

875202



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

6  
29

**“ACTITUD Y CAPACIDAD  
ADMINISTRATIVA PARA ORGANIZAR  
EL TRABAJO, EN EQUIPO, EN LA  
INDUSTRIA RESTAURANTERA”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

*María del Socorro García Gómez*

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. M. A. FEDERICO ENRIQUE  
AVILA VINAY**

**REVISOR DE TESIS**

**L. A. E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER  
VELA**

**BOCA DEL RIO, VER.**

264052

**1998.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**A DIOS**

*Por haberme dado la dicha de vivir*

**A MI PADRE +**

*Siempre estará en mi corazón.*

**A MI MADRE**

*Por haberme enseñado a luchar, trabajar y a levantarme con fuerza en los momentos difíciles, brindándome tu amor y confianza, te mereces todo mi amor.*

**A MIS HERMANOS**

*Por su cariño y apoyo.*

**TOÑO**

*Por tu amor y comprensión, TE AMO.*

**A MIS MAESTROS**

*Por haberme brindado su sabiduría y amistad.*

**A MIS AMIGOS**

*Por su amistad, los quiero mucho.*

## INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
METODOLOGIA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Especificos	6
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables	7
1.5.1 Variable Independiente	7
1.5.2 Variable Dependiente	7
1.6 Definición de Variables	8
1.7 Tipo de Investigación	13
1.8 Población y Muestra	14
1.9 Instrumento	16
1.10 Recopilación de datos	23
CAPITULO 2	
MARCO TEORICO	24
2.1 Generalidades	24
2.1.1 Antecedentes	25
2.1.2 El Papel del Restaurantero	27
2.2 Proceso Administrativo para Restaurantes	28
2.2.1 Planeación	29
2.2.2 Organización	30
2.2.3 Integración	30
2.2.4 Dirección	31
2.2.5 Motivación	31
2.2.6 Control	32
2.3 CANIRAC	32

2.4 Equipos de Trabajo	34
2.4.1 Cultura de Empresas de Calidad	34
2.4.2 Desarrollo y Mantenimiento de la Cultura	35
2.4.3 Influencia de la Cultura de las Empresas en sus Empleados	38
2.4.4 Influencia de la Cultura en el Servicio	40
2.5 Grupos	41
2.5.1 Definición y Clasificación	41
2.5.2 Creación de Grupos	43
2.5.3 Comportamiento del Grupo	44
2.6 Equipos	54
2.6.1 Definición y Tipos de Equipos	54
2.6.2 Diferencias y Relaciones con los Grupos	55
2.6.3 Beneficios al Administrar a Través de Equipos	60
2.6.4 Catorce Principios para el Mejoramiento	63

### CAPITULO 3

RESULTADOS	67
3.1 Actitud	68
3.2 Planeación	70
3.3 Organización	72
3.4 Integración yDesarrollo	74
3.5 Motivación	76
3.6 Control	78

### CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	80
4.1 Conclusiones	80
4.2 Sugerencias	83

BIBLIOGRAFIA	88
--------------	----

## INTRODUCCION

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Estos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo. La conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable; pero cada vez más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unas unidades más productivas llamadas equipos.

Un gerente es el encargado de conducir a la organización al logro de los objetivos establecidos, su función principal depende de los puestos y trabajos que realice.

En muchas organizaciones los gerentes parecen satisfechos con el desempeño del grupo y con frecuencia se debe a que no han desarrollado una visión de lo que se pudiera lograr en circunstancias ligeramente diferentes. Otros dirigentes emplean el mismo número de personas, ejecutando tareas similares con la misma tecnología, y de alguna manera se las arreglan para mejorar el rendimiento de manera increíble al establecer un ambiente en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y trabajar juntos formando **EQUIPOS**.

Los dirigentes deben estar bien preparados y ser capaces de ayudar al equipo a organizarse para alcanzar los objetivos establecidos. Uno de los puntos fuertes de un buen dirigente es su habilidad para ver a futuro el buen funcionamiento de la organización y elegir entre varias alternativas, la que pueda mejorar ó suplir a la que existe actualmente. Esta visión debe entonces comunicarse de tal manera que los empleados puedan organizar sus recursos para lograr los resultados deseados. Si se espera que un superior le diga cómo formar un equipo de trabajo, quizá se esté limitando el éxito del grupo y al suyo propio. Un gerente que piensa y es proactivo no esperará una indicación de sus superiores, sino que empezará inmediatamente a llevar a cabo un esfuerzo conjunto para desarrollar sus destrezas como gerente inteligente.

La industria restaurantera es una fuente generadora de recursos financieros, al país, impulsa y crea fuentes de empleo. Actualmente se existen importantes cadenas restauranteras, en donde se aplican herramientas de calidad para su manejo, llevándolas a alcanzar las metas y en ocasiones a superarlas, pero, en lo que respecta a la mediana y pequeña industria restaurantera, no logran aplicar dichas herramientas del todo, porque les resulta muy costoso y no cuentan con el personal adecuado para su aplicación.

En la presente investigación se planteará como la mediana y pequeña industria por medio de Equipos de Trabajo pueden llegar a alcanzar sus metas y la calidad en el servicio al cliente, en un proceso donde se involucra el proceso administrativo ( actitud, planeación, organización, integración, dirección y control ), como herramienta de trabajo.

## CAPITULO 1

### METODOLOGIA

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas mexicanas se han visto en los últimos años en la necesidad de hacer cambios, algunos graduales y otros radicales, la velocidad de esos cambios ha dependido de muchos factores, pero es un común denominador que para todos, los niveles de competencia se han incrementado debido a una economía más abierta y estrategias de globalización en los mercados internacionales.

Las crisis recurrentes han puesto a las empresas tanto productoras de bienes como de servicios en dificultades y, en donde no todas las han librado con éxito. En este contexto un factor determinante del éxito lo representan los servicios de calidad al cliente, que en empresas de servicio como son las que constituyen la industria restaurantera es evidentemente prioritario. La posición que algunas empresas restauranteras guardan respecto de la mayoría, no es producto de la casualidad, dados los resultados notables en ellas es identificable una cultura empresarial distinguida por:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bone Dian Griggs Rick. (1992). *Calidad en el Trabajo* (3ª. ed. ). México: Iberoamericana. p. 113

1. Estándares en la calidad del servicio, por arriba del promedio( tiempos de servicios, atención, flexibilidad, etc.)
2. Por organización del trabajo en todas la áreas bajo un modelo implícito o explícito denominado equipos de trabajo.

Mediante un estudio preliminar se observó que el problema empieza por las limitaciones que los directivos tienen para comprender y desarrollar estrategias de servicio, Estas limitaciones se incluyen también el desconocimiento de los mecanismos que permiten identificar en los directivos sus propias limitaciones de actitud y capacidad para participar en equipos de trabajo, dicho esto no como un elemento para discriminar al personal, sino para obtener un punto de partida en el diseño de programas enfocados a la formación de equipos

Si lo anterior es tan evidente, ¿Por qué, este componente llamado equipo de trabajo no ha podido ser desarrollado por parte de los directivos en la mediana y pequeña industria restaurantera de la zona conurbada Veracruz - Boca del Río?.

## 1.2. JUSTIFICACION

La restaurantería es una actividad profesional que representa un engranaje importante en la maquinaria turística del puerto de Veracruz.<sup>2</sup> Al establecer una empresa restaurantera, se debe tomar en cuenta el monto de la inversión, la infraestructura humana, material y la magnitud real de la problemática del proceso de las variables de actitud, planeación, organización, integración, motivación y control.

Los errores más frecuentes que se cometen en la operación de un restaurante son los siguientes:

1. Personal impreparado.
2. Abuso al cliente.
3. Falta de limpieza e higiene en el establecimiento.
4. Ignorancia o descuido al fijar precios en el menú.

El problema se agrava cuando este tipo de errores se van enquistando en la operación diaria del establecimiento y constituyen vicios de forma y fondo.

Por lo tanto los errores más frecuentes en la restaurantería del puerto de Veracruz se puede englobar en dos rubros: empirismo y falta de profesionalismo.

---

<sup>2</sup> J. García Lourdes. (1995). Veracruz de Frente hacia el Nuevo Siglo ( 1ª. ed. ). México: Auge. p. 50

Debido a lo anterior se hace la sugerencia en este trabajo de investigación el involucrar la función de los EQUIPOS DE TRABAJO para el ramo restaurantero de Puerto de Veracruz, para así poder dar al cliente la calidad que merece en el servicio.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general:**

Evaluar la actitud y capacidad administrativa de los directivos de la industria restaurantera en la zona conurbada Veracruz - Boca del Río; para permitir y desarrollar estructuras organizacionales, bajo los principios de equipos de trabajo, con orientación de servicio de calidad hacia el cliente.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- Describir al sector restaurantero como un gremio industrial y al proceso administrativo en términos de su propia actividad.
- A partir de una investigación documental dar a conocer el marco teórico que permita entender el concepto de calidad en los servicios y de equipo de trabajo.

- A partir de los resultados de la investigación se desarrollan sugerencias para el ramo restaurantero enfocados a los equipos de trabajo, como un elemento estratégico para elevar la calidad en los servicios al cliente.

#### **1.4. HIPOTESIS**

Los gerentes del ramo restaurantero de la zona conurbada Veracruz - Boca del Río no tienen una buena actitud y capacidad administrativa, para desarrollarian equipos de trabajo orientados al servicio de calidad.

#### **1.5. VARIABLES**

##### **1.5.1 Variable independiente**

Desarrollo de equipos de trabajo orientados al servicio de calidad.

##### **1.5.2. Variable dependiente**

Actitud y capacidad administrativa de los gerentes del ramo restaurantero de la zona conurbada Veracruz - Boca del Río.

## 1.6. DEFINICION DE VARIABLES

Para el desarrollo de la investigación es necesario dar a conocer la definición y explicación, de cada uno de los términos que componen a las variables señaladas en la hipótesis de trabajo para el desarrollo de equipos de trabajo.

### A) *Actitud.*-

Cuando el concepto de la formación de un equipo se comprende y se aplica en todos los niveles, es mucho más fácil transformar los grupos en equipos en toda la organización.

Sin embargo, para cualquier dirigente es más ventajoso desarrollar un equipo, aun cuando los demás lo estén haciendo o no. Lo esencial es tener una actitud positiva respecto a la formación del equipo.

La actitud comprende tres etapas:<sup>3</sup>

1. **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos alternativos:** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce Alfonso. (1993). Principios de Administración ( 3ª. ed. ). México. Limusa. p. 39

**B) Planeación.-**

Los equipos necesitan saber por qué existen, qué se supone que deben lograr y quién más está involucrado en ello. Si estas áreas son confusas, el resultado es la frustración. Los miembros del equipo esperan que su líder sepa que dirección debe seguir y cómo deben coordinarse con otros grupos para alcanzar sus metas. Para lograr todo esto se requiere la planificación de la concepción que precede al trabajo; si no se hace se malgasta tiempo y esfuerzo.

Comprende tres etapas: <sup>4</sup>

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

**C) Organización.-**

Cuando se está planificando el trabajo de equipo, la organización es muy importante. Los recursos, el personal, el capital, las materias primas y la tecnología, deben coordinarse eficientemente para obtener los objetivos del grupo.

Los miembros del equipo esperan una dirección y la asignación de los recursos por parte de su dirigente. Si la organización es pobre, el grupo estará confuso, desalentado,

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 41

rebelde, falta de cooperación y a la defensiva: el trabajo como equipo será casi imposible.

En la misma definición se ven claramente tres etapas: <sup>5</sup>

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

#### **D) Integración y desarrollo.-**

Los recursos humanos constituyen la parte más importante del éxito de toda organización. Un buen personal asegura el rendimiento, la productividad, el desarrollo y la supervivencia a largo plazo.

La organización no puede sobrevivir sin personal calificado, la tarea esencial de los dirigentes es que los miembros aprendan a trabajar juntos.

De acuerdo a la definición, la integración de las personas abarca: <sup>6</sup>

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 44

<sup>6</sup> Ibid p. 48

### E) *Motivación.*-

La motivación es algo personal y los supervisores deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

El supervisor o el gerente deben de ser sensible y reconocer estas necesidades de sus empleados para trazar los caminos que lleven a satisfacerlas, al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización.

Sus etapas son: <sup>7</sup>

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habrían planeado y mandado.

---

<sup>7</sup> Ibid. p. 51

**F) Control.-**

Para comenzar un proyecto se necesita un sistema de control para asegurar que se progrese de acuerdo con el plan y se alcance el objetivo final. Los controles deben establecerse durante la planificación del proceso y ser lo más sencillos posible.

Establecido un sistema de control, el dirigente y el equipo pueden comparar lo que está sucediendo con lo que se esperaba y, basándose en los resultados, quizás sea necesario revisar el objetivo, modificar el plan, reorganizarlo, establecer algunos pasos adicionales u otra acción más apropiada.

Comprende por lo mismo tres etapas: <sup>8</sup>

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

La actitud y la capacidad para desarrollar adecuadamente el proceso administrativo antes descrito, son los factores que facilitan o limitan a los grupos y/o equipos de trabajo a desarrollar eficientemente su trabajo. Y son la base de la presente investigación.

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 53

### **G) Trabajo en Equipo.-**

Grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.<sup>9</sup> Será tratado ampliamente en el capítulo 2.

## **1.7. TIPO DE INVESTIGACION**

La presente investigación es **Descriptiva** debido a que el objetivo es el de describir como se forman y desarrollan equipos de trabajo, para alcanzar la calidad en el servicio a clientes.

A continuación se detalla el contenido de los capítulos de esta investigación.

Capítulo 2 .- La industria restaurantera hoy en día es un campo importante para la economía de nuestro país y del puerto de Veracruz, siendo importante conocer su funcionamiento y cómo y quién lo dirige, analizando su estructura administrativa. Una vez descrito lo referente a restaurantes se continuará con lo referente a equipos de trabajo.

Capítulo 3 .- Se mostrarán los resultados del instrumento de investigación mediante gráficas e interpretación de cada variable.

---

<sup>9</sup> Robert B. Maddux. (1994). Cómo formar Equipos de Trabajo ( 2ª. ed. ). México: Iberoamericana. p. 348

Capítulo 4 .- En este capítulo se llegará a la conclusión de la investigación y se proporcionaran sugerencias para la misma.

### 1.8. POBLACION Y MUESTRA

La investigación toma como universo la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, el cual cuenta con un total de 360 restaurantes registrados en la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados; tomando el 10% del Universo para muestra de la investigación, siendo así un total de 36 restaurantes encuestados.

$$U = 360$$

$$n = 36$$

La muestra representativa se tomó contemplando a la mediana y pequeña industria restaurantera. De donde se observó que el hotel Torremar y el hotel Continental manejan herramientas de calidad en el servicio al cliente.

A continuación se enlistan de restaurantes encuestados de donde se encuestó a gerentes, habiendo en ocasiones dos o tres encuestados, dueño, gerente y subgerente.

***Hoteles con restaurant:***

Torremar	Continental Plaza	Mar y Tierra
Kyrios	Emporio	Ruiz Milán
Lois	Fiesta Americana	Hawaii
Villa del Mar	Playa Paraiso	Howard Johnson
Hostal de Cortés	Mocambo	
Costa Sol	Colonial	

***Restaurantes bar, de lujo y diversos:***

La Mansión	Club 21
Carlos and Charle's	Maestro Asador
Nopalitos	La Tratoria
La Tablita	Los Farolitos
Veracruzanea	El Gaucho
Los Portalitos	La Pagoda
Villa Marina	Pardiños
Villa Rica	Café del Portal
La Bamba	La Parroquia
Viva Veracruz	El Amate II

## 1.9. INSTRUMENTO

A continuación se presenta el instrumento de investigación que se le presento a los gerentes de cada restaurante encuestado.

\*\*\*\*\*

Nombre:

Empresa de Servicios:

Puesto:

El presente instrumento tiene como propósito, evaluar el grado de desarrollo que su empresa de servicios tiene respecto del modelo organizacional conocido como: EQUIPOS DE TRABAJO; para esto se le presentan afirmaciones en donde se le pide responder de acuerdo a una escala descendente, de un grado de 5 hasta 1.

Si usted marca el número 5, eso significará que está de acuerdo y que la afirmación corresponde a la forma o condiciones en su trabajo; si usted marca el número 1, eso significará que está en total desacuerdo y, por lo tanto no representa la forma o condición de trabajo actual; respuestas entre estos dos valores revelaran en forma descendente su opinión.

El instrumento está diseñado para evaluar seis variables fundamentales asociadas al modelo referido, éstas son:<sup>10</sup>

- Actitud.
- Planeación.
- Organización.
- Integración y Desarrollo.
- Motivación.
- Control.

#### **Escala de evaluación**

#### **Grados:**

- |   |                |
|---|----------------|
| 5 | Siempre        |
| 4 | Casi siempre   |
| 3 | Frecuentemente |
| 2 | Casi nunca     |
| 1 | Nunca          |

---

<sup>10</sup> Robert B. Maddux. (1994). Cómo formar Equipos de Trabajo ( 2ª. ed. ) México: Iberoamericana. p. 106

## ACTITUD

1. ¿Selecciona al empleado dependiendo de el puesto y la convivencia con los demás?

1    2    3    4    5

2. ¿Da a los empleados la sensación de formar parte de planes, solución de problemas y actividades para mejorar su empresa?.

1    2    3    4    5

3. ¿Fomenta el espíritu de equipo?

1    2    3    4    5

4. ¿Transmite honestidad y franqueza a sus empleados para recibir lo mismo?

1    2    3    4    5

5. ¿Sus empleados le tienen confianza?

1    2    3    4    5

6. ¿Capacita a sus empleados?

1    2    3    4    5

7. ¿Ayuda a la integración de su personal respecto a la relación laboral?

1    2    3    4    5

8. ¿Soluciona equitativamente los problemas entre sus empleados?

1    2    3    4    5

9. ¿Motiva a sus empleados a trabajar en equipo?

1    2    3    4    5

10. ¿Dialoga con los empleados que no cumplen con las normas de trabajo?

1      2      3      4      5

### PLANEACION

1. ¿Expresa las necesidades organizativas?

1      2      3      4      5

2. ¿Formula planes de acuerdo a las actividades de su empresa con resultados exitosos?

1      2      3      4      5

3. ¿Establece plazos y fechas para sus planes?

1      2      3      4      5

4. ¿Determina normas y el cálculo de resultados?

1      2      3      4      5

5. ¿Modifica sus planes, en caso de que alguno ya establecido no funcione?

1      2      3      4      5

### ORGANIZACION

1. ¿Divide el trabajo en tareas y actividades?

1      2      3      4      5

2. ¿Sabe obtener los recursos necesarios para lograr los objetivos?

1      2      3      4      5

3. ¿Se siente cómodo asignando tareas, recursos y responsabilidades a sus empleados basándose en las funciones y habilidades?

1    2    3    4    5

4. ¿Coordina las actividades de sus empleados?

1    2    3    4    5

5. ¿Establece redes de comunicación para que la información fluya eficientemente?

1    2    3    4    5

### INTEGRACION Y DESARROLLO

1. ¿Analiza a consciencia los requisitos del trabajo, antes de comenzar el proceso de selección de su personal?

1    2    3    4    5

2. ¿Busca en el solicitante la prueba objetiva de sus destrezas, conocimientos, éxitos y fracasos del pasado, confiabilidad y actitud hacia el trabajo, compañeros y clientes?

1    2    3    4    5

3. ¿Se asegura de que los solicitantes entiendan cuales son los requisitos del trabajo y el estándar esperado de su desempeño?

1    2    3    4    5

4. ¿Evalúa los hechos cuidadosamente sin llegar a conclusiones prematuras o estereotipos al tomar la decisión de selección?

1    2    3    4    5

5. ¿Sitúa a los individuos que emplea en posiciones de acuerdo a sus actitudes y aptitudes?

1      2      3      4      5

### MOTIVACION

1. ¿Se asegura de que sus empleados sepan que se espera de él y cómo se medirá su desempeño?

1      2      3      4      5

2. ¿Conoce las necesidades de sus empleados?

1      2      3      4      5

3. ¿Conoce los objetivos de su personal en relación a su trabajo?

1      2      3      4      5

4. ¿Sus empleados se encuentran provistos de los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo?

1      2      3      4      5

5. ¿Reconoce y recompensa a sus empleados y corrige la irresponsabilidad del mismo?

1      2      3      4      5

**CONTROL**

1. ¿Establece medidas de control de sus planes?

1      2      3      4      5

2. ¿Elabora un calendario y fija puntos de comprobación para calcular el progreso alcanzado?

1      2      3      4      5

3. ¿Fomenta la retroalimentación de sus empleados?

1      2      3      4      5

4. ¿Evalúa los problemas y los corrige, elaborando un nuevo plan de trabajo rápido y apropiado?

1      2      3      4      5

5. ¿Ajusta los objetivos y planes en caso necesario para llegar a cumplir sus metas?

1      2      3      4      5

## 1.10. RECOPIACION DE DATOS

La presente tabla muestra al lado izquierdo las variables y su escala de evaluación, en la sección de preguntas se muestran las columnas de cada una de ellas con su respectivo puntaje de la muestra tomada para la investigación.

	PREGUNTAS									
<i><b>ACTITUD</b></i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NUNCA	5	6	4	6	7	5	4	5	3	2
CASI NUNCA	6	7	5	6	7	6	5	8	8	4
FRECUENTEMENTE	5	3	5	3	5	5	8	3	5	5
CASI SIEMPRE	19	18	25	20	14	15	20	18	19	21
SIEMPRE	15	16	11	15	15	19	13	16	15	18
<i><b>PLANEACION</b></i>	1	2	3	4	5					
NUNCA	4	5	7	6	3					
CASI NUNCA	15	15	17	18	17					
FRECUENTEMENTE	11	19	12	14	19					
CASI SIEMPRE	5	6	9	9	6					
SIEMPRE	5	5	5	3	5					
<i><b>ORGANIZACION</b></i>	1	2	3	4	5					
NUNCA	2	5	5	7	6					
CASI NUNCA	16	15	19	15	18					
FRECUENTEMENTE	18	19	15	12	14					
CASI SIEMPRE	10	6	6	11	9					
SIEMPRE	4	5	5	5	3					
<i><b>INTEGRACION</b></i>	1	2	3	4	5					
NUNCA	8	5	4	7	2					
CASI NUNCA	9	14	16	10	18					
FRECUENTEMENTE	15	13	18	17	16					
CASI SIEMPRE	9	10	10	11	10					
SIEMPRE	9	8	2	5	4					
<i><b>MOTIVACION</b></i>	1	2	3	4	5					
NUNCA	8	3	4	3	5					
CASI NUNCA	13	15	10	18	19					
FRECUENTEMENTE	14	19	11	17	15					
CASI SIEMPRE	10	8	15	9	6					
SIEMPRE	5	5	10	3	5					
<i><b>CONTROL</b></i>	1	2	3	4	5					
NUNCA	5	2	2	6	7					
CASI NUNCA	13	18	18	18	12					
FRECUENTEMENTE	14	16	10	14	18					
CASI SIEMPRE	8	10	15	9	9					
SIEMPRE	10	4	5	3	4					

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. GENERALIDADES.**

La industria restaurantera es una fuente importante en el desarrollo del país, por la demanda que el mexicano solicita de este servicio.

El comer fuera es generalmente un placer para el individuo, por lo que sale a comer impulsada por diferentes razones:

- Para satisfacer el hambre.
- Por necesidades sociales.
- Para satisfacer el ego y los propios deseos.

Cada individuo elige un restaurante en particular de acuerdo a sus propias necesidades psicológicas de ese momento, sumadas a su disponibilidad económica.

Situaciones que los restauranteros deben aprovechar para brindar sus servicios al cliente con la calidad que ellos esperan.

### 2.1.1 Antecedentes.

Restaurante es el nombre dado al establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mismas que se consumen en un local.<sup>11</sup> el origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo XVII, en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico. Las fondas, mesones y hosterías, podían servir bajo pedido piezas completas, pudiendo ser éstas desde un pollo hasta una res entera.

En 1765 un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, bautizó a sus sopas “restaurants” porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su comercio, el cual estaba ubicado en la calle de Poulies, en París. El primer establecimiento digno de ostentar la palabra “restaurante” fue el “Beauvilliers”, el cual abrió sus puertas en 1783.

Los restaurantes se clasifican de la siguiente manera:<sup>12</sup>

- Restaurante tradicional.- Establecimiento que ofrece lo típico de cada región
- Parrilla o Grill-room.- Conjunto de diversos establecimientos de alimentos y bebidas con especialidad en carnes a la parrilla.

---

<sup>11</sup> Durán García Carlos. (1989). *El Restaurante Como Empresa* ( 1ª. ed. ) México: Trillas. p. 90

<sup>12</sup> *Ibid.* p. 98

- Cervecería.- Establecimiento en donde se preparan carnes frías y se vende cerveza de todo tipo.
- Ostionería.- Lugar donde se venden mariscos de la temporada.
- "Relais" gastronómico.- Establecimiento donde el platillo estrella es anunciado como especialidad de la casa.
- Restaurante típico.- Lugar con aspecto y servicio de la región en donde se ubica.
- Pizzeria.- Establecimiento de origen italiano donde se sirven sólo "pizzas".
- Snack bar.- La palabra inglesa "snack" significa tentempié y "bar" es barra, lugar de comidas ligeras.
- "Sírvasse usted mismo" (Self-Service).- Lugar donde se ofrece comida de buffet.
- Cafetería.- Se deriva del Snack bar, pero con la modalidad de no vender bebidas de bar.
- Drive-in.- Servicio de Snack bar que se brinda al automovilista en su propio automóvil.
- Taquerías.- Establecimientos típicos mexicanos, populares y de precios económicos.
- Fondas.- Son establecimientos donde se preparan antojitos mexicanos.
- Rosticerías.- Lugares donde se preparan pollos asados.
- Carnotzet.- establecimiento ubicado en el interior de una cava, donde los clientes disfrutan degustando vinos y saboreando platillos a base de queso.
- Cabaret.- Es un centro nocturno donde se ofrece una variedad determinada, disfrutando de una cena y como complemento música para bailar.

### 2.1.2. El papel del restaurantero.

Como empresario, el restaurantero debe buscar la riqueza, sin embargo, muchos todavía no se han dado cuenta de que ellos poseen como característica innata la creatividad, la intuición; de que existe un mercado noble y, en la mayoría de los casos, los recursos para alcanzar el éxito deseado. Evidentemente, unos cuantos establecimientos de venta de alimentos han aplicado con certeza las técnicas administrativas y se han colocado en el liderazgo del ramo, por lo que han alcanzado y mantienen una posición envidiable en el mercado. Pero para infortunio de la industria, son pocos los que llevan a cabo lo antes dicho, pues se carece de una infraestructura profesional que contemple, entre otras cosas, una doctrina, un credo y un código de ética profesional, con principios y normas que rijan su conducta, sin limitar su campo de acción. Al empresario restaurantero se le considera que tiene consigo una obligación social, ya que puede ser considerado como colaborador del Estado, generador de fuentes de empleo, además de que cubre las necesidades de un gran segmento de la población y participan considerablemente en la maquinaria económica.

Los empresarios con éxito afrontarán los problemas, y harán uso de las herramientas idóneas, los otros los afrontarán conforme surjan, según sus capacidades. En nuestro medio, la industria gastronómica necesita sobre todo de la organización, o sea de la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos, analizar la trayectoria del negocio, estudiar su presente y considerar su potencial, así como detectar

zonas neurálgicas (aquellas que requieren mayor atención) y tener en mente que la delegación de autoridad es importante para crecer.

Es conveniente que el restaurantero maneje de manera eficaz las áreas de finanzas, recursos humanos y mercadotecnia, todo lo que refuerce la acción del restaurantero es bueno y lo que la desestabilice es malo. Es fundamental elaborar un diagnóstico de la posición en que se encuentra el restaurantero como empresario y administrar con base en la toma de decisiones razonablemente adecuada. Para ello se requiere de un sistema de información financiera; la memoria de una empresa son sus archivos y mientras mejor organizados se encuentren, la información será de mayor calidad.

## **2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO PARA RESTAURANTES.**

El gerente de una empresa de servicios tiene como funciones principales las siguientes:

- Planear, organizar, integrar y controlar las funciones y actividades que deben realizarse cotidianamente.
- Coordinar a los jefes de los diferentes departamentos.
- Estar informado de lo que sucede en la empresa.
- Establecer estrategias para mejorar los servicios.
- Ser el responsable directo de hacer que el personal rinda más y trabaje con todo su esfuerzo y eficacia.
- Buscar beneficios económicos.

### 2.2.1. Planeación.

El restaurantero, como empresario, debe empezar su etapa de planeación, definiendo los objetivos generales de la empresa, identificando y separando los instrumentales de los finales, esto es, la perfecta definición de lo que constituye un medio para lograr un fin (objetivos instrumentales) y la consecución del fin mismo (objetivos finales). Los objetivos particulares se fijan de acuerdo con las áreas que componen o constituyen la organización; tales objetivos se plantearán desde la concepción de la idea y se tendrán presentes a lo largo de la vida del negocio, aplicándolos con cierta flexibilidad y de manera razonable ( es decir, deben ser adaptables a las circunstancias y ser posibles de alcanzar). dentro de los objetivos de carácter general, se encuentran: <sup>13</sup>

- La recuperación de la inversión en el tiempo deseado.
- Obtención de utilidades.
- Reinversión adecuada.
- Alcanzar y sostener una posición en el mercado.
- Lograr y mantener una solidez financiera.
- Cubrir la finalidad social de toda organización en favor de la comunidad.

Estos objetivos, aunque en principio parezcan complejos, son aplicables a la pequeña, mediana y gran industria gastronómica; el negociante en pequeño que establece una fonda o una taquería busca los objetivos antes mencionados, al igual que las grandes cadenas restauranteras. La diferencia estriba en el volumen de operaciones, pero todos

---

<sup>13</sup> Ibid p. 108

necesitan cubrir ciertos requisitos para lograr el éxito financiero basado en sus objetivos empresariales. Una vez definidos los objetivos empresariales de carácter general, se procede a elaborar los planes y de éste la programación, para el logro de los objetivos.

### **2.2.2. Organización.**

El Director o Gerente General tiene la responsabilidad principal de establecer los mecanismos, políticas y manuales de procedimientos, para ofrecer a los clientes el mejor servicio en alimentación, además de asignar autoridad y responsabilidad a todos y cada uno de los empleados. Dentro del conocimiento de la empresa, los organigramas (maestros o suplementarios) constituyen la carta de organización del núcleo restaurantero, en el que se pretende establecer un sistema de información, en ellos se plasman las funciones, jerarquías, dependencias, niveles y áreas que lo componen. Siendo los organigramas la representación esquemática de la organización.<sup>14</sup>

### **2.2.3. Integración.**

La integración de personal en el ramo restaurantero implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional.<sup>15</sup> Esto se hace al identificar requerimientos de la fuerza laboral; al realizar un inventario de las personas disponibles y reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear, remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

---

<sup>14</sup> Ibit. p. 125

<sup>15</sup> Ibit. p. 133

#### 2.2.4. Dirección.

Después de que se ha logrado diagnosticar la situación en que se desenvuelve el restaurante, se habrán detectado zonas neurálgicas, estableciendo objetivos empresariales con base en una adecuada planeación; además, se habrá estructurado un eficiente sistema de información financiera, a partir de está una análisis de la situación y de los resultados del restaurante, es entonces cuando empieza la labor medular del empresario: la toma de decisiones.

Desafortunadamente, en la actividad gastronómica cualquier persona toma decisiones, sin contar con la capacidad profesional para ello; comúnmente se confunde la aplicación del criterio personal fundado en procedimientos de operación estándar, con decisiones tácticas y estratégicas.<sup>16</sup> La toma de decisiones es la máxima actividad intelectual que establece la diferencia entre un empresario y otro, y esa diferencia se manifiesta en la aptitud para decidir y afrontar los riesgos.

#### 2.2.5. Motivación.

En la restaurantería se mueve, conduce o impulsa al trabajador hacia la realización de sus actividades para lograr beneficios tanto para él como para la empresa.<sup>17</sup> Por lo que al trabajador se le capacita para cualquier área del establecimiento, dando la oportunidad para que elija en que área se logrará desempeñar satisfactoriamente.

---

<sup>16</sup> Ibit. p. 140

<sup>17</sup> Ibit. p. 149

### 2.2.6. Control.

En una empresa restaurantera se debe tener el control de todos los departamentos que existen en ella, desde lo contable hasta los inventarios de los activos, materias primas, y el control del funcionamiento de todo lo establecido para llegar con éxito a las metas deseadas.<sup>18</sup>

### 2.3. CANIRAC

CANIRAC, es la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, se crea para cumplir con objetivos importantes, como el representar y defender los intereses generales de la industria y sus asociados, fomentar su desarrollo a nivel nacional, ofrecer servicios que establecen los estatutos de la cámara, ejercer el derecho de petición y solicitar a las autoridades correspondientes la expedición, modificación o derogación (según sea el caso) de aquellas leyes o disposiciones tanto administrativas como jurídicas, que intervienen en el desarrollo de la industria restaurantera. Los servicios que presta CANIRAC son los siguientes:

1. Representatividad gremial en defensa de los intereses del sector.
2. Seguro gratuito en cobertura, responsabilidad civil y complementarios ahorrando 60%.
3. Trámites gratuitos ante el Ayuntamiento y Salubridad.
4. Asesorías jurídicas, laboral, fiscal y contable.
5. Módulo de asistencia y orientación al derechohabiente del IMSS e INFONAVIT.

---

<sup>18</sup> Ibit. p. 155

6. Instituto de capacitación.
7. Promoción turística y gastronómica.
8. Premio al mérito empresarial restaurantero.
9. Convenio I.N.E.A.
10. Trámites ante el IMSS.
11. Trámites de teléfono, luz y agua.
12. Asesoría publicitaria.

Los requisitos para la incorporación a la CANIRAC :

- Copia de la alta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Copia del RFC (registro federal de causantes).
- Copia de Identificación (credencial de elector).
- Llenar un formato de inscripción a la cámara.
- Un pago anual, que depende del giro y del capital del restaurante.

Actualmente se encuentran registrados a la cámara 360 restaurantes de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río. La cámara ofrece cursos en los cuales han tenido una demanda del 65%, y sus cursos se encuentran enfocados a la calidad en el servicio, a estilos de dirección más participativos, estructuras de trabajo basados en equipo de trabajo, motivación laboral, estudio del proceso administrativo aplicado a restaurantes, preparación de los alimentos; actualmente se planea ofrecer cursos enfocados a la propuesta de mostrar bases profesionales a los gerentes o encargados de los establecimientos, para que fusionen experiencia con profesionalismo.

## 2.4. EQUIPOS DE TRABAJO

### 2.4.1. Cultura de empresas de calidad

#### Definición y características.

Cultura Organizacional es un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.<sup>19</sup>

Existen siete características principales:

1. **Innovación y asunción de riesgos.** El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. **Atención al detalle.** El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados.** El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. **Orientación hacia las personas.** El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. **Orientación al equipo.** Grado hasta donde las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos.
6. **Energía.** El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada.

---

<sup>19</sup> Giral Barnes Jose. (1993) Cultura de Efectividad ( 2ª. ed. ). México. Iberoamericana. p. 120

7. **Estabilidad.** El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento de statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

#### **2.4.2. Desarrollo y mantenimiento de la cultura.**

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que han hecho antes y el grado de éxito que han tenido con esos esfuerzos.

Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todo los miembros de la organización.

Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla, al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares.

Existen tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura:<sup>20</sup>

---

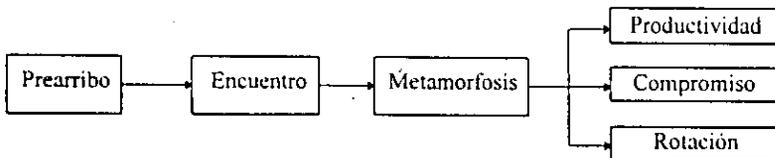
<sup>20</sup> Robert B. Maddux. (1994). *Cómo formar Equipos de Trabajo*, (2ª. ed. ). México. Iberoamericana. p. 238

- Las prácticas de selección.
- Las acciones de la administración superior.
- Los métodos de socialización.

**Selección:** Su meta explícita es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.

**Administración superior:** Estas tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y su comportamiento, establecen normas que filtran hacia abajo de la organización.

**Socialización:** Proceso que adapta a los empleados a la cultura organizacional. Se puede conceptualizar a la socialización como un proceso compuesto de tres etapas:<sup>21</sup>



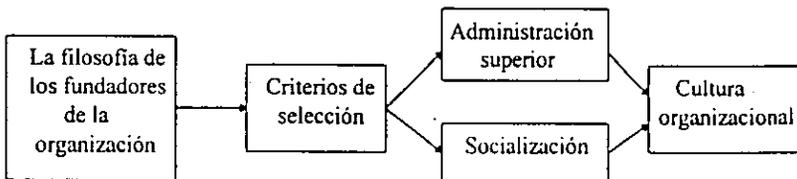
<sup>21</sup> Ibid. p. 247

Etapa de Prearribo.- Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese a la organización.

Etapa de Encuentro.-Etapa en el proceso de socialización en que un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad puedan ser diferentes.

Etapa de Metamorfosis.- Etapa en que un nuevo empleado se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo.

Haciendo una breve síntesis de lo anterior, la cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador.



A su vez, esto influye fuertemente en el criterio que se utiliza en la contratación. Las acciones de la administración superior fijan el clima general de lo que es o no un comportamiento aceptable.

La forma de cómo se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección, y de la preferencia de la administración superior de los métodos de socialización.

#### **2.4.3. Influencia de la cultura de las empresas en sus empleados:**

La Cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más poderosas:<sup>22</sup>

- Historias
  - Rituales
  - Símbolos Materiales
  - Lenguaje
- 
- Historias.- Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y

---

<sup>22</sup> Ibid. p. 267

legitimidad a las prácticas actuales.

- Rituales. - Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, señalan qué metas son las de mayor importancia, qué gente es importante y cual es eliminable.
- Símbolos Materiales. - El tipo de automóviles que se proporcionan a los ejecutivos superiores y la presencia y ausencia de aviones corporativos son unos cuantos ejemplos de los símbolos materiales. Otros símbolos incluyen el tamaño y la distribución de las oficinas, la elegancia del inmobiliario, prerrogativas ejecutivas y la forma de vestir. Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamiento.
- Lenguaje. - Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a conservarla. Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente inventan términos de su uso exclusivo para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con sus productos.

#### 2.4.4. Influencia de la cultura en el servicio.

La cultura organizacional es una variable que interviene en el desempeño y la satisfacción. Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis sobre el sentido de equipo y el apoyo a las personas.

En efecto, ésta percepción global se convierte en una cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan al desempeño y la satisfacción del empleado. El desempeño de un empleado depende en grado considerable del conocimiento de lo que debe o no hacer. El conocimiento de la forma correcta como se debe desempeñar un puesto indica una socialización adecuada.

Además, la evaluación del desempeño de un individuo incluye la forma como la persona se ajusta dentro de la organización. ¿Puede llevarse bien con sus compañeros de trabajo? ¿Tiene hábitos de trabajo aceptables y muestra una actitud correcta? Estas cualidades difieren entre puestos y organizaciones.

La socialización correcta se convierte en un factor significativo que influye tanto en el desempeño real del puesto como en la forma en que otros la perciben, lo cual incluye a los clientes.

## 2.5. GRUPOS

### 2.5.1. Definición y clasificación.

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales e informales.<sup>23</sup>

Formales.- Alude a aquéllos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales el comportamiento que uno debe observar está establecido por la metas organizacionales y dirigido hacia ellas.

Informales.- Son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social. Una subclasificación de los grupos está compuesta por: grupos de mando, de trabajo, de interés y de amistad. Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y de amistad son aliados informales.

Grupo de Mando.- Está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado.

Grupos de Trabajo.- Determinados por la organización, representan aquellas personas que trabajan juntas para determinar una tarea, los límites de un grupo de trabajo

---

<sup>23</sup> Lindzey G y Aronson E. (1996). Grupo y Equipo (1ª. ed.). México: Panorama. p. 31

no están restringidos a su superior jerárquico inmediato. Pueden cruzar la cadena de mando.

**Grupo de Interés.-** Son aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen un interés.

**Grupos de Amistad.-** Son alianzas sociales, que frecuentemente se extienden más allá de la situación de trabajo, pueden basarse en la similitud de edades. En sí comparten una o más características comunes.

Los individuos se unen a los grupos por las siguientes razones:<sup>24</sup>

- **Seguridad.-** Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de estar aislados.
- **Status.-** La inclusión en un grupo que se considera importante para otras personas, proporciona reconocimiento y status para sus miembros.
- **Autoestima.-** Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio.
- **Afiliación.-** La gente disfruta de la interacción regular que conlleva a la membresía en el grupo.
- **Poder.-** Lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por la obtención del grupo.
- **Logro de Metas.-** En ocasiones se necesita más de una persona para la realización de una tarea específica, (Hay necesidad de agrupar talento, conocimientos o poder, con el

---

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 58

fin de terminar un trabajo), en tales casos, la administración confiará en el empleo de un grupo formal.

### 2.5.2. Creación de grupos.

Una investigación reciente indica que no hay un patrón estándar en el desarrollo de los grupos. A continuación se mostrará el modelo mejor conocido de Cinco Etapas de Desarrollo de Grupos:<sup>25</sup>

**Formación:** Se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo.

**Tormenta:** Se caracteriza por el conflicto intergrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que este impone a las individualidades.

**Normalización:** Está completa cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.

---

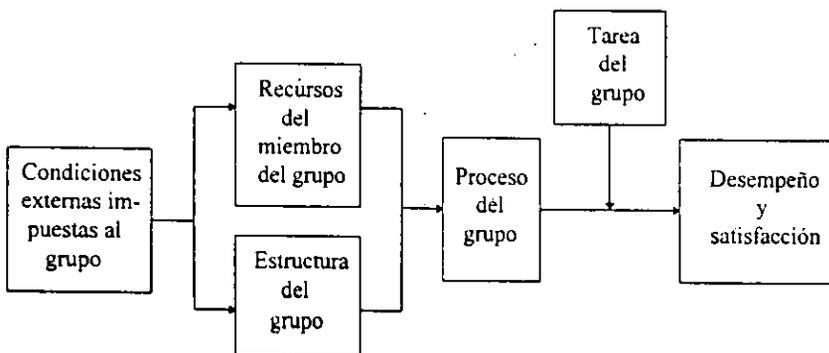
<sup>25</sup> Robert B. Maddux. (1994). Cómo formar Equipos de Trabajo ( 2ª. ed. ) México: Iberoamericana. p. 317

**Desempeño:** En esta etapa la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente.

**Disolución ó Dispersión:** Etapa final en el desarrollo de un grupo en el caso de los grupos temporales, caracterizado por su precaución en terminar las actividades pendientes más que por el desempeño de las tareas.

### 2.5.3. Comportamiento del grupo.

Los principales componentes que determinan el comportamiento del grupo se muestran en la siguiente gráfica, detallando cada paso, posteriormente.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Ibid. p. 327

### A) Condiciones externas impuestas a los grupos:

Para empezar a comprender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita estudiarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor. Las condiciones son las siguientes:

*Estrategia Organizacional.*- La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. La estrategia que persigue una organización en cualquier momento determinado influirá en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración superior de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas.

*Estructuras de Autoridad.*- Esta determina generalmente donde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quién es el líder formal del grupo y cuales son las relaciones formales entre el grupo

*Reglamentación formal.*- Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados.

*Recursos Organizacionales.*- En gran parte, lo que un grupo realmente logra está determinado por lo que es capaz de realizar. La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo, son asignados por la organización y tienen mucho que ver con el comportamiento del grupo.

*Proceso de Selección del Personal.*- Los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinará la clase de personas que estarán en sus grupos de trabajo.

*Sistema de Evaluación y Recompensas del Desempeño.*- Puesto que los grupos de trabajo forman parte del sistema organizacional en el sentido más amplio, el comportamiento de los miembros del grupo se verá influida por la forma en que la organización evalúe el desempeño y cuales sean los comportamientos que se premien.

*Cultura Organizacional.*- Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados.

*Ambiente Físico en el Trabajo.*- El ambiente físico en el trabajo impuesto sobre el grupo por las partes externas tienen mucho que ver con el comportamiento del grupo de trabajo.

## **B) Recursos de los miembros de un grupo:**

El nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros en lo individual aportan al grupo. Las habilidades y las características de la personalidad son dos recursos importantes.

*Habilidades.*- Se puede predecir parte del desempeño de un grupo al evaluar las habilidades intelectuales para la tarea que aportan sus miembros individuales. Las habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con que grado de eficacia se desempeñarán en un grupo.

*Características de la Personalidad.*- Los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden también a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia. En contraste, los rasgos que se consideran negativos, como el autoritarismo, la prepotencia y la despreocupación, tienden a estar relacionados de manera negativa con las variables dependientes. Estos rasgos de personalidad afectan el desempeño del grupo, al influir fuertemente en la forma como los individuos interactúan con otros miembros del mismo.

### **C) Estructura de los grupos:**

Los grupos tienen una estructura que modela el comportamiento de los miembros y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de este como tal. La estructura de los grupos cuenta con variables que a continuación se define:<sup>27</sup>

Liderazgo Formal.- Un líder formal se identifica generalmente por designaciones como la de el gerente de la unidad o de el departamento, supervisor, líder de proyecto, jefe de la fuerza de trabajo, presidente del comité; este líder puede desempeñar una actividad importante para el éxito del grupo.

---

<sup>27</sup> Ibid. p. 363

**Papeles.-** Papel es un conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. los grupos imponen distintos requisitos de papeles sobre los individuos, tales como:

- 1) *Identificación con el papel.-* Actitudes y comportamientos consistentes con un papel.
- 2) *Percepción del papel.-* Visión de un individuo respecto de cómo se supone que actúe en una situación dada.
- 3) *Expectativas del papel.-* La manera como otras personas creen que uno debería actuar en una situación determinada. Cuando las expectativas de un papel se concentran en categorías más generales, tenemos los estereotipos de papel
- 4) *Contrato psicológico.-* Este es un acuerdo no escrito que existe entre los empleados y su patrón.
- 5) *Conflictos de papeles.-* Es cuando un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles, el conflicto surge cuando una persona encuentra que el cumplimiento con un papel puede hacer más difícil el cumplimiento con otro.

**Normas.-** Son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros del mismo. <sup>28</sup>

**Clases comunes de normas:**

- a) *Procesos relacionados con el desempeño.-* Los grupos suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre qué tan fuerte deben trabajar, como realizar el trabajar, el nivel de producción, los canales apropiados para la comunicación y cosas semejantes.

---

<sup>28</sup> Ibid. p. 398

- b) Factores de apariencia.- Incluye ropa apropiada, lealtad al grupo de trabajo u organización, cuándo debe parecer estar ocupado y cuándo es aceptable bajar el ritmo de trabajo.
- c) Arreglos sociales informales.- Proviene de los grupos de trabajo informales y regulan principalmente las interacciones sociales dentro de los grupos. Estas normas influyen en aspectos como con qué personas se reúnen para el almuerzo los miembros del grupo, cuáles son sus amistades dentro y fuera del trabajo, juegos sociales y cosas semejantes.

#### **Desarrollo de las normas:**

Las normas se desarrollan en una o más de las cuatro siguientes formas:<sup>29</sup>

- a) Declaraciones explícitas hechas por un miembro del grupo, ya sea del supervisor o un miembro poderoso.
- b) Hechos cruciales en la historia del grupo, estos fijan precedentes importantes.
- c) Primacia, el primer patrón de comportamiento que surgen en un grupo traen consigo expectativas de otros de los aparecerán mas adelante.
- d) Comportamientos que se continúan de situaciones pasadas, los miembros del grupo traen consigo expectativas de otras situaciones.

Para que se pongan en práctica las normas deben ser importantes, y para que sean importantes deben corresponder con lo siguiente:

---

<sup>29</sup> Ibid. p. 407

- a) Si facilitan la supervivencia del grupo.
- b) Si aumentan las posibilidades de predecir el comportamiento de los miembros del grupo
- c) Si reduce problemas interpersonales embarazosos para los miembros del grupo.
- d) Si permite que los miembros expresan los valores centrales del grupo y aclaren qué es lo distintivo de la identidad del mismo.

Como miembro de un grupo, uno desea que lo acepten. Por ese deseo de aceptación, uno es capaz de adaptarse a las normas del grupo, a este ajuste de comportamiento personal para que quedar alineado con las normas del grupo se le llama CONFORMIDAD.<sup>30</sup>

Status.- Posición o rango socialmente definido, dado por otros a grupos o miembros del grupo. El status es un factor importante en la comprensión del comportamiento humano, porque es un motivador significativo y tiene grandes consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su status y lo que otros perciben que es.

*Status y normas.*- El status tiene algunos efectos interesantes sobre el poder de las normas y presiones para conformarse.

*Equidad en el status.*- Es importante que los miembros del grupo creen que la jerarquía de status es justa. La gente espera que las recompensas sean proporcionales a los costos en que han incurrido.

---

<sup>30</sup> Ibid. p. 424

Tamaño.- El tamaño del grupo afecta su comportamiento global, pero tal efecto depende de las variables dependientes que se observen, por lo tanto los grupos grandes son buenos para obtener insumos variados, pero los grupos más pequeños son mejores para realizar algo productivo con ese insumo.

Uno de los descubrimientos más importantes relacionados con el tamaño de un grupo ha sido la llamada holgazanería social, la cual es la tendencia de los individuos para realizar menos esfuerzos cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan en forma individual.

Composición.- Es el conjunto de actitudes de grupo que requieren diversa actividades y conocimientos.<sup>31</sup>

La composición cuenta con una variable llamada DEMOGRAFIA DE GRUPO, que es la medida en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educacional o tiempo de servicio en la organización y el impacto de este atributo sobre la rotación, a esta variable la llamamos demografía.

Los grupos y organizaciones están compuestos de cohortes, que se define como individuos que tienen un atributo común.

---

<sup>31</sup> Ibid. p. 452

**D) Procesos de grupos:**

Los patrones de comunicación utilizados por los miembros para el intercambio de información, procesos de decisión del grupo, comportamiento del líder, la dinámica del poder, interacciones conflictivas y cosas semejantes. Los procesos de grupo pueden impactar sobre la eficacia real del grupo de la siguiente manera: <sup>32</sup>

- a) La Sinergia (acción de dos o más sustancias que dan como resultado un efecto diferente de la suma individual de estas), se utiliza para comprender mejor los procesos de grupo.
- b) El efecto de facilitación social se refiere a esta tendencia para que mejore o empeore el desempeño en respuestas a la presencia de otras personas.

**E) Tareas de grupo:**

La tarea del grupo es coordinar e implantar una decisión, de manera que la relación tamaño - desempeño, se ve moderada por los requisitos de la tareas de grupo.

Se puede generalizar a las tareas como:

- sencillas.- son rutinarias y estandarizadas
- complejas.- son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias.

---

<sup>32</sup> Ibid. p. 468

**F) Desempeño y satisfacción:**

Cualquier predicción acerca del desempeño de un grupo debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización más grande, y que factores como la estrategia, la estructura de autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de recompensas de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo.

Es más factible que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades necesarias para desarrollar las tareas del grupo y las características de personalidad que facilitan bien el trabajo conjunto.

Diversos factores estructurales tienen una relación con el desempeño, entre los más destacados están la percepción del papel propio, las normas, desigualdades de status, el tamaño del grupo, su composición demográfica, su tarea y cohesión, existe la necesidad que en todo el modelo de comportamiento de grupo exista la satisfacción de los miembros para el buen desempeño de los grupos.

## 2.6. EQUIPOS

### 2.6.1. Definición y tipos de equipos

Grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.<sup>33</sup>

#### **Tipos de equipos.**

Los equipos pueden clasificarse en base a sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos en una organización son las siguientes:<sup>34</sup>

Equipos solucionadores de problemas.- grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Compartiendo ideas y ofreciendo sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo.

Equipos de trabajo autoadministrados.- Grupos de diez a quince personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus supervisores. Esto llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.

---

<sup>33</sup> Lindzey G y Aronson E. (1996). Grupo o Equipo ( 1ª. ed. ). México: Panorama. p. 103

<sup>34</sup> Ibid. p. 129

Equipos transfuncionales.- Son empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea. Una fuerza de trabajo y el comité son ejemplos de equipos transfuncionales en donde sus miembros pertenecen a diferentes líneas funcionales departamentales. En sí los grupos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

#### **2.6.2. Diferencias y relaciones con los grupos:**

Para la constitución de equipos se requiere un procedimiento en donde se vinculan los conceptos de equipos y grupos, siendo de gran ayuda la unificación de los mismos para la construcción de equipos eficientes y de alto desempeño, para tal proceso se requiere los siguientes puntos: <sup>35</sup>

- a) **Tamaño de los equipos de trabajo:** Al diseñar equipos eficientes, los administradores deben mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división de grupos en subequipos.

---

<sup>35</sup> Robert B. Maddux . (1994) Cómo formar Equipos de Trabajo ( 2ª. ed. ). México: Iberoamericana. p. 397

b) Las habilidades de los miembros: Para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. Necesita personas con experiencia técnica, personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas y tomar las soluciones adecuadas. Los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales. Puede suceder que uno o más miembros asuman la responsabilidad de aprender las habilidades de las que carece el grupo, permitiendo con ello que el equipo alcance su potencial total.

c) La asignación de papeles y la promoción de la diversidad: Los equipos tienen diferentes necesidades y se debe seleccionar a las personas que van a integrarlo con base en sus personalidades y preferencias. Se identifican nueve papeles potenciales de equipos que le gusta desempeñar a la gente:

- Creadores-innovadores: inician ideas creativas.
- Exploradores-promotores: son campeones de las ideas después de que han sido iniciadas.
- Asesores-desarrolladores: analizan las opciones de decisión.
- Impulsores-organizadores: proporcionan estructura.
- Finalizadores-productores: proporcionan dirección y seguimiento.
- Controladores-inspectores: revisan los detalles.

- Defensores-mantenedores: pelean las batallas externas.
  - Reporteros-consejeros: buscan toda la información.
  - Vinculadores: coordinan e integran.
- d) Tener un compromiso con un propósito común: Los equipos eficientes tienen un propósito común y significativo que proporciona dirección, impulso y compromiso a sus miembros. Los miembros de los equipos dedican enorme cantidad de tiempo y esfuerzo a la discusión, modelado y logro de acuerdos sobre los propósitos que les pertenecen, tanto en lo colectivo como en lo individual.
- e) Establecimiento de metas específicas: Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas, medibles y específicas; las metas también dan energía a los equipos, las específicas facilitan una comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados.
- f) Liderazgo y estructura: Las metas definen el blanco final del equipo. Pero los equipos, también necesitan liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección. Definir y ponerse de acuerdo en un enfoque común, da la seguridad de que el equipo está unificado en los medios para alcanzar sus metas. El equipo necesita determinar la forma en que fijarán los programas, las habilidades técnicas que necesitan desarrollarse y la forma en que el grupo resolverá los conflictos y tomará y modificará las

- decisiones. Ponerse de acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo y como estos se ajustan entre sí para integrar habilidades técnicas específicas requiere de liderazgo y estructura de equipo. Esto puede ser proporcionado directamente por la administración, o por los mismos miembros del equipo en el grado en el que desempeña los papeles de explorador-promotor, impulsor-organizador, finalizador-productor, defensor-mantenedor y vinculador.
- g) La pereza social y la responsabilidad: Los individuos pueden esconderse en grupos, pueden caer en la holgazanería social y aprovecharse de los esfuerzos del grupo, dado que su contribución individual no puede identificarse. Los equipos combaten esta tendencia haciéndose responsables tanto a nivel individual como de equipos. Los equipos exitosos hacen que sus miembros, tanto individual como en conjunto, sean responsables por el propósito, las metas y el enfoque del equipo. establecen con claridad las responsabilidades individuales y las colectivas.
- h) Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del desempeño: Las evaluaciones del desempeño individual, la tasa salarial, los incentivos individuales y otras medidas, no son consistentes con el desarrollo de los equipos de alto desempeño. Así que, además de evaluar y premiar a los empleados por su contribución individual, la administración debe considerar evaluaciones del grupo como tal, participación de utilidades, participación de ahorros, incentivos a los grupos pequeños y otras modificaciones al sistema, que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

- i) Desarrollo de alta confianza mutua: Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Pero la confianza es frágil, se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla. Dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.

*Dimensiones de la confianza.* - Existen cinco dimensiones:

1. Integridad: honestidad y veracidad.
2. Capacidad: conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.
3. Consistencia: confiabilidad, previsión y buen juicio para el manejo de situaciones.
4. Lealtad: buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona.
5. Apertura: buena voluntad para compartir libremente ideas e información.

Los administradores y los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del equipo de diversas formas:

*"Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás, así como por los suyos."*

*"Sea un jugador de equipo."*

*"Practique la apertura."*

*"Sea justo."*

*"Hable de sus sentimientos."*

*"Muestre consistencia con los valores básicos que orientan su toma de decisiones."*

*"Conserve las confidencias."*

*"Demuestre capacidad"*

### **2.6.3. Beneficios al administrar a través de equipos.**

El proceso en equipo involucra a todos en la organización, tanto empleados como directivos se sirven de los equipos. La comunicación es más eficiente por que todos en el grupo discuten, hacen preguntas, y aclaran juntos las decisiones, la eficacia y el ánimo mejora cuando los miembros de un equipo manejan la misma información y se intercambia libremente.

Muchos programas de capacitación producen un auge temporal en el desempeño, la gente se entusiasma y se comporta de manera diferente durante poco tiempo, después las cosa vuelven hacer como antes. Esto se debe a que no se ha creado un nuevo sistema de administración mejor, que involucre a todos.

La participación de todos los directivos en equipos proporciona un apoyo activo y modelos de trabajo en equipos. El involucramiento total manda el mensaje de que el proceso en equipo es válido para todos y que debe convertirse en el estilo normal de vida.

Existe una sensación especial de poder de grupo y espíritu de equipo al lograr una meta o ganar una competencia siendo parte de un equipo. Los equipos proporcionan la oportunidad de aportar su fuerza personal al grupo y conocer la fuerza de los demás.

Los equipos se convierten en grupos sociales importantes que brindan un sentimiento de pertenencia y el reconocimiento de las contribuciones individuales, con lo que se eleva la autoestima. Al administrar por equipos efectivos de trabajo se considera cuatro áreas de desempeño que son afectadas por el proceso:<sup>36</sup>

- Calidad
- Creatividad
- Duración del ciclo
- Costos
- Motivación

**Calidad.-** El primer objetivo es definir clientes internos y externos y mejorar el servicio que se les brinda, anticipando, cumpliendo y superando los registros del cliente; lo cual consiste en cumplir en tiempo y forma los programas de mantenimiento, así como objetivos y proyectos encaminados a aumentar la confiabilidad en la transmisión y en el desempeño apegado a especificaciones técnicas y de seguridad; en la cortesía y capacidad de respuesta ante una eventualidad.

---

<sup>36</sup> Daza Vázquez José (1997). La magia del trabajo en equipo, 4º Congreso estatal de calidad ( vol. I. p.110) Veracruz, Mex.

**Creatividad.-** Para lograr mejores resultados los equipos deben encontrar continuamente una mejor manera de hacer las cosas. El éxito no se obtiene permaneciendo inactivo, encontrar las mejores maneras en los métodos y formas de trabajo es el resultado de la creatividad humana, en los equipos las personas intercambian ideas abiertamente entre si y trabajan por una meta en común, se estimulan mutuamente para producir ideas nuevas y sobre todo se respetan y analizan todas las ideas, y a las que no se les ve ningún beneficio de la misma forma se rechazan.

**Duración del ciclo.-** Periódicamente se exponen los resultados logrados en base a un objetivo anual para redireccionar actividades y programas si es necesario en el cual participan los equipos de trabajo aportando ideas y sugiriendo cambios.

**Costo.-** Cuando los costos se optimizan mayores son las ventajas, el compromiso es que si los costos son óptimos aumenta la seguridad del empleo y de eso los equipos están consientes.

**Motivación.-** Para trabajar en equipo se disfruta y se celebra juntos el éxito, sufriendo unidos las pérdidas y creando lazos de amistad alrededor de la actividad del equipo, además se tienen metas en común, registrando un progreso y recibiendo la satisfacción del éxito, de ahí tratan de desempeñar sus habilidades al máximo.

#### 2.6.4. Catorce principios para el mejoramiento.

Los principios son los siguientes:<sup>37</sup>

1. La constancia del propósito para la mejora y el cambio de paradigmas.- La búsqueda y la visión constante de la calidad hace mantener el rumbo; inyectando constantemente el propósito y el esfuerzo para lograrlo.
2. Adoptar una nueva filosofía.- Cambiar paradigmas cuando los sistemas y estructuras no están alineadas a la misión es lo más difícil, sin embargo, partiendo que no se puede lograr un gran avance apoyándose en los principios del pasado, se debe conocer la filosofía y hablar de ésta como equipo.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.- Es un paradigma difícil de cambiar, pero es necesario, ya que ocasiona costos elevados y destruye la calidad, para suplirlo, los trabajadores deben trabajar juntos, en equipos responsables de su proceso de trabajo, a fin de mejorarlo de tal forma que los errores no ocurran desde el principio. Una de las mejores satisfacciones es controlar su propio trabajo.
4. Mejorar continuamente y para siempre.- La baja calidad y los altos costos son casi

---

<sup>37</sup> lbit. p. 111.

siempre el resultado de un sistema de trabajo deficiente. La meta del equipo es la de mejorar constantemente siendo ésta la clave de la calidad, productividad y de los resultados financieros. la mejora continua se reconoce que es un proceso que nunca termina.

5. Instituir la capacitación en el trabajo.- Para mejorar el trabajo, los empleados tienen que mejorar, una de las grandes ventajas de los equipos es que los integrantes aprenden unos de otros, se enseñan unos a otros y juntos buscan aprender más. El adiestramiento sobre las actividades diarias y erradicar el egoísmo, es un objetivo primordial de los equipos.
6. Instituir el liderazgo.- Si las culturas, las organizaciones no cambian sin liderazgo, un equipo de trabajo forzosamente necesita ejemplos que den ánimos y esta es labor del líder. Trabajando por equipos es importante que en los equipos, directivos medios y operarios no falte la dedicación a la calidad; el equipo de directivos deberá trabajar en el mejoramiento de su propio trabajo y proceso para influir con acciones a los demás.
7. Erradicar el miedo para trabajar con efectividad.- vencer el paradigma tradicional donde se utiliza la amenaza y el castigo provoca muchos problemas como son la pérdida del mejor personal, destruye la creatividad e inhibe las auténticas aportaciones al mejoramiento.

8. Derribar barreras entre departamentos.- La mayoría de los problemas es la comunicación ineficiente y de las barreras que separan a los departamentos de una organización. Una solución es comprender que todos forman parte de la cadena que existe en la organización que parte desde clientes, trabajadores, proveedores y la propia administración.
  
9. Eliminar lemas, exhortaciones y metas de producción para la fuerza de trabajo.- El auténtico mejoramiento requiere que se cambie a un sistema de trabajo en el que todos los empleados se concreten en sus propios objetivos con base en su propio conocimiento de los hechos y experiencia directa de la motivación mejora con la responsabilidad, la capacitación y el respeto por los logros reales.
  
10. Quitar las barreras que privan a los trabajadores del derecho a enorgullecerse de sus habilidades.- Al trabajador se le despoja del orgullo cuando se le niega el acceso a la información relacionada con su propio desempeño. También cuando se les da evaluaciones meritorias y calificaciones que tienen poco que ver con el desempeño verdadero, o cuando se les pide hacer un trabajo inferior con pocas posibilidades para efectuar cambios. También cuando el trabajo está diseñado sólo para realizar tareas simples, sin la responsabilidad de todo el proceso. El trabajo en equipo ayuda a incrementar el orgullo por él y a eliminar todas las barreras.

- 11. Implantar un programa de educación y automejoramiento.**- Es muy importante proporcionar oportunidades para que los integrantes de los equipos perfeccionen sus habilidades. Estas oportunidades deben fortalecer el mejoramiento, de modo similar, todo equipo, deberá preguntarse cómo se puede aumentar la competencia colectiva y cómo puede ayudar a sus miembros a mejorar, aceptando cada uno la responsabilidad de su propio mejoramiento.
- 12. Lograr que todos trabajen para lograr la transformación.**- La transformación es labor de todos compartiendo el interés del éxito, una parte del engrane no puede fallar de lo contrario la armonía se pierde. Las culturas entran en transformación cuando chocan con otras o cuando tienen que competir, la transformación lleva a nuevas ideas como estructuras organizacionales nuevas.
- 13. Del involucramiento a la facultad.**- Cuando se detecta que era necesario un sistema de trabajo diferente, basado en principios nuevos. Los equipos aceptan la responsabilidad de dirigir su propio desempeño, sin olvidar que todos deben ser capacitados y facultados para tomar decisiones, el paradigma clave es el de que los miembros del equipo son los mejores expertos del mundo en su propio trabajo.
- 14. Que tipo de equipo ser.**- Se procede a elegir que tipo de equipos se adapta a la organización, pudiendo ser, solucionadores de problemas, autoadministrados y transfuncionales. ( los cuales han sido explicados en el punto 2.6.1. )

### CAPITULO 3

### RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados de la investigación: el proceso de los datos se realiza para cada variable, considerando 3 calificaciones de acuerdo a lo siguiente:

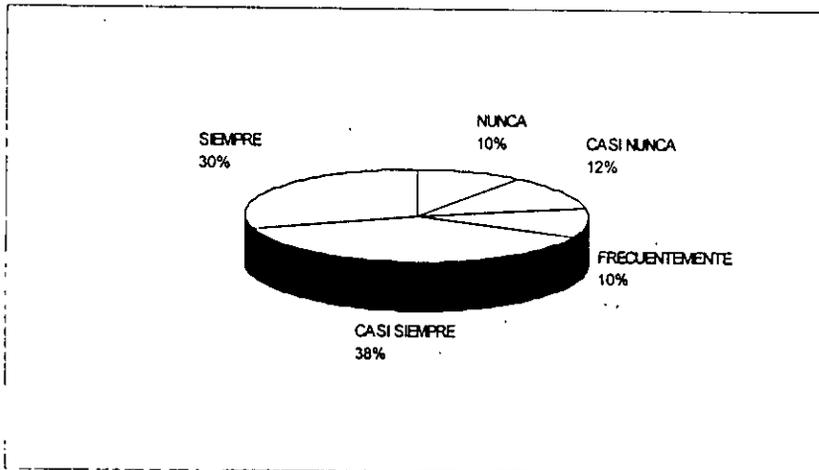
#### ESCALA

GRADO	CALIFICACION
1 NUNCA	} MALA
2 CASI NUNCA	
3 FRECUENTEMENTE	} REGULAR
4 CASI SIEMPRE	
5 SIEMPRE	} BUENA

Para la interpretación, además de considerar lo anterior, se analizan los resultados particulares de cada reactivo, con el objeto de encontrar explicaciones adicionales al resultado general de la variable.

## 3.1.- ACTITUD

ACTITUD	PREGUNTAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NUNCA	5	6	4	6	7	5	4	5	3	2
CASI NUNCA	6	7	5	6	7	6	5	8	8	4
FRECUENTEMENTE	5	3	5	3	5	5	8	3	5	5
CASI SIEMPRE	19	18	25	20	14	15	20	18	19	21
SIEMPRE	15	16	11	15	15	19	13	16	15	18



## RESULTADOS

BIEN = 68%

REGULAR = 10%

MALA = 22%

Los resultados de la investigación para esta variable reflejan que la actitud de los dirigentes de la industria restaurantera hacia la estrategia de organización del trabajo denominada equipos, es buena, con una calificación superior al 60%, considerando las respuestas de siempre (30%) y casi siempre (38%).

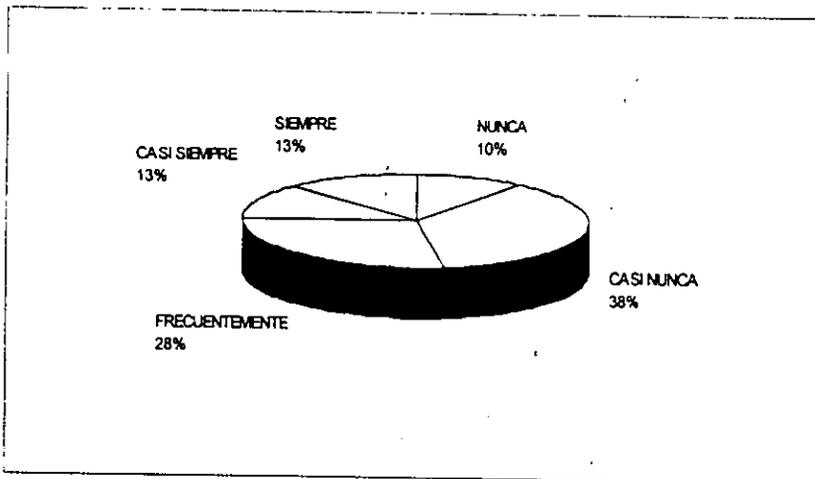
Es evidente que la crisis que vive la industria restaurantera obliga a sus directivos a hacer cambios, inclusive en su forma de pensar y de tratar, a su personal. En las empresas mexicanas y en la zona conurbada Veracruz - Boca del Río, no es la excepción; el convencimiento por parte de los directivos de que los cambios solo pueden ser enfrentados con la participación de todos los miembros de la organización de preferencia con una organización en equipo, para lo cual los gerentes tienen claramente una actitud positiva hacia esta tendencia, a través del esfuerzo y confianza, desplegada hacia sus empleados.

Esta actitud positiva, para que los empleados trabajen bajo los principios de equipo, se traduce también en actitudes positivas de los empleados hacia los clientes, lo que parece ser visible al observador común, en muchos casos.

### 3.2. PLANEACION

#### PREGUNTAS

PLANEACION	1	2	3	4	5
NUNCA	4	5	7	6	3
CASI NUNCA	15	15	17	18	17
FRECUENTEMENTE	11	19	12	14	19
CASI SIEMPRE	5	6	9	9	6
SIEMPRE	5	5	5	3	5



#### RESULTADOS

BIEN = 26%

REGULAR = 28%

MAL = 48%

Aquí, los resultados no son favorables, cerca del 50% de las respuestas revelan que la planeación es un punto débil en esta industria. Esta ha sido clásicamente una importante deficiencia de la pequeña empresa, en donde su dirección normalmente no es profesional, sino por el contrario mayoritariamente empírica.

Al analizar el instrumento de investigación y las respuestas, también se descubre que en el poco nivel de planeación no se hace partícipe a los miembros de la organización, siendo este el problema de mayor gravedad; por lo que toca a un principio fundamental del trabajo en equipo: La participación de los empleados en la toma de decisiones y en general dentro del proceso administrativo.

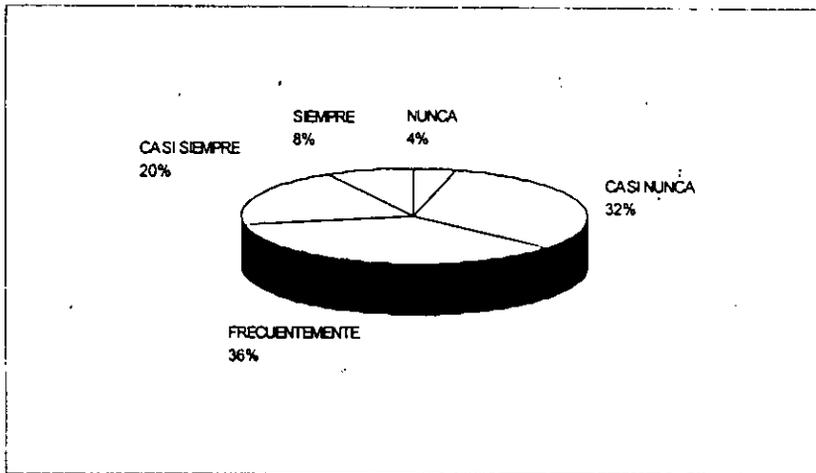
La industria restaurantera enfrenta crisis que son generalizadas en México, pero el comportamiento estacional de su demanda, la hace más frágil; la falta de previsión y de participación de sus empleados los hacen más vulnerable aún; se desperdicia, no solo la experiencia, sino también el comportamiento de todos los integrantes por falta de participación, lo cual podría representar un apalancamiento importante en el logro de metas de largo y mediano plazo.

El proceso administrativo, con su definición de: objetivos, actividades, fechas, controles, etc; poca utilidad tiene sin la participación del grupo o equipo de empleados que conforman la mayoría del intelecto humano de una empresa.

### 3.3. ORGANIZACION

#### PREGUNTAS

ORGANIZACION	1	2	3	4	5
NUNCA	2	5	5	7	6
CASI NUNCA	16	15	19	15	18
FRECUENTEMENTE	18	19	15	12	14
CASI SIEMPRE	10	6	6	11	9
SIEMPRE	4	5	5	5	3



#### RESULTADOS

BIEN = 28%

REGULAR = 36%

MAL = 36%

La organización presenta un comportamiento no satisfactorio ( 36% regular y 36% mal ) en los establecimientos encuestados. Los resultados de las preguntas denotan que la división de tareas no son organizadas de acuerdo a las aptitudes del personal y a los objetivos, en consecuencia no se logran aplicar correctamente los recursos para alcanzarlos.

El gerente manifiesta incomodidad al asignar las tareas y no logra coordinar las actividades de sus empleados debido a la falta de comunicación con los mismos. Hechos que demuestran que en esta variable los gerentes no tienen el control, ni la orientación para guiar e integrar a los empleados con su trabajo.

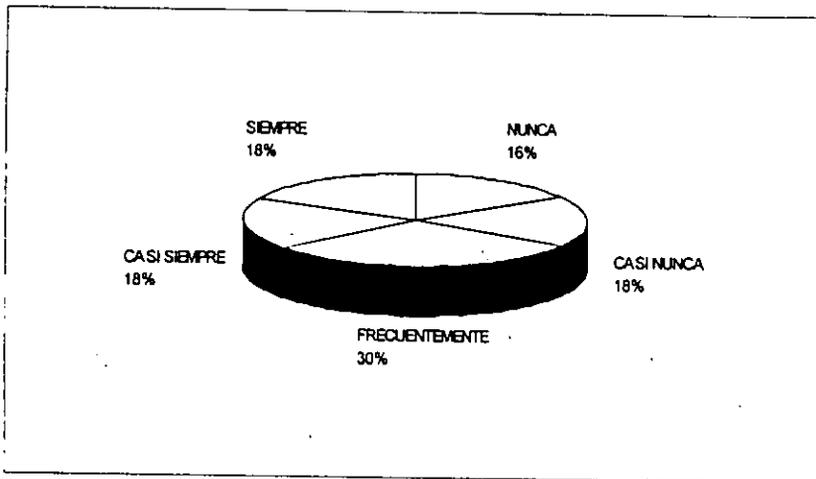
Organizar a los empleados, de acuerdo a los principios de equipo de trabajo, no es común en la industria restaurantera, en donde existe la práctica clásica de división del trabajo, aún para los empleados de una misma área ( cocina, limpieza, meseros, etc. ) .

Esto requiere de un proceso educativo iniciando por los gerentes, e incorporando a todos los empleados. Dicho proceso, además de necesitar de recursos, también requiere de un cambio de paradigmas acerca de los que es capaz el personal y del papel clásico de los gerentes.

### 3.4. INTEGRACION Y DESARROLLO

#### PREGUNTAS

<i><b>INTEGRACION</b></i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	8	5	4	7	2
<b>CASI NUNCA</b>	9	14	16	10	18
<b>FRECUENTEMENTE</b>	15	13	18	17	16
<b>CASI SIEMPRE</b>	9	10	10	11	10
<b>SIEMPRE</b>	9	8	2	5	4



#### RESULTADOS

BIEN = 36%

REGULAR = 30%

MAL = 34%

La variable muestra algunos resultados buenos, pero existen puntos no favorables ( 30% regular y 34% mal ), debido principalmente a que el gerente no analiza los requisitos de trabajo en relación a la selección de su personal, lo que probablemente es debido al desconocimiento del proceso de integración.

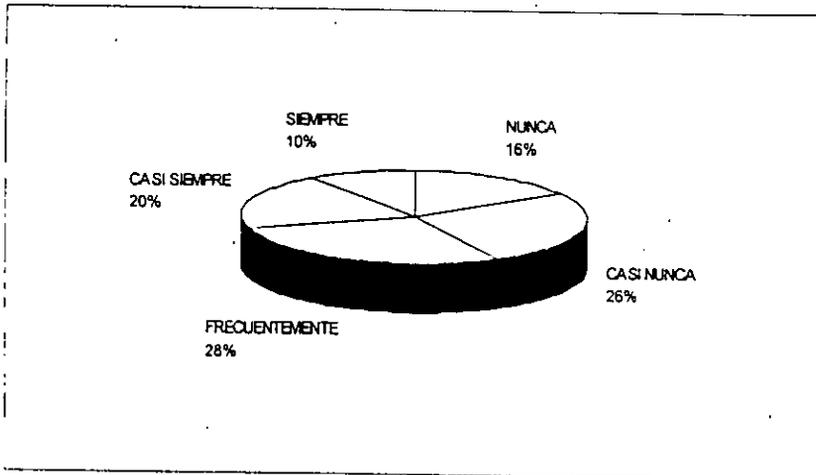
En la industria restaurantera, como en otros, se presentan condiciones especiales por la ingerencia de los sindicatos en el proceso de contratación; así que es evidente que esto puede parcialmente explicar porque la gerencia no sitúa al solicitante y a los que están ya instalados en un puesto, acorde a sus actitudes y aptitudes, hechos que se reflejan al desempeñar sus labores.

Sin embargo, existen ejemplos distinguidos, en donde las buenas relaciones obrero - patronal, permiten que se ubique al personal en puestos en donde el desempeño resulta ventajoso, tanto para él, como para la empresa. En este caso la actitud del gerente juega un papel preponderante. Aquí es particularmente importante la educación y el cambio de paradimas, de los que se hizo referencia anteriormente, para poder obtener el entendimiento y participación de los empleados, en el desarrollo de una organización de trabajo diferente.

## 3.5. MOTIVACION

## PREGUNTAS

MOTIVACION	1	2	3	4	5
NUNCA	8	3	4	3	5
CASI NUNCA	13	15	10	18	19
FRECUENTEMENTE	14	19	11	17	15
CASI SIEMPRE	10	8	15	9	6
SIEMPRE	5	5	10	3	5



## RESULTADOS

BIEN = 30%

REGULAR = 28%

MAL = 42%

En la presente variable los resultados son notoriamente deficientes ( 28% regular y 42% mal ); debido a que frecuentemente el gerente no expone lo que se espera de sus empleados, no evalúa el desempeño de los mismos y por lo general desconoce sus necesidades. Los gerentes no acostumbran a reconocer y recompensar a sus empleados, sólo lo hacen en casos que sean muy relevantes, y a la hora de corregir lo hacen conforme a lineamientos desconocidos por el empleado ó utilizando medidas disciplinarias.

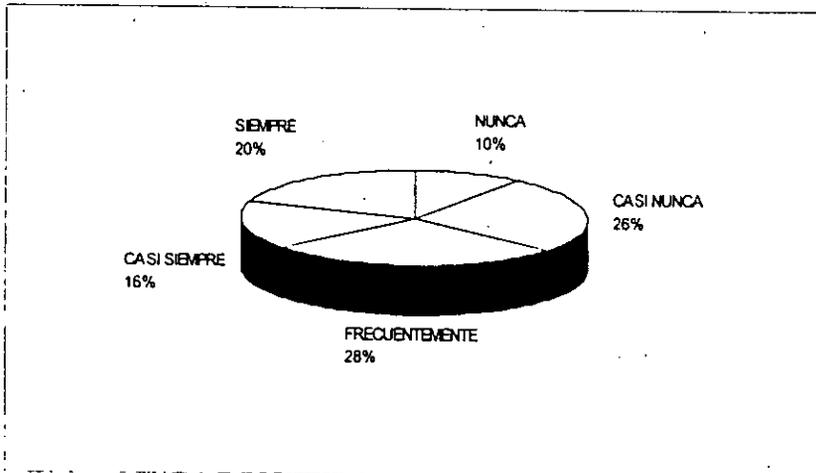
El proceso motivacional en los empleados sigue siendo un asunto en el cual no hay una conclusión, pero existen factores en los que los expertos coinciden: el tipo de trabajo y el estilo de dirección, son fundamentales para que una fuerza interna, impulse a los empleados a realizar su trabajo con un mejor desempeño. Los satisfactores clásicos como el dinero, han empezado a tomar su lugar preponderantemente como un factor higiénico.

Las estructuras de trabajo en equipo o al menos un trabajo que se realice bajo alguno de sus principios, cuentan con elementos motivadores, en el momento en que se desarrolla una labor más amplia e interesante y que se permite el desarrollo personal con el correspondiente reconocimiento económico y social, por los logros obtenidos.

### 3.6. CONTROL

#### PREGUNTAS

<b>CONTROL</b>	1	2	3	4	5
NUNCA	5	2	2	6	7
CASI NUNCA	13	18	18	18	12
FRECUENTEMENTE	14	16	10	14	18
CASI SIEMPRE	8	10	15	9	9
SIEMPRE	10	4	5	3	4



#### RESULTADOS

BIEN = 36%

REGULAR = 28%

MALO = 36%

FALTA PAGINA

No.

79

## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

#### 4.1. CONCLUSIONES

Nuestro país en vías de desarrollo nos presenta un cuadro empresarial que también muestra características especiales, en donde un sin número de empresas pequeñas ( en su mayoría de tipo familiar ) compiten entre sí tratando de crecer y, en ocasiones, aún de sobrevivir. De estas empresas surgen otras medianas y de cierta importancia que, al crecer, se van organizando administrativamente de forma desordenada y casi intuitiva, hasta llegar a un límite en el cual se ven detenidas debido a la incapacidad de sus dirigentes para delegar autoridad y responsabilidad dentro del desorden que ellos mismos han forjado. Así, es muy común ver en nuestro país empresas que habiendo llegado a niveles altos de éxito técnico y económico en manos de una o dos personas que las han administrado bien durante años, súbitamente, sin que ni ellos mismos puedan explicárselo, se ven detenidas e inclusive lanzadas a la quiebra cuando tratan de mantener su ritmo ascendente; en la industria restaurantera existen casos como este.

En la creación de empresas y su desarrollo, una de las tareas más difíciles es convertir una empresa chica en mediana; y la labor más fácil es convertirla de mediana a

nada. Es indudable que la industria gastronómica adolece de mucho de lo mencionado en esta tesis; ha edificado su propia casa sobre cimientos débiles, dándole poca importancia a lo ocurente dentro de sus instalaciones y organización. Es evidente que en la pequeña y mediana industria restaurantera, que se caracteriza por estar constituida por empresas pequeñas, la organización de trabajo en equipo no se aplica con todo rigor, como la teoría lo marca, sin embargo uno de sus ingredientes más importante, es la actitud favorable de los gerentes hacia la cooperación entre los empleados.

En lo que respecta a su personal, el cual se encuentra falto de capacitación y desmotivado para el exitoso desempeño de sus labores, el error empieza con la falta de conocimiento administrativo de los gerentes, ya que al no tener a la persona adecuada al puesto, es muy probable que el empleado se encuentre inconforme y desubicado con el puesto asignado, causa que normalmente el empleado percibe, se siente desmotivado y no rinde al máximo en su trabajo. Además el gerente muestra desinterés por los conflictos que origina la desadaptación del empleado y no lo reconoce y recompensa cuando este logra metas para el éxito de la empresa.

Es común en este ramo que no se tome en cuenta los intereses de los empleados y sólo se les requiera para dar el 100% en su trabajo, en condiciones en que el beneficiado sea el dueño o gerente de la empresa; el empleado hoy en día se siente obligado por la situación económica del país a trabajar por compromiso y no por gusto y dedicación y si a

esto aunamos el desinterés de los altos mandos por sus empleados, se crea un ambiente de descuido por las metas y objetivos de cualquier empresa.

Cabe hacer mención que aunque es importante también los conocimientos empíricos que los dirigentes han adquirido a lo largo de sus labores como restauranteros se requiere de mayor y mejor educación, por lo que se concluye que la actitud y capacidad del empresario restaurantero es limitante para la formación de equipos de trabajo orientada hacia la calidad en el servicio. Un aspecto relevante que consta de esta industria, es que, se observa que los procedimientos de trabajo empiezan a ser documentados, evitando resultados variados en los servicios por la ausencia de procedimientos definidos por escrito, principalmente la pequeña empresa.

Se necesita crear un sistema en el cual el personal aprenda, se motive, se interese en su trabajo y aspire al mejoramiento continuo; el aislamiento destruye el aprendizaje, la interacción con los miembros del equipo es una fuente de aprendizaje y estímulo, el trabajo aislado destruye la energía humana, el trabajo en equipo crea energía humana cuando los resultados del trabajo se basan en el esfuerzo de mucha gente, trabajar solo es frustrante.

## 4.2. SUGERENCIAS

Uno de los instrumentos administrativos para lograr la calidad, son los equipos de trabajo. Ya que una de las características de la administración de la calidad total ( ACT ) es el uso de equipos, es decir, la ACT requiere que la administración proporcione a los empleados el estímulo para compartir ideas y actuar sobre lo que ellos sugieren, ninguno de los diversos procesos y técnicas de la ACT puede funcionar y aplicarse, excepto en los equipos de trabajo. Todas estas técnicas y procesos requieren de altos niveles de comunicación y contacto, respuesta y adaptación, y, coordinación y secuencias; exigen por lo tanto, del desarrollo de capacidades superiores en los gerentes.

Los equipos son el vehículo natural para los que los empleados compartan ideas e implanten mejoras, ya que al elaborar sistemas de medición, estos pueden indicar cuando el proceso está fuera de control, es necesario trabajar en equipo para alcanzar una solución estructurada de los problemas. Por lo que se recomienda que la industria restaurantera de la zona conurbada Veracruz - Boca del Río conozca y se prepare en el modelo de equipos de trabajo para el logro de sus objetivos, ya que dicha zona en los últimos años ha tenido un auge importante en el sector turístico, implicando así importantes fuentes de trabajo y de desarrollo económico para el Estado.

También se recomienda que el empresario restaurantero tenga habilidad para llevar la organización hacia servicios de calidad eficientes teniendo como referencia los siguientes puntos del proceso del líder de los equipos de trabajo:

1. Buenas comunicaciones.
2. Un sistema de recompensa establecido.
3. Amplio uso del poder.
4. Tomar decisiones con éxito.
5. Generación de una fuerza positiva.

**Buenas comunicaciones.**- Los líderes de la calidad no sólo parecen tener la habilidad de expresar bien las ideas sino que también tienen habilidad de comunicarse agresivamente. Se comunican con estilo y, al mismo tiempo, mantienen informados a sus seguidores; también saben escuchar a la perfección, lo cual los capacita para poder entender lo que sus seguidores desean y necesitan.

**Sistema de recompensa establecido.**- Los líderes saben qué desean los miembros de su grupo, y lo ofrecen. Debido a sus sólidas comunicaciones y habilidad para escuchar, son sensibles y comprensivos de lo que en realidad quieren sus seguidores. Las recompensas apropiadas incluyen la remuneración apropiada, en la cantidad apropiada, en el momento apropiado. Los líderes con éxito en los servicios de calidad al cliente saben que las recompensas fluyen en ambas direcciones ( jefe - empleado ) . Los miembros del grupo de servicios, a su vez, recompensan a sus líderes con su respaldo, lealtad y eficiencia en las labores. Los líderes de la calidad comprenden que ellos no pueden esperar sólo recibir sin dar algo a cambio.

**Amplio uso de poder.-** El poder marcha junto con el liderazgo. Sin importar la base del poder del líder, los líderes de la calidad usan ese poder con sensibilidad y cuidado. el poder nunca se ejerce por gusto, sino que se usa como una herramienta para mantener los criterios, establecer una estructura y alcanzar las metas. Ello permite que los líderes ganen, pero nunca a costa de los miembros del grupo de servicios. Ello requiere ser duro cuando se necesita serlo. Requiere el establecimiento de una línea de autoridad que sea clara, consistente y adecuada a la situación. Cuando el poder se usa en forma apropiada, se le respeta y da la bienvenida por los seguidores, esta actitud de aceptación hacia el uso tiene bases que dependen en prepararse con todo cuidado mediante una gran pericia en la comunicaciones y proveyendo una combinación apropiada en las recompensas a todo el grupo de servicios al cliente.

**Tomar decisiones con éxito.-** Los líderes sobresalientes en los servicios de calidad al cliente no esquivan tomar decisiones; lo cierto es que los líderes más vigorosos tienden a medir sus fuerzas por el número de decisiones que tomaron y en las que tuvieron éxito. Los líderes de la calidad se forman por su habilidad de tomar la decisión apropiada en el momento apropiado.

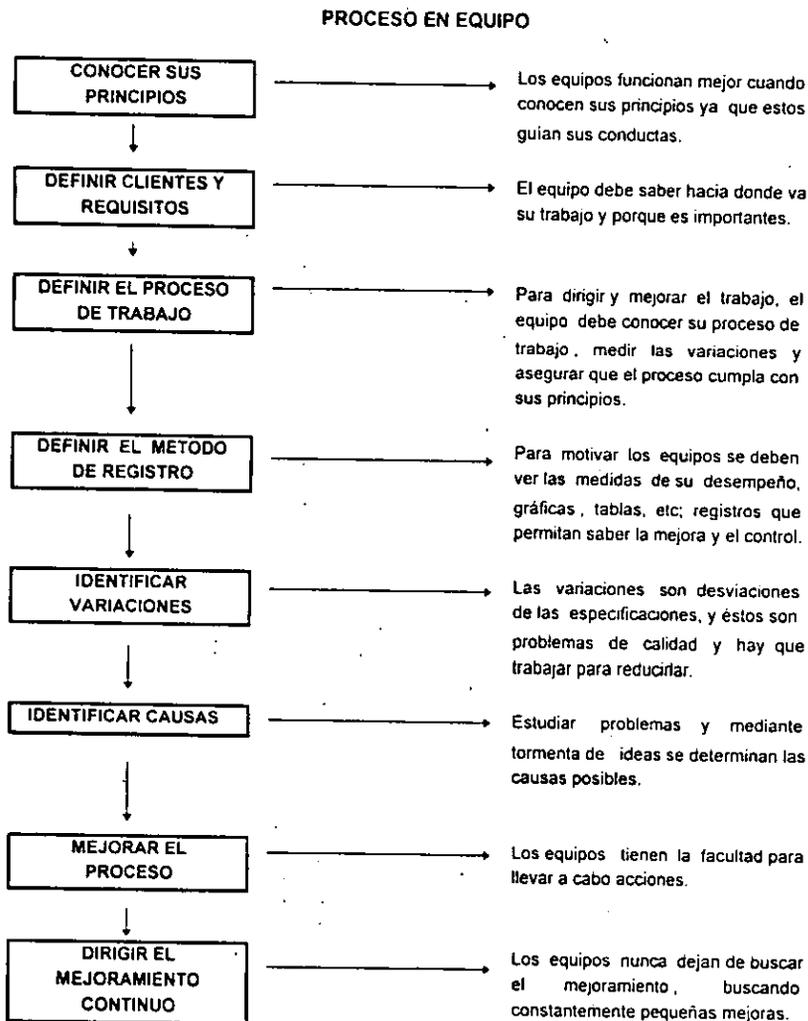
Decidir correctamente, a su vez, aumenta el respaldo a su líder por parte de los miembros del grupo de servicios. Los líderes de la calidad tienden a evitar las decisiones tomadas al momento o por fanfarronería. Saben cuando involucrar a otros en el momento de decidir, pero tienden a no dejarse presionar para hacer que los demás participen en la

toma de decisiones sin ser necesario. Es interesante hacer notar que los líderes de la calidad también saben cómo cambiar de opinión tan pronto como les es posible cuando se ha cometido un error. Son capaces de reconocer sus errores y seguir adelante con el asunto que esta en sus manos. Al tomar sus decisiones, los líderes de las empresas de servicios al cliente están sometidos con frecuencia a grandes presiones provenientes de todas partes. Quizá éstas no les guste a todos por lo tanto, hacerlo eficientemente requiere una gran fortaleza y valor interior.

**Generación de una fuerza positiva.-** La actuación como fuerza positiva representa la cumbre de la fórmula de la actitud de liderazgo en la calidad. Este es el fundamento más difícil de lograr en forma continua, por el líder de los servicios de calidad al cliente. este fundamento es mucho más evasivo, más abstracto que los otros. Sin embargo, los líderes de la calidad son capaces de generar una fuerza positiva contagiosa, estableciendo un paso activo que los demás tratan de imitar. Son capaces de enviar verdaderos rayos de energía positiva en todas direcciones. Los líderes de la calidad comunican vigor y vitalidad así como una sensación de logro y finalidad ( en tiempos buenos y malos ) porque comprenden que los demás los contemplan buscando guía y dirección.

El trabajo en equipo produce satisfacción, ya que, cuando alguien es miembro de un equipo es responsable del éxito y del progreso de su equipo. Por tanto quiere actuar para mejorar el rendimiento de su equipo, reduciendo el número de accidentes.

A continuación se recomienda a los directivos, para administrar el proceso de equipos de trabajo:<sup>38</sup>



Desde luego una actitud positiva y la capacidad administrativa por parte de los directivos es necesaria.

<sup>38</sup> Daza Vázquez José (1997). La magia del trabajo en equipo. 4º Congreso Estatal de Calidad (Vol. 1 p. 120.) Veracruz, Mex.

## BIBLIOGRAFIA

- Bone Diane Griggs Rick. (1992) . Calidad en el trabajo ( 3ª . ed. ) México: Iberoamericana.
- Crosby B. Philip. (1990) . Hablemos de Calidad ( 4ª . ed. ) México: McGraw-Hill.
- Cohen Daniel. (1993) . Sistemas de Información para la Toma de Decisiones ( 2ª . ed.) México: McGraw-Hill.
- Daza Vázquez José. ( 1997 ) . La magia del trabajo en equipo, 4º Congreso Estatal de Calidad ( Vol. 1 ) Veracruz, Mex.
- Durán García Carlos. (1989) . El Restaurante Como Empresa ( 1ª . ed. ) México: Trillas.
- F. Gerson Richard. (1993) . Más allá del Servicio al Cliente ( 3ª . ed. ) México: Iberoamericana.
- Giral Barnes Jose. (1993) . Cultura de Efectividad ( 2ª . ed. ) , México: Iberoamericana.
- J. García Lourdes. (1995) . Veracruz de Frente Hacia el Nuevo Siglo ( 1ª . ed. ) . México: Auge.
- Hicks Robert, Diane Bone. (1994) . Grupos de Trabajo Autodirigidos ( 2ª . ed. ) México: Iberoamericana.
- Ishikawa Karoru. (1985) . Qué es el control de Calidad ( 4ª . ed. ) . México: Colombia.
- Lara Martínez Lazcano Jorge. (1989) . Dirección de Alimentos y Bebidas en Restaurantes ( 2ª . ed. ) . México: Limusa.
- Lindzey G. y Aronson E. (1996) . Grupo o Equipo ( 1ª . ed. ) . México: Panorama.
- Reyes Ponce Alfonso. (1993) . Principios de administración ( 3ª . ed. ) . México: Limusa.
- Reyes Ponce Alfonso. (1994) . El Análisis de Puestos ( 3ª . ed. ) . México: Limusa.

- Reynoso Ron Javier. (1990) . Tratado de Alimentos y Bebidas ( 1ª . ed. ) . México: Limusa.
- Robert B. Maddux. (1994) . Cómo Formar Equipos de Trabajo ( 2ª . ed. ) . México: Iberoamericana.
- Waller Jenny. (1995) . El Manual de Administración ( 3ª . ed. ) . México: Panorama.
- William B. Martín. (1992) . Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente ( 2ª. ed. ) México: Iberoamericana.