

30891749

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

zey

**APLICACION DE CIRCULOS DE CALIDAD  
EN UNA EMPRESA OPERADORA DE FIESTAS**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**  
AREA: **INGENIERIA INDUSTRIAL**  
P R E S E N T A :  
**FABIAN ALFONSO VAZQUEZ GOMEZ BISOGNO**

**DIRECTOR: ING. FRANCISCO JAVIER CERVANTES CAMARENA**

MEXICO, D.F.

**FALLA DE ORIGEN**

1995



## **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 está 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.

**A DIOS**

**A MI MADRE, POR SU APOYO, CARIÑO Y EJEMPLO**

**A MIS HERMANOS, MARTIN, ROSA Y FRANCISCO,  
POR SU AMISTAD, LEALTAD Y SINCERIDAD**

**A MIS ABUELOS, SARA Y ALFONSO, POR LOS CONOCIMIENTOS  
QUE DE ELLOS HE APRENDIDO TODA MI VIDA**

**A MIS TIOS, PRIMOS Y SOBRINOS  
POR ENSEÑARME A VIVIR EL ESPIRITU CRISTIANO Y DE FAMILIA**

**A JAVIER CERVANTES POR SU DIRECCION, APOYO Y AMISTAD**

**A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
AL HABERME PERMITIDO ESTUDIAR EN TAN EXCELENTE INSTITUCION**

**A TODOS MIS AMIGOS**

## I N D I C E

<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1. LA EMPRESA</b>	
1.1. Descripción de la Empresa.	7
1.1.1. Funciones de las Áreas de Trabajo.	10
1.1.1.1. Entrada	10
1.1.1.2. Sanitarios	11
1.1.1.3. Caja	12
1.1.1.4. Cocina	19
1.2. Situación Actual.	22
1.2.1. Problemas en cuanto a la Empresa	24
1.2.2. Problemas en cuanto al Cliente.	28
1.2.3. Problemas en cuanto al Empleado	29
<b>CAPITULO 2. CALIDAD, SERVICIO Y CIRCULOS DE CALIDAD</b>	
2.1. ¿Qué es Calidad. ?	35
2.1.1. Concepto de Calidad	35
2.1.2. Antecedentes de Calidad	42
2.1.3. ¿Cómo lograr Calidad. ?	47
2.2. Definición de Servicio.	50
2.2.1. Características de Servicio.	51
2.2.2. Clasificación de los Servicios.	55
2.2.3. Calidad de Servicio.	58
2.3. Círculos de Calidad.	63
2.3.1. Definición.	66
2.3.2. Origen de los círculos de Calidad.	67
2.3.3. Características.	72
2.3.4. Elementos de los Círculos de Calidad.	76

### **CAPITULO 3. IMPLEMENTACION DEL CIRCULO DE CALIDAD.**

<b>3.1.</b>	<b>Introducción al Caso Práctico.</b>	<b>90</b>
<b>3.2.</b>	<b>Pasos para la aplicación de un Círculo de Calidad</b>	<b>90</b>
<b>3.3.</b>	<b>Estructuración del Círculo de Calidad</b>	<b>95</b>

### **CAPITULO 4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION Y LIDERAZGO DENTRO DEL CIRCULO DE CALIDAD**

<b>4.1.</b>	<b>Motivación.</b>	<b>106</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Motivación en los círculos de calidad.</b>	<b>108</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>La motivación como parte fundamental del Círculo de Calidad.</b>	<b>110</b>
<b>4.2.</b>	<b>Liderazgo.</b>	<b>111</b>

**CONCLUSIONES.** 115

**BIBLIOGRAFIA.** 121

#### **ANEXOS.**

<b>Anexo 1.</b>	<b>Lluvia de Ideas</b>	<b>125</b>
<b>Anexo 2.</b>	<b>Resultados antes de la aplicación de los Círculos de Calidad.</b>	<b>128</b>
<b>Anexo 2A.</b>	<b>Cuestionario para obtener los datos solicitados</b>	<b>129</b>
<b>Anexo 3.</b>	<b>Resultados obtenidos de la aplicación de los Círculos de Calidad</b>	<b>130</b>

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la situación que vivimos en nuestro País es de aspecto moderno, de trabajo, de sobreslir día a día y de competir en un futuro no muy lejano con potencias comerciales, industriales, financieras y de servicios como lo son Estados Unidos de Norteamérica y Canadá debido a la firma reciente del Tratado de Libre Comercio con estos países.

Si bien en los principales terrenos de competencia como lo son los que anteriormente se mencionaron también existen medios en los que debemos ser cada día mas profesionales como lo es en la calidad al servicio al cliente en el cual se da un valor agregado en el costo del producto y donde se refleja dicho costo básicamente en el servicio al destinatario final: "El Cliente".

El objetivo primordial de este trabajo es el aplicar los círculos de calidad en lo que a servicio al cliente se refiere, por parte de los empleados y de los mismos funcionarios.

Se tuvo la oportunidad de implementar dicho estudio a una de las empresas operadoras de fiestas más antiguas de la Ciudad de México. Se contó con la facilidad de acceso a la misma para la realización de esta Tesis y sobre todo por que dicha empresa exige un estudio en cuanto a calidad y servicio al cliente.

Se llevará a cabo un estudio en el cual los protagonistas principales serán las personas que tienen el mayor contacto y retroalimentación con el cliente durante todo el evento; se hablará básicamente de la planilla de meseros, los cuales desgraciadamente en algunas ocasiones dan el servicio y promueven a la empresa no en los términos deseados.

Es importante mencionar algunas de las razones por las que se decidió efectuar un estudio en cuanto a calidad de servicio en esta empresa, ya que resulta interesante dar a conocer los resultados, observaciones y conocimientos de la misma a los empleados y a los funcionarios, con el fin de resurgir la idea y cultura que en su inicio tuvieron y dieron muy buenos resultados.

Se desarrollarán círculos de calidad considerando algunos aspectos importantes para obtener resultados veraces como son: entender los problemas, ubicarse en la situación actual de la empresa, elegir a la planilla de meseros como el equipo a estudiar implementar el círculo de calidad, analizar las causas, definir los objetivos, medir resultados y sacar conclusiones, todo esto servirá de apoyo para el complemento de esta tesis.

Se contó con la facilidad de acceso a dicha empresa para la realización de este estudio derivada de la exigencia que se tiene por medir la situación actual en cuanto a calidad de servicio se refiere.

Se buscará con el presente estudio incrementar la eficiencia y productividad de los empleados, así como el de crear una actitud de servicio y filosofía empresarial.

## **CAPITULO 1**

### **LA EMPRESA**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El estudio que se presentará en esta tesis, será para analizar a una de las empresas operadoras de salones de fiestas más antiguas de la ciudad de México; se tendrá que estudiar en diferentes circunstancias, con diferentes puntos a analizar para así poder llegar a un nivel óptimo de calidad en el servicio y productividad de todos los empleados así como de todas las áreas participantes y de las cuales tengan en gran porcentaje del tiempo de su trabajo contacto directo con el cliente.

El salón de fiestas en cuestión cuenta con una planta baja , la cual tiene una superficie alrededor de 1000 mts<sup>2</sup>, y con un mezzanine de 500mts<sup>2</sup>. Así mismo cuenta con una pista de baile aproximadamente de 250 mts<sup>2</sup>; la combinación de estas áreas da como resultado la facilidad de recibir a 1,300 personas sentadas para un banquete, y alrededor de 1,600 personas paradas para algún evento donde no se tenga que hacer uso de mesas y sillas.

En la entrada del salón está ubicado un guardarropa en el cual una persona de sexo femenino y de edad avanzada, está encargada de recoger las prendas u objetos que las personas deseen dejar en dicho lugar.

La entrada cuenta también con una sala de espera para las personas que están cansadas, o que están esperando a algún otro familiar o amigo. Esta sala cuenta con un arreglo floral en el centro de la entrada y con unos candiles muy presentables que alumbran perfectamente la estancia. Dicho lugar se considera amplio a comparación de otros salones de fiestas con el fin de evitar las multitudes a la hora de la entrada, las cuales suelen ser a veces muy molestas.

Al final de la pista se cuenta con dos sanitarios, uno para mujeres y uno para caballeros los cuales se encuentran en un estado limpio y presentable a la hora de empezar el evento.

Así mismo existen dos escaleras, una que es la Principal, nace de la base de la pista, y la segunda surge de la sección lateral de la misma. Dichas escaleras terminan en el mezzanine en diferentes lugares, esto con el fin de no tener un solo flujo de gente ya sea para bajar a bailar o evacuar el área del mezzanine de forma urgente, o bien para subir al lugar que se tiene en la fiesta o evento.

Entre las dos escaleras y debajo de la parte lateral del mezzanine, se encuentra instalado el escenario musical, formado de 3 pisos, en donde se realiza la actuación de los diversos grupos musicales, o de las personas a exponer cualquier tipo de presentación o discurso. Este lugar está ubicado de tal manera que todo el quórum presente en el salón durante el transcurso del evento, puede ser testigo tanto auricular como ocular de lo que está ocurriendo.

En frente del sanitario para hombres se encuentra una de las áreas más importantes del salón: LA CAJA. Es aquí donde se lleva el control de bebidas, refrescos, alimentos, copas, cigarrillos, venta y administración de alcohol, lo que representa para el salón la fuente de ingresos más fuerte del negocio.

El área de la CAJA es de un tamaño aproximado de 7mts. de largo con un ancho aproximado de 4 mts., en donde en la parte trasera de la CAJA se encuentra la vitrina de vinos y licores para vender; esto ya que el reglamento lo exige: "Deben estar a la luz, y en vitrina transparente todas y cada una de las botellas y bebidas que están autorizadas para su venta y consumo dentro de este local...", y en la parte delantera se encuentra ubicada una barra de madera de pino del mismo largo de la CAJA.

El área de cocina se encuentra ubicada entre LA CAJA y la salida de emergencia, la cual cuenta aproximadamente con un área de 60 mts<sup>2</sup> y es aquí donde se encuentran todos los equipos de cocina tales como:

estufas, mesas, refrigeradores, congeladores, bodega, tarjas de lavado de vajillas, cubiertos, vasos y cristalería, además de tener un acceso a LA CAJA en la parte posterior de esta última.

#### **1.1.1. Funciones de las áreas de trabajo**

Las áreas de trabajo con las que cuenta la empresa son las siguientes:

- a) Entrada
- b) Sanitarios
- c) Caja
- d) Cocina

##### **1.1.1.1. Entrada**

En la entrada se cuenta con cuatro personas con funciones diferentes: las llamaremos de la siguiente manera:

a) Guardia de boletos: recibe y cuenta los boletos de las personas que han entrado al lugar;

b) Guardia de Objetos: revisa a las personas y cualquier tipo de objeto, ya sea bolsas, abrigos, etc., para evitar la introducción de algún tipo de arma u

objeto que ponga en peligro la buena ejecución del evento.

c) **Guardia de Seguridad:** se encarga de la seguridad a la hora de la entrada y de la salida para que no exista ningún tipo de problema por la impaciencia de entrar o de salir del evento.

d) **Guardaropa:** una vez que el cliente entró al salón, tiene la opción de hacer uso de esta área entregando a la persona encargada sus pertenencias recibiendo de esta última un boleto, el cual al final del evento es canjeado por sus objetos.

#### **1.1.1.2. Sanitarios**

En cada sanitario existe un responsable con una función determinada:

- a) Vigilante baños mujeres
- b) Vigilante baños hombres

La función de ambos, es tener en todo momento limpio el lugar y que no existan faltante de suministros, como pueden ser papel de baño, jabón, agua, etc., así como de dulces y caramelos para que el cliente pueda comprar el que más le guste.

### **1.1.1.3. Caja**

Esta área cuenta con 4 diferentes subáreas en donde se realizan diferentes funciones por diferentes personas. Estas subáreas son las siguientes:

- a) Caja
- b) Área de copeo y entrega de bebidas
- c) Área de refrescos, cervezas y cigarros
- d) Área de entrega de alimentos.

#### **a) CAJA**

Es en esta subárea donde se realiza la función principal y de mayor responsabilidad e importancia de todo el negocio. Es aquí donde se controla, se administra y se realiza la venta de alcohol, alimentos y bebidas.

Dicha área cuenta con dos personas que tienen diferentes ocupaciones en el transcurso de la fiesta. Es importante mencionar que ambas personas necesitan de la otra para poder realizar sus tareas lo más productivamente posible.

Se identificarán a las personas encargadas de estos puestos, de la siguiente manera:

- Cajero receptor de dinero: a1
- Cajero controlador del dinero y de todas las subáreas: a2

Las funciones de estas dos personas están muy ligadas durante el transcurso del evento, ya que a1 y a2, a pesar de tener funciones diferentes, una depende de la otra.

#### 1.- OPERARIO a.1:

Como se habló, este operario no depende de a.2, ya que la función que realiza durante el evento es solamente la de cobrar, suministrar y controlar toda la salida de alcohol, ya sea en botellas o en coqueo suministrado por p.1 y p.2; más adelante se definirán las funciones de estos últimos.

a.1 maneja el dinero durante el evento de todo el salón, ya sea sueldos, ganancias, costos, pagos, reembolsos, etc... , por lo que emana un cuidado muy especial en lo que a su operación y desarrollo del trabajo se refiere.

Al principio del evento, a.1 proporciona a cada mesero N\$ 300.00 en fichas de las siguientes denominaciones:

**-N\$10**

**-N\$20**

**-N\$50**

**-N\$100**

Estas fichas son actualizadas en su valor durante el año, siempre y cuando exista un aumento en los precios de los productos a consumir. La finalidad principal de este instrumento es el de proporcionar a los meseros liquidez al principio del evento, comprometiéndose a liquidar dicha cantidad durante o al final del evento.

a.1. se encarga de recibir el dinero derivado de la venta de todas las botellas y copas a los meseros. Así mismo éste proporciona los montos de cada venta a a.2 para que éste realice su función.

Al final del evento a.1 hará corte de caja habiendo recibido el dinero que en un principio se dio a los meseros y el dinero que entró durante la fiesta, para después proporcionar el dato a a.2.

En el caso en que llegase a faltar dinero, es a.1 quien deberá poner la diferencia en efectivo y tener mayor cuidado para las próximas fiestas. Este faltante puede ser causado por diferentes razones:

- descuido a la hora de cobrar a algún mesero
- proporcionar mal los montos de la venta a.2.
- mal manejo de la máquina registradora por parte de a.2
- mal manejo del dinero en efectivo por parte de a.1

El trabajo de a.1 termina cuando se entregan las cuentas a a.2 al final del evento.

## 2.-OPERARIO a.2

La función de este empleado es la de cuidar, controlar y recibir todos los ingresos de todas las subáreas y llevarlas a la máquina en forma de registro por cada operación que se realice. Dicha función, si bien no es de tanto movimiento y responsabilidad como la de a.1, es de igual importancia, ya que es éste quien al final dará cuentas al gerente general de la empresa.

Se puede decir que este empleado es la cabeza de las subáreas donde todos sin excepción le reportan de sus ventas y manejos. De igual manera que a.1.

La función de a.2. termina cuando los demás operarios proporcionan la información necesaria para realizar el corte general de caja y presentarlo al gerente general, el cual solamente revisa y chequea el dinero, comparándolo con lo que la máquina registró al final de la fiesta.

## **b) Área de copeo y entrega de bebidas**

En esta área existen dos personas (P.1. y P.2.), las cuales se encargan de entregar las bebidas y botellas cobradas por a.1 a los meseros durante toda la fiesta. Es importante mencionar que ambos se dedican a realizar dicha operación para no tener esperando a los meseros en la entrega de dichos productos.

Ambos operarios están capacitados para realizar indistintamente cualquier tipo de función dentro de esta subárea, como son:

- Entrega de botellas
- Preparación y entrega de bebidas

Es importante mencionar que ambos operarios están a cargo de a.1 ya sea para dar o negar cualquier tipo de servicio de copeo; por lo que dichos operarios llevan a cabo las indicaciones que éste les señale.

La labor de los operarios de copeo y entrega de bebidas acaba cuando a.1 decide cerrar la caja. Estos empleados no tienen que entregar cuentas de lo vendido o de lo entregado a los meseros, puesto que lo que entregan durante la fiesta, a.1 lo va registrando además de supervisar la labor de los operarios de esta área

### **c) Área de refrescos , cervezas y cigarros**

De esta área está encargada una persona la cual llamaremos s.1, en donde la función principal es el vender refrescos, cervezas y cigarros a los meseros. Es importante mencionar que el cobro de dichos productos lo realiza s.1

Al inicio del evento se le entregan a s.1 una cantidad fija de refrescos, cervezas y cigarros, los cuales fueron contados y revisados por a.2. Al final de la fiesta s.1 entrega las ganancias a a.2, y se lleva a cabo un recuento de los productos vendidos vs. productos restantes y la venta generada. Si no llegase a cuadrar el monto proporcionado por s.1 a a.2 contra los productos que se vendieron, es el operario s.1 quien pagará el dinero faltante.

Esta subárea es de gran importancia puesto que la gente si bien a veces no compra alcohol, por lo general, sí consume refrescos, y esto hace que se convierta en una estación muy solicitada por la plana de meseros.

La función de s.1 termina al pasar las cuentas a a.2 de los productos vendidos.

#### **d) Área de alimentos**

Esta área es manejada por una sola persona la cual llamaremos d.1. Se encarga de dar las botanas, alimentos y toda clase de antojitos para la gente que solicita este producto. Son los meseros quienes pagan estos productos ya sea con dinero en efectivo, o en fichas.

El operador d.1 recibe el dinero de los meseros e inmediatamente se lo proporciona a a.2 para que realice el registro en la caja y es éste quien le entrega un boleto de la cantidad recibida, para solicitar al área de cocina la preparación de los alimentos solicitados.

Derivado del boleto de la caja d.1 solicita al área de cocina por medio de vales la cantidad de emparedados, botanas o antojitos pagados por cada mesero, por lo que se lleva un control de vales entregados al área de cocina contra alimentos preparados y entregados de esta última.

La función de este operario termina cuando realiza el conteo de vales contra boletos hechos por la caja. En caso de que la cantidad de vales no corresponda al monto total de los boletos es d.1 quien deberá cubrir la diferencia.

Es importante mencionar que todos se marchan a descansar, hasta que a.2 entrega cuentas al gerente general. Se ha hablado que si falta dinero en cualesquiera de las subáreas, el encargado responsable tendrá que proporcionar el faltante, pero si en algún evento sobra dinero, lo que se hace es colocar en el corte el sobrante y registrarse como tal.

#### **1.1.1.4. Cocina**

Esta área se conforma por cuatro señoras que cuentan con gran antigüedad en el salón, por lo que conocen perfectamente el movimiento del mismo. Cuando se necesita de más personal debido a que la fiesta es muy grande en cuanto a asistencia, se contratan por evento a las personas necesarias para ayudar a las cuatro señoras de planta. Es importante mencionar que estos casos se llegan a dar cuando el evento es desayuno, comida o cena.

La función de estas personas es, al inicio del evento contar todos los alimentos que se tienen como disponibles para la venta durante la fiesta. Al recibir los vales de b.1, preparan los alimentos solicitados y los entregan, Por lo general se tardan entre 5 y 10 minutos en preparar cualquier tipo de platillo (botanas, emparedados o antojitos).

Los productos se entregan a b.1 por la puerta trasera de la "CAJA" y éste realiza la función antes mencionada.

Cuando se llevan a cabo desayunos, comidas o cenas, se suspende la preparación de botanas para dedicar el cien por ciento de su tiempo en preparar, servir, administrar y controlar la salida de las charolas de alimentos a los meseros. El servicio por parte de la cocina para realizar todo este proceso se tarda aproximadamente 40 min. Una vez que comienza la llegada de los meseros con los platos sucios, una parte de las cocineras se dedica exclusivamente a lavarlos, mientras que las demás continúan preparando las charolas de los platillos faltantes.

Cuando son entregados todos los platillos a los meseros y a su vez éstos recogen todos los comensales de la mesa, todas, sin excepción, se encargan de seguir lavando platos, cubiertos y vasos hasta que son contados y guardados en cajas por la cocinera principal.

La función de éstas termina cuando el operario a.2 ratifica que se hayan guardado en la bodega de la planta baja la vajilla y cristalería utilizados.

Se explicarán las funciones principales de la planilla de meseros, la cual esta conformada por un capitán y diez meseros de planta. Son éstos los que realizan todo el servicio de entrega de alimentos y bebidas al cliente.

Son los meseros los únicos que tienen contacto directo durante el evento con lo clientes. Es aquí donde se manifiesta el servicio, la calidad, la limpieza y el profesionalismo del salón. Si los meseros no trabajan bien, no realizan un esfuerzo en ventas y un excelente servicio, todas las funciones de las áreas anteriores no sirven para nada.

Es de importancia vital que la planilla de meseros esté bien preparada en cuanto a conocimiento de alimentos, profesionalismo en su trabajo y sobre todo servicio al cliente. Desgraciadamente la clientela sólo percibe el servicio brindado por los meseros dejando a un lado el trabajo realizado por las demás áreas, por lo que se considera que este equipo de trabajo tiene la responsabilidad más importante, ya que es el único que trata personalmente al cliente durante el evento.

Los eventos que se realizan con mayor frecuencia son:

Banquetes para Boda.

Banquetes para 15 Años.

Banquetes para Graduación.

Renta del local para bailes de diversas sociedades que existen en el país, como pueden ser las de colombianos, cubanos, puerto rriqueños, jamaquinos, oaxaqueños, etc...

Renta del local para llevar acabo discursos, presentaciones de algún tipo de producto, o también para realizar fiestas infantiles.

### **Desayunos para Bautizos**

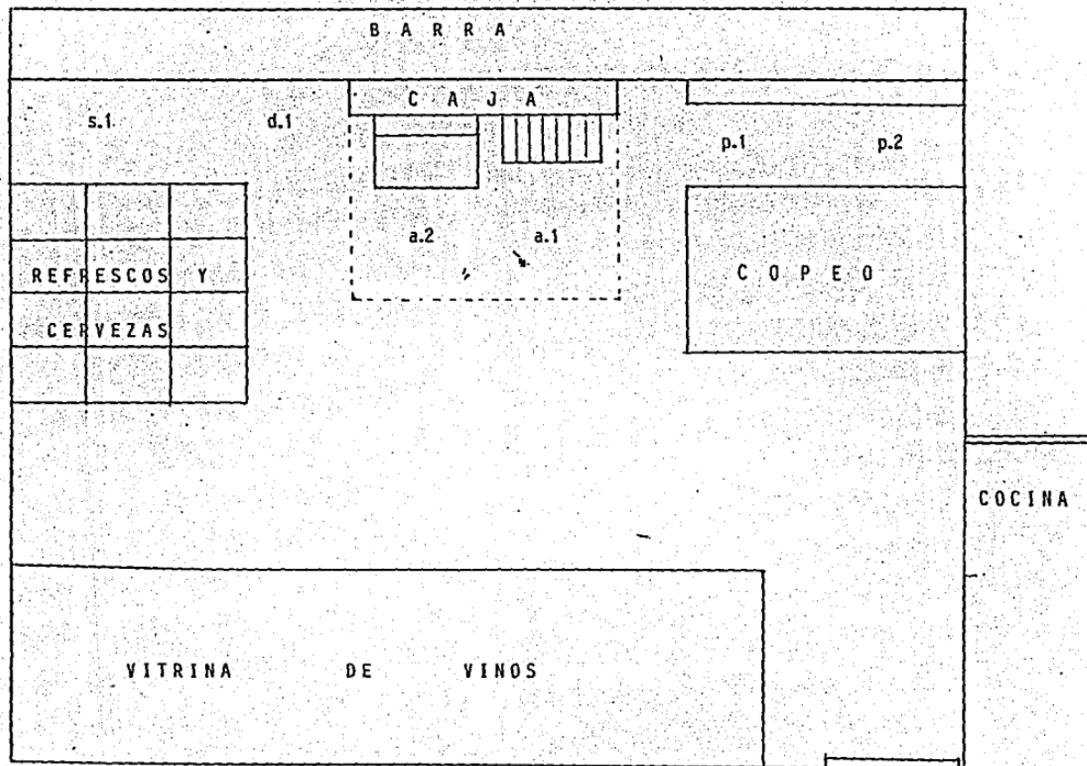
### **Desayunos para Primera Comunión.**

El evento que proporciona mayor utilidad y productividad, que actualmente se realiza en el salón de fiestas, es el alquiler del mismo para bailes de sociedades típicas de algún país. Dicho local se renta por evento y por un tiempo de cinco horas, siendo el organizador quien se encarga de difundir el evento con promocionales en la radio, boletos, pancartas, mantas y todo tipo de publicidad, ya que la ganancia que el organizador obtiene, es únicamente la de taquilla, puesto que la venta de alimentos y bebidas la realiza directamente la administración del salón siendo para ésta el cien por ciento de la utilidad. La descripción física de las áreas se muestran en la Figura 1.1

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL.**

En esta empresa como en todas las empresas de servicios, tiene problemas graves y problemas fáciles de resolver, por ejemplo, cuellos de botella en la rapidez de suministrar el producto, malos manejos, malas decisiones, falta de puntualidad, mal servicio a los clientes, descuido de la apariencia del salón, falta de publicidad, falta de capacitación a todos los niveles y empleados, falta de motivación, etc... los cuales hacen mejor o peor una empresa de servicios dedicada a atender un cliente.

Figura 1.1



Todos estos problemas y más, son los que, en la mayoría de los casos acaban por alejar a la clientela, por dejar mala imagen y sobre todo por que el cliente no regrese y se exprese mal de dicha empresa.

Se analizarán de tres puntos de vista distintos, los diferentes problemas que existen antes, durante y después de cada evento para tener un punto de partida para la justificación de este trabajo de investigación.

### **1.2.1 Problemas en cuanto a la empresa**

La administración de este negocio lo componen principalmente 2 accionistas teniendo la mayor parte de la empresa a su cargo, contando con un gerente general, el cual se encarga de administrar, contactar y difundir la operación del salón. Así también se cuenta con una secretaria que se encarga de todo el papeleo administrativo, del salón. Es este grupo de personas y todas las que anteriormente se describieron las que conjuntamente se encargan de la operación del mismo.

Como consecuencia de una administración relajada, flexible, mecánica, antigua, sin filosofía de empresa, etc... se derivan de ésta varios problemas de gran importancia para el buen funcionamiento del salón.

Los problemas más grandes que se suscitan evento tras evento son los siguientes:

1.- La supervisión de todos los eventos es hecha por el gerente general, el cual realiza las operaciones según crea convenientes.

2.- Los accionistas mayoritarios no se involucran en la operación del salón ya que solamente son 2 de los accionistas los que velan por el negocio y en general los que realizan las inversiones, cambios, políticas, etc.. según su experiencia y la seguridad de la empresa.

3.- La empresa no tiene definida una filosofía de trabajo en cuanto a "empresa", ya que solamente lo toman como un negocio para hacer dinero, no tomando importancia en otros puntos, como el de personal, crecimiento, expansión y desarrollo.

4.- Siempre se ha manejado de una forma, con metodismo antiguos a diferencia de las que el mercado exige y no se ha cambiado dicha forma de administrar y operar el salón.

5.- El salón de fiestas representa para todos los que laboran en él, un lugar pasado de moda, un lugar en el que solamente van para trabajar y obtener dinero, más no para aprender y atender cada vez mejor al cliente.

6.- El salón no tiene ya la fuerza de imponer políticas, o nuevas funciones; los empleados las manejan según su parecer.

7.- No se tiene un plan de promoción de eventos continuo, ya que solamente se vive de los clientes recurrentes y no se buscan nuevos prospectos.

8.- No se da capacitación profesional a los meseros, cocineras, y en general a todos los que trabajan para la empresa.

9.- Una vez empezado el evento, se olvida el compromiso de atender como al principio a los clientes durante toda la fiesta.

10.-La empresa no confía en el personal.

11.-La empresa no da lo mismo que recibe de los empleados.

12.-En cuanto a sueldos, pensamos que son bajos, ya que si durante la fiesta el mesero no vendió mucho, el dinero que saca durante la noche es realmente poco. Al igual sucede lo contrario al vender mucho.

13.-La empresa se ha estancado en el tipo de clientela, de eventos, así como el número de los mismos durante todo el año, por lo que el prestigio del

salón que se tenía hace muchos años, es imposible pensar que se tenga hoy en día.

14.-La empresa no tiene las políticas necesarias ni la metódica a seguir para tener un control total del evento en cuanto a ventas, gente que entra al evento, cortesías, etc.,

15.-Es importante mencionar como último problema grave, que el salón no mantiene firme una política de limpieza, un mecanismo de limpieza constante en el evento durante todo el año. Y cabe comentar que este problema se da desde cómo dejar limpia una estación, hasta la misma presentación de los meseros y operarios, por lo que la presentación en general del salón no es muy pulcra.

Se han mencionado los problemas más fuertes y constantes en cuanto a la empresa. Problemas que hacen del trabajo, un trabajo difícil de realizar y sin ánimo alguno. Son los meseros, personal, clientela, y cualquier persona ajena al lugar quien exploya estos problemas antes, durante y después de cada evento.

### **1.2.2. Problemas en cuanto al cliente**

Los problemas que atañen al cliente no son muchos, puesto que es éste quien exige, el servicio y la calidad en el mismo. Los problemas más frecuentes con respecto al cliente son por lo general problemas que se ocasionan obviamente por la falta del servicio.

Se mencionarán en estos "problemas" , no los problemas que inicia el cliente, sino los problemas que se ocasionan con los clientes debido al mal servicio.

1.- La clientela por lo general no es de un status socio-económico muy elevado por lo que siempre exige sin medida el servicio y la prontitud en el mismo por parte de los meseros.

2.- En bastantes ocasiones siempre está inconforme de lo que se le está cobrando.

3.- Siempre existirán los típicos clientes borrachos que tratan de sobrepasarse iniciando tumultos y pleitos por lo que ellos quieren.

4.- Un problema realmente grande, es que siempre se defienden con que "El cliente siempre tiene la razón"

5.- Por la falta de educación, la mayoría de las veces ocasionan destrozos.

Es realmente difícil saber qué y cuántos problemas ocasionan los clientes, ya que son éstos los que tienen por lo general la última palabra y la razón por ende. De lo que se puede asegurar, es que los clientes si crean problemas a la empresa debido a políticas que no les gustan o formas de trabajo, o simplemente el mesero les cayó mal.

### **1.2.3. Problemas en cuanto al empleado**

Ahora tocará un punto muy importante y donde gira el servicio y la calidad del salón, ya que son los empleados quienes dan la cara al cliente y son éstos los que reflejan la institucionalizada del mismo.

Se mencionarán principalmente los problemas que se observaron en los transcurso de los eventos.

1.- Falta de higiene y limpieza, tanto en su persona, como en la realización de su trabajo.

2.- Falta de disciplina en cuanto a llevar a cabo las políticas u órdenes de la empresa.

3.- Falta de profesionalismo debido a una falta considerable de capacitación en cuanto a servicio y atención al cliente se refiere.

4.- En la mayoría de las veces son éstos los que se encuentran nada contentos con la administración de la empresa, por los salarios, por los repetitivos y mismos eventos, por la falta de capacitación, y sobre todo por la falta de motivación que no reciben.

5.- Se saben no indispensables.

6.- Trabajan mucho más por necesidad que por el gusto y el beneficio que puedan obtener realizando bien su trabajo.

7.- Siempre tratan de obtener mayores beneficios a costa de quien se "deje".

8.- Son contados los empleados que ven al cliente de uno, como cliente de TODOS.

9.- No se preocupan por aprender y esforzarse cada día más.

10.- Siempre llevan a cabo lo que más les conviene.

11.-Para ellos , aquellos clientes que no consuman mucho, por lo general no se les atiende como los invitados esperan.

12.-Saben que el salón ha perdido prestigio, por lo que ellos no procuran retomarlo o revirlo, puesto que saben dónde están parados en el mercado.

13.- Existen alrededor de 6 meseros que llevan muchísimos años, y son a éstos a quien mejor se les trata, por lo que los meseros más nuevos se sienten apartados y sin oportunidad de progresar.

14.- La falta de importancia que le toman a su trabajo, ya que igual llegan a trabajar, que igual no llegan.

15.-La filosofía de decir: "si mi jefe no lo hace, yo tampoco tengo por qué hacerlo".

16.-Problemas de actitud ante el trabajo ya que lo que perciben no es suficiente.

17.-El interés de "transar" a la misma empresa, ya sea vendiendo botellas, refrescos o alimentos por su parte a un precio igual o más bajo. Por supuesto que al que sea sorprendido realizando dichos actos, se le suspende por un periodo determinado de fiestas.

18.- La falta de compañerismo que existe entre toda la planilla de empleados.

19.- Se terminaría con resumir en un solo punto el problema más importante, frecuente y difícil de superar.

Dicho problema es en resumidas cuentas el de carecer de una cultura y educación, en dar buen servicio, en trabajar, y en querer hacer las cosas bien y de buena gana.

Se ha presentado en este capítulo qué situación guarda la empresa, y se ha analizado cuidadosamente para poder realizar un estudio de dicha empresa en lo que a círculos de calidad se refiere.

En una empresa de servicios, es fundamental atacar los problemas personales de los trabajadores en cuanto a motivación, desempeño, amor a la "camiseta", sueldos, imagen, capacitación, confianza se refiere, para definir una política de trabajo a seguir y sobretodo que una empresa de este giro, es representada desde la persona que recibe los boletos en la entrada, hasta los socios-dueños del negocio.

## **CAPITULO 2**

### **CALIDAD, SERVICIO Y CÍRCULOS DE CALIDAD**

En estos tiempos se ha manejado una corriente en torno a todas las empresas, ya sea manufactureras, productoras, fabricantes, de servicios, etc... de que la calidad es la columna vertebral del éxito profesional, claro está aunada a otras circunstancias, como son capacitación, filosofías de trabajo, contar con los recursos óptimos para poder llevarla a cabo, etc...

Calidad Total es el término de moda en cualquier parte del mundo, en cualquier empresa, y en cualquier persona con ganas de hacer bien las cosas.

Es importante mencionar que la productividad se da junto con la calidad, ya que si no se da la calidad, pocas veces se obtendrá alta productividad, y viceversa. Ser productivos y a la vez realizar las cosas que se encomiendan con calidad, es la pareja importante de factores que conllevan a las grandes utilidades ya sea en empresas pequeñas o grandes grupos empresariales.

Es precisamente en este capítulo donde se hablará y estudiará a fondo : ¿qué es calidad y productividad?, ¿qué son los círculos de calidad? y por último se implementarán ambas preguntas en la empresa operadora de fiestas , para reducir problemas, aumentar la productividad y calidad en el servicio y en el trabajo de cada empleado.

## **2.1 ¿ QUÉ ES CALIDAD ?**

"Si hay calidad a nivel de sistema total, la productividad y el incremento en las utilidades son una consecuencia. Además, si el objetivo de la administración es en primer lugar la calidad, la confianza del consumidor crecerá, los productos tendrán gran demanda y las utilidades a largo plazo aumentarán, lo que contribuirá a una administración estable y exitosa" (1)

**Ishikawa.**

### **2.1.1 Concepto de Calidad**

El concepto de calidad se utiliza por lo general para asociar hechos o cosas que nos producen alguna satisfacción.

Para Felipe de Arjona, calidad significa "satisfacer las necesidades del consumidor o usuario", considerando:

a) La relación externa de la empresa: considerar al empresario, a la clientela, y al consumidor.

(1) Felipe de Arjona. "Calidad, el Secreto de la Productividad". Editorial Técnica. México, 1985.

b)La relación interna: Considerando la interrelación que hay en cada proceso, en la comunicación que existe entre una persona y otra, etc.(2)

Para Everett Adam, James Heishover y William Rich, la calidad es " el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las características que determinan su valor en el mercado" (3)

(2) Felipe de Arjona. "Calidad, el Secreto de la Productividad". Ed. Técnica. México, 1985.

(3) Adam E. Jr., Hershauer, Rich W. "Productividad y Calidad ". Ed. Trillas México, 1985.

La calidad se define de la siguiente manera según las normas Industriales Japonesas (Japanese Industrial Standard):

"Es el conjunto de características que constituyen el objeto de la evaluación para determinar si el producto o servicio satisface o no, la finalidad del uso" (4)

Para Velázquez Mastreta, calidad es " El grado de excelencia, una medida de bondad por medio de la cual juzgamos la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad" (5)

Para el maestro Philip Crosby, la palabra calidad significa:

- a) Hacer el trabajo bien desde un principio.
- b) Prevenir los defectos y errores, evitando volver a hacer las cosas.
- c) Apegarse a los requerimientos del trabajo (6)

(4) Shin Miura. "Características Especiales del Control de calidad". Jetro, 1984.

(5) Velázquez Mastreta. "Administración de los Sistemas de Producción", Editorial Limusa. México, D.F.

(6) Philip B. Crosby. "Quality is Free". New American Library. U.S.A., 1980

Feigenbaum define a la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación o servicio, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporciona al consumidor durante su uso" (7)

Según el diccionario de la lengua española, calidad se define como "La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie "

Se pueden resumir las definiciones dadas en varios puntos importantes:

- 1.- Satisfacer las necesidades del consumidor
- 2.- La calidad puede ser externa (Empresa-Cliente) o interna (Empresa-Empleados)
- 3.- Es un determinante, entre otros, del valor de un producto en el mercado que permite compararlo contra otros de su misma especie.

(7) A.V. Feigenbaum. "Control Total de la Calidad". Compañía Editorial Continental. México, 1981

4.- Disminuir tiempo y costos sin determinar el valor del producto o servicio que el usuario recibe.

5.- La calidad no termina cuando se vende un producto o se otorga un servicio, también se debe considerar la asesoría, el mantenimiento, la recurrencia, etc.

6.- Hacer el trabajo bien desde el comienzo.

En base a estos 6 puntos, se define la calidad como: "Un conjunto de especificaciones que deben tener un producto o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor; sin limitarse al producto mismo, considerando también el servicio posterior de la venta, tales como puntualidad en la entrega, mantenimiento, asesoría, etc... es decir, no solamente se evalúa la calidad del producto sino también representa parte fundamental, el servicio".

La calidad puede ser de dos tipos:

1.- Calidad Externa:

Se refiere a la calidad que proporciona la organización con sus productos o servicios a sus consumidores o usuarios. Esta puede ser:

a) **Calidad de Diseño:** Son las características que el producto o servicio posee en base a los requerimientos del cliente.

b) **Calidad de Requerimientos:** Es el grado de adhesión de los requerimientos al producto elaborado conforme al diseño previo.

c) **Calidad de Servicio:** Después de la venta del producto o servicio, el usuario deberá seguir recibiendo sus beneficios, siendo éstos básicamente: eficientes servicios en la atención al cliente , mantenimiento, asesoría.

## **2.- Calidad Interna:**

Es la calidad que existe dentro de la empresa, de un área a otra, de una operación a otra, de persona a persona, y la cual el cliente no percibe directamente, constituyéndose así , una cadena en la que todos sus empleados participan activamente para incorporar la calidad a su área y así dar como resultado total y general, la satisfacción del cliente.

Es necesario que al realizar un trabajo interno, éste se realice desde un principio y se prevengan los posibles errores, ya que de otra manera, el proceso será mucho más tardado y deficiente al invertir tiempo en cualquier operación del proceso.

Hacer bien el trabajo a la primera vez, cuesta el mismo trabajo y tiempo que hacerlo mal, con la desventaja en el segundo caso que el rehacer la operación, duplica trabajo, tiempo, y por ende el costo, lo que provoca baja productividad.

La relación que se tiene entre productividad y calidad es muy estrecha, ya que la productividad de una empresa, mejora cuando se incrementa la calidad de sus productos. Más adelante se hablará acerca de la productividad con mayores detalles.

El tener una estrategia basada en incorporar calidad en todas las operaciones, y a todos los niveles de la empresa, conlleva a lograr los siguientes efectos:

a) El control de calidad se reduce al mínimo puesto que ya se han realizado las funciones de cada empleado bien, desde un principio.

b) Se aumenta generalmente el volumen de ventas, puesto que se tiene mayor tiempo para vender y atender mejor al cliente, para conservar, y buscar nuevos clientes.

El proceso para mejorar la calidad, puede resultar muy estimulante a todos los niveles de la organización, lo cual mejora sus índices de satisfacción y productividad.

Esta debe ser una función dentro de la empresa que permita dar un mejor servicio a los clientes, obtener mayores utilidades, y así ofrecer a más clientes el excelente servicio y calidad que se brinda a la empresa, y cobrar bien obviamente por estos aspectos.

### **2.1.2 Antecedentes de la calidad**

Se hablará ahora sobre la historia y antecedentes de la calidad, la cual nació por el hombre mismo. Todo lo que servía para satisfacer sus necesidades, era bueno. Una de las primeras pruebas de muestreo de aceptación que el hombre realizó, fue la de elegir un garrote que sirviera como arma de defensa y ataque. Para comprobar que el arma realmente satisfacía sus necesidades, el hombre golpeaba una roca para confirmar que el madero seco que había encontrado, no iba a romperse cuando tratara de rechazar los ataques de algún animal.

Sin embargo, la calidad empezó a adquirir mayor importancia y a evolucionar, cuando el hombre empezó a notar que para que se vendieran sus productos y fueran aceptados en otros países, tenía que hacerlos de buena calidad.

Los fenicios aparecen como los primeros comerciantes entre pueblos distantes. El comercio se hacía entonces con artículos de lujo a un precio muy elevado, pero de escaso volumen. A medida que se fueron empleando nuevos medios de transporte, el comercio fue adquiriendo mayor importancia económica y así fue posible movilizar a grandes distancias, productos, animales y otros artículos de primera necesidad.

En segundo lugar aparecen los egipcios como grandes comerciantes, más tarde sustituidos por los griegos. La calidad para estos pueblos era de tan gran importancia, ya que buscaban que sus productos cubrieran adecuadamente todas las necesidades del consumidor.

Posteriormente aparece el feudalismo, en donde se practicó la teoría económica de la autosuficiencia. Los feudos eran entidades económicas que se bastaban a sí mismos en cuanto a la producción total de los satisfactores necesarios.

Durante el feudalismo, un artesano o un grupo reducido de ellos, tenía la responsabilidad de la manufactura completa del producto, y cada trabajador controlaba totalmente la calidad de su trabajo.

En el Siglo XII, el comercio empezó a tener un gran auge en el mediterráneo, atrayendo principalmente la actividad comercial europea.

En esta época se suscitó la época de los piratas, la cual fue conocida por los grandes saqueos y violencia a los pueblos que más comerciaban.

Al encontrar los comerciantes un lugar seguro para llevar a cabo sus operaciones , éstas se incrementaron haciendo que los señores feudales tuvieran más ingresos por concepto de impuestos, ríos navegables y uso de carreteras.

Al ver la importancia económica y política que la clase comerciante cobraba, los eclesiásticos se opusieron, provocándose una lucha que finalmente perdieron, teniendo que abandonar sus burgos.

Dado lo anterior y aunado a leyes que empezaron a regir estas operaciones mercantiles, se empezó a lograr que se quitaran las barreras impuestas por las autoridades; el comercio tuvo mucho mayor libertad de acción al desligarse de las leyes eclesiásticas y feudales.

Esta libertad atrajo tanto a proveedores, fabricantes y clientes de toda clase de productos, a establecerse en las ciudades, provocando así un fuerte incremento en la producción y el intercambio comercial, llegándose a formar las primeras compañías comerciales.

En el siglo XVIII, se inicia la Revolución Industrial, que trajo consigo, grandes cambios en los procesos productivos al sustituir paulatinamente el trabajo de los hombres por trabajo realizado por máquinas.

La producción en gran escala planteó la necesidad de darle mayor importancia a la calidad, debido a que la elaboración de un producto dejó de ser responsabilidad de una sola persona, para dividirlo en varios procesos que involucraban a varias máquinas y personas, requiriéndose un mayor control para no sacrificar el objetivo de calidad por el de grandes volúmenes de producción, cubriendo así también las necesidades de una mayor población.

En los principios de 1900, se percibió el significado de la llegada de fábricas modernas, en las que muchos hombres agrupados, desempeñaban tareas similares supervisadas por una persona, quien entonces asume la responsabilidad por la calidad interna dentro de la organización: "Hacerlo bien a la primera".

Los sistemas de fabricación se hicieron más complicados durante la Primera Guerra Mundial, debido a los requerimientos de la misma ya que era indispensable la fabricación de armas de calidad porque era la única que podía garantizar el triunfo y la supervivencia, esto implicó el gran número de trabajadores, como resultado aparecieron los inspectores de calidad de tiempo completo.

Este estado permaneció en boga hasta que las necesidades de la enorme producción en masa requeridos por la segunda guerra mundial, necesitó el control estadístico. A los inspectores se les suministró de herramientas estadísticas, tales como el muestreo y gráficas de control.

Actualmente, estamos viviendo una etapa en la cual para proporcionar una efectividad genuina, la calidad debe iniciarse con el diseño del producto y no terminar hasta que éste llega a manos del consumidor, proporcionando también adecuados servicios posteriores.

A continuación se exponen algunos motivos por los cuales es indispensable el trabajar con calidad:

a) Tecnología: Los constantes cambios tecnológicos, nos obligan a elaborar productos que se adapten a las nuevas necesidades de los usuarios, para evitar el riesgo de la obsolescencia. Por otro lado, se debe aprovechar la constante modernización de los elementos de trabajo para mejorar los procesos productivos y el trabajo en general.

b) Competencia: Debido a la existencia de otras organizaciones que producen y/o comercializan productos o servicios iguales o similares a los nuestros, es necesario dar al cliente una mayor satisfacción para obtener una posición más ventajosa en el mercado.

### **2.1.3 ¿ Cómo lograr calidad ?**

Como ya se ha mencionado, en el concepto de calidad, ésta puede y debe aplicarse en todas las operaciones y procesos de una organización.

Por lo tanto, es necesario seguir una serie de pasos para obtener calidad, ya sea al fabricar o vender un producto, prestar un servicio o al realizar cualquier actividad interna o externa de la organización.

Estos pasos son:

1.- **Análisis de Necesidades.**- En este punto se debe investigar:

a) ¿Cuál es la calidad que se está exigiendo por parte del cliente?, especificando los requerimientos que logran satisfacerlo.

También es necesario tomar en consideración las "4 p" de la mercadotecnia: Precio, Plaza, Producto, Promoción. Estas 4 variables, sintetizan y comprenden los diferentes factores que toda empresa debe considerar para influir en sus ventas.

-Precio: Es la cantidad que eroga el consumidor por la adquisición de un producto o servicio. Las decisiones en materia de precios, influyen sobre todas las ventas y las utilidades de la empresa.

**-Plaza:** Es la manera en la que un producto llega al consumidor final. Según el producto que se desea llevar al consumidor, será el canal que se escoja.

**-Producto:** Es aquel bien o servicio que se desarrolla para satisfacer las necesidades del consumidor.

**-Promoción:** Es la comunicación de la información entre el vendedor y el comprador, con el objeto de dar a conocer el producto y estimular las ventas.

b) ¿Cuál es el nivel de calidad que está ofreciendo la competencia para determinar donde es necesario mejorarlo ?.

c) ¿Cuáles son las quejas que se están formulando contra el producto o servicio por parte de los usuarios, mediante una investigación de mercados para estar actualizado en cuanto a las necesidades del consumidor?.

2.- **Diseño de Calidad.-** Consiste en reducir el análisis de necesidades a las especificaciones exactas y aplicarlas al procedimiento que nos llevará al producto final, ya sea un bien o servicio.

3.- **Establecimiento de normas.-** Se determinan las normas que regulen las actividades que conducen al logro de los objetivos, uniformando los criterios de acción.

La aplicación de dichas normas debe lograr que el producto o servicio final, cumpla con las especificaciones ya determinadas; y es necesaria su implantación desde la selección de insumos, su procesamiento y en el examen final del producto.

4.- **Concientización y capacitación del Personal.-** Se procede a la educación del personal para que tomen conciencia de que la calidad se va incorporando a lo largo de sus actividades, y que es mejor prevenir desde un principio los defectos , que corregirlos después, incurriendo en pérdidas de tiempo y dinero.

Es importante sensibilizar a los empleados que la calidad es responsabilidad de todos.

5.- **Control.-** Debe existir un control durante todo el proceso , con el fin de comparar los resultados intermedios y finales que se hayan obtenido contra lo planeado, localizando desviaciones para corregirlas.

Esta serie de pasos son una adaptación del proceso administrativo dirigido específicamente a buscar la **CALIDAD**.

## **2.2 DEFINICIÓN DE SERVICIO**

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

El servicio va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una buena cara nunca está de más. El servicio de los servicios son poco o nada materiales, ya que solamente existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones:

a) La prestación que buscaba el cliente:

El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

b) La experiencia:

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción.

**La experiencia será negativa o positiva según:**

- **La posibilidad de opción**
- **La disponibilidad**
- **El ambiente**
- **La actitud del personal del servicio ( amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio**
- **El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa**
- **El entorno**
- **Los otros clientes**
- **La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas**
- **La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones**
- **La personalización de los servicios**

### **2.2.1 Características de Servicio**

Es importante definir las diferencias entre industria y servicios , así como las características del servicio para definir los objetivos de la empresa. Dentro de las principales diferencias están:

- En general, el producto industrial suele ser concreto, mientras que el servicio es inmaterial.

- En el primero, la propiedad se transfiere con la compra, no sucede así con el segundo.

- El primero se puede revender; el servicio no.

- Es posible hacer una demostración del producto antes de cerrar la compra; en general no es posible hacer una demostración efectiva del servicio (ya que no existe antes de la compra).

- Los vendedores y los compradores pueden almacenar el producto; no así el servicio.

- La producción industrial precede al consumo, en el caso de los servicios, producción y consumo suelen coincidir.

- En el sector industrial, la producción, venta y consumo están diferenciados localmente; en el sector servicios, por el contrario, la producción, el consumo y, frecuentemente, también la venta, están espacialmente unidos.

- En el primero, el producto se puede transportar; en el segundo, el "Producto" no se puede transportar ( aunque sí es posible muchas veces que los "Productores" se trasladen).

- El fabricante/vendedor es el único que produce en la industria; mientras que el cliente/comprador de un servicio participa directamente en la producción.

- En aquélla, el contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente; en la mayoría de los servicios es necesario el contacto directo.

Precisar algunas de las características fundamentales de los servicios contribuye a arrojar más luz sobre el concepto de servicio:

1. De la propia definición de Hill se desprende que los servicios tienen consecuencias, no forma, Shostack los ha comparado con la energía eléctrica.

2. Son intangibles; de aquí radica un sinnúmero de dificultades para su gestión: Venta, Mercadotecnia, Calidad, Producción, etc.

3. Estas dificultades se agravan por la normal simultaneidad de producción y consumo. De ahí, además, la total comunicación y coordinación que debe darse entre personal comercial y de producción.

4. Aunque también se apunta en las dicotomías de Normann, es necesario destacar la siguiente singularidad: No hay producción de servicios sin la participación del cliente. Las consecuencias operativas de esta constatación son decisivas.

5. La creación del valor a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos no fácilmente inventariables o controlables (incorporación de seguridad, confort, flexibilidad, etc.)

Las percepciones subjetivas juegan un papel básico al respecto.

6. Las empresas de servicios (Independientemente o no de ser intensivas en capital) son intensivas en personalidad, esto es, en utilización de recursos humanos. La gestión de personal tiene, por ello, una importancia fundamental.

7. La participación conjunta de clientes y empleados en el proceso de producción, la incertidumbre respecto a su rendimiento cuantitativo y cualitativo, interacciones mutuas que se generan, la imposibilidad en ocasiones de utilizar en el proceso mecanismos de control y el subjetivismo con que se percibe el resultado del proceso, hacen extraordinariamente difícil asegurar estándares de calidad consistentes.

8. En definitiva la prestación de servicios es, además de una actividad económica, un sistema de relaciones sociales. El servicio nuevo es una innovación a la vez tecnológica y social.

### **2.2.2. Clasificación de los Servicios**

La heterogeneidad de las actividades económicas englobadas bajo el concepto de sector terciario y la divergencia de propósitos intelectuales con que se aborda este problema hacen que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas. Tradicionalmente, se ha venido distinguiendo entre servicios:

- Públicos vs. Privados
- Mercantiles o susceptibles de Venta vs. No mercantiles
- Intermedios vs. Finales.
- Destinados a empresas vs. Destinados a economías domésticas.
- De producción (prestados para el proceso productivo de empresas productoras de bienes o servicios)
  - De distribución (Venta, almacenaje, transporte, etc.)
  - Sociales (educación, sanidad, policía, etc.)
  - Personales no cualificados ( Servicio doméstico).
  - Personales cualificados (Comercio).
  - Industriales (Banca).
  - De consumo masivo ( Ocio).
  - Empresariales de alta tecnología (Informática)

Tabla 2.2.2.a

**Clasificación de Lovelock según naturaleza y beneficiario del servicio  
beneficiario directo del servicio**

	Personas .	Costos
<b>Naturaleza del acto de servicio</b>	Servicios destinados al cuerpo de las persona	Servicios destinados a bienes materiales
<b>Acciones tangibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sanidad</li> <li>- transporte personas</li> <li>- salones belleza</li> <li>- restaurantes</li> <li>- salones peluquerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transporte de mercancías</li> <li>- mantenimiento</li> <li>- seguridad</li> <li>- limpieza</li> <li>- jardinería</li> <li>- servicios veterinarios</li> </ul>
<b>Acciones intangibles</b>	Servicios destinados a la mente de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- educación</li> <li>- programas radio</li> <li>- servicios de información</li> <li>- teatros</li> <li>- museos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bancos</li> <li>- asesoría legal</li> <li>- contabilidad</li> <li>- bolsa</li> <li>- seguros</li> </ul>

Lovelock hace otra clasificación en la que distingue entre transacciones continuas y discretas por un lado, y el tipo de relación entre suministrador y cliente.

Tabla 2.2.2.b

**Clasificación de Lovelock según el tipo de transacción y la relación Empresa-Cliente.**

	Relación formal	Relación no formal
<b>Transacción continua</b>	Seguros Teléfono(abonados) Banca Asociación profesional Asociación recreativa	Estación de radio Protección policial Alumbrado público Autopista pública
<b>Transacción discreta</b>	Teléfono (llamadas larga distancia) Abono teatro Autopista peaje Kilométrico transporte público	Alquiler coches Correos Teléfono público Cine y Teatro Transporte público Restaurante

### **2.2.3 Calidad de Servicio.**

La calidad de vida es el reto de economía de servicios. El concepto de calidad apunta hacia la satisfacción de los clientes( consumidores intermedios y finales de bienes económicos) y supone la calidad de servicio.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades son, de acuerdo a su contenido de dos clases: Tangibles e Intangibles. Los bienes tangibles se conocen con el nombre de productos. Se trata de objetos físicos cuya utilización por la persona resuelve la carencia sentida.

Los bienes intangibles se denominan también servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias, y a través de los cuales se solucionan los problemas o carencias sentidos.

En la práctica los bienes son combinaciones o mezclas de elementos tangibles e intangibles, lo habitual es reservar el nombre de producto para aquéllos bienes donde predominan los contenidos tangibles, y el de servicio para aquéllos con predominio de elementos intangibles. Se puede hacer una distinción fundamental de los elementos intangibles: El contenido del servicio y el canal de entrega del servicio. Contenido del servicio es aquello que se entrega al cliente y puede consistir en:

- Cosas tangibles e intangibles ( Con predominio de las segundas, como ya quedo señalado).

- Contenido principal y contenidos secundarios (El servicio de bar o la piscina en un hotel).

El canal de entrega es el sistema socio-técnico a través del cual se entrega el servicio al cliente. Cuando el servicio es prestado a través de diversos canales, se llama sistema de entrega del servicio al conjunto de canales.

La venta (de bienes en general, es decir, la venta en sentido económico y no en sentido jurídico) aparece como condición necesaria en el proceso de satisfacción de las necesidades económicas. Una idea central se configura entre los expertos como eje de toda la argumentación: Al comprar no se compran productos ni servicios, se compra una esperanza. El que vende no vende productos ni servicios vende una promesa. La calidad es lo que alguien piensa que es; es un presentimiento, una percepción, una expectativa.

De lo anterior se deben considerar las siguientes cuestiones:

a) No es posible provocar de una manera sostenida una percepción positiva acerca del desempeño de un producto o servicio, si éstos no responden objetivamente a la promesa precisada.

b) La percepción del cliente incluye tanto los aspectos sustanciales de la promesa como los aspectos secundarios.

c) Los primeros se prestan, en general, a mayores posibilidades de evaluación objetiva, (peso, medida, composición, etc.) por tanto, son los servicios secundarios los que poseen mas capacidad para impactar positivamente en el cliente.

d) El cliente tiende a formarse un aspecto global del servicio conjunto recibido.

e) La percepción negativa acerca de un elemento aislado del "paquete recibido" tiende a trasladarse automáticamente a la percepción global.

f) En los servicios, cuanto más alto sea el grado de contacto empleado-cliente, mayor será el riesgo de que se de una percepción negativa.

g) En los productos y en los servicios (especialmente en éstos), cuanto mayor es el grado de individualización o personalización mayor será también dicho riesgo.

Queda por situar el lugar que ocupa la calidad en el conjunto desde las necesidades económicas hasta la satisfacción del cliente donde se precisará a que tipo de servicio se está enfocando. Los empleos más frecuentes del vocablo servicio son:

- Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.

- Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles.

- Servicio post-venta. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes.

- Servicio = atención de las reclamaciones de los clientes.

- Servicio = recepción de pedidos de la empresa.

Según Paul Flipo señala como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los diez siguientes:

- a) **Fiabilidad (Hacer las cosas bien a la primera)**
- b) **Capacidad de respuesta.**
- c) **Tangibilidad.**
- d) **Cortesía.**
- e) **Competencia.**
- f) **Seguridad.**
- g) **Credibilidad.**
- h) **Accesibilidad.**
- i) **Comunicación.**
- j) **Comprensión y conocimiento del cliente.**

Las relaciones entre prestación principal y servicios han sido objeto de numerosos análisis. Entre las conclusiones alcanzadas se pueden mencionar:

1. El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
2. Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal.
3. En mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir dada por la vía del servicio.
4. Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción en el cliente, este tiende a ser impactado por la percepción del servicio.

5. La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.

Se puede definir derivado de todo lo anteriormente expuesto que la calidad de servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal.

### **2.3 CÍRCULOS DE CALIDAD**

Como se ha visto hasta ahora, la calidad es responsabilidad de todos los empleados y funcionarios de la empresa, todos tienen la responsabilidad de participar para incrementarla. Uno de los caminos para lograr calidad, son **LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**; que combinan el conocimiento y la experiencia de los empleados con su deseo de participar en la solución de problemas.

Un círculo de calidad es un grupo de personas que se reúne voluntariamente para solucionar problemas relacionados con su trabajo.

En las reuniones de los círculos, la participación es general, por lo que todos los miembros aprenden de todos y se motivan al sentir que son parte de la solución. La integración se acrecienta, ya que el personal involucrado, se siente con mayor confianza hacia sus compañeros y se comprometen en llevar a cabo la solución.

Cuando un círculo ha trabajado constantemente y ha logrado sus objetivos, el reconocimiento es para todo el grupo, lo que hace elevar la motivación por la calidad, al mismo tiempo que se logran beneficios tanto para la organización como para los empleados.

Los beneficios para los empleados son:

- Enriquecimiento de conocimientos y satisfacciones, tanto en su área de trabajo como en el aspecto personal.
- Mayor habilidad manual o mental en el trabajo.
- Mayor interés por su trabajo.
- Mejor ambiente de trabajo al facilitarse la comunicación.

- La persona siente un gran interés por aprender y actualizarse, ya que se sabe tomado en cuenta para el mejoramiento de su departamento y de la empresa.

Los beneficios para la empresa son:

- Los trabajadores se sienten más identificados con la empresa, sus productos y sus metas.

- Aumenta la comunicación a todos los niveles de la organización.

- Mayor confianza de todos los miembros.

- Niveles más altos de eficiencia a través de un incremento en la calidad, lo cual lleva a la empresa a una mayor competitividad en el mercado.

- Incremento constante de productividad, que se refleja en incrementos de utilidad.

Se utilizará para aumentar la utilidad, bajar costos, ahorrar pérdidas, aumentar productividad, los círculos de calidad implementados en una empresa operadora de fiestas.

### **2.3.1 Definición**

"Fe en la capacidad de la naturaleza humana, Fe en la inteligencia humana, y sobre todo, fe en el poder de la experiencia colectiva. Si se da la oportunidad, estas cosas crecerán y generarán la sabiduría y el conocimiento necesarios para guiar la acción colectiva". (8)

Uno de los aspectos más fascinantes de la administración japonesa, es el círculo de calidad. La razón por la cual son tan importantes, radica en su función única. Lo que se lleva a cabo, es que los trabajadores comparten con la dirección, la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.

En otras palabras, los "círculos" se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización, dan la señal de alarma y proponen soluciones. Por esta razón, los círculos de calidad son un método útil, no sólo para mejorar la calidad, sino también para obtener una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo de los trabajadores.

(8) Ralph Barra. "Círculo de Calidad en Operación". Ed. McGraw Hill. México, 1985.

En este capítulo se tocarán puntos importantes de los círculos de calidad; se analizará el concepto, así como sus bases teóricas.

### **2.3.2 Origen de los círculos de calidad**

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la economía japonesa se vio deteriorada debido a los estragos ocasionados, y a que los recursos del país se canalizaron para fines bélicos.

En esa época, los productos japoneses eran considerados de segunda, principalmente por este aspecto:

1.- En general sus productos eran copias de productos europeos y norteamericanos a un precio muy elevado, por lo que no se podía competir tanto en el mercado exterior como en el mercado interior.

Bajo estas condiciones y dada su idiosincrasia basada principalmente en la unión y cooperación, el pueblo japonés tomó conciencia de que debían aumentar la calidad de sus productos, con el objetivo de competir en los mercados internacionales, adoptándolo como un objetivo común y estando dispuestos a resolver los problemas que pudieran anteponerse a la realización de su meta.

La característica central de esta revolución, fue un programa masivo de capacitación para directores, gerentes y supervisores. Conforme este programa avanzaba, se preguntaron si sería conveniente impartirlo también a los trabajadores, enfocado a la forma de mejorar la calidad. La conclusión fue la de llevar a cabo dicho programa, pero en forma voluntaria para los trabajadores; Los cuales respondieron de manera positiva, asistiendo a la capacitación; lo que se llevó a cabo en grupos de 8 a 10 trabajadores sentados alrededor de una mesa; de aquí se desprende el nombre de círculos de calidad.

El profesor norteamericano Edward Deming, capacitó a los ingenieros y obreros en los métodos estadísticos de calidad, ayudándolos así a transformar la frase "Hecho en Japón" , de un sinónimo de desecho, a un sinónimo de calidad.

Deming les aseguró que si utilizaban sus métodos estadísticos, sus problemas terminarían en un plazo de 5 años. A pesar de sus reservas, se lanzaron con decisión a la tarea de seguir adelante impulsados por el profesor Deming, quien era el único que creía entonces que la industria japonesa con su magnífica fuerza de trabajo podría lograrlo.

Al mismo tiempo, el Dr. Joseph Juran recibe una invitación para ir al Japón a impartir cursos de control de calidad.

Juran tenía una clara y firme percepción de que Japón requería de una revolución en la calidad de sus productos y estaba dedicado totalmente a hacer este concepto realidad.

De esta manera Juran continúa dando cursos y seminarios en el Japón, contribuyendo con esto a que los japoneses desarrollaran el concepto de círculos de calidad y empezaran a trabajar con ellos en el año de 1962, cuando registró el primer círculo de calidad.

Los círculos de calidad una vez desarrollados en el Japón, rápidamente se convirtieron en algo más que instrumentos para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de mejora de la calidad de los productos. Sus funciones se ampliaron, los trabajadores empezaron a presentar propuestas relacionadas con incrementos de la productividad, con medidas de seguridad industrial y , en algunos casos mejora en el diseño del producto.

El círculo de calidad muy pronto se convirtió en el medio fundamental para lograr la participación de los trabajadores en las decisiones de la gerencia.

En el Japón, los círculos de calidad funcionan en un ambiente, en el cual los trabajadores se identifican con la organización y en donde existe un compromiso en la toma de decisiones en grupo y gran interés en lo que se refiere al bienestar de los empleados, sin eliminar la autoridad del gerente;

en contraste con otros países, donde los trabajadores se identifican con su actividad, oficio o profesión, por ejemplo, primero son soldados y hasta después son miembros de la empresa.

La participación en masa de todos los niveles, es formidable. Ascenden a miles las ideas para mejorar el trabajo que contribuye a la productividad de la empresa japonesa.

Cuando los círculos de calidad se formaron por primera vez en algunas compañías del Japón a principios de la década de los sesenta, los observadores coincidían en afirmar que el concepto sólo podría ser válido en ambientes con las características japonesas. Cuando a fines de la década se formaron los primeros círculos Taiwán y Corea, mucho pensaron que la ética oriental era básica para la constitución de los círculos. En la actualidad, con la expansión de los círculos a través de los Estados Unidos de Norteamérica, Latinoamérica, Europa, y Asia Sur oriental, se advierten que los principios generales de los círculos de calidad, son universales y aceptados en todos los países.

Existen cerca de 2,000,000 de círculos de operación en la industria japonesa. En los últimos diez años se ha creado más de 400,000 círculos de calidad en Asia Sur oriental. Hoy más de 150,000 operando en Sudamérica. En los últimos 5 años el número en Estados Unidos ha crecido de algunos cientos a cerca de 45,000. En Europa se han formado cerca de 4,500 recientemente.

Los círculos de calidad, son parte de una filosofía, razón por la que no todas las organizaciones, ni todos los gerentes, están dispuestos a establecerlos. Ellos suponen habilidades y actitudes administrativas especiales para operar con efectividad. El uso de los círculos de calidad tiene que surgir del compromiso de la gerencia para aumentar la calidad y productividad. Y del conocimiento de que este esfuerzo requerirá aprovechar el potencial creativo de cada empleado.

En el año de 1973, se funda en México el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA). A finales de ese año, se crea la revista " Sistemas de Calidad", como órgano de divulgación de IMECCA.

Sin embargo, los círculos de calidad en México, no son realmente aprovechados porque no se conoce a fondo su filosofía y sus beneficios, ni se comprende el ambiente en que éstos dan sus mejores resultados, ya que a veces sólo aplica la técnica sin tomar en cuenta el contexto, valores, circunstancias y situaciones en que cada técnica da realmente resultado.

Los círculos de calidad para nuestro país son muy necesarios, pero se debe aprender a adaptarlos a nuestro ambiente empresarial. Se pueden tomar muchas ideas de los japoneses, pero se debe encontrar la forma de hacerlos funcionar en un medio diferente.

### **2.3.3 Características**

"Los círculos de calidad son formados por grupos de 4 a 10 empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad para identificar las causas de los problemas de su trabajo y proponer soluciones a la gerencia" (9)

"Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de trabajadores y un supervisor, los cuales se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlos con problemas vinculados a sus trabajos".  
(10)

De lo anterior, se puede concretar que un círculo de calidad, es un pequeño grupo de personas, que de manera voluntaria se reúnen con cierta regularidad para estudiar técnicas de mejoramiento en la calidad, con el fin de aplicarlos para identificar los problemas que existen en su trabajo.

A todos los subordinados se les alienta en participar. Los empleados de cada círculo forman un grupo natural de trabajo, en el cual las actividades de todos se relacionan de alguna forma.

La tarea de cada círculo encabezada por un supervisor consiste en estudiar cualquier problema de producción o servicio que se encuentre dentro del ámbito de su trabajo.

Usualmente un círculo se reúne durante una hora o dos, semanalmente. El objetivo es discutir su proyecto, el cuál debe caracterizarse por tratar un problema de calidad, que uno o más de los miembros del círculo hayan identificado.

Los círculos de calidad estimulan a los empleados a participar en las decisiones que afectan a sus labores.

Dentro de las principales teorías del comportamiento humano aplicables a la teoría de los círculos de calidad, están:

a) Jerarquía de necesidades de Maslow.-

Según Abraham Maslow, durante la vida de un individuo, éste está motivado a satisfacer una serie de necesidades. Cuando ha sido satisfecha una necesidad inferior, de inmediato surgen otras necesidades superiores. Cuando éstas son satisfechas, nuevamente surgen otras, y así en forma sucesiva. Las necesidades humanas básicas, están organizadas en una jerarquía de preponderancia: Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de auto realización.

La continua satisfacción de estas necesidades a medida que emergen, es clave para motivar a los trabajadores para que desempeñen sus tareas utilizando todo su potencial.

Los círculos de calidad contribuyen a la satisfacción de las necesidades humanas. En especial, las 3 superiores: Sociales, Reconocimiento y Auto realización.

b) Teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor.-

Este formuló un concepto sobre la naturaleza y el comportamiento humano al que llamó Teoría "X" y "Y".

La teoría "X", supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas , no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que otra cosa. Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y las amenazas.

La teoría "Y" supone que al ser humano promedio, no le desagrade el trabajo y puede ser una fuente de satisfacción y no sólo acepta sino que busca responsabilidades.

**c) Teoría "Z" de William Ouchi.-**

Esta teoría se refiere a la clasificación que éste realizó de las empresas que se desarrollan con características japonesas. Dichas características son:

- Empleos por periodos largos, frecuentemente de por vida.
- Programas de capacitación permanente
- No subestiman la importancia de las entrevistas destinadas a evaluar la actuación del personal y las incluyen entre sus actividades rutinarias.
- Los ascensos llegan más lentamente que en otro tipo de organizaciones.
- Se evita la especialización del individuo dentro de un área determinada, las personas recorren diferentes funciones y departamentos para que sus habilidades se orienten hacia las necesidades de las compañías.
- Responsabilidad colectiva.
- Proceso colectivo de toma de decisiones.

Existen más teorías que hablan al respecto del comportamiento humano, las cuales solamente mencionaremos:

**d) Teoría Higiene Motivación de Frederick**

- e) Los Estudios de Hawthorne
- f) Teoría Inmadurez-Madurez de Argyris
- g) Teoría Tavistock

#### **2.3.4 Elementos de los círculos de calidad**

Dentro de la estructura operativa de los círculos de calidad, son de vital importancia las funciones desempeñadas por los puestos claves, ya que de ellos depende el adecuado desarrollo, el impacto que éstos puedan causar y el apoyo que la empresa puede proporcionar al programa.

Los puestos clave son:

- a) Comité coordinador.-

Se encarga de investigar en detalle el concepto de los círculos de calidad y determinar si será beneficio para la empresa. Establece metas y objetivos para las actividades del círculo, guías operativas y controla el grado de expansión.

Los miembros del comité son representantes de los diferentes departamentos de la organización.

Es necesario incluir dentro del comité a supervisores y operarios, ya que la información proporcionada por éstos, aporta argumentos necesarios para la implantación del programa.

**b) El Facilitador.-**

Es el individuo responsable de coordinar y dirigir las actividades del círculo. El papel del facilitador se puede dividir en varias responsabilidades importantes:

- Obtención del apoyo de la dirección. Debe ayudar a reducir la resistencia a la formación y apoyo de los círculos.

- Atraer voluntarios a participar.

- El facilitador con la ayuda de los gerentes, debe determinar, cuándo y cómo introducir el concepto. Planea también la publicidad, entrenamiento, apoyo y formas de reconocimiento del programa.

- Planea y conduce talleres de entrenamiento de líderes y miembros.

**c) Líder.-**

El líder debe manejar y mantener en óptimas condiciones , las actividades del círculo, además de participar activamente en las reuniones y resolución de problemas. Sus principales funciones son:

-Entrenar a los miembros del círculo.

-Controlar las reuniones.

-Estimular la participación activa de los integrantes del círculo.

-Elaborar los puntos a tratar en cada sesión.

-Elaborar el resumen de la sesión con un análisis crítico de los acontecimientos ocurridos.

**d) Los Miembros.-**

Son los trabajadores o empleados que van a formar parte del círculo y que van a colaborar con la empresa en la detección, análisis y solución de los problemas de su área.

Un plan bien estructurado maximiza la probabilidad de éxito, por lo que es muy importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

a) El Tipo de participación.-

Los facilitadores no deben planear el proyecto ellos solos. El grado de éxito depende directamente del grado de participación y de compromiso con el plan por parte de la directiva. mientras más "dueños" haya del proyecto, mucho mejor. Aún cuando sólo los gerentes tengan una participación directa en las operaciones cotidianas, los demás son importantes en su papel de apoyo.

b) El tipo de publicidad.-

El concepto merece una introducción apropiada para que todos obtengan una adecuada primera impresión.

La publicidad debe destacar la naturaleza voluntaria del proceso y la preocupación por el "crecimiento personal". La publicidad debe informar y no solicitar, y lo que es más importante, debe incluir una declaración clara y precisa de apoyo por parte de la dirección.

c) El número de círculos.-

El formar pocos círculos es bueno, ya que es el facilitador, el que tiene un gran control sobre éstos. El empezar con pocos círculos de calidad ha dado muy buenos resultados, ya que mientras menos cantidad de círculos haya, más selectiva puede ser la gerencia para elegir a los mejores líderes para los primeros círculos. Esto ayuda a fortalecer y aumentar las probabilidades de éxito del proyecto, lo que es muy importante ya que los primeros círculos sirven de modelo para los que posteriormente se formen.

d) El objetivo del círculo.-

Al planear el proyecto, es importante que se tenga presente el objetivo del concepto del círculo. Si los individuos tienen la oportunidad de ser creativos y de preocuparse por lo que están haciendo, surgirá una organización de la calidad con la filosofía de "Hacerlo bien desde la primera vez".

e) El tipo de mediciones.-

Es importante que el cambio de actitudes de gerentes y empleados se mida de alguna manera. Una forma efectiva, consiste en medirlos mediante una encuesta de actitudes. Después de algún tiempo deberá realizarse otra para detectar los cambios en las mismas.

El éxito del programa se mide por el cambio de actitudes, no sólo de los empleados, sino también de los gerentes. El cambio de actitudes entre los gerentes permite que se tomen en cuenta las ideas de los empleados, que apoyen los esfuerzos de los trabajadores, que sepan reconocerlos, y sobre todo, que cambien su conducta de "dar órdenes" a "escuchar".

Del mismo modo, los empleados son más cooperativos, se tienen más confianza entre ellos y con la gerencia, se sienten más responsables por la calidad de su trabajo, se preocupan por realizar una tarea más efectiva y por lo que respecta a la organización, tienen una actitud más positiva hacia ellos mismos, hacia sus compañeros y hacia su lugar de trabajo.

f) Entrenamiento de líderes y miembros.-

Es indispensable que se lleve a cabo este entrenamiento antes de que los miembros del círculo empiecen a reunirse.

g) Inversión de capital.-

Cuyo monto dependerá de los fondos disponibles por parte de la empresa, así como los recursos que se deseen emplear para iniciar el programa, ya sea utilizar los servicios de un consultor externo, o implantar el programa con personal de la organización; considerando siempre que a mediano y a largo plazo, el rendimiento será mayor.

Dentro de los elementos más importantes de los círculos de calidad están principalmente las técnicas y procesos de los mismos.

Entre las principales técnicas encontramos:

**1.- Tormenta de ideas:** dicha técnica es la más utilizada en los círculos de calidad, ya que aumenta la espontaneidad, creatividad, entusiasmo y humor. La tormenta de ideas es la aplicación práctica del concepto de sinergia: El círculo de calidad tiene más recursos que cualquiera de las partes que lo componen combinando sus recursos.

En esta técnica existen 5 reglas sencillas para que la sesión sea más efectiva:

- Nada de críticas.
- Ser creativo.
- Buscar gran cantidad de ideas
- Basarse en las ideas de otros
- Registrar todas las ideas

**2.- Diagrama de causa y efecto (Ishikawa):** El diagrama de causa y efecto divide las causas que afectan o influyen en determinada característica de calidad o problema.

El uso de este diagrama facilita en forma notable y promueve en grupo, ya que es necesaria la participación de gente involucrada en el proceso para su elaboración y uso. Los pasos necesarios para su elaboración son:

- a) Decidir el problema a analizar
- b) Anotar los factores principales que afectan el problema.
- c) Apuntar sobre las ramas de los factores principales, los factores en detalle que influyen en los principales.

**3.- Recolección de datos:** Una parte crítica de la resolución de problemas, es una adecuada recolección de datos si los miembros carecen de la información necesaria para analizar el problema, o si ellos obtienen datos incorrectos, será muy difícil progresar hacia un acuerdo sobre la solución.

Es de suma importancia, determinar qué datos se necesitan así como revisar el material y seleccionar aquél que sea crucial para la solución del problema.

Los datos recolectados pueden ser de 5 tipos:

- a) De medidas: Duración, peso, etc.
- b) Contables: Porcentajes, número de defectos
- c) Relativos: Suavidad, color, etc.
- d) De secuencia: El orden de secuencia
- e) De puntos de calificación: Muy bien, bien.

**4.- Hojas de verificación:** En ésta, todos los artículos o factores necesarios, son previamente establecidos y, los récords de pruebas, resultados de inspección o resultado de operación, son fácilmente descritos con marcas utilizadas para verificar: (✓ ó ↯)

Las hojas de verificación se usan para:

- a) Examinar la distribución de un proceso de producción.
- b) Examinar artículos defectuosos.
- c) Examinar la localización de defectos.

**5.- Histogramas:** Dicha técnica sirve a los miembros del círculo, para poder controlar las diferentes variables de un problema, ya que al ser una ayuda visual, es más fácil localizar el problema.

**El propósito de los histogramas es:**

a) Clasificar los datos complejos en la forma más explicativa posible.

b) Determinar qué mecanismo visual se adapta a los datos: Líneas, barras, diagramas de flujo, etc.

**6.- Diagrama de Pareto.-** Es una gráfica que presenta en forma ordenada, la ocurrencia de mayor a menor de factores sujetos a estudio, tales como fallas, defectos etc.

Los diagramas de Pareto pueden aplicarse a todo tipo de mejoras en sistemas o procesos; también sirven para mostrar los resultados de las mejoras.

**El propósito de dicho diagrama es:**

a) Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.

b) Presentar en forma obvia al observador, los problemas vitales y triviales.

El procedimiento de esta técnica es el siguiente:

a) Hoja de cálculo:

1.- Una vez que se han identificado las causas, se deben enlistar en una hoja de trabajo en orden de importancia ( de la más a la menos).

2.- Después de que se han enlistado las causas más importantes, las de menor importancia se agrupan bajo el título de "otras"

3.- Una o más columnas de la hoja de trabajo, registra los datos recogidos en la unidad de medida (horas, pesos, unidades y demás), con la cantidad total en la parte inferior.

4.- Otra columna es para el porcentaje del total de unidades, medidas de cada una de las causas.

5.- La última columna es el porcentaje acumulado: Los factores importantes aparecerán como obvios en esta columna, ya que mostrarán las causas que representan al menos, el 80% del problema.

**b) Diagrama de Pareto:**

1.- Las causas (identificadas en la primera columna de la hoja de trabajo), aparecen en la parte inferior del diagrama.

2.- La unidad de medición de porcentajes, aparece como gráficas de columnas, donde la causa mayor aparece en el extremo izquierdo.

3.- Los porcentajes acumulativos aparecen como una gráfica de líneas. Las causas menores aparecen como rendimientos decrecientes sobre esta línea.

Entre los principales procesos de los círculos de calidad encontramos:

- 1.-Identificación del problema.
- 2.- Análisis del problema.
- 3.- Búsqueda de soluciones.
- 4.- Selección de una solución
- 5.- Medición, seguimiento y control.

Se han estudiado los círculos de calidad desde su historia, sus elementos, sus características, sus técnicas, sus procedimientos, sus ventajas y desventajas.

**El capítulo antes expuesto dará la pauta y se tomará como base para el estudio que realizará por medio de círculos de calidad, de la empresa descrita en el primer capítulo; se contemplarán los resultados que se tienen hoy en día, contra los que se vayan dando a corto plazo durante los eventos que realice la empresa.**

## **CAPITULO 3**

### **IMPLEMENTACION DE CÍRCULOS DE CALIDAD**

### **3.1 INTRODUCCION AL CASO PRACTICO**

Se ha definido a la Empresa, a los empleados y sus funciones en el Capítulo 1; Se decidió implantar este método en el equipo de meseros derivado al alto porcentaje de tiempo durante el evento que pasan estos con el cliente.

El estudio está enfocado primordialmente a la calidad en el servicio de los meseros donde intervienen el capitán de meseros, meseros y garroteros. De igual manera ayudará a que las áreas proveedoras de servicios a este equipo se comprometan en una nueva filosofía de trabajo y de cultura en lo que a servicio se refiere.

### **3.2 PASOS PARA LA APLICACION DE UN CIRCULO DE CALIDAD**

- 1.- Concientizarse de la situación actual
- 2.- Definir los problemas
- 3.- Determinar el equipo a estudiar
- 4.- Analizar causas
- 5.- Propuesta del plan de actividades
- 6.- Realización del plan a seguir
- 7.- Medición de los resultados arrojados
- 8.- Interpretación de resultados
- 9.- Resultados Generales

Se explicará a continuación paso a paso del proceso, para poder definir los elementos que cada uno requiere.

#### 1.- Concientizarse de la Situación Actual.

Entender la situación actual, es poder definir los problemas existentes desde su origen, su evolución hasta el poder erradicarlos por lo que es de manera importante ir obteniendo diferentes resultados en el transcurso de éstos.

Se tomarán en cuenta varios aspectos para ubicarse en la situación actual que tiene la empresa como por ejemplo:

- a) Número de fiestas realizadas.
- b) Número de clientes recurrentes
- c) Número de clientes nuevos
- d) Cantidad de clientes satisfechos
- e) Cantidad de clientes insatisfechos
- f) Ventas

#### 2.- Definir los Problemas.

Este punto es de los más importantes puesto que de aquí se desprende todo el flujo de información, hechos y propuestas para llegar a los resultados deseados. Los problemas se pueden clasificar de acuerdo a:

**a) Desde el punto de vista de Calidad:**

- Conformidad de la calidad de producción con la calidad del diseño original

- Para entender los problemas de conformidad entre diseño y producción es necesario cuestionar sobre la precisión del sistema de control.

- El grado de conformidad debe ser considerado respecto a la capacidad del proceso, por otro lado hay que analizar las fallas esporádicas de los operarios, considerando el nivel de defectos, de frecuencia, de estacionalidad y de temporalidad.

**b) Desde el punto de vista del Costo:**

- Gasto en procesamiento de materia prima auxiliar y su recolección

- Inspección, empaque, distancias y tiempos requeridos en los pasos intermedios del proceso.

- Devoluciones.

- Productividad del empleado

### 3.- Determinar el equipo a estudiar.

Derivado del problema o de los problemas según su trascendencia, se formará un equipo de dos o más individuos concenientes al problema en cuestión. Por estadística mientras más sea la dificultad del problema mayor será la exigencia de formalizar un grupo con el mayor número de elementos incurridos en el problema.

### 4.- Analizar Causas.

Es importante mencionar las causas existentes que originan problemas y las causas que no lo hacen. Determinar las causas ayudará a encontrar los problemas reales que influirán en los resultados precisos y positivos del círculo de calidad.

### 5.- Propuesta del Plan de Actividades.

Derivado de este punto se determinarán las actividades a seguir para la resolución del problema, tomando en cuenta la situación actual, los objetivos, los problemas, las causas, los resultados, la normalización y la conciencia general, además de la definición de actividades y de responsabilidades para cada empleado.

## 6.- Realización del Plan a Seguir.

Es importante concientizar al equipo en cuestión que se necesitará de una actitud positiva para la realización del círculo de calidad. No se puede perder el hilo de las sesiones así como de los planes que se definan en cada una, ya que si se da, el paso anterior no habrá servido y por consecuencia de igual manera el posterior.

Cada vez que no queden claros los conceptos y las actividades a realizar se tendrá que juntar de nueva cuenta el equipo para aclarar las dudas e incógnitas surgidas durante el proceso.

## 7.- Medición de los Resultados obtenidos

Es aquí donde se ve el significado de las actividades que se llevaron a cabo para el incremento de la calidad y verificar si se ha mejorado o no.

Se cuestionará si se incrementaron los casos de insatisfacción de clientes, si se elevó la calidad en el servicio, si se elevó la productividad, etc.

La evaluación objetiva de los resultados se dará a conocer numéricamente para poder concientizar a los empleados y funcionarios de la situación actual de la empresa.

## **8.- Resultados Generales.**

Este procedimiento permite verificar si la forma de atacar el problema fue buena, si los participantes del equipo eran los adecuados, si el plan de actividades fue el apropiado, si el nivel de aceptación fue el deseado, si las actividades de cada integrante fueron realizadas adecuadamente, si el tiempo implantado fue suficiente.

Con todo esto se sabrá si la realización del círculo de calidad fue del éxito que se esperaba o simplemente ayudó a encontrar problemas aislados.

### **3.3 ESTRUCTURACION DEL CIRCULO DE CALIDAD**

Se han definido los pasos a seguir en el círculo de calidad, concretando en los puntos en que se compone cada uno para su completa realización, por lo que ahora se dará vida al círculo de calidad absorbiendo todos los datos posibles para hacer funcionar y aprovechar todos los elementos que se tienen al alcance para el buen desarrollo de éste. El círculo de calidad estudiado será el de : Planilla de meseros, con un objetivo primordial: El servicio al cliente y calidad de servicio.

Se tomarán como guía los pasos antes definidos para hilar todas y cada una de las ideas y procedimientos a seguir:

**a) Comprensión de la situación actual:**

El ubicarse honestamente dentro de la empresa, y ubicar a la empresa dentro del medio será importante para tomar como base en el círculo de calidad dicho punto. El capitán de meseros, el Sr. Alfonso Arriaga pertenece a la empresa desde casi su inicio, por lo que sabe perfectamente lo que hay que hacer para identificar la situación actual de su equipo de trabajo, en donde se señalaron los siguientes aspectos:

1.- Falta del equipo necesario para la realización del trabajo de los meseros, como son filipinas, guantes, zapatos, y pinzas, saca-corchos, destapadores, etc.

2.- No se tiene una constante asistencia de los meseros por lo que hay que estar realizando "Bomberazos de último momento".

3.- No se tiene la capacitación adecuada para servir los alimentos ni cómo tratar al cliente.

4.- Diferencias en el uniforme de trabajo

5.- Equipo de trabajo muy mafioso.

6.- No se alinean a las normas y políticas de trabajo

7.- No existe el respeto a sus superiores, como son los cajeros, o los guardias de seguridad, por lo general solamente le hacen caso al capitán Alfonso Arriaga.

8.- No se cuenta con el suficiente plantel de meseros de la casa para poder tener un servicio uniforme, así como vestimenta, equipo y filosofía parecidas o iguales.

9.- No se lleva un control de hora de entrada y hora de salida.

10.- El control de las cuentas que los meseros hacen no tiene un control determinado, al contrario, creo que se puede definir como informal.

11.- Hay meseros que por su antigüedad tienen el derecho a las mejores mesas y al número de comensales.

b) Definición de los problemas:

Los problemas que el equipo de meseros resaltó fueron los siguientes:

1.- Falta del control de los mismos meseros por parte de la gerencia

2.- Falta de higiene y limpieza en todo el personal, incluyendo a cocineras y personal de limpieza.

3.-Falta de profesionalismo y calidad en el trabajo realizado

4.- Falta de disciplina en lo que seguimiento de procedimientos y políticas se refiere

5.- No se tiene la filosofía de que el cliente es de todos

6.- Se destacó la falta de tecnicismo y modernización en la cocina, influye directamente en el servicio que ellos proporcionan al cliente.

7.- Falta de adiestramiento continuo en el arte culinario.

8.- No existe la confianza entre los meseros.

9.- Existe la desmotivación en la mayoría del equipo.

10.- No se tiene la capacidad en cuanto a número de meseros para algunos eventos, los cuales resultan numerosos y difíciles de atender

11.- Se cuenta con un área reducida de caja por lo que hace molesto y tardado el ir a pagar a la caja .

12.- Los procedimientos de abastecimiento de refrescos, alimentos y alcohol, se perciben lentos y arcaicos.

13.- No se cuenta con el equipo necesario para el trabajo, ya que a veces les falta la herramienta y la vestimenta adecuada para satisfacer las necesidades del cliente.

### 3.- Determinación del equipo a estudiar:

En el presente estudio se determinaron a las personas integrantes para formar el círculo de calidad compuestas de moderador y observador siendo las siguientes:

- Sr. Mario Sánchez (Moderador)
- Sr. José Luis Marín (Observador)

El equipo estuvo formado por 10 personas más :

- Alfonso Arriaga ( Capitán de meseros)
- José Vallejo (Mesero)
- José Fernández (Mesero)
- Jesús Anaya (Mesero)
- Felipe Mayén (Mesero)
- Antonio Martínez (Mesero)
- Jorge Gómez (Mesero)
- Miguel Cabrera (Mesero)
- Alfredo González (Mesero)
- José Jimenez (Garrotero)

4.- Analizar las causas:

Las causas que se surgieron dentro del círculo de calidad y de las sesiones hechas con el equipo de meseros fueron bastantes, donde solamente se tomaron las más importantes:

-Falta de apoyo de la administración para con los meseros

-No tener el mobiliario adecuado para los eventos.

-La no promoción de eventos de calidad

-La repetición de eventos de la misma índole

-El bajo sueldo o salario

-La no motivación con premios de diferentes tipos: económicos, condecoraciones, profesionales, etc.

-Falta de seguimiento y de interés por parte de los dueños si existe buen o mal servicio.

-Una empresa administrado con las mismas ideas y viejas costumbres.

5.-Propuesta del plan de actividades.

Dentro de la propuesta del plan de actividades donde todos los participantes dieron su opinión, se concretó en seguir una trayectoria la cual diera como resultado el proceso del círculo de calidad en el servicio, y no perder el hilo de las sesiones para aprovechar cada punto anterior y posterior al máximo. El plan a seguir quedó estructurado de la siguiente manera:

**Paso 1. Definir los problemas más importantes en el por qué de la deficiente calidad en el servicio.**

**Paso 2. Definir objetivos y metas**

**Paso 3. Analizar las causas que derivan algunos problemas importantes**

**Paso 4. Realizar las actividades adecuadas para la resolución de los problemas**

**Paso 5. Medición de los efectos arrojados en el paso 4**

**Paso 6. Pulir los procedimientos y actividades en las que se cometieron errores o en las que no se pudieron realizar al 100%**

**Paso 7. Establecer los criterios definitivos para la realización normal de el trabajo diario**

**Paso 8. Cuidar y revisar periódicamente mediante encuestas si el nivel de calidad en el servicio esperado es el que se está dando .**

## **6.- Realización del plan a seguir**

Los procedimientos antes mencionados se dieron cita en este punto, donde a partir de una lluvia de ideas, se dieron a conocer tanto los problemas, como las causas, objetivos y metas. Anexo 1

## **7.- Medición de los resultados arrojados**

Durante un tiempo aproximadamente de 5 meses y medio se llevó a cabo la revisión de resultados mediante unas formas que se daban a los clientes. Es importante mencionar que antes de empezar el procedimiento de círculos de calidad en el servicio al cliente, se tomaron muestras por parte de los clientes en cuanto al servicio utilizando una forma en particular.

Las formas están presentadas en los Anexos 2, 2.A y 3.

## **8.- Resultados Generales**

Se realizó una presentación a toda la empresa (30 empleados) de los resultados obtenidos en el proceso de círculos de calidad, definiendo todo el proceso que se realizó para dicho estudio. En resumen , se presentó el trabajo expuesto en esta tesis, dejando ideas y sobretodo formando conciencia de lo importante que es la calidad en el servicio al cliente para el desarrollo y el éxito de una empresa.

## **CAPITULO 4**

### **IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION Y LIDERAZGO DENTRO DEL CIRCULO DE CALIDAD**

Se ha comentado acerca de la empresa:

-Su historia

-Sus problemas

-La forma de atacar dichos problemas mediante círculos de calidad, en cuanto al servicio.

-La situación actual, y en general todo lo que rodea a esta empresa.

También se habló de lo que es calidad, círculos de calidad , servicio, así como los resultados arrojados por el estudio hecho a una serie de personas que integran un grupo importantísimo en el proceso de venta del producto de la empresa.

No se puede dejar de comentar acerca del individuo en lo que a motivación y liderazgo se refiere, ya que estos aspectos son fundamentales para que el empleado se sienta a gusto en donde trabaja además de tener crecimiento profesional, social y económico. El tema de factor humano es enorme, por lo que solamente se comentará en plan general la importancia que tiene éste en los círculos de calidad.

#### **4.1 MOTIVACION**

Todas las empresas están hechas o fueron creadas para hacer dinero. Es esta una afirmación muy dura y seca, pero a la vez significa el poder ofrecer empleos, dar un nivel de vida a todos los empleados y funcionarios así como el poder otorgar proyección a futuro tanto a la empresa como al país en donde ésta se ubica.

Los empleados y funcionarios son aquellas personas que gracias a ellos hacen que camine un negocio, un fin para el cual fueron contratados y sobre todo para que la empresa crezca en el medio. Es ilógico pensar que una empresa no necesite del factor humano, por más maquinaria y modernización que se tenga, finalmente es el hombre el que maneja, diseña y decide los pasos a seguir para el éxito de cualquier negocio.

El motivar a los empleados o funcionarios, no solamente significa pagar bien aunque de esto se deriva mucho la estancia de la persona en la empresa, su nivel y calidad de vida, sino también el hombre necesita de un crecimiento, de un desarrollo, el cual es exigido por naturaleza, y es aquí donde la mayoría de las empresas no está al día.

Si bien existen empresas donde el primer aspecto no lo manejan bien, obviamente el segundo menos. Es tiempo de desarrollar a las personas de cada empresa, como puede ser en capacitación, en cursos, en viajes, en sesiones, etc., para mantener la calidad y el nivel de productividad y servicio que siempre se quiere manejar.

La motivación para el empleado dentro y fuera de la empresa, es vital y de fundamental importancia para que tanto el individuo como el dueño se sientan en un ambiente de trabajo y puedan dar el 100% de su capacidad y tiempo, claro está sin descuidar las obligaciones familiares que se tienen.

Motivar no es fácil ya que requiere de una cualidad muy especial en el individuo que motiva, se requiere de ser una persona líder, conocedora de lo que se está haciendo, con cualidades de saber dirigir. No cualquier persona sabe ni puede motivar. La motivación debe venir de una persona de la cual se tenga el respeto y la admiración por lo que es, ya que sino simplemente se caería en una felicitación normal. Todo individuo necesita de la motivación ya sea intrínseca o extrínsecamente, material o moral, cualitativa o cuantitativamente y esto es lo que hace sentir bien a las personas. El saber que son exigidas y congratuladas, el saber que existe la amistad dentro y fuera de la oficina, sin perder el hilo de la responsabilidad y el respeto. Es el líder el que generalmente sabe motivar, sabe exigir, y sobre todo sabe premiar.

#### **4.1.1 Motivación en los círculos de calidad**

Pertenecer a un círculo de calidad bien organizado satisface un número de importantes necesidades básicas que no habían sido colmadas con los programas motivadores utilizados en el pasado. Existen 2 razones para que se dé el fracaso de esos esquemas, las cuales fueron la tendencia de beneficiar a la compañía y el hecho de ser impuestos a los empleados sin considerar su opinión al respecto.

El estar continuamente motivando al grupo es de vital importancia ya que con el paso de las sesiones, cada sujeto se aburre más, toma el círculo como una sesión más y no se aprovecha como debiera ser.

Maslow y Herzberg, han hecho contribuciones significativas a la comprensión de necesidades humanas en el ambiente laboral. Maslow afirmó que existe una jerarquía de necesidades, cuya satisfacción es necesaria antes de que una persona pueda realizar su potencial máximo.

Herzberg dividió las influencias sobre el ámbito laboral en 2 grupos:

a) Factores de motivación: actúa para estimular la automotivación cuando está presente en el ámbito laboral.

**b)Factores de Higiene: no actúa para estimular la automotivación cuando está presente en el ambiente laboral, pero origina gran descontento al estar ausente.**

**Maslow opina que todos los seres humanos sin consideración de su educación o condición social, poseen necesidades fundamentales:**

**- Realización de sus propios deseos: convertirse la persona en todo lo que es capaz de ser, dentro de los límites de su capacidad**

**- Satisfacción del yo : Tener buena opinión de sí mismo**

**- Necesidades sociales : El deseo de pertenecer a un grupo**

**- Requisitos de seguridad : La necesidad de no estar amenazado por daño físico o mental.**

**- Necesidades fisiológicas : poseer buena salud y estar en un ambiente propicio a ésta.**

**Los factores motivadores de Herzberg son:**

**- El trabajo mismo**

**- El logro del éxito en el trabajo**

**- La responsabilidad asociada con las sustancias del trabajo**

**- El reconocimiento y el ascenso**

Cuando las necesidades de Maslow y los factores motivadores de Herzberg se encuentran presentes, existe un ambiente laboral positivo y productivo. Cabe mencionar que este ambiente refleja fielmente las condiciones existentes cuando se dispone de un círculo de calidad eficiente

#### **4.1.2 La motivación como parte fundamental del círculo de calidad**

El círculo estimula el desarrollo de cada individuo hasta el límite de sus capacidades, le ofrece un grupo pleno de cooperación al cual pertenecer, respalda su personalidad con elogios cuando los merece, y le concede la oportunidad de progresar desde la condición de miembro hasta el cargo de líder, con el concurrente aumento de las responsabilidades.

El círculo ayuda al individuo a crecer en forma profesional, personal, cuando éste lo ha utilizado correctamente; entonces se convierte en una motivación el haber estado en un círculo de calidad, y sobre todo cuando este proceso resultó benéfico para la empresa y para los empleados.

## **4.2 LIDERAZGO**

Es una palabra que gusta a todos, pero desgraciadamente no todos la saben usar o pueden usar en algunos casos. El liderazgo significa responsabilidad por parte del líder, significa sacrificio, significa trabajo y sobretodo significa una gran seguridad y factor de decisión.

Hacen falta muchos líderes en nuestra sociedad, con cualidades y características de liderazgo, de las cuales menciono algunas:

- Saber escuchar
- Saber exigir
- Saber premiar
- Saber dirigir
- Tener calma en situaciones difíciles
- Ser ecuánime en las decisiones
- Tener capacidad de aventurarse
- Saber motivar

**-Tener conocimiento amplio de lo que se está tratando**

**-Saber ser líder.**

El liderazgo se tiene, no es algo que se gana o se dá por unanimidad, pero es importante mencionar que existen muchas personas líderes que pueden ser mejores líderes que otras, o peores si no son ecuanímenes entre lo que dicen y lo que hacen.

Dentro de la empresa siempre existe uno o más líderes, los cuales tienen la mayor responsabilidad de ejercer esta cualidad, pues de ella se derivan cosas importantes como es el funcionamiento de una empresa en lo que a dirección y organización se refiere.

El tema de liderazgo y motivación son temas importantísimos dentro de una empresa, no simplemente por lo que son, sino por lo que representan y por lo que conllevan ya que son muchas personas las que siguen, piensan y actúan por así decirlo semejantemente a los líderes.

También es importante saber elegir al líder de la organización o del área en cuestión ya que hay que mencionar también que existen líderes con ideas, aptitudes y moral erróneas

Como se comentó al principio de este capítulo, solamente se pretende dar una idea general del tema a desarrollar. Alrededor de estas 2 y más cualidades gira la calidad humana. Se termina este estudio definiendo 14 puntos de calidad:

Calidad es:

1.-Una filosofía administrativa de la productividad mediante la estrategia de la calidad

2.-Responsabilidad mía

3.-Orientación total hacia el usuario, no hacia el producto

4.-Hacer bien las cosas a la primera

5.-Cero defectos

6.-Invertir a corto plazo buscando mayor rentabilidad a futuro

7.-Convertir hechos en datos analizables

8.-Estabilizar y luego mejorar todos los procesos de trabajo.

9.-Hacer mi trabajo de tal manera que sea congruente con las expectativas de mi cliente.

10.-Utilizar las herramientas de calidad total integral en la toma de decisiones

11.-Ser proactivo y no reactivo: siempre buscar una solución a los problemas

12.-Trabajar en equipo y eliminar barreras

13.-Reconocer el éxito a quien se lo merece

14.-Un proceso continuo que nunca termina...

## CONCLUSIONES

## **ASPECTOS GENERALES**

Se ha estudiado, observado e implementado la teoría de círculos de calidad en el mejoramiento de la atención y servicio al cliente , lo cual arrojó resultados favorables para la empresa, debido a la participación del personal de meseros, y de la empresa en general.

Es importante mencionar el involucramiento de todas las personas incluidas en el equipo estudiado, ya que significó una inversión de tiempo, de aprendizaje y sobretodo de querer hacer las cosas bien para la empresa, así que todos los involucrados quedaron muy satisfechos con el trabajo realizado.

Las sesiones fueron cansadas, y desgastantes ya que el unificar criterios, aportar ideas y sacar conclusiones fue un paso sumamente difícil. Si bien, el poner en prueba los objetivos señalados derivados del círculo de calidad fueron difíciles, creo que resultó aún más difícil, lograr la participación de los integrantes.

Los resultados esperados se dieron en gran medida durante este periodo. Cabe comentar que la empresa misma quedó consciente de que debe mejorar en este tema y en muchos otros aspectos.

La dificultad de implantar este método se derivó principalmente a que ninguno de los individuos conocía o estaba relacionado con los círculos de calidad, por lo que se pensó en un principio que dicho procedimiento se iba a interpretar de manera desastrosa, o que simplemente , el equipo no iba a querer dar todo su esfuerzo.

Sin embargo no fue así , el 90% de las personas recibió con buenos ojos el método mencionado, sin tener capacitación o conocimiento alguno.

También ayudó para que el equipo estudiado se integrara de una manera más profesional y se ubicara en lo importante que es el papel del mesero en esta empresa. Se asesoró en cuanto a calidad y se dió una breve explicación de los círculos de calidad, y a dónde se quería llegar.

Se comentará un poco acerca de las discusiones hechas durante el proceso. Durante 4 meses, como se mencionó anteriormente , se manejó a un grupo de individuos, los cuales nunca habían escuchado ni leído acerca de los círculos de calidad. Siempre existió un buen ambiente de trabajo debido a que este grupo tiene mucho tiempo trabajando junto y que desde un principio se aclaró que los beneficiados iban a ser ellos mismos

Las sesiones se tomaron algunas veces difíciles al principio ya que existieron algunos que con actitudes negativas no aportaban cosas interesantes, en cambio, existieron otros ( la mayoría) que desde el principio cedieron, y ayudaron a que las juntas o reuniones fueran más fluidas e interesantes.

Existió algunas veces en el transcurso del proyecto, un poco de desesperación ,puesto que no veían claramente el motivo de éste.

Se dieron casos de querer abandonar el grupo, pues el tiempo de desarrollo fue tardado y pesado. Esto se debió principalmente a que este grupo trabaja los fines de semana (Viernes y Sábado), y fueron estos días los utilizados para el desarrollo de los círculos de calidad.

Es importante mencionar que se debe buscar un punto medio de tiempo de desarrollo, ya que derivado de éste se podrá optimizar el tiempo invertido de cada uno de los individuos para mejorar los resultados. Si se cae en minimizar los tiempos, seguramente también se caerá en conseguir resultados y conclusiones aventuradas.

Siempre se puede profundizar más, en recabar mayor información, definir más problemas, definir más objetivos, pero esto derivaría redundar en varias ocasiones.

Se presentó el trabajo a los dueños, los cuáles quedaron por un momento desconcertados con lo que estaba pasando en su empresa, ya que ellos nunca pensaron en todos los problemas que pudieran existir en su empresa. Ayudó a crear conciencia del estado tan importante que ocupan y las responsabilidades que tienen a su cargo.

Se llevó a cabo una junta con el equipo de meseros donde cada uno de los participantes dieron a conocer sus inquietudes y sus deseos de seguir formando parte de la empresa, con lo que ayudó principalmente a crear una retroalimentación importantísima tanto para los dueños, como para los empleados.

Se realizó una presentación general a todos los empleados con el fin de demostrar que el trabajo en equipo siempre es mejor que el trabajo individual, y sobretodo para informar de los resultados obtenidos de los círculos de calidad. En la mayoría de los empleados se dió una gran sensibilidad de lo que es una empresa, y lo que pueden llegar a hacer cada uno si dan lo mejor de sí mismos.

Todo tipo de trabajo y empleo es digno y respetado ya que es un hombre o una mujer la que lo realiza, desde el nivel más bajo hasta los niveles más altos en una empresa, desde el trabajo y responsabilidad más sencilla hasta los niveles de decisión más importantes.

**El factor humano es un tema que siempre ha existido, lamentablemente no se le ha dado la importancia que merece debido al desarrollo técnico que siempre se ha dado. Apoyar, preparar, motivar, desarrollar y capacitar al empleado es una tarea difícil la cual creará una filosofía empresarial cuya aplicación urge ya en nuestro medio.**

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Kotler Philip  
"Dirección de Mercadotecnia"  
México D.F. , 1982  
Editorial Diana, 4a Edición
2. José Manuel Fuentes Lozano  
"Historia de las Culturas"  
México, D.F.  
Compañía Editorial Continental, 2a. Edición
3. William Ouchi  
"Teoría Z"  
México, D.F.  
Fondo Educativo Interamericano.
4. Adam E. JR., Hershauer J. y Rich W.  
"Productividad y Calidad"  
México, D.F.  
Editorial Trillas, 3a. Edición
5. Mike Robson  
"Quality Circles"  
Aldershort, Hants, England 1984  
Gower Publishing Company Limited.
6. Feigenbaum A.V.  
"Control Total de la calidad"  
México, D.F. 1981  
Compañía Editorial Continental.

7. Philip Thompson  
"Círculos de Calidad"  
México, D.F.  
Editorial Norma.
8. Felipe de Arjona  
"Calidad , el Secreto de la Productividad"  
México, D.F. 1985  
Editorial Técnica.
9. Velázquez Mastreta  
"Administración de los Sistemas de Producción"  
México, D.F.  
Editorial Limusa, 2a. Edición
10. Philip Crosby  
"Quality Is Free"  
New American Library  
U.S.A. 1980.
11. Ralph Barra  
"Círculo de Calidad en Operación"  
México, D.F. 1985  
Ed. McGraw Hill, 2a. Edición
12. Juran, J.M.  
"Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos"  
Ediciones Díaz de Santos S.A.  
1990, 2a. Edición
13. Deming Edwards  
"Calidad, Productividad y Competitividad"  
Ed. Díaz de Santos S.A.  
Madrid, 1991.
14. Lovelock, C.H. y Young, R.F.  
"La Productividad de los Servicios: Contar con el Consumidor"  
Harvard- Deusto Business Review  
2o t, 1980.

- 15.- Carr, Clay  
"La Vanguardia del Servicio al Cliente"  
Ediciones Díaz de Santos, S.A.  
1992, Madrid, España, 2a. Edición
- 16.- Horovitz, Jacques  
"La Calidad del Servicio"  
Editorial McGraw Hill  
1992, Aravaca, Madrid.
- 17.- Larrea, Pedro  
"Calidad de Servicio"  
Ediciones Díaz de Santos, S.A.  
1991, Madrid, España.

## ANEXOS

**Anexo 1**  
**Lluvia de ideas**

El método de lluvia de ideas para mejorar la calidad en el servicio, arrojó las siguientes propuestas más importantes :

- 1.- Contar con todos los instrumentos de trabajo necesarios para ofrecer un buen servicio: Vestimenta y equipo de trabajo
- 2.- Crear una filosofía de trabajo en lo que a la atención al cliente se refiere.
- 3.- Incentivar vía bonos a los meseros que obtengan semana a semana el mejor desempeño en cuanto a servicio y ventas.
- 4.- Determinar un modelo de presentación: peinado, guantes, aseado, zapatos lustrados, etc.
- 5.- Crear un método de entrega de bebidas y refrescos ágil
- 6.- Manejar al final de cada evento un resumen de lo ocurrido en cuanto a servicio.
- 7.- Capacitación periódica de servicio al cliente, mejora continua y desarrollo profesional.

**8.- Rotar los lugares de venta en lo que a asignación de mesas se refiere.**

**9.- Aumento de sueldos**

**10.- Mayor apoyo de las áreas de caja y cocina, en lo proveyera de los productos a vender.**

**11.- Contar con más garroteros para la atención de las mesas y el pronto suministro de productos durante el transcurso del evento.**

Derivado de todas estas sugerencias, se acordó en:

a) La administración financió los uniformes y equipo de trabajo necesarios para la buena presentación de los meseros, por lo que se volvió obligatorio el uso de éstos.

b) Se determinó una lista de hora de entrada y salida para premiar a los meseros puntuales, checando además de la hora, todos los objetos que traigan consigo.

c) Se incrementaron los sueldos en un 25%

**d) Se contrataron 5 garroteros más para el apoyo a los meseros en las mesas y en la atención al cliente.**

**e) Se creó una política de suspensión de trabajo por evento a aquel mesero que no cumpliera con los puntos a) y b)**

**f) Formalizar la supervisión del trabajo mediante un cuaderno de quejas fiesta con fiesta.**

**Anexo 2**  
**Resultados antes de la aplicación de los círculos de calidad**

Mes (1993)	No. de fiestas	No. clientes	Cientes nuevos	Cientes recurrentes	Cientes satisfechos	Cientes insatisfechos
Mayo	8	6000	1650 27,50%	4350 72,50%	1300 21,67%	4700 78,33%
Junio	8	8250	1800 21,82%	6450 78,18%	1620 19,64%	6630 80,36%
Julio	8	7500	900 12,00%	6600 88,00%	1100 14,67%	6400 85,33%
Agosto	8	4000	600 15,00%	3400 85,00%	650 16,25%	3350 83,75%
Septiembre	8	3200	750 23,44%	2450 76,56%	545 17,03%	2655 82,97%

**Anexo 2.A**  
**Cuestionario para obtener los datos solicitados**

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M  F   
 ¿Es la primera vez que viene al salón? SI  NO   
 ¿Le gustó el Salón? SI  NO   
 ¿Lo atendieron bien? SI  NO

¿Cómo fue el servicio del mesero? Bueno  Regular  Malo

¿Cómo era la presentación del mesero? Limpio:  Normal:  Sucio:

El servicio fue: Rápido:  Normal:  Lento:

¿Volvería al salón? SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Quedo satisfecho con el servicio? SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre del mesero que lo atendió: \_\_\_\_\_

**Anexo 3**  
**Resultados Obtenidos de la aplicación de los círculos de calidad**

Mes	No. de fiestas	No. clientes	Cientes nuevos	Cientes recurrentes	Cientes satisfechos	Cientes insatisfechos
Septiembre	8	3200	750 23,44%	2450 76,56%	580 18,13%	2620 81,88%
Octubre	8	6000	2430 40,50%	3570 59,50%	2180 36,33%	3820 63,67%
Noviembre	8	7850	2950 37,58%	4900 62,42%	3120 39,75%	4730 60,25%
Diciembre	8	9000	3825 42,50%	5175 57,50%	4320 48,00%	4680 52,00%