ¿Sugiere alguna especialidad?
- ¿Toma la orden directamente en el cheque?
- ¿Vende el postre antes de tomar la orden?
- ¿Completa el servicio básico?
- ¿Utiliza charola para el servicio?
- ¿Sirve las bebidas antes que los alimentos?
- ¿Coloca las bebidas al centro y frente al cliente?
- Tiempo que tardó en traer el servicio.
- Forma de servir los platos
- ¿Retira los "muertos" conforme los va desocupando el comensal?
- Al termino del platillo fuerte:
 - Coloca el cheque volteado sobre la mesa
 - Agradece la visita al cliente
 - Atiende otras mesas, aunque no sean de la estación que le corresponde, en caso de que lo solicite algún cliente.

INSTRUMENTO No. 4**APLICADO A: MESEROS****REPORTE DE RESULTADOS**

No.	
1	Su trato con el cliente es poco amable, no sugiere ninguna especialidad, la orden no es tomada directamente en la comanda, el servicio es lento; cruza a los comensales en el momento de servir los platillos; no aumenta el consumo y no atiende mesas que no corresponden a su estación de servicio.
2	Aborda al cliente con una actitud fría, su volumen de voz es muy bajo, no sugiere especialidades, se distrae en el momento de tomar la orden y después regresa la mesa para rectificar. No atiende comensales de otras estaciones; al término del platillo fuerte no hace ninguna sugerencia ni es constante en el servicio al cliente.
3	Es amable con el cliente; no hace sugerencias de platillos; toma cuidadosamente la orden; no aumenta el consumo del cliente; atiende con demasiada calma y no está pendiente de las mesas de su estación.
4	Es amable con el cliente; no atiende otras estaciones de servicio; sugiere especialidades de la casa y aumenta el consumo del cliente; toma correctamente la orden en la comanda, es constante en el servicio.
5	Es muy amable con el cliente, sugiere especialidades, bebidas y café; toma con cuidado la orden; aumenta el consumo; no atraviesa al cliente en el momento de servir; agradece la visita al comensal; no atiende otras estaciones de servicio.

No. de Instrumento: 5

Entrevista semidirigida

Factores a analizar

- Problemas que enfrenta el personal
- Origen de los problemas
- Conocimiento de las quejas de comensales
- Forma de resolver quejas

Realizamos una entrevista semidirigida (instrumento No. 5) a los puestos de mayora, parillero – cocinero, ayudante de cocina y cajero (5 sujetos)

RESULTADOS

1. Los principales problemas del área de trabajo que enfrentan los sujetos entrevistados son:
 - b. Rivalidad entre el puesto de mesero y cocineras.
 - c. Apatía de jefe de piso ante los conflictos que se presentan.
 - d. Falta de reconocimientos por el trabajo realizado.
2. Los sujetos tienen los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo correctamente. Les gustaría mejorar sus habilidades de relaciones interpersonales.
3. El personal entrevistado conoce las quejas de los comensales.
4. Las quejas de los usuarios no se resuelven, ya que el mesero culpa al cocinero del servicio y los cocineros atribuyen la responsabilidad de la queja al mesero.
5. Existen sugerencias de los sujetos de lograr mayor integración de los miembros del restaurante con el propósito de solucionar los problemas en equipo.
6. Los sujetos entrevistados consideran que las relaciones con sus compañeros de trabajo son deficientes.

ANEXO 5

**Cuadro comparativo: Situación actual vs
Situación deseada**

CUADRO COMPARATIVO: SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN DESEADA

Restaurante Típico Mexicano													
SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA												
<p>1. Los alimentos</p> <p>1.1 Temperatura (Alimentos que deben estar calientes, a veces están fríos)</p> <p>1.2 Grado de condimento (Muy condimentado o falta de condimentación)</p>	<p>1. Los alimentos.</p> <p>1.1 Tiempos correctos de cocción.</p> <p>1.2 Aplicación excelente de métodos de cocinar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hervido (bouillir) • Escalfado (pocher) • Asado (rôtir) • Estofado (braiser) • A la parrilla (griller) • Freír (freire) profundo, superficial • Asado en cacerola (poêler) 												
<p>2. Tiempo de atención a los comensales</p> <p>2.1 Demora en el servicio de platillos</p> <p>2.2 Equivocaciones en el cobro; en ocasiones, no concuerda la factura con el no. de orden de comedor</p>	<p>2. Tiempos de atención a los comensales</p> <p>2.1 Estándares correctos de servicio</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Platillos de huevo</td> <td style="width: 30%;">hasta 12 minutos</td> </tr> <tr> <td>Platillos de pescado</td> <td>de 10 a 20 minutos</td> </tr> <tr> <td>Carnes a la parrilla (dependiendo del tamaño y el grueso)</td> <td>de 10 a 25 minutos</td> </tr> <tr> <td>Platillos de pasta</td> <td>de 15 a 25 minutos</td> </tr> <tr> <td>Asados de aves o de caza (según el tamaño)</td> <td>de 15 a 85 minutos</td> </tr> <tr> <td>Soufflé (dulces o salados)</td> <td>de 25 a 30 minutos</td> </tr> </table> <p>2.2 Agilizar el pago Realizar la facturación cuidando que corresponda al número de orden del comedor.</p>	Platillos de huevo	hasta 12 minutos	Platillos de pescado	de 10 a 20 minutos	Carnes a la parrilla (dependiendo del tamaño y el grueso)	de 10 a 25 minutos	Platillos de pasta	de 15 a 25 minutos	Asados de aves o de caza (según el tamaño)	de 15 a 85 minutos	Soufflé (dulces o salados)	de 25 a 30 minutos
Platillos de huevo	hasta 12 minutos												
Platillos de pescado	de 10 a 20 minutos												
Carnes a la parrilla (dependiendo del tamaño y el grueso)	de 10 a 25 minutos												
Platillos de pasta	de 15 a 25 minutos												
Asados de aves o de caza (según el tamaño)	de 15 a 85 minutos												
Soufflé (dulces o salados)	de 25 a 30 minutos												
<p>3. Actitud del personal</p> <p>3.1 Apatía y/o descortesía de los meseros.</p>	<p>3. Actitud del personal</p> <p>3.1 Seguir los pasos correctos del servicio</p> <p><u>Bienvenida a los comensales</u></p> <p>Bienvenida general.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al llegar los clientes mantener la puerta abierta, ponerse a un lado y permitir que entren. 2. Establecer un breve contacto visual, sonreír, y saludar de acuerdo con la hora del día. 3. Ofrecerse a tomar los abrigos, sacos, etc. <p><u>Acomodo de los comensales.</u></p> <p>El sentar a los comensales es la primera oportunidad que tiene el "personal de la estación" para hacer que los clientes se sientan bienvenidos. Deben aprovechar al máximo esta oportunidad.</p> <p><u>Entrega de los menús</u></p> <p>A menos que la comida se haya ordenado previamente en la sala de estar o en el bar, debe ofrecerse un menú (uno a cada comensal) tan pronto como se haya tomado el orden del aperitivo, o tan pronto como los huéspedes se hayan sentados.</p> <p><u>Registro de la orden</u></p> <p>La cocina necesita que la orden sea registrada en forma tal que se pueda leer con facilidad el número de porciones de cada platillo.</p> <p>Un sistema de órdenes por triplicado permite que el mesero cuente con su propia copia sin tener que escribirla aparte.</p>												

Para el control adecuado de este sistema, todo lo que se anota en una orden se carga a la cuenta; si algún platillo fuera rechazado por el cliente, o se cayera accidentalmente durante el servicio o se devolviera a la cocina por cualquier otra razón, deberá acreditarse ante el cajero por medio de la expedición de una nota debidamente autorizada por el jefe de meseros o el gerente, como sigue:

1. Para una devolución, se emite una nota de "devolución".
2. Para una sustitución, se emite una nota, de "sustitución por devolución".
3. Para un accidente, se emite una nota de "sustitución por accidente".
4. Si no hay diferencia de precio entre un artículo y otro, en la nota se debe marcar "n/c"; si la hay, debe hacerse constar.
5. Los platillos adicionales a un menú de precio fijo deben señalarse como "completo" o "extra", y mostrarse su precio.

Toma de la orden de bebidas

Las órdenes de bebidas deben considerarse en tres categorías: orden de aperitivos, orden de vinos y orden de licores y brandis.

Las órdenes de aperitivos pueden tomarse en el vestíbulo, en la sala de estar, en el bar (fuera del restaurante) o en la mesa. No se ofrece lista de bebidas, ya que se espera que los establecimientos de buena clase cuenten con la mayoría de los aperitivos. Un buen vendedor, al tomar órdenes, usará una frase como: "¿Qué bebida le traigo?", en lugar de: "¿Gustaría alguna bebida?" Las sugerencias de bebidas deben hacerse con tacto.

Un buen mesero de vinos (sommelier) no se aproxima a la mesa para tomar la orden sin saber antes qué alimentos se ordenaron para esa mesa. Por consiguiente, la orden de los vinos que acompañarán a los platillos, normalmente no se toma sino hasta que todos los comensales han ordenado.

ANEXO 6

Agenda de comentarios

AGENDA DE COMENTARIOS

FECHA----- HORA-----

NOMBRE DEL CLIENTE-----

¿Qué es lo que más le agrada del restaurante? _____

¿Qué es lo que no le gusta del restaurante? _____

MESERO

CAJERO

	SI	NO
Saludó cortesmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se presentó con su nombre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estuvo pendiente en todo momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugirió platillos e informó del menú del día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le informó sobre promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	SI	NO
Saludó cortesmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cobró correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devolvió el cambio adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preguntó por el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugirió o informó sobre promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradeció la visita e invitó a volver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



SUGERENCIAS

¡MUCHAS GRACIAS!

REVISÓ

ANEXO 7

Revisión de procesos de servicio

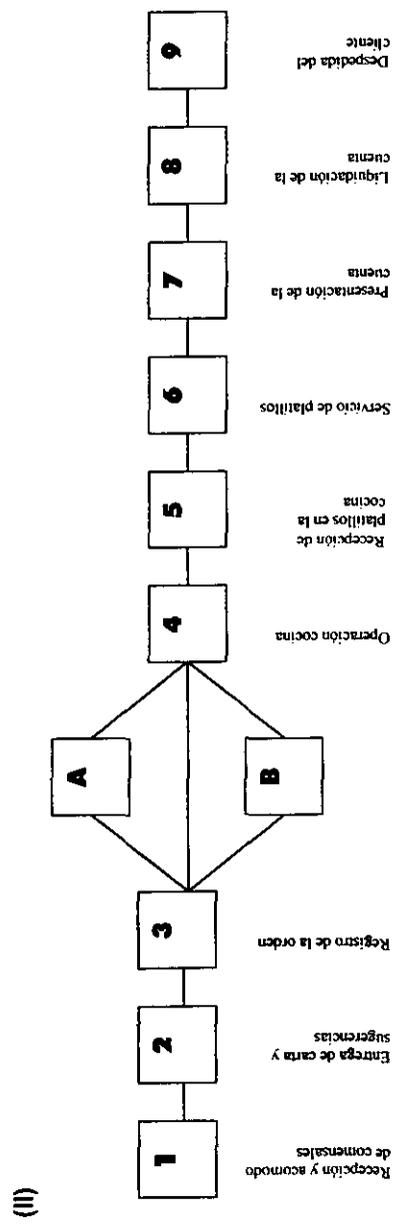
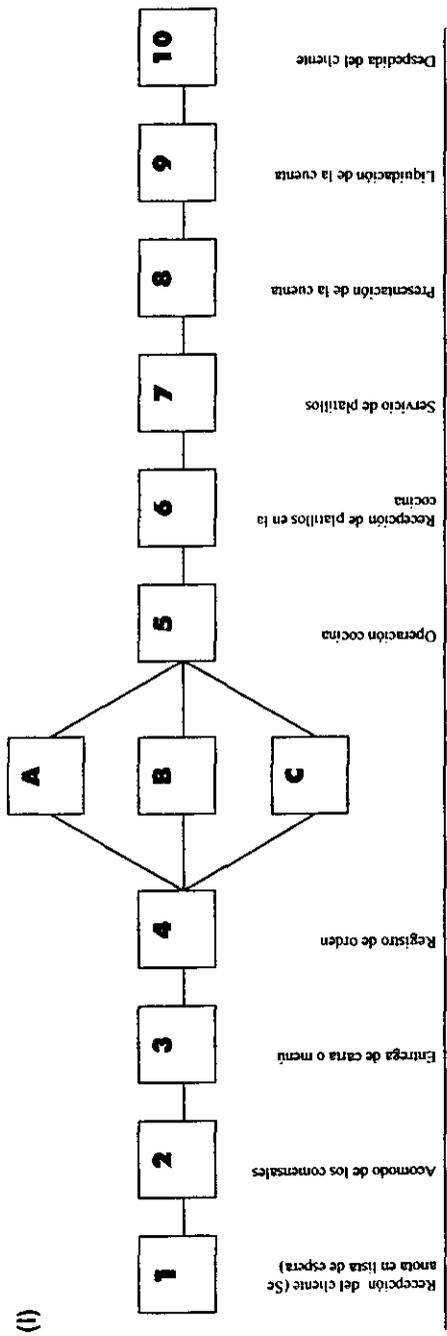


Figura 17 Revisión de procesos del servicio del Restaurante Típico Mexicano

ANEXO 8

Orden de comedor

Facturación

- Se debe realizar la facturación cuidando que corresponda al número de orden de comedor.

Ejemplo de orden de comedor

ORDEN DE COMEDOR						
Número de mesero	Número de mesa	Fecha	Personas	Hora	Tiempo	Número de orden
2	9	2/03/2000	6	8:00 p.m.	25 min.	10105
Cantidad	Observaciones					
3	Entremeses fríos					
5	Sopas del día					
3	Filetes medio cocidos					
5	Postres: pasteles de fresa					
5	Café					

- Llenar las casillas de la factura:

Los aspectos que pueden contener las casillas: fecha, número de mesa, número de clientes, número de cubiertos, inicial del mesero. Posteriormente hay que especificar lo que cuesta la orden.

Se deberá:

- Anotar en la factura todo pedido que hagan los clientes.
- Pedir al cajero que le totalice la cuenta cuando ésta sea pedida.
- Hacer el cálculo y compararlo con el de la caja.

ORDEN DE COMEDOR						
Número de mesero	Número de mesa	Fecha	Personas	Hora	Tiempo	Número de orden
2	9	02/03/2000	6	8:00 p.m.	25 min.	10105
Cantidad	Precio	Observaciones				
3	\$	Entremeses fríos				
5		Sopas del día				
3		Filetes medio cocidos				
5		Postres: pasteles de fresa				
5		Café				
Total	\$					
_____			_____			
Firma del cliente			Nombre del cliente			

9. Liquidación de la cuenta.

De acuerdo a la forma de cómo liquida el cliente la cuenta puede ser:

1. En efectivo.
2. Moneda extranjera.
3. Con tarjeta de crédito.
4. Con tarjeta de débito

10. Despedida del cliente.

El mesero debe seguir las cortesías hasta el final del servicio dando las gracias.

La propina por ser voluntaria en México, queda a la consideración del cliente.

Para obtener mejores propinas es importante que los clientes salgan contentos.

ANEXO 9

Descripciones de puestos

PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. PUESTO	GERENTE
2. UBICACIÓN	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. DEPARTAMENTOS CONTROLADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones • Producción.
4. JEFE INMEDIATO	Accionistas
5. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	<p>Directamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de piso <p>A través de sus colaboradores inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barman • Ayudante de bar • Cajero • Mesero • Garrotero • Lavalozza • Mayora • Cocinero • Ayudante de cocina'
6. CONTACTOS PERMANENTES	<p>Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Proveedores

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es la persona responsable ante los Accionistas, de la eficiente administración del restaurante. Para ello, programa organiza, dirige y controla las actividades del departamento de operaciones y de producción, auxiliándose del jefe de piso.

Se encarga directamente de las actividades de Finanzas.

FUNCIONES BÁSICAS

Administración General

1. Planeación

1.1 Políticas:

- Formular y revisar periódicamente las políticas generales y departamentales, buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades del restaurante.

1.2 Planes concretos:

- Formular por escrito, los diferentes planes que se deben seguir para impulsar y desarrollar en forma adecuada el trabajo del restaurante.

1.3 Programas y presupuestos generales:

- Traducir, siempre que sea posible, los resultados que obtiene en los pasos anteriores, en programas y presupuestos, tanto corto como a largo plazo.
- Someter a la aprobación de los Accionistas todos los programas y presupuestos de duración anual o mayor.

1.4 Programas y presupuestos particulares:

- Con la aprobación o modificaciones hechas por la Dirección General, formular los programas y presupuestos particulares o de duración menor de un año (semestrales, trimestrales y mensuales).

2. Organización

2.1 Estructura del restaurante:

- Estudiar y revisar constantemente la organización del restaurante, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran en la estructura.

2.2 Funciones

- Vigilar que los empleados realicen las funciones previstas, en forma de que no existan duplicidades de mando ni fuga de obligaciones.

2.3 Jerarquías

- Vigilar que en el ejercicio de la autoridad en cada nivel jerárquico no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados en las políticas y normas fijadas.

2.4 Obligaciones

- Exigir que cada empleado cubra eficazmente todas sus actividades que les han sido encomendadas, y que se les provea para ello de los medios necesarios.

2.5 Técnicas de organización

- Procurar para lograr todo lo anterior que se formulen y mantengan al corriente todos aquellos instrumentos técnicos de organización que coadyuven a fijar, perfeccionar o adaptar éstas a las necesidades, como cartas de organización y análisis de puestos.

2.6 Selección de personal

- Seleccionar al personal de la empresa, de acuerdo a la política de lograr que "el hombre adecuado ocupe siempre el puesto adecuado".

2.7 Capacitación:

- Vigilar que la capacitación se otorgue con calidad y de acuerdo a las necesidades detectadas.

3. Dirección

3.1 Delegación inmediata:

- Delegar oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requieran sus colaboradores inmediatos.

3.2 Delegación mediata:

- Cuidar que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la autoridad recibida cuando sea necesario.

3.3 Decisiones:

- Tomar todas las decisiones de carácter general para la empresa, o bien las que no estén expresamente encomendadas a sus colaboradores inmediatos.

3.4 Coordinación.

- Establecer constantemente la mejor coordinación de los empleados del restaurante.
- Coordinar especialmente la acción de sus colaboradores inmediatos, celebrando para ello juntas periódicas y pláticas informales.

3.5 Supervisión

- Supervisar la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto por medio de la revisión de controles e informes ordinarios como personalmente, para orientar, mejorar y ajustar todas las funciones y actividades.

3.6 Comunicación

- Establecer en toda la empresa una adecuada comunicación para que los objetivos, políticas, normas, etc., sean oportunamente conocidos y debidamente interpretados.
- Fomentar por medio de la comunicación efectiva el espíritu de colaboración de todo el personal.

3.7 Remuneración

- Llevar a cabo una remuneración que logre estimular al personal.

4. Control

4.1 Establecimiento

- Establecer los sistemas de reportes o informes más adecuados, con el fin de obtener información precisa, sintética y oportuna de las diferentes actividades de la empresa.

4.2 Controles de producción:

- Requerir periódicamente al jefe de piso informes de producción.
- Analizar periódicamente informes relativos a:
 - Cantidad y ritmo de la producción en el mes
 - Resultados del control de calidad
 - Gastos de compras al mes.

4.3 Control de ventas

- Requerir periódicamente del cajero informes relativos a:
 - Volumen de ventas efectuadas
 - Rendimiento de los meseros
 - Opiniones de los comensales

4.4 Controles contables y financieros

- Elaboración de Estados financieros de la empresa
- Costos de producción
- Costos de ventas
- Comprobantes de pagos fiscales, etc.

4.5 Controles de personal

- Requerir del jefe de piso controles de personal

- Elaboración periódica de informes acerca de:
 - Horas extras trabajadas
 - Ausentismo en el personal
 - Sugerencias o quejas importantes del personal.
 - Accidentes de trabajo y enfermedades.

4.6 Interpretación y aprovechamiento

- Analizar todos estos controles, con el fin de evaluar los resultados que se obtienen en las diferentes actividades de la empresa.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. PUESTO	JEFE DE PISO
2. UBICACION	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. DEPARTAMENTOS CONTROLADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones • Producción
4. JEFE INMEDIATO	Gerente
5. EMPLEADOS A SUS ORDENES	Directamente: <ul style="list-style-type: none"> • Barman • Ayudante de bar • Cajero • Mesero • Garrotero • Lavalozza • Mayora • Cocinero • Ayudante de cocina
6. CONTACTOS PERMANENTES	Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es la persona responsable ante la Gerencia del control de personal, de dar cumplimiento a sus obligaciones administrativas y servicio de alimentos o la clientela, así como del perfecto funcionamiento del departamento de operaciones y de producción.

FUNCIONES BÁSICAS

1. Selección de personal:

Le corresponde la selección de personal y para ello deberá encargarse de realizar entrevistas y evaluaciones respectivas así como recopilar documentos tales como:

- Solicitud de empleo
- Tarjeta de salud
- Certificado de no antecedentes penales
- Constancia de capacidad en el desarrollo de su actividad
- Cartas de recomendación
- Registro anterior del IMSS
- RFC.

2. Control de horarios y turnos

2.1 Establecer horarios del personal por turnos para cubrir los tres principales servicios (desayuno, comida, cena y eventos especiales).

2.2 Llevar un registro de asistencia diaria y se sugiere la forma adjunta donde se asentarán las observaciones del caso como pueden ser: retardos, vacaciones, tiempos extras, faltas con permiso, faltas injustificadas, enfermedad entre otros.

2.3 Verificar la puntualidad del personal, así como su presentación en todos los aspectos de higiene personal.

2.4 Es su obligación antes de la apertura saber de parte de la Mayora la forma de elaboración de los paltillos que integran el menú del día, especialidades, sugerencias del Chef, su forma de elaboración y sus ingredientes para estar en posibilidades de transmitirlo al personal de servicio e informar a la clientela.

2.5 Supervisar que el personal de servicio cuente con sus debidos utensilios (comandas, lápiz, etc.)

3. Distribución del trabajo:

3.1 Distribuir las estaciones (un número determinado de mesas de salón-comedor), considerando las distancias que existen entre la cocina y la estación en la que considerando esta distancia a la más lejana se le dará un número menor de mesa y a la más cercana un número mayor.

3.2 Programar la rotación del personal, para que tenga la oportunidad de dar servicio en todas las estaciones.

4. Supervisión del salón comedor:

4.1 Supervisar el aseo del salón-comedor desde plafones, muros, ventanas y pisos.

4.2 Verificar que la simetría de las mesas sea la indicada.

4.3 Supervisar que en el aparador se localicen todos los elementos necesarios de trabajo como son: salsas, mantequillas y el equipo de servicio como son: cristalería, loza, plaqué y mantelería.

5. Juntas

- 5.1 Para lograr la buena armonía que debe existir entre el personal de servicio, se sugiere se tengan reuniones constantes para analizar en ellas los problemas que se hayan prestando en el servicio de la semana y las formas de resolverlos*
- 5.2 Cumplir con las medidas disciplinarias y en caso de no ser de su competencia las turnará a la gerencia para que ésta determine lo procedente.*
- 5.3 Le corresponde determinar y capacitar al personal en función del tipo de servicio que se va a ofrecer.*

6. Otras actividades

- 6.1 Llevar un control de las reservaciones de mesa, así como la supervisión de la existencia de las cartas cuya presentación debe ser impecable en su limpieza.*
- 6.2 En el caso de eventos especiales es el responsable del trabajo directo con el cliente y de la liquidación de la cuenta.*
- 6.3 Verifica la existencia necesaria de las comandadas o notas, de acuerdo con el sistema establecido por la empresa.*

7. Control

- **Elaborar reportes de producción que contengan:**
 - Cantidad y ritmo de producción en el mes
 - Platos más vendidos
 - Platos menos vendidos
 - Realizar informes de horas extras
 - Ausentismo en el personal
 - Sugerencias y quejas importantes del personal
 - Accidentes de trabajo y enfermedades

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos y Experiencias

1.2 Se requieren conocimientos de preparatoria mínima o estudios de carrera técnica a nivel de administración de empresas gastronómicas.

1.3 Experiencia mínima de un año en selección y capacitación de meseros y garroteros.

1.4 Conocer la distribución y contenido de la carta a fin de orientar a los comensales sobre los platos, bebidas, preparación, ingredientes, garniciones y salsas que acompañan a estos.

RESPONSABILIDADES

- Es el responsable de los resultados en la secuencia del servicio al comensal desde su inicio hasta su fin.

- Vigilar que los dependientes de comedor y ayudantes se encuentren en el lugar que les corresponde, desarrollando sus tareas y cumpliendo sus obligaciones con prontitud, orden y eficiencia.
- Es responsable de la actividad dinámica y alerta del personal para evitar o corregir cualquier negligencia en el servicio.
- Supervisión de la cuenta antes de ser presentada al cliente, con el objeto de que esté enterado y ponga su visto bueno, para que así proceda el dependiente de comedor al cobro y liquidación en caja.
- Al finalizar las labores debe responsabilizar al personal de contar el equipo para determinar si existe o no, algún faltante y guardarlo en el lugar que le sea asignado.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. PUESTO	CAJERO
2. UBICACION	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. JEFE INMEDIATO	Jefe de piso
4. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	Ninguno
5. CONTACTOS PERMANENTES	Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Comensales
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Es la persona responsable de la cobranza del restaurante.	

FUNCIONES BÁSICAS

1. Contabilizar y registrar las cuentas

Recibo de pago:

Los clientes pueden liquidar sus cuentas en algunas de las formas siguientes:

- Efectivo
- Moneda extranjera
- Tarjetas de crédito.
- Tarjetas de debito

2. Utilizar sistema “continental” (órdenes por triplicado)

La copia superior está destinada para la cocina o para el bar, la copia inferior va al cajero, la copia central la conserva el mesero en su estación.

3. Efectuar un reporte diario de las operaciones realizadas durante el día.

4. Entregar las cuentas diariamente al Gerente.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. *Necesita conocimientos de aritmética, mínimo preparatoria.*
2. *Se requiere conocimientos del uso correcto de la máquina registradora.*
3. *Se necesita experiencia mínima de un año en caja.*

RESPONSABILIDADES

- Es el responsable del control de efectivo de las cobranzas del restaurante.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. PUESTO	BARMAN
2. UBICACION	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. JEFE INMEDIATO	Jefe de piso
7. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	Directamente: <ul style="list-style-type: none"> • Ayudante de bar
5. CONTACTOS PERMANENTES	Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes
DESCRIPCION GENERICA	
Es la persona encargada de dar servicio directo a los clientes en el servicio de bar.	

FUNCIONES BÁSICAS.

1. Llevar el control de inventarios en el bar.
2. Determinar el promedio diario de mercancía consumida en el bar.
3. Encargarse de que el número, tipo y marca de las botellas de bebida incluidas en el control de inventarios sea suficiente para suplir una vez y media las necesidades de un día activo del restaurante.
4. Acumular las botellas vacías.
5. Registrar el número de botellas vacías por marcas y tipo de bebida en la requisición.
6. Hacer la requisición de bar por triplicado: una copia es mantenida por el barman, la segunda copia enviada a la bodega y la tercera al Gerente.

7. Entregar la lista de vinos y bebidas o sugerencias al cliente.
8. Tomar órdenes de bebidas consideradas en tres categorías:
 - a. Orden de aperitivos
 - b. Orden de vinos
 - c. Orden de licores y brandis.
9. Preparar y servir bebidas.
10. Elaborar notas de consumo mediante las comandas de bar en que se anota número de comanda, fecha, hora, mesa, No. de personas, cantidad, concepto, término, número de silla.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

1. Conocimientos y Experiencia

- 1.1 *Requiere conocimientos de aritmética básica.*
- 1.2 *Necesita conocer los tipos de bebidas: aperitivos, vinos, licores y brandis, así como su preparación, tiempos de preparación y servicio de las mismas.*
- 1.3 *Requiere conocer la forma correcta de elaborar las comandas de bar.*
- 1.4 *Necesita saber administrar el bar y llevar un inventario.*
- 1.5 *Se requiere experiencia mínima de un año en el puesto.*

RESPONSABILIDADES

- El barman es responsable del servicio correcto de bebidas.
- Es el responsable de mantener el control de inventario en orden.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. PUESTO	AYUDANTE DE BAR
2. UBICACIÓN	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. JEFE INMEDIATO	Barman
4. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	Directamente: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
5. CONTACTOS PERMANENTES	Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Comensales
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Es el encargado de auxiliar al barman en sus funciones.	

FUNCIONES BÁSICAS

1. Auxiliar al barman en el control de inventario del bar en cuanto a:
 - Acumular botellas vacías
 - Registrar el número de botellas vacías por marcas y tipo de bebidas.
2. Limpiar y ordenar las botellas.
3. Lavar las copas, vasos y ceniceros.
4. Preparar y servir bebidas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

1. **Conocimientos y experiencias**
 - 1.1 *Conocer la clasificación de bebidas.*
 - 1.2 *Saber preparar bebidas.*

1.3 *Conocer el servicio de bebidas*

1.4 *Se necesita experiencia mínima de 6 meses en el puesto.*

RESPONSABILIDADES

7 Proporcionar el servicio de bar en tiempo oportuno.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1 PUESTO	MESERO
2. UBICACIÓN	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. JEFE INMEDIATO	Jefe de piso
4. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	Directamente: <ul style="list-style-type: none"> • Garrotero
5. CONTACTOS PERMANENTES	Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Comensales
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Es la persona responsable de una estación en el restaurante, la cual se compone de un número de mesas determinado y se encarga del servicio de alimentos y bebidas en forma rápida y amable.	

FUNCIONES BÁSICAS

1. Trabajos preliminares que se efectúan antes de la iniciación del servicio.

1.1 *Limpieza del salón-comedor.*

1.2 *Alineación de las mesas.*

1.3 Colocación de sillas.

1.4 Montaje de mesas de acuerdo al tipo de servicio de que se trate como son desayunos, comidas, cenas y eventos especiales.

2. Tareas durante el servicio

a) Bienvenida a los comensales

Es un hecho que no admite discusión el que los clientes deben recibir una bienvenida. Lo que el mesero y cualquier otro miembro del personal de servicio de alimentos necesita saber es qué hacer y cómo hacerlo para lograr el resultado correcto.

Es obligación del jefe de meseros, dar la recepción, el recibir, saludar y dar la bienvenida a los comensales cuando éstos llegan. No obstante, la sensación de “ser bienvenido” que experimenta el cliente a su llegada debe persistir durante toda su estancia en el restaurante. Así, todo miembro del personal debe contribuir a crear y mantener esta sensación.

Bienvenida general.

1. Al llegar los clientes mantener la puerta abierta, ponerse a un lado y permitir que entren.
2. Establecer un breve contacto visual, sonreír, y saludar de acuerdo con la hora del día.

3. Ofrecer a tomar los abrigos, sacos, etc.

En esta etapa, conviene clasificar mentalmente a los clientes en alguna de las siguientes tres categorías, debido a que cada una de ellas necesita un trato ligeramente distinto.

Bienvenida específica.

1. Para quienes llegan por primera vez, conviene hacer un breve comentario casual, quizá respecto al clima, para establecer el primer contacto, seguido de una afirmación con tono interrogativo: "¿Una mesa para... (cuatro, seis, etc.)?", más bien como confirmación del número de personas del grupo, y de que no se espera alguien más.

Tener mucho cuidado de no provocar incomodidad en los clientes por lo que toca a las reservaciones. Es preferible, en caso de duda, suponer que alguna persona del grupo, aún ausente, haya hecho la reservación, que empezar con la pregunta: "¿Hicieron su reservación?", aun cuando se haga sonriendo.

2. Para visitantes poco frecuentes, conviene un comentario como: "Es agradable volver a verlo, señor", para lo cual debe usarse un tono de voz sincero. Evitar expresiones que en realidad digan "No lo había visto desde hace mucho tiempo".
3. Para los clientes asiduos, adquirir un estilo de saludar adecuado con el nivel de formalidad del establecimiento, a fin de reafirmar a la persona que es reconocida como cliente regular, tal como "Buenos días/tardes/noches señor..., ¿su mesa de siempre...?"; al mismo tiempo, caminar delante del cliente hasta la mesa y asegurarse de que lo sigue.

No deje a los clientes sino hasta haberles llevado al sommelier (encargado del servicio de vinos) en caso de que deseen aperitivos, o bien, al jefe de meseros de estación. En cualquier caso, es buena práctica mencionar el nombre del miembro del personal que en adelante se encargará de ello, por ejemplo: "Pedro los seguirá atendiendo. Disfrute su comida", o alguna otra expresión similar.

Dirigirse correctamente a los comensales

Lenguaje y forma de dirigirse a las personas

Un buen mesero, además de ser competente en el servicio de alimentos, debe tratar a los clientes en forma amistosa y diplomática, sin ser servil ni actuar con demasiada familiaridad, cumpliendo a la vez su función secundaria, pero no menos importante, como agente vendedor y representante del establecimiento.

Siempre es buena política el averiguar los nombres de los clientes asiduos y darles la bienvenida por sus nombres al llevarlos a sus asientos, pero a partir de entonces es aceptable el uso de Señor o Señora.

Un mesero siempre debe guardar discreción y nunca unirse a la conversación ni hacer comentarios sobre lo que se ha dicho en la mesa, a menos que se lo pida algún comensal, y aun en este caso debe tener cuidado de que su respuesta no haga parecer que "toma partido" en el asunto de que se trata, no importa que tan trivial le pueda parecer.

Acomodo de los comensales

Sentar a los comensales es la primera oportunidad que tiene el "personal de la estación" para hacer que los clientes se sientan bienvenidos. Deben aprovechar al máximo esta oportunidad.

Notas para el mesero:

1. Una vez que el mesero jefe de estación recibe a los clientes, de quien les haya dado la bienvenida, debe saludarlos según la hora del día, mientras ellos deciden por sí solos cómo van a sentarse.
2. El jefe de meseros de estación debe retirar prontamente la silla para la dama de más edad del grupo, mientras otro personal de la estación retira la silla para las demás señoras, o los caballeros mayores del grupo.
3. Retire la silla a suficiente distancia para permitir al cliente pararse entre ella y la mesa.

Entrega de los menús

A menos que la comida se haya ordenado previamente en la sala de estar o en el bar, debe ofrecerse un menú (uno a cada comensal) tan pronto como se haya tomado la orden del aperitivo, o tan pronto como los comensales se hayan sentado.

Método

1. Tome el número correcto de menús limpios de la estación de servicio (se deben revisar antes de cada servicio y también antes de cada uso). Lleve la pila de menús sobre el antebrazo derecho.
2. Aproxímese por la izquierda a los comensales, con el pie izquierdo adelante y, con la mano izquierda, coloque el menú enfrente de cada uno de ellos en posición correcta para leerse (y abiertos, si es del tipo de un libro).
3. Regrese a la estación de servicio y espere el tiempo suficiente para que los comensales decidan. Está dispuesto a ofrecer ayuda si se requiere.

4. Antes de aproximarse a la mesa a tomar la orden, recoja el block de órdenes colocándolo sobre un lienzo de mesero doblado (o sobre un plato de servicio, si se prefiere) y anote los detalles como el número de mesa, el número de cubiertos, la fecha y su firma.
5. Si es evidente que existe un anfitrión, aproxímese a él por la izquierda, párese viéndolo y espere instrucciones. No se incline sobre la mesa ni sobre el respaldo de las sillas, y tampoco flexione la cintura ni las rodillas.
6. En esta etapa sólo se toma la orden de los entremeses y al platillo principal con su guarnición respectiva.
7. Si cada comensal ordena individualmente, será necesario colocarse a su izquierda antes de tomar la orden.

Registro de la orden

La cocina necesita que la orden sea registrada en forma tal que se pueda leer con facilidad el número de porciones de cada platillo, sin tomar en cuenta quién los ha ordenado, aunque el mesero debe saber esto último. No existe otra forma, en este caso, que desarrollar una buena memoria, ya que no es recomendable tomar nota separada de los platillos para uso personal a la vez que se expide una orden para la cocina según lo requiere ésta.

Mucho dependerá también del tipo de servicio que se ofrezca . En el caso de los platos previamente servidos, desde luego, es necesario especificar un platillo principal completo, incluyendo las verduras, etc., pero es mejor practicar, cuando el servicio es la mesa, registrar la cantidad total de cada platillo que la cocina deba disponer en el platón para que el mesero lo distribuya en la mesa.

Un sistema de órdenes por triplicado permite que el mesero cuente con su propia copia sin tener que escribirla aparte.

Para el control adecuado de este sistema, todo lo que se anota en una orden se carga a la cuenta; si algún platillo fuera rechazado por el cliente, o se cayera accidentalmente durante el servicio o se devolviera a la cocina por cualquier otra razón, deberá acreditarse ante el cajero por medio de la expedición de una nota debidamente autorizada por el jefe de meseros o el gerente, como sigue:

1. Para una devolución, se emite una nota de "devolución".
2. Para una sustitución, se emite una nota de "sustitución por devolución".
3. Para un accidente, se emite una nota de "sustitución por accidente".

Toma de la orden de bebidas

Las órdenes de bebidas deben considerarse en tres categorías: orden de aperitivos, orden de vinos y orden de licores y brandis.

1. Un buen vendedor, al tomar órdenes usará una frase como: "¿Qué bebida le traigo?", en lugar de: "¿Gustaría alguna bebida?"; las sugerencias de bebidas deben hacerse con tacto.

2. Un buen mesero de vinos no se aproxima a la mesa para tomar la orden sin saber antes qué alimentos se ordenaron para esa mesa. El sommelier ofrecerá la lista de vinos al anfitrión y tendrá a la mano ejemplares adicionales para los otros invitados, en caso que los necesiten; luego esperará detrás del anfitrión para darle tiempo de leer y decidir sobre su elección.
3. Las órdenes de brandis y licores deben tomarse después de que se haya recogido el servicio de postres, pero antes de servir el café. A menos que se solicite, no se presenta una lista de licores ni se hacen sugerencias.

Trato con bebés, niños y minusválidos.

En muchos casos el personal de servicio de alimentos considera a los bebés, niños y minusválidos como una "molestia" debido a que no se ajustan a su "imagen" de un comensal.

No existe justificación alguna para esta actitud; todos los comensales deben recibir el mismo trato para que disfruten la "experiencia de la comida".

Lo más importante en el servicio a bebés, niños y minusválidos es la necesidad de ofrecer asientos especiales .

Bebés. Un restaurante bien atendido debe contar siempre con cierto surtido de alimentos para bebé o estar dispuesto a prepararlos si lo solicitan. También hay que estar preparado para calentar la leche y otros alimentos que los padres traigan para sus hijos.

Niños. Según sea su edad, pueden requerir una silla alta o un asiento para niño de los que se fijan a una silla de comedor ordinaria. Se debe tener en cuenta lo que se refiere a los menús y a los tamaños de las porciones, y se debe tener cuidado de apartar los cubiertos peligrosos del alcance de los niños pequeños.

Minusválidos. Las sillas de ruedas ocupan mucho más espacio de las normales, por consiguiente, deben colocarse en una posición tal que causen la menor obstrucción posible al servicio, siempre y cuando el comensal tenga una vista razonable del restaurante.

Para aquellos comensales mancos o cuyas manos tienen un movimiento limitado, se dispone de cubiertos especiales, aunque es común que ellos lleven los suyos propios, en cuyo caso se toman las medidas necesarias para lavarlos y devolverlos limpios al final de la comida.

2. Trabajos posteriores al servicio

- 2.1 Quitar las mesas: Al final del servicio de la comida, las mesas deben despojarse de todos los artículos. Si no se va a cambiar el color de la mantelería para la cena, se pueden utilizar cubremanteles; en caso necesario, se dejan puestos los manteles de la comida por razones de economía.
- 2.2 Devolución de los alimentos a la despensa: Todos los alimentos de las estaciones de servicio, de las mesas, de los carritos, etc., deben devolverse a la zona de cocina y de servicio para su apropiado almacenamiento higiénico al final del servicio, y entregarse debidamente a la persona responsable. La única excepción a lo anterior son las salsas comerciales, mostazas, etc. las cuales se pueden recoger, limpiar y preparar para el servicio siguiente en la forma normal por el personal del restaurante.

- 2.3 Arreglo de los aparadores: Entre un servicio y otro, las estaciones de servicio o aparadores generalmente se vacían y vuelven a llenar con cubiertos, vajillas, etc., pero esto depende de la costumbre del establecimiento.
- 2.4 Operaciones de limpieza: Entre la comida y la cena bastará normalmente con mover sillas y pasar la aspiradora por debajo de las mesas y en los pasillos para quitar migajas y otros desperdicios, si el piso está alfombrado.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Conocimientos y Experiencia.

1.1 Conocimientos básicos de gastronomía.

- Conocimientos del servicio de vinos y licores.
- Conocimientos de los servicios de comedor.
- Escolaridad: mínima secundaria.

1.2 Experiencia mínima de un año.

RESPONSABILIDADES

- Es el responsable de proporcionar un servicio de cortesía y rapidez al comensal.
- Tomar órdenes en forma ordenada.
- El dependiente de comedor representa al restaurante y por eso su apariencia es de vital importancia.
- Mantener su presentación y uniforme en perfectas condiciones de higiene.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. PUESTO	GARROTERO
2. UBICACIÓN	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. JEFE INMEDIATO	Mesero
4. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	Directamente: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
5. CONTACTOS PERMANENTES	Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Comensales
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Es el encargado de la limpieza y mantenimiento del restaurante. Retira los "muertos" con eficiencia.	

FUNCIONES BÁSICAS**1. Trabajos preliminares:**

- 1.1 Auxiliar en la limpieza del restaurante.
- 1.2 Alinear mesas y sillas.
- 1.3 Llevar a cabo el montaje de mesas de acuerdo al tipo de servicio que corresponda.
- 1.4 Mantener el equipo de limpieza en condiciones óptimas e higiénicas.

2. Trabajos durante el servicio

2.1 Remontaje de mesa: Inmediatamente que se hayan retirado los clientes debe proceder al montaje de la mesa, evitando así el mal aspecto de una mesa vacía con equipo sucio, para así estar en posibilidad de recibir nuevos clientes.

2.2 Retirar los "muertos": Retirar servilletas sucias, platos, cambiar ceniceros.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos y Experiencia

1.1 Necesita conocer los tipos de servicio de alimentos y bebidas

1.2 Conocer técnicas de aseo

1.3 Escolaridad mínima: primaria terminada o trunca

1.4 Experiencia mínima de un año

RESPONSABILIDADES

Es el responsable de un trato amable al cliente y de la imagen que este tenga de la higiene del restaurante.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. PUESTO	LAVALOZA COCHAMBRERO	Y
2. UBICACIÓN	Restaurante Típico Mexicano, S.A.	
3. JEFE INMEDIATO	Jefe de piso	
4. CONTACTOS PERMANENTES	Internos: <ul style="list-style-type: none"> • Mesero • Garrotero • Mayora • Cocinero 	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Es el encargado de la limpieza del equipo que sirve para todo el servicio del restaurante, así como de la limpieza de la cocina.		

FUNCIONES BÁSICAS

1. Lavar y secar la loza, cubertería, plaqué y cristalería.
2. Ordenar la loza, cubertería, plaqué y cristalería.
3. Colocar el equipo de servicio en el lugar correcto.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**1. Conocimientos y experiencia.**

- 1.1 Conocimientos de tipos de loza, cubertería, plaqué y cristalería que se utilizan en un restaurante.
- 1.2 Aplicación de técnicas de lavado y secado de utensilios.

RESPONSABILIDADES

Mantener en excelentes condiciones de higiene los utensilios de servicio del restaurante.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. PUESTO	MAYORA
2. UBICACIÓN	Restaurante Típico Mexicano, S.A.
3. JEFE INMEDIATO	Jefe de piso
4. EMPLEADOS A SUS ORDENES.	Directamente: <ul style="list-style-type: none"> • Cocinero • Ayudante de cocina
5. A TRAVÉS DE SUS COLABORADORES	Inmediatos <ul style="list-style-type: none"> • Lavalozza
6. CONTACTOS PERMANENTES	Internos: <ul style="list-style-type: none"> • Mesero • Ayudantes
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
Es la persona encargada de supervisar y dirigir la preparación y salida de los alimentos que se dirigen al comensal.	

FUNCIONES BÁSICAS

- Estimar con suficiente anticipación el total de alimentos requeridos.
- Establecer una lista catalogando los tipos de alimentos para el servicio.
- Preparar la orden de compra de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Supervisar la higiene de sus colaboradores (cocinero y ayudante de cocina).
- Vigilar la higiene de la preparación de alimentos.
- Hacer listado de menues diarios y de sus acompañamientos.
- Vigilar la sanidad de almacenamiento de alimentos y bebidas.
- Supervisar las temperaturas correctas de refrigeración de productos alimenticios.
- Supervisar los cuidados que se deben tomar al cocinar los alimentos y sus tiempos de cocción.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos y Experiencia.

- 1.1 Conocimientos de cocina, en cuanto a dominio de procedimientos para cocinar, manejo de menues variados y acompañamientos.
- 1.2 Manejo de recetas, control de inventarios, elaboración de requisiciones
- 1.3 Conocimientos de higiene y almacenamiento de alimentos.

Escolaridad: carrera en gastronomía, chef o experiencia en el ramo, mínima de 3 años.

ANEXO 10

**Plan y programa de capacitación
y adiestramiento**

PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**A. DATOS GENERALES****NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN:**

Restaurante Típico Mexicano

GIRO DE LA EMPRESA: SERVICIO RESTAURANTERO**B. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN****No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN: 01****PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN: 12 MESES****No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR: 16**

ETAPAS

PUESTOS EXISTENTES
EN LA EMPRESA

No. TOTAL
DE TRABAJADORES
EN CADA PUESTO

No. DE TRABAJADORES
A CAPACITARSE EN LA
1ra. ETAPA
INICIA - TERMINA
MES AÑO MES AÑO
01 2000 12 2000

PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITARSE EN LA 1ra. ETAPA	
		INICIA MES AÑO	TERMINA MES AÑO
* GERENTE A Y B (ALIMENTOS Y BEBIDAS)	1		1
* JEFE DE PISO	1		1
* CAJERO	1		1
* MESERO	5		5
* GARROTERO	1		1
* LAVALOZA Y COCHAMBRERO	1		1
* BARMAN	1		1
* AYUDANTE DE BAR	1		1
* MAYORA	1		1
* PARRILLERO Y COCINERO	2		2
* AYUDANTE DE COCINA	1		1

POLÍTICAS

- A. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTARÁ SUJETO A LAS PRIORIDADES DETECTADAS PREVIAMENTE.
- B. LA CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES QUEDARÁ A CARGO DE LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA.
- C. LA GERENCIA DEL RESTAURANTE APOYARÁ LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LO QUE SE REQUIERE A LUGAR, MATERIAL Y EQUIPO REQUERIDO.
- D. EI ÁREA USUARIA EN COORDINACIÓN CON EL INSTRUCTOR, VIGILARÁ LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD DE LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DEL PROGRAMA.
- E. LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL SERÁ DE TIPO CONFIDENCIAL Y PARA FINES EXCLUSIVOS DE CAPACITACIÓN.

PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS	PROGRAMAS ESPECÍFICOS	No. PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS	OBJETIVO DEL CURSO	CONTENIDO TEMÁTICO	DURACIÓN No. DE HORAS
* GERENTE * JEFE DE PISO	GERENCIAL	01. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA	Conocer estrategias actualizadas de la administración encaminadas a cubrir en forma estratégica los elementos involucrados en el proceso administrativo.	I. Consideraciones que afectan al ámbito de la administración. II. Como hacer una planeación efectiva. III. Organización administrativa. IV. Dirección. V. Puntos estratégicos del control administrativo.	20
		02. CALIDAD PRODUCTIVIDAD	Dotar a los participantes de las herramientas conceptuales y metodológicas relacionadas con la Calidad total	I. Calidad - productividad prioridad de nuestro tiempo. II. Método de mejoramiento permanente de la calidad. III. La empresa como sistema. IV. Filosofía de calidad. V. Política de calidad. VI. La definición de los procesos.	40

DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS	PROGRAMAS ESPECÍFICOS	No. PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS	OBJETIVO DEL CURSO	CONTENIDO TEMÁTICO	DURACIÓN No. DE HORAS
* GERENTE * JEFE DE PISO	GERENCIAL	03. DESARROLLO DE SUPERVISORES.	Proporcionar a los supervisores principios clave para mejorar su nivel dentro de sus funciones en el terreno técnico, administrativo y humano.	<ul style="list-style-type: none"> I. La supervisión y la importancia del supervisor. II. Distribución y control del trabajo. III. El impacto de las relaciones humanas en la productividad. IV. Mejoramiento de métodos de trabajo. 	20
		04. LIDERAZGO SITUACIONAL	Analizar la eficacia de su estilo de dirección y explorar nuevas opciones de liderazgo que les permitan incrementar su eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> I. Influencia del estilo de liderazgo en el logro de los objetivos y la productividad de la organización. II. Autodiagnóstico del estilo personal de liderazgo. III. Síntesis de las principales teorías de liderazgo. IV. Análisis de los estilos gerenciales de dirección. 	20

DENOMINACIÓN DE PUESTOS	DE LOS	PROGRAMAS ESPECÍFICOS	No. PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS	OBJETIVO DEL CURSO	CONTENIDO TEMÁTICO	DURACIÓN No. DE HORAS
* MESERO. * GARROTERO. * LAVALOZA COCHAMBRERO. * BARMAN * AYUDANTE DE BAR.	Y	OPERATIVO	05. SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO	Identificar los principios del enfoque del cambio a fin de contar con los elementos teórico - prácticos necesarios para su implementación.	I. El proceso de cambio. II. Superación de fuerzas restrictivas. III. Implicaciones para el desarrollo personal. IV. Asertividad y logro. V. Un compromiso: el cambio	20
* CAJERO * MAYORA * PARRILLERO Y COCINERO * AYUDANTE DE COCINA.			06. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Apreciar que el desarrollo de metas, la toma de responsabilidades y la interacción en grupo, son elementos determinantes en el buen funcionamiento de los equipos laborales	I. Los grupos en la vida del hombre. II. El grupo y el equipo. III. La dinámica grupal. IV. Características de los equipos de trabajo efectivos	20
			07. CALIDAD EN EL SERVICIO	Identificar los requisitos indispensables para brindar un servicio excelente.	I. Introducción. II. Identificación del tipo de cliente. III. Comunicación: piedra angular en una relación de servicio. IV. Tipología de clientes. V. Técnicas para mejorar la actitud de servicio.	20

DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS	PROGRAMAS ESPECÍFICOS	No. PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS	OBJETIVO DEL CURSO	CONTENIDO TEMÁTICO	DURACIÓN No. DE HORAS
❖ MESERO	OPERATIVO	08. PROFESIONALIZACIÓN DEL DEPENDIENTE DE COMEDOR	Analizar y aplicar pasos correctos del servicio a comensales	I. Antecedentes II. Análisis de las tareas de servicio III. Los 10 pasos del servicio IV. Técnicas de servicio efectivo	20
❖ MAYORA ❖ PARRILLERO ❖ COCINERO ❖ AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVO	09. COCINA AVANZADA	Aplicar técnicas avanzadas de cocina	I. Métodos de cocinar II. Tiempos de cocción III. Hervido y escalfado IV. Asado y estufado griller y freír V. Asado en cacerola (potler)	20

BIBLIOGRAFÍA

- ACLE TOMASINI, Alfredo, *Retos y Riesgos de la Calidad Total*; México, Grijalbo, 1999, 253p.
- ALBRECHT, Karl, *La Excelencia en el Servicio*; México, Legis, 1995, 142p.
- ANKER, Michael, *Manejo básico de Restaurantes*; México, CECSA, 1999, 269p.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*; México, Trillas, 1994, 274p.
- BIMSA, *Estudio del Mercado Nacional de Restaurantes*; México, CANIRAC, 1996, 30p.
- BIMSA, *Segundo Estudio Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados*; México, CANIRAC, 1995, 46p.
- CASTILLO MIRANDA, M., *La Industria Hotelera en Cifras – México*; México, American Express Horwarth, 1999, 37p.
- COLUNGA, DÁVILA, Carlos, *La Calidad en el Servicio*, México, Panorama, 1999, 119 p.
- COVEY, Stephen, *Liderazgo centrado en principios*, Paidós Empresa 22, 1994, 457p.
- DEMING, Edwards, *Calidad, productividad y competitividad*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1996
- DENTON, D.K., *Quality service, how America's top companies are competing in the customer – service revolution*, U.S.A., Mc Graw-Hill, 1999, p.27
- FRENCH, Wendell, *Desarrollo Organizacional*; 5ª. Ed., México, Prentice Hall, 1999, 45p.
- GINEBRA, Joan, *Dirección por Servicio; la otra Calidad*; México, Mc Graw Hill / Interamericana de México, 1996, 240p.
- HARMON G., Frederick, *La Diferencia Vital*; Colombia, Norma, 1988, 364p.

- HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto, *Metodología de la Investigación*; México, Mc Graw Hill, 1996, 505p.
- INEGI, *La actividad económica de los restaurantes en México*, México, CANIRAC, 2000 p.1
- ISHIKAWA, Kaoru, *¿Qué es el Control de la Calidad? Modalidad Japonesa*; México, Norma, 1995, 209p.
- JURAN J. M., *Juran's Quality Control*, Singapur, Mc Graw Hill, 1990, p.14
- KOONTZ, Harold, *Elementos de la Administración Moderna*; México, Mc Graw Hill, 1990, 345p.
- LEONI COMBLENCÉ, Lambertini. *Administración de Bar, Cafetería y Restaurante*; 2ª. Ed., México, CESA, 1995, 252p.
- LÓPEZ, RUIZ, Miguel, *Elementos para la investigación*, 3ª ed. México, U.N.A.M. 177p.
- MARTIN B, William, *Guía de servicios en Restaurantes. Calidad en los Servicios*; México, Trillas, 1997, 82p.
- MENDOZA NÚÑEZ, A., *Manual para determinar necesidades de capacitación*; 2ªed. México, Trillas, 1986, 139p.
- RAMÍREZ, Federico, *Guía metodológica para la aplicación del Diagnóstico Organizacional*. Temas selectos de Administración; F.C.A-UNAM, 1993, 26 p
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional*; México, 3ª ed., Prentice Hall, 566p.
- RODRÍGUEZ, RIVERA, V., *Psicotécnica pedagógica*. México, Porrúa, 1990 p. 311
- SALDAÑA, E. *Mercadotecnia de servicios*, México, UNAM, 2000, p.78
- WERTHER, William, *Administración de personal y recursos humanos*, 4ª ed., México, Mc Graw Hill, 1995, 486p.