

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA EN TRES RESTAURANTES DE VENTA DE
REFACCIONES Y BEBIDAS EN ZACAPA."**
TESIS DE GRADO

INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA
CARNET 21107-12

ZACAPA, MAYO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J." DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA EN TRES RESTAURANTES DE VENTA DE
REFACCIONES Y BEBIDAS EN ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA**

PREVIO A CONFERIRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MAYO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J." DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACION Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRIÁS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. CARLOS LEONEL CERNA RAMIREZ
LIC. EDWIN FILIBERTO COY CORDÓN
LIC. ELBY MARÍA CASASOLA CHACÓN



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tests de Grado de la estudiante INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA, Carnet 21107-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01169-2017 de fecha 31 de marzo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA EN TRES RESTAURANTES DE VENTA DE REFACCIONES Y BEBIDAS EN ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de mayo del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Zacapa, 19 de enero de 2017

Señores:

Miembros del Consejo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Respetables miembros del Consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesorar la tesis: **"LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA EN TRES RESTAURANTES DE VENTA DE REFACCIONES Y BEBIDAS EN ZACAPA."** elaborada por la estudiante **INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA**, carné No. **21107-12**.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometidos a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.



Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Código catedrático 11406
Asesor de Tesis

AGRADECIMIENTO

A Dios: Por darme la sabiduría, entendimiento, el esfuerzo y sacrificio para poder alcanzar mis metas y objetivos Trazados como profesional.

**A la universidad
Rafael Landívar:** Por haberme dado la oportunidad en abrirme las puertas y lograr ser una profesional, llenarme de valores morales como también de principios profesionales para la vida.

A los docentes: Por dar su tiempo de experiencia en facilitar los cursos obtenidos a lo largo de la carrera universitaria.

**A mis compañeros
De estudio:** Por darme la oportunidad de conocerlos y compartir este proceso y desearles muchos éxitos en su vida profesional a lo largo del tiempo que nos espera.

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el todo poderoso y por su infinito amor hacia sus hijos, llenándome de muchos triunfos y éxitos en la vida y este es uno de ellos.
- A MIS PADRES:** Jaime Guerra e Ingrid García, gracias por darme ese apoyo, motivación y ejemplo de perseverancia, los amo con todo mi corazón esta dedicatoria va para ustedes dos, muchas gracias por ese apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Diego Alejandro y Lisbeth María, gracias por el apoyo hacia mi persona y gracias por esa unión que tenemos como hermanos, Dios los bendiga mucho y les deseo muchos éxitos en sus vidas a cada uno de ustedes, los amo y los insto a seguir luchando por sus metas.
- A MI NOVIO:** Luis Ascencio, por esta siempre conmigo en este proceso, apoyándome, animándome y sobre todo dando un ejemplo que en esta vida cuando uno se propone una meta, la logra alcanzar, ánimos mi amor que también esta en la recta final de su proceso y pronto seremos nuevos profesionales de éxitos
- A MI ASESOR:** Mgtr. Omar Aldana, gracias por todo su apoyo profesional en este proceso de investigación por levantarme el ánimo para finalizar dicho proceso, muchas gracias.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
I.MARCO REFERENCIAL	3
1,1 Marco Contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Antecedentes organización “A”	7
1.1.3 Antecedentes organización “B”	9
1.1.4 Antecedentes organización “C”	13
1.2 Marco Teórico	16
1.2.1 Mejora Continua	16
1.2.2 Definición	16
1.2.2.1 Modelo de mejora continua	18
a. Identificación de lo que se desea mejorar	18
b. Identificación de los beneficiarios, es decir quienes se verán impactados por dicha mejora	19
c. Identificación de las principales necesidades o expectativas de los clientes o usuarios	20
d. Administración de las relaciones con el cliente	20
e. Valor para el cliente	21
f. Satisfacción del cliente	21
g. Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades	22
h. Análisis de las causas de variación	22
i. Diseño de una propuesta de mejora	23
j. Implementación de la propuesta de mejora	24
k. Implementación de mecanismos de aseguramiento de calidad de los resultados	24
1.2.2.2 Mejora continua en productos y servicios	25
1.2.2.3 Herramientas básicas para la mejora de los procesos	25

1.2.2.4	Identificación de problemas	26
a.	Realidad actual	26
b.	El ciclo Deming	26
1.2.2.5	Pasos detallados del ciclo Deming	27
a.	Planear	27
b.	Hacer	27
c.	Estudiar	28
d.	Actuar	28
1.2.2.6	Secuencia de la innovación de Juran	29
a.	Prueba de la necesidad	29
b.	Identificación de proyectos	29
c.	Organización para la innovación	29
1.2.2.7	Solución creativa de problemas	30
a.	Diagrama de flujo	31
b.	Hojas de verificación	31
c.	Histogramas	32
d.	Diagramas de Pareto	32
e.	Diagrama de causa-efecto	33
1.2.2.8	Trabajo en equipo	36
1.2.2.9	Enfoque de sistemas	36
a.	Sinergia	36
b.	Relación del trabajo en equipo y la calidad	36
c.	Dos elementos importantes para el trabajo en equipos	36
1.2.2.10	Participación del personal en la mejora de procesos	37
a.	La mejora continua y sus consecuencias	37
b.	Calidad	38
c.	Administración de la calidad	39
d.	Creación de una cultura sensible a los clientes	41
e.	Costos de la calidad y de la falta de calidad en el	43

Servicio	
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	45
2.1 Objetivos	47
2.1.1 Objetivo general	47
2.1.2 Objetivos específicos	47
2.2 Elemento de estudio	47
2.2.1 Definición del elemento de estudio	47
2.2.1 Definición conceptual	47
2.2.2 Definición operacional	48
2.2.3 Indicadores	48
2.3 Alcances y límites	48
2.4 Aporte	49
III. MÉTODO	51
3.1 Sujetos	51
3.2 Población y muestra	51
3.3 Instrumentos	53
3.4 Procedimiento	54
3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	55
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	56
4.1 Presentación de resultados de instrumento dirigido a administradores	56
4.2 Presentación de resultados de instrumento dirigido al personal administrativo	60
4.3 Presentación de resultados de instrumento dirigido a los clientes	64
V. DISCUSIÓN	67
VI. CONCLUSIONES	70
VII. RECOMENDACIONES	71
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
IX. ANEXOS	77

Anexo No. 1	
Entrevista dirigida a los gerentes tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa.	78
Anexo No. 2	
Cuestionario dirigido al personal de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa.	81
Anexo No. 3	
Encuesta dirigida a los clientes de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa.	84
Anexo No. 4	
Tabla para determinar el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población	86
Anexo No. 5	
Cartas de validación de instrumentos de asesores	87
Anexo No. 6	
Propuesta para la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa.	1

RESUMEN

Una cultura de mejoras constantes consiste en ir realizando pequeños cambios en los procesos para conseguir mejorar la calidad y eficiencia de los mismos. La manera de lograrlo, es minimizar todo aquello que añade coste al producto y no le agrega ningún valor añadido. Para alcanzar este objetivo, es indispensable que todos los trabajadores, y no únicamente unos pocos elegidos, trabajen en equipo para la mejora.

Las empresas, el entorno de trabajo, las comunidades y las familias tienen potencial de mejorar constantemente. A base de la comunicación continua, compartir información, asesoramiento y recompensas, los individuos y los grupos pueden progresar hacia una meta personal y organizativa.

La presente investigación se realizó en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, planteándose como objetivo general, analizar la mejora continua de procesos para tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa contribuye para mejorar la satisfacción del cliente y así, el desarrollo de sus metas tanto individuales como colectivas, así como las relaciones integrales dentro de la organización.

Para la investigación de campo se aplicó una entrevista dirigida a los administradores, un cuestionario a cuarenta y siete colaboradores de tres restaurantes y una encuesta a doscientos cincuenta y cuatro clientes, con el fin de conocer la fase de la mejora continua que domina en los restaurantes.

Se determinó que la fase de la cultura de mejora continua, si contribuye al logro de los objetivos y metas que las empresas tienen establecidas, porque los administradores resaltan que tiene un cambio significativo como parte del progreso y éxito de los restaurantes.

INTRODUCCIÓN

La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización, ante mercados que han sido liberados y la competencia es globalizada, aunado al cliente que cada día es más exigente, factores que obligan a realizar cambios desde el funcionamiento de las organizaciones hasta la calidad de los productos y servicios que estas ofrecen. Por lo que la mejora continua juega un papel muy importante de respuesta a estos retos del entorno competitivo actual, y un factor de evolución a cada momento, indispensable para la continuidad a largo plazo. La cultura es una de ellas, y las empresas dedicadas a prestar el servicio de restaurante que están en una industria que necesitan de una constante innovación.

La presente investigación es sobre la cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa, pretende brindar un apoyo a la industria de restaurantes, para llegar a alcanzar la mejora de los procesos, creando ventajas competitivas.

Capítulo I

Está conformado por el marco referencial donde se describen el marco contextual y teórico en los cuales se detallan información sobre las organizaciones objeto de estudio y el tema de investigación.

Capítulo II

Este capítulo está conformado por el planteamiento del problema, donde se detallan el objetivo general y específicos, variables e indicadores, alcances y limitaciones y por último el aporte que tiene el tema de investigación.

Capítulo III

Este capítulo está formado por el marco metodológico, en él se describe la metodología que se utilizará para la investigación como; los sujetos a analizar, población y muestra, instrumento y procedimiento realizado.

Capítulo IV

En este capítulo se encuentra los resultados de la investigación realizada a los tres restaurantes objetos de estudio, de acuerdo con los instrumentos aplicados.

Capítulo V

En este capítulo se encuentra la discusión, que no es más que la confrontación de los indicadores con los resultados obtenidos a lo largo del trabajo de campo.

Capítulo VI

Está conformado por las conclusiones, donde se deduce la investigación realizada a los tres restaurantes objetos de estudio, dándole así respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos.

Capítulo VII

Este capítulo está formado por las recomendaciones acerca de la investigación realizada, respondiendo así a las conclusiones.

Capítulo VIII

En este capítulo se encuentra la bibliografía en donde se detallan los libros de texto, revistas, tesis e información recaba de internet, para la redacción del marco contextual y teórico.

Capítulo IX

Está conformado por los anexos, donde se incluyen los instrumentos utilizados para el trabajo de campo, las cartas de validación, tabla para el tamaño de la muestra y la propuesta.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Municipio de Zacapa, del departamento de Zacapa, cuenta con el servicio de restaurantes que en sus inicios no existía mucha diversidad, pero hoy en día sus habitantes pueden elegir entre varias empresas proveedoras del servicio de comida, a distintos precios según la calidad de los platillos que ofrecen, de las cuales poseen una gran diversidad de degustaciones para los diferentes gustos de los clientes.

La entrada de competidores innovadores, generan la necesidad de la mejora continua de las empresas de la región, para lo cual, la cultura en general representa una importante herramienta hacia su obtención.

Por la importancia de este tema varios autores dan su aporte de la siguiente manera:

Flores (2010) en el artículo titulado “La Mejora Continua” indica que, consiste en una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

Jimeno (2013) Disponible en: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/> menciona que el ciclo PDCA es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua. Es en los “Requisitos de los Sistemas de gestión de

la calidad”, donde aparece mencionado como un principio fundamental para la mejora continua de la calidad. El nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés, “Plan, Do, Check, Act”. También este proceso se conoce como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

López (2009), en su tesis titulada “Propuesta de mejora continua en un instituto de nivel medio de la ciudad de Coatepeque” (estudio realizado en el instituto privado Rafael Arévalo Martínez, de la ciudad de Coatepeque) Universidad Rafael Landívar campus de Coatepeque, esta tesis de tipo descriptiva, cuyo objetivo es elaborar un diagnóstico de la situación actual del Instituto privado basado en el programa de las 5S’s, siguiendo una metodología apropiada que facilite las actividades de ejecución de dicho programa, es necesario implementar una cultura de mejoramiento continuo.

Concluye en la importancia de aplicar un programa que oriente al establecimiento educativo en la maximización de sus recursos, para el respectivo orden, limpieza, conservación y disciplina, ya que se observó la falta de estos en algunas áreas, como en el caso de los carteles o materiales didácticos utilizados en diferentes actividades anteriores, en el área de aulas y biblioteca y área de cómputo.

Cohen (14 de octubre de 2010), en el artículo del portal de prensa colombiana titulado: Proceso de mejora continua para el éxito gerencial, menciona líderes, gerentes generales y dueños de algunas empresas latinoamericanas afirman haber encontrado que la filosofía de mejora continua de la Teoría de Restricciones TOC, puede asegurar que una empresa logre generar un crecimiento sostenido de sus utilidades y del rol, junto con una estabilidad de sus recursos humanos. Busca transmitir que no tengan miedo de los problemas, entre más fuerte es una persona resolviendo problemas, mejor será el desempeño del área en la que esa persona trabaja, el TOC se basa en la fuerte convicción de que todo sistema puede ser mejorado. TOC promueve el enfoque sistemático de mejora respondiendo 4 preguntas básicas: ¿Qué cambiar? ¿A qué cambiar? ¿Cómo generar el cambio? y ¿Cómo se garantiza el mejoramiento continuo?

Lefcovich(25/07/2003),http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productiva_y_reduccion_de_costos, en su página de internet kaizen, la mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos, comenta que los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, la reducción en el ciclo de vida de los bienes, servicios y la evolución en los hábitos de los consumidores, sumados a la competencias a nivel global, exige mayores niveles de calidad, variedad, menores costos y tiempo de respuesta, requiriendo la aplicación de métodos que permitan hacer frente a estos desafíos como: Control total de calidad, círculos de calidad, entre otros.

El punto de partida para el mejoramiento es el reconocimiento de problemas y resolución apuntando a la causa raíz. Características: Trata de involucrar al personal a través de las sugerencias, ellos tienen información y experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Para triunfar el trabajo se hace en equipo; los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados; para implantarlo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad; la calidad se basa en diseñar productos que satisfagan las

necesidades del cliente; en el enfoque kaizen se trata de entrada al mercado en oposición a salida del producto.

De Juan (2005), en el artículo de la revista *Seguritecnia*, titulado el sistema de mejora continua, menciona que es necesario entender la gestión de calidad y definir unos conceptos básicos, como: El concepto sistema; el concepto sistema de mejora continua, definido como un conjunto de herramientas, métodos, estrategias, políticas, planes e instrumentos que combinados de forma armónica dentro de una filosofía global, permite lograr nuevos y mejores servicios, deben considerar que todo sistema se relaciona con su entorno, ello supone definir dos visiones relacionales, hacia el interior y hacia el exterior. El factor humano, los costes, los plazos de entrega, y aumentar el valor añadido para el cliente. Así lograr la participación fluida, pero lo más importante es hacerlos partícipes como mínimo en el ámbito operativo y, en la medida de lo posible, en la táctica de las decisiones fundamentales.

Gómez (2003), en la tesis titulada: "Beneficio de un programa de capacitación para incrementar el desempeño de los empleados del área de servicio al cliente", Universidad Rafael Landívar, esta investigación de tipo descriptiva, siendo su objetivo determinar el beneficio que se obtiene en el desempeño de los empleados que tienen un programa de capacitación establecido, concluyendo que los empleados para mejorar su desempeño necesitan de herramientas actuales que les permitan conocer sus funciones de la mejor manera para realizarlas eficientemente. Los resultados reflejan que el impartir programas de capacitación en el área de servicio al cliente mejora satisfactoriamente el desempeño de los empleados.

Moreno (2011), menciona que dentro de los métodos para la gestión de la calidad total y las técnicas del mejoramiento continuo, destaca por su sencillez y sentido práctico el Kaizen. Este método de mejoramiento continuo fue desarrollado por los japoneses tras la segunda guerra mundial. El kaizen retorna todas las técnicas del

control de calidad diseñadas por Edward Deming, pero incorpora la idea que la forma de vida de las personas, merece evaluarse de manera constante.

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe de pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento, sea a nivel social, laboral o familiar, y que se debe ser muy riguroso y encontrar la falla o problema y hacerse cargo de él. La complacencia es el enemigo número uno de Kaizen, y en su idea de mejoramiento continuo se involucran en la gestión y desarrollo de los procesos, enfatizando las necesidades de los clientes para reconocer y reducir los desperdicios y maximizar el tiempo.

Concluyendo en que el personal debe contar con las herramientas administrativas adecuadas, conocimientos, descubrimientos y explotación de habilidades, motivación interés por el puesto de trabajo, entre otros, dando como resultado un buen servicio prestado.

1.1.2 Antecedentes organización “A”

Martell Café fue fundado en el año 2004, por el señor Cristian Eli Munrayos Martell establecido en el Edificio Madrid, en sus inicios atravesaron una situación difícil, en materia económica y desconocimiento del negocio del café. A pesar de que tenían conocimiento de pastelería, todo llego poco a poco, a error y ensayo. En el año 2014 se trasladaron a instalaciones propias ubicado en la 16 Ave. 8-20 Zona 1.

1. Objetivo general

Crear una cultura de calidad y de continuidad además de calidez de estándares de servicio.

2. Objetivos específicos

- ✚ Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable.
- ✚ Darle importancia a cada uno de nuestros clientes pues de ellos depende nuestro éxito.
- ✚ Dar los mejores precios y más adecuados para nuestros platos.

3. Misión

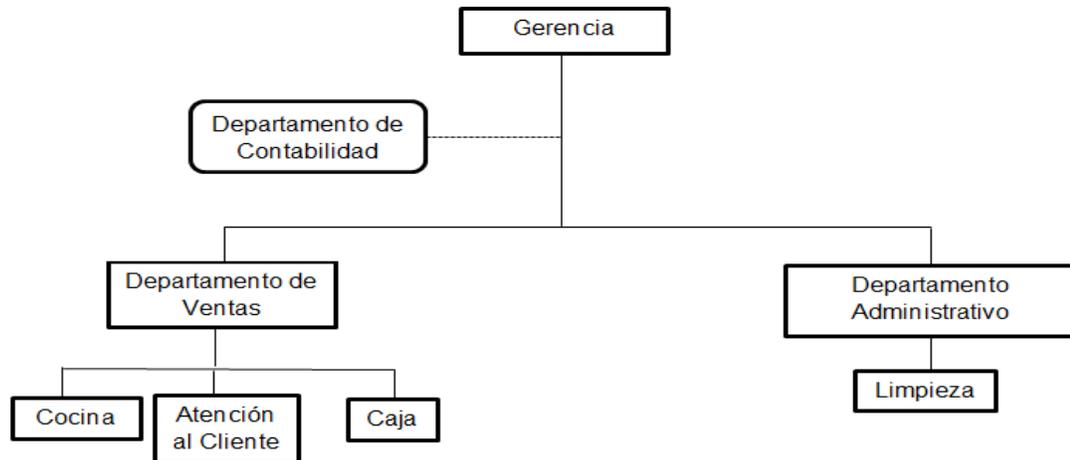
Satisfacer al 100% a nuestros clientes ofreciéndoles amplia gama de cafés, hechos con la más alta calidad, sabor y prestigio que nos distingue, contando con instalaciones cómodas para un mejor servicio.

4. Visión

Queremos ser líderes en el mercado local reconocidos como el mejor café de la ciudad de Zacapa. Una empresa innovadora que propone los mejores productos y lugar de consumo.

5. Valores

- ✚ Concientización
- ✚ Respeto
- ✚ Honestidad
- ✚ Amabilidad
- ✚ Calidad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Servicio
- ✚ Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 1. Organigrama organización “A”

1.1.3 Antecedentes organización “B”

Cappucino se estableció en Chiquimula en el año 2007 como parte de una franquicia procedente de la ciudad capital, iniciando con un quiosco en el área de restaurantes del centro comercial Pradera Chiquimula, siendo su enfoque principal las bebidas derivas del café, desde su creación, se ha caracterizado por ser una empresa con visión emprendedora.

En el área urbana de la cabecera departamental de Chiquimula existen diversos comercios dedicados a ofrecer alimentos, bebidas y refacciones al consumidor, empresas como Pizza Burger Dinner, Cafetería Las Violetas, Charly's Pizza, Pastelería Martell, American Churros, entre otros, comercializan platillos y bebidas similares, por lo que el entorno en este segmento comercial es altamente competitivo. Como resultado de esto, la empresa enfrentó problemas para alcanzar sus objetivos; después de año y medio de labores, se observaron bajas utilidades. Lo que condujo a cambio en la administración pasando a ser en el año 2009 una empresa familiar de rápido crecimiento y con una visión clara, cuya marca es representada por su nombre comercial actual Cappucino Restaurante y Café, siendo su propietario Carlos Roberto Poncio Jiménez.

Las mejoras realizadas por la administración de la empresa son:

En el 2010, apertura de local comercial tipo restaurante en el interior del Centro Médico de Chiquimula, enfocado en platillos fuertes nacionales e internacionales y aperitivos especial en el menú para cubrir la demanda por parte de los visitantes y empleados del Centro Médico.

En el 2012, apertura de un nuevo local comercial tipo café a un costado del parque El Calvario categorizado como la zona viva de Chiquimula.

En el 2013, se realizó un estudio de mercado sobre lo restaurantes que existen en Chiquimula, para determinar las características que los consumidores esperan encontrar en un restaurante, obteniendo como resultado en primer lugar la calidad de los productos, seguido del servicio y ambiente agradable, por lo que se apertura un nuevo local comercial tipo restaurante a un costado del parque el Calvario brindando características únicas de calidad y servicio.

En el año 2014, la empresa decidió cerrar el restaurante ubicado en el interior del Centro Médico y se expandieron, abriendo un café en el área central de Zacapa. Por lo tanto, la empresa cuenta con tres sucursales en el área urbana, de las cuales 2 en Chiquimula y 1 en Zacapa, de este último teniendo un total de 20 empleados y un promedio de siete mil cuatrocientos ventas mensuales.

Cappucino ha logrado hasta el momento buen desempeño y productividad, pero en un entorno competitivo como el de las empresas del sector servicios, no es suficiente. Por tal razón, es necesario destacar la importancia de implementar en la empresa, un servicio de calidad que los diferencie de los negocios similares y que logre posicionarse en la mente del consumidor dándole un valor agregado a Cappucino Restaurante & Café para obtener una ventaja competitiva.

Es necesario resaltar, que esta situación no es una opción, es una necesidad, debido a la intensa competencia, ésta los obliga a diferenciarse en la calidad del

servicio y para poder destacarse la empresa debe desarrollar un proceso de mejora continua, que le permita renovar la perspectiva que el cliente tiene de la empresa en cuanto a calidad del servicio, ser propositivos en situaciones conflictivas con el cliente, lograr que tenga un proceso de compra y consumo agradable desde el momento que llega a las instalaciones hasta que las abandonan.

1. Objetivo general

Ofrecer el mejor café, a las personas, tales como: estudiantes, empresarios, y demás personas de la comunidad en general.

2. Objetivos específicos

- ✚ Producir bebidas y alimentos para ser comercializados en un ambiente acogedor.
- ✚ Satisfacer la necesidad de nuestro cliente, debido a que en la región no hay un lugar que satisfaga esta necesidad.
- ✚ Ofrecer el producto con buena calidad y precio.

3. Misión

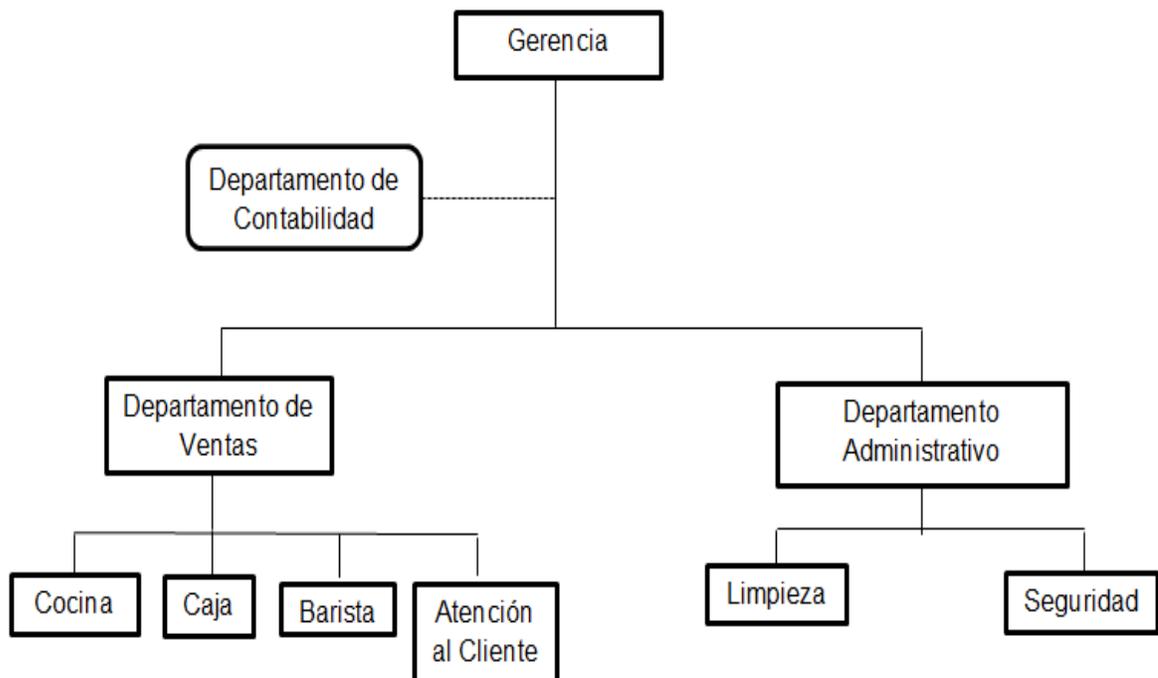
Somos una empresa guatemalteca dedicada a la elaboración de bebidas frías y calientes base del mejor café del país, desarrollando la capacidad creativa de nuestros colaboradores.

4. Visión

Convertirnos en el mejor café oriente basado en la calidad de nuestros productos con un excelente servicio bajo el temor de Dios.

5. Nuestros Valores

- ✓ Tenemos temor de Dios
- ✓ Seremos agradecidos
- ✓ Somos Alegres
- ✓ Somos Amables
- ✓ Somos Amistosos
- ✓ Seremos Honestos
- ✓ Somos Optimistas
- ✓ Seremos Pacientes
- ✓ Somos Respetuosos
- ✓ Somos Humildes
- ✓ Seremos Sinceros
- ✓ Somos Serviciales



Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 2. Organigrama organización "B"

1.1.4 Antecedentes organización “C”

Dos hermanas decidieron emprender un negocio llamado “Quero Café” en el cual pudieran satisfacer las necesidades de los clientes de encontrar un lugar cómodo y agradable con servicio de calidad para poder disfrutar de unos deliciosos aperitivos. El restaurante está integrado por 12 personas los cuales están organizados en distintas actividades organizacionales.

La empresa se encuentra en una lucha constante por alcanzar un crecimiento redituable y es por ello que ha implementado diversas estrategias que le permitan incursionar en el mercado altamente competitivo.

La empresa se creó para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en calidad, estilo y comodidad; para lograr ser la mejor en todo sentido, ayudando a trabajar en equipo, saber cómo manejar una empresa que inicia hasta una cobertura amplia, conocida y exitosa.

Así como ofreciendo la satisfacción, buen trato a nuestros equipos de trabajo porque forman equipos sólidos y desarrollan sus capacidades, como también fomenta y hagan parte de nuestra misión, visión y objetivos.

1. Objetivo general

Lograr el posicionamiento a nivel regional, siendo un restaurante líder con los mejores productos y servicios.

2. Objetivos específicos

- ✚ Generar acciones que permitan identificar el valor de nuestros productos para los clientes.
- ✚ Brindar una experiencia total a los visitantes de nuestro establecimiento.

- ✚ Realizar análisis de mercado con el propósito de conocer las preferencias y gustos de los clientes de la zona.

3. Misión

Ofrecer a nuestros clientes alimentos y bebidas de calidad con una excelente relación de costo-beneficio y ambiente agradable, así como un servicio orientado a satisfacer y superar sus expectativas complaciendo así su paladar y su comodidad, siendo la mejora publicidad la imagen que el cliente se lleve de nosotros.

4. Visión

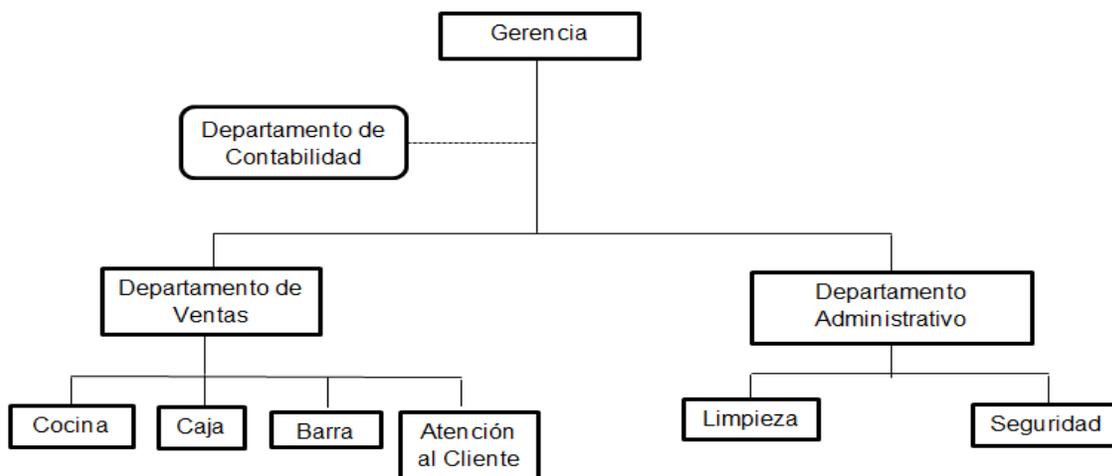
Ser un restaurante a nivel regional de la más alta calidad, con un excelente servicio y calidad en nuestros productos, para lograr satisfacción, consolidación y posicionamiento en la preferencia de nuestros clientes, encontrando un lugar cómodo, tranquilo en donde compartir con la familia, amigos y compañeros de trabajo, sin descuidar el servicio, comunicación y el trabajo en equipo.

5. Valores

Los valores que guían a nuestro personal a cumplir con la visión y misión de Quero Café son los siguientes:

- ✓ **Calidad:** Lograr cada día la mejora continua, aportando valor a nuestros clientes, ofreciendo aún más de lo que ellos esperan recibir.
- ✓ **Excelencia:** Anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, buscando permanecer en los estándares más altos de calidad en el servicio.
- ✓ **Compromiso:** Todos los miembros deben entregar su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos y satisfacción del cliente, a través de la responsabilidad y la lealtad en las relaciones con los compañeros, clientes y proveedores.

- ✓ **Servicio:** Buscamos siempre responder a las necesidades de nuestros clientes con una actitud positiva, dinámica y abierta al cambio. Mostrar respeto a todas las personas con quienes interactuamos y ser siempre atentos con ellos.
- ✓ **Respeto:** Estamos comprometidos a respetar a nuestros empleados, clientes, proveedores, acreedores y toda aquella persona que entre a nuestro establecimiento.
- ✓ **Honestidad:** Debemos llevar una conducta recta que traduzca normas y compromisos. Así como actuar con la verdad frente a todas las tareas organizacionales.
- ✓ **Comunicación:** Trabajar con sistemas fluidos de comunicación cordial y confidencial. Esto permite el manejo de información transparente, oportuna y veraz para el mejoramiento continuo dentro de la organización.
- ✓ **Trabajo en equipo:** El personal se debe complementar para alcanzar los objetivos de la empresa de manera responsable, a través de la cooperación y el compromiso. Esto se logra mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos empresariales.
- ✓ **Liderazgo:** Buscar el mejoramiento continuo para constituirse en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.



Fuente: Administradora (2016)

Figura 3. Organigrama organización “C”

1.2 Marco teórico

1.2.1 Mejora continua

1.2.2 Definición

Gutiérrez (2010), expone que “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. Este principio es claro y contundente: La mejora se establece que debe ser global y permanente por lo tanto, este principio orienta la aplicación permanente de los cinco primeros principios. En este sentido en la organización se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; así mismo es necesario perfeccionar el liderazgo para que este sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar la perspectiva de procesos (donde se genera la calidad) y, por último mejorar el entendimiento del sistema.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas y restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un período de control. Es precisamente en el contexto de la mejora continua.

Kaizen (citado por Cuatrecasas, 2010), indica que la mejora continua es uno de los procesos más grandes donde se asienta la calidad total, este procede del término japonés Kaizen que significa “Hacer pequeñas cosas mejor”. En la metodología de Kaizen se indica que es un término de origen japonés que significa Kai “cambio” y Zen “mejora”, lo cual aplicado en la filosofía de calidad de

occidente se define como “Mejora continua”, lo cual involucra a todas las áreas de la empresa en mantenimiento e innovación en lo cual se puede obtener grandes progresos sin grandes inversiones.

El objetivo general de esta herramienta es involucrar a todos en la cultura de mejora continua especialmente a los colaboradores de las diferentes áreas de la organización debido a que ellos son los verdaderos conocedores del puesto de trabajo.

Alvear (2002), refiere como mejora continua al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Se está siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones y sus actividades.

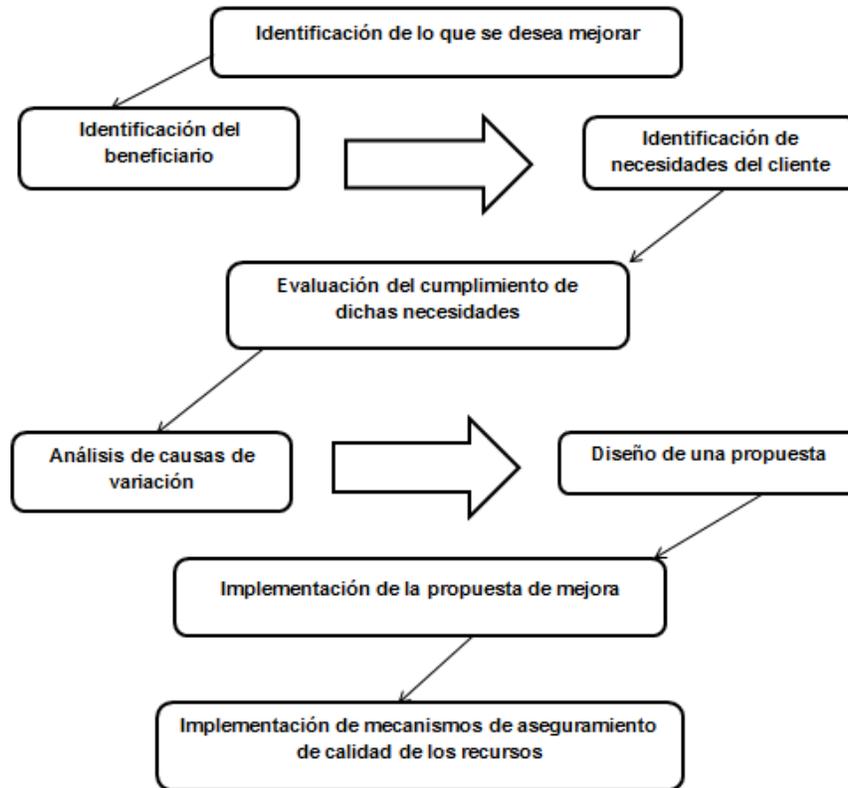
Según la ISO 9000 (2008) un programa de mejora continua se refiere a la “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”. La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso, y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a los clientes o usuarios.

El ciclo de Deming no es más ni menos que aplicar la lógica de hacer las cosas de una forma correcta y ordenada. Su uso no tiene ningún límite si se trata de mejora continua.

1.2.2.1 Modelo de mejora continua

Cuando se quiere indicar un proceso de mejora de calidad para alguna de las actividades, productos o servicios que se realizan, se podría seguir el siguiente modelo de Celina Alvear Sevilla:



Fuente: Alvear (2000)

Figura 4. Modelo de mejora continua

A continuación los pasos del modelo se establecieron así:

a. Identificación de lo que se desea mejorar

En sentido estricto, es posible realizar una mejora de cualquier proceso o actividad, sin embargo es recomendable tomar en consideración los siguientes factores para elegir un proyecto.

- ✓ La importancia de lo que se desea mejorar.
- ✓ El número de ente beneficiada.
- ✓ El grado de insatisfacción actual con los resultados, por parte de los beneficiarios.
- ✓ El impacto social y económico de la mejora.

b. Identificación de los beneficiarios, es decir quienes se verán impactados por dicha mejora

Existen tres tipos de clientes o beneficiarios:

- ✓ Quien recibe o usa directamente, el producto o servicios.
- ✓ Quien se beneficia en forma directa del producto o servicio.
- ✓ Quien solicita el producto o servicio, aunque no lo utilice o se beneficie en forma directa.

No siempre se tienen tres tipos de clientes, muchas veces uno solo, es el que solicita, usa y se beneficia en forma directa del producto o servicio; por ejemplo, cuando se solicita un corte de pelo, en una estética.

En otras ocasiones un cliente puede representar dos papeles mientras que otro asume el tercer papel. Por ejemplo: Cuando un padre de familia inscribe a su hijo en un campamento de verano; quien solicita el servicio es el padre de familia, el que lo usa y se beneficia en forma directa es el niño, y finalmente el padre se beneficia en forma indirecta.

Es importante tener bien identificados a todos los usuarios o clientes, en cualquier actividad, para poder cumplir con sus necesidades y expectativas.

c. Identificación de las principales necesidades o expectativas, de los clientes o usuarios.

El siguiente paso en la ejecución de un proyecto de mejora de calidad, es conocer en forma precisa, las necesidades o expectativas de cada uno de los clientes.

Kotler y Armstrong (2008), explican sobre entender el mercado y las necesidades de los clientes. En el primer paso debe entenderse las necesidades y deseos de los clientes y el mercado en que operan. En su estudio estableció cinco pasos centrales relacionados con el cliente y el mercado: (1) Necesidades, deseos y demandas, (2) ofertas del mercado (productos servicios y experiencias), (3) valor y satisfacción, (4) intercambio y relaciones, y (5) mercados.

Para conocer sus necesidades la comunicación directa es el mecanismo más efectivo, sin embargo cuando el número de clientes es muy grande, utilizaremos otros medios.

d. Administración de las relaciones con el cliente

Kotler y Armstrong (2008), establecen que la Customer Relationship Management en sus siglas en inglés CRM es quizá el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco la limitada de CRM era: Actividad de administrar los datos de los clientes, esta definición implica administrar información detallada sobre los clientes individuales y gestionar cuidadosamente los “puntos de contacto” para maximizar la lealtad del cliente.

Bloques de construcción de la relación: Valor y satisfacción para el cliente. La clave para establecer relaciones perdurables con los clientes es crear valor y satisfacción superiores para el cliente. Los clientes satisfechos representan más probabilidades de ser leales y construir una gran parte de negocio de una compañía.

e. Valor para el cliente

Atraer y retener a los clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes enfrentan con frecuencia un apabullante despliegue de productos y servicios de los cuales deben elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, lo cual es la evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta del marketing con relación a las ofertas de la competencia. Los clientes a menudo no juzgan los valores y costos del producto de manera precisa u objetiva. Actúan por medio del valor percibido.

f. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas el comprador quedará insatisfecho, si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho, si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado. La mayoría de los estudios muestra que niveles más altos de satisfacción del cliente producen mayor lealtad de los clientes teniendo como resultado un mejor desempeño de la compañía.

La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes al prometer solamente lo que puedan entregar y entregar después más de lo que prometieron. No obstante, si bien la empresa centrada en los clientes busca proporcionar una satisfacción elevada en comparación con sus competidores, no intenta maximizar la satisfacción de los clientes. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de los clientes al reducir sus precios o aumentar sus servicios pero esto podría redundar en menores utilidades. Esto exige un equilibrio muy delicado.

g. Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades

La medición de las actividades, productos o servicios, se basa en la evaluación del cumplimiento de los requerimientos de los clientes o usuarios. Los instrumentos utilizados para su medición, son los mismos que se utilizan para investigar las necesidades de los clientes: Encuestas, entrevistas y grupos de enfoque.

Se hacen también comparaciones precisas de las ejecuciones reales con los estándares de calidad definidos previamente. Por ejemplo, si un hospital tiene como un estándar de calidad, 15 minutos máximo para el trámite de ingreso, se lleva un registro del tiempo real promedio para dicho trámite o del porcentaje de casos atendidos dentro del estándar.

A partir de dicha información, se obtiene un diagnóstico de lo que es necesario mejorar en función de los aspectos que no se estén cumpliendo para el cliente, de acuerdo con sus expectativas y necesidades.

h. Análisis de las causas de variación

Antes de tomar decisión sobre lo que es necesario hacer para lograr una mejora de calidad en lo que nos hayamos propuesto, es importante tener una idea lo más fundamentada posible de las causas por las que no estamos cumpliendo con lo que nuestros clientes necesitan.

Para conocer dichas causas puede hacerse uso de la intuición, de un análisis lógico, o aplicar el sentido común y la experiencia personal. Esto podría dar buenos resultados. No obstante en algunas ocasiones podría llegar a conclusiones incorrectas; para realizar un diagnóstico preciso de las causas de variación, pueden utilizar una serie de herramientas de calidad, que les dará información más fundamentada, de la cual deben partir para realizar acciones de mejora de calidad.

De estas herramientas, se descubrieron:

- a. Tormenta de ideas.
- b. Diagrama causa y efecto
- c. Histogramas
- d. Diagrama de Pareto
- e. Diagrama de Flujo
- f. Estratificación
- g. Análisis del proceso del cliente
- h. Lista de variación
- i. Diagnóstico del proceso

i. Diseño de una propuesta de mejora

Una vez analizadas las causas de variación, se procede a definir las(s) acción(es) necesarias para eliminar las causas de variación y lograr los niveles de calidad requeridos. Para la selección de acciones de mejora a implementar, no existe una “receta” que podamos recomendar. Lo que se haga dependerá mucho de la experiencia y nivel de conocimientos sobre el tema que se trate. Sin embargo sería importante considerar lo siguiente:

- Hacer investigación de referencia. Es decir, buscar información de cómo otros han manejado un asunto similar al nuestro, que tipo de soluciones han dado y qué resultados han obtenido.
- Ser creativos. Usar nuestro conocimiento y experiencia personal utilizando nuevos enfoques, probar soluciones nuevas y frescas, saliéndonos de los patrones trillados de siempre.
- Rediseñar el proceso.

Presentación de la propuesta de mejora, recomiendan seguir la metodología presentada por la planeación de un proyecto, que tenga definidos claramente.

- Objetivos del proyecto.
- Indicadores de éxito
- Estrategias a implementar
- Programa de actividades
- Análisis de problemas en potencia para las actividades más importantes.

j. Implementación de la propuesta de mejora

Este punto se refiere a la ejecución del programa de actividades diseñado en el punto anterior, dicha ejecución debe ir acompañada de sesiones de evaluación periódica del proceso mismo de implementación, para analizar posibles causas de variación y tomar medidas preventivas y correctivas durante todo el proceso de ejecución.

Esta etapa comprende también la evaluación de los resultados obtenidos y éstos serán en función de la calidad del diseño y el control del proceso en la ejecución del proyecto.

En el caso de no conseguir las metas propuestas, deben realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr el resultado esperado.

k. Implementación de mecanismos de aseguramiento de calidad de los resultados

Como se ha estado comentando a lo largo del desarrollo de esta revisión sobre enfoques de calidad, es importante que las mejoras que se hayan realizado sean permanentes. Para tal caso y cuando la situación así lo permita, se diseñan mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

1.2.2.2 Mejora continua en productos y servicios

Ishikawa (como se citó en Cuatrecasas, 2010) quien menciona que el objeto de la calidad total se da bajo la siguiente forma: “Mediante la calidad total y la participación de todos los empleados incluyendo el presidente, cualquier compañía puede crear mejoras continuas en productos o servicios en menor costo, aumentando ventas, y mejorando beneficios y convirtiéndose así en una organización mejor”.

La mejora continua presenta dos niveles de avance: avance brusco y avance continuo. El primero se refiere al nivel de avance en innovación y tecnología el cual se conoce como un avance grande y en poco tiempo y el segundo que es un avance de mejora continua el cual se constituye como una mejora lenta pero constante al entorno que nos rodea, tanto en medio ambiente, como en trabajo y en pequeñas mejoras de procesos, departamentos y personas. Es un proceso que no aporta grandes cambios pero si resuelve pequeños problemas. Esta es la idea que persiguen los círculos de calidad busca los problemas del propio entorno y de los propios operarios.

1.2.2.3 Herramientas básicas para la mejora de los procesos

Six sigma creó un enfoque renovado en la mejora de procesos. Entre las numerosas herramientas que comprenden la caja de herramientas de Six sigma, se encuentran 7 muy sencillas: Diagramas de flujo, hojas de verificación, histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, diagramas de dispersión y diagramas de control. Es fácil observar cómo se aplican también en el ciclo Deming o el enfoque de Juran. Están diseñadas con sencillez, de modo que los trabajadores de todos los niveles las puedan usar con facilidad.

1.2.2.4 Identificación de problemas

a. Realidad actual

Senge (2006), define otra de las características para tener éxito en este mundo cambiante es que tiene claro dónde está. Es decir, es capaz de evaluar con claridad dónde está exactamente, quien es, cuál es su situación, cuáles son sus defectos y virtudes. Y aunque la visión contraste con la realidad, no se desalienta ni se angustia, no está en un estado de conformismo, sino que sabe que quiere llegar a donde su visión le indica.

Técnicas utilizadas en la mejora continua para solucionar problemas

- I. Improvisación de ideas en grupo
- II. Diagramas de flujo
- III. Análisis de Pareto
- IV. Diagramas de causa-efecto
- V. Histogramas
- VI. Gráficos
- VII. Cuadros de control
- VIII. Hojas de verificación
- IX. Matrices para decisiones
- X. Análisis de costo-beneficios

b. El ciclo Deming

Evans y Lindsay (2005), menciona que una parte de la filosofía kaizen es el uso del ciclo Deming para guiar y motivar las actividades de mejora. El ciclo Deming es una metodología sencilla para mejorar lo que promovió W. Edwards Deming. En un principio se llamó el ciclo Shewhart por su fundador original Walter Shewhart, pero en 1950 los japoneses cambiaron su nombre por el ciclo Deming. El ciclo Deming está integrado por cuatro etapas: Planear, hacer, estudiar y actuar (PHEA)

1.2.2.5 Pasos detallados del ciclo Deming

a. Planear

- Definir el proceso: Su inicio, final y lo que hace
- Describir el proceso: Mencionar las tareas claves realizadas y la secuencia de los pasos, personas que participan, equipo utilizado, condiciones ambientales, métodos de trabajo y el material usado.
- Describir a los participantes: Clientes y proveedores internos y externos, y operadores del proceso.
- Definir las expectativas de los clientes: Que quiere el cliente, cuándo y dónde, tanto para clientes externos como internos.
- Determinar qué datos históricos están disponibles sobre el desempeño del proceso, o que datos es necesario recopilar a fin de entender mejor el proceso.
- Describir los problemas percibidos relacionados con el proceso; por ejemplo, el hecho de no satisfacer las expectativas de los clientes, la variación excesiva, los tiempos de ciclo prolongados, etc.
- Identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso.
- Desarrollar cambios o soluciones potenciales para el proceso, y evaluar la forma en que estos cambios o soluciones van a manejar las causas principales.
- Seleccionar la(s) solución(es) más prometedora(s).

b. Hacer

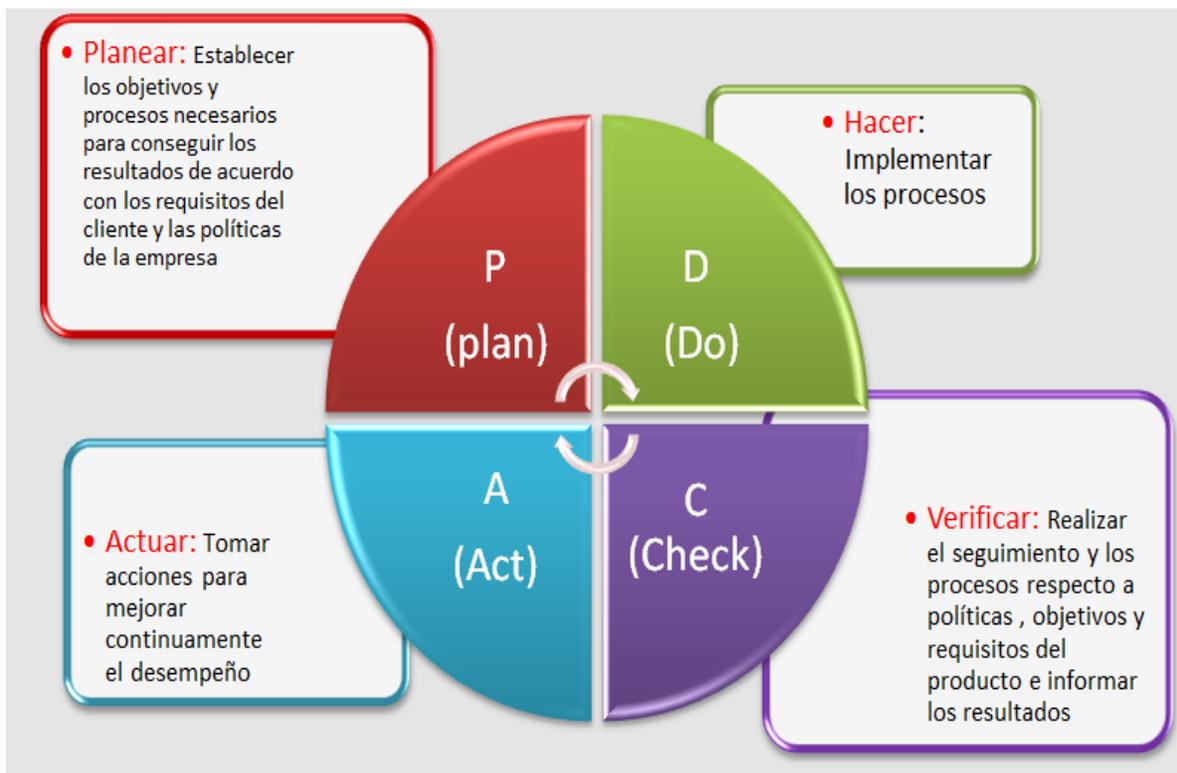
- Realizar un estudio piloto o un experimento para probar el impacto de la(s) solución(es) potencial(es)
- Identificar los indicadores para entender la forma en que cualquier cambio o solución tiene éxito al manejar los problemas percibidos.

c. Estudiar

- Analizar los resultados del estudio piloto o experimento
- Determinar si mejoro el desempeño del proceso
- Identificar otros experimentos que quizás sean necesarios

d. Actuar

- Seleccionar el mejor cambio o solución
- Desarrollar un plan de implementación: Que es necesario hacer, quien debe participar y cuando se debe llevar a cabo el plan
- Estandarizar la solución, por ejemplo redactando nuevos procedimientos operativos estándar
- Establecer un proceso para vigilar y controlar el desempeño del proceso



Fuente: Deming (1950)

Figura 5. Ciclo Deming

1.2.2.6 Secuencia de la innovación de Juran

Evans y Lindsay (2005), menciona que según Juran todas las innovaciones siguen una secuencia de sentido común de descubrimiento organización diagnóstico, acción correctiva y control, lo que formalmente se conoce como la “Secuencia de la Innovación”, y que se resume como sigue:

- a. **Prueba de la necesidad:** Los administradores en esencial los directivos, necesitan estar convencidos de que las mejoras a la calidad representan simplemente una buena economía. A través de los esfuerzos de recopilación de datos, la información sobre la mala calidad, baja productividad y mal servicio se pueden traducir al idioma del dinero, el idioma universal de la alta dirección, para justificar una petición de recursos a fin de implementar un programa de mejora de la calidad.
- b. **Identificación de proyectos:** Todas las innovaciones se logran proyecto por proyecto, y de ninguna otra manera. Al adoptar un enfoque de proyectos, los directivos proporcionan un foro para convertir un ambiente de defensa o culpa en uno de acción constructiva, la participación en un proyecto aumenta la certeza de que el participante actúe según los resultados.
- c. **Organización para la innovación:** La organización para la mejora requiere de una clara responsabilidad de guiar el proyecto. La responsabilidad del proyecto puede ser tan amplia como toda una división con estructuras formales de comités, o tan estrecha como un pequeño grupo de trabajadores en una operación de operación de producción. Estos grupos proporcionan la definición y el acuerdo como los objetivos específicos del proyecto, la autoridad para llevar a cabo los experimentos y las estrategias de implementación.

El camino del problema a la solución tiene dos etapas. Una del síntoma a la causa (la etapa de diagnóstico) y la otra de la causa al remedio (la etapa de remedio) que deben realizar distintas personas con las habilidades apropiadas.

1.2.2.7 Solución creativa de problemas

Evans y Lindsay (2005), menciona que a menudo la solución de problemas de calidad implica mucha creatividad

En japonés la palabra creatividad se traduce literalmente como “Oportunidad peligrosa.” En el sistema de producción de toyota que se ha convertido en un benchmark para la eficiencia de clase mundial, un concepto clave es soikufu, pensamiento creativo o ideas ingeniosas que significa aprovechar las sugerencias de los trabajadores. El presidente de toyota comentó alguna vez: “Una de las características de los trabajadores japoneses es que usan su cerebro tanto como sus manos. Nuestros trabajadores dan 1.5 millones de sugerencias al año, y 95% de ellas se llevan a la práctica. En toyota existe una preocupación casi perceptible en el aire por la mejora”.

Un proceso efectivo de solución de problemas que se puede adaptar con facilidad a la mejora de la calidad se desprende de los conceptos de solución creativa de problemas (SCP) que sugieren Osborn y Parnes. Esta estrategia implica los pasos siguientes:

- a. Entender la “confusión”
- b. Encontrar los hechos
- c. Identificación de los problemas específicos
- d. Generación de ideas
- e. Desarrollo de soluciones
- f. Implementación

Se debe hacer notar que la etapa de planeación en el ciclo Deming, por ejemplo, en realidad abarca los primeros 5 pasos; las etapas de hacer, estudiar y actuar se

relacionan más con la implementación. En el programa de juran las “etapas de diagnóstico y remedio” son en esencia iguales a este proceso. Por tanto, el hecho de entender estos pasos ayuda a mejorar la aplicación de otros modelos para la solución de problemas. Una vez que se propone una solución, el ciclo Deming se utiliza para evaluar su eficacia antes de su implementación. No todos los enfoques son apropiados para todas las organizaciones, es preciso seleccionar uno que se adapte a la cultura y a las personas de la organización.

a. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo se elaboran mejor entre todas las personas que participan en el proceso (empleados, supervisores, directivos y clientes). Un facilitador proporciona objetividad en la solución de conflictos y guía la discusión hacia preguntas como “¿Qué sucede a continuación?” “¿Quién toma la decisión en este punto?” “¿Qué operación se lleva a cabo con este punto?” con mucha frecuencia, no todo el grupo está de acuerdo en las respuestas a estas preguntas debido a una concepción errónea del proceso mismo o falta de conciencia del “panorama general”. Los diagramas de flujo ayudan a los empleados a entender su función en un proceso y quiénes son sus proveedores y clientes.

Los diagramas de flujo también ayudan a señalar los lugares en que es necesario tomar indicadores relacionados con la calidad. Una vez que se elabora un diagrama de flujo, se puede utilizar para identificar problemas de calidad así como las áreas para mejorar la productividad.

b. Hojas de verificación

Las hojas de verificación son herramientas sencillas para la recopilación de datos. Casi cualquier tipo de forma se puede utilizar para reunir información. Las hojas de datos son formas sencillas de columnas o tabulares que sirven para registrar datos. Sin embargo, para generar información útil a partir de los datos en bruto, por lo regular es necesario más avanzado.

c. Histogramas

Un histograma es una herramienta básica de estadística que muestra gráficamente la frecuencia o número de observaciones de un valor en particular o en un grupo específico. Es necesario tomar algunas precauciones al interpretar los histogramas. En primer lugar, los datos deberían ser representativos de las condiciones típicas del proceso. Si un empleado nuevo maneja el equipo. En segundo lugar, el tamaño de la muestra debe ser suficientemente grande para llegar a conclusiones adecuadas, cuanto mayor sea, mejor. Existen diversos lineamientos, pero es necesario realizar un mínimo de 50 observaciones. Por último, cualquier conclusión a la que se llegue deberá confirmarse con estudios y análisis posteriores.

Alvear (2005), menciona que la variabilidad es un fenómeno inherente a todos los eventos que existen en la naturaleza. Aunque se esperan resultados estandarizados siempre existirá un grado de variabilidad en los mismos. La variabilidad asociada con los datos proporciona información sobre los procesos, que se puede utilizar para tomar decisiones. La finalidad de ésta herramienta es presentar en forma gráfica la variabilidad de los datos.

d. Diagramas de Pareto

Gutiérrez (2010), relata que el principio de Pareto, fue propuesto por el economista italiano Wilfredo Pareto, por lo cual lleva su nombre, éste plantea que un 20% de las causas ocasionan el 80% de los efectos en una situación determinada; a este principio también se le conoce como la regla del 80/20 debido a que hay factores que son prioritarios o más relevantes en cada una de las situaciones. Por tanto, si se quiere modificar los efectos se tiene solamente que ubicar el 20% de las variables más importantes que darán el 80% de los resultados.

El objetivo de la herramienta es priorizar de un grupo de problemas la atención de los mismos, identificando de los de mayor importancia o bien determinando con base en un grupo de datos las causas principales que ocasionan un problema. Evans y Lindsay (2005), mencionan que Joseph Juran popularizó el principio de Pareto en 1950 después de observar que gran parte de los problemas de calidad eran resultado de pocas causas.

El análisis de Pareto se utiliza a menudo para examinar los datos recopilados en las hojas de verificación. También es posible trazar una curva de frecuencia acumulada en el histograma. Este apoyo visual muestra con claridad la magnitud relativa de los defectos y se puede utilizar para identificar las oportunidades de mejora. Los problemas más costosos o significativos saltan a la vista. Los diagramas de Pareto también pueden mostrar los resultados de los programas de mejora a través del tiempo.

e. Diagrama de causa-efecto

La variación en los resultados del proceso y otros problemas de calidad pueden ocurrir por muchas razones, como el material, las máquinas, los métodos, las personas y la medición. El objetivo de la solución del problema es identificar sus causas para corregirlas. El diagrama de causa-efecto es una herramienta importante en esta tarea; ayuda a la generación de ideas sobre las causas de los problemas y esto a su vez sirve como base para encontrar las soluciones.

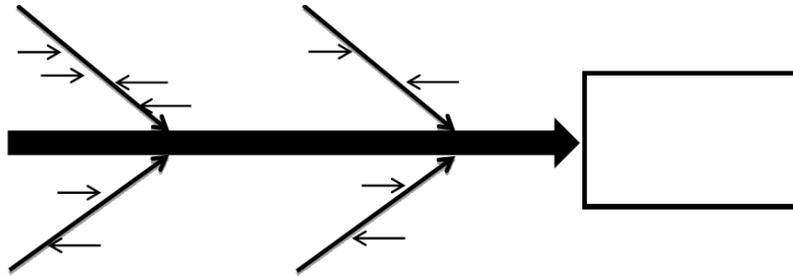
Kaoru Ishikawa introdujo el diagrama de causa y efecto en Japón, es por eso que también se le conoce como diagrama de Ishikawa. Debido a su estructura a menudo se le llama diagrama de espina de pescado. Cada ramificación que se dirige al tronco principal representa una posible causa. Las ramificaciones que señalan hacia las causas contribuyen a ella. El diagrama identifica las causas más probables de un problema a fin de poder recopilar y analizar más datos.

Los diagramas de causa y efecto se crean en una atmósfera de tormenta de ideas. Todos pueden participar y sienten que son parte importante del proceso de solución de problemas. Por lo general, pequeños grupos tomados del departamento de operaciones o de la dirección trabajan con un facilitador capacitado y con experiencia. El facilitador centra la atención en la discusión del problema y sus causas, no en las opiniones. Como técnica de grupo, el método de causa y efecto requiere de una interacción significativa entre los miembros del grupo. El facilitador quien escucha con detenimiento a los participantes puede captar las ideas importantes.

Alvear (2005), menciona que una vez identificados los aspectos no satisfactorios de lo realizado, es necesario actuar para corregirlos; para obtener buenos resultados, deben conocerse las causas reales que ocasionan las desviaciones. La aplicación del diagrama causa-efecto permitirá tomar decisiones correctas y resolver los problemas de raíz, eliminando las causas y no solo atacando el síntoma.

Si se usa el enfoque lineal, al obtener una conclusión sobre la causa de un problema se identifica una sola causa como responsable de un efecto, cuando en realidad las razones podrían ser varias. Si no se usa un enfoque multi-causal, se olvidaran otros factores que pueden influir. Por tanto para solucionar un problema, muchas veces es necesario realizar más de una acción al mismo tiempo.

Gutiérrez (2010), menciona que el diagrama causa-efecto se utiliza para identificar y representar la relación entre un efecto y todas sus posibles causas. La representación gráfica del diagrama causa-efecto es la siguiente:



Fuente: Celina Alvear Sevilla

Figura 6. Diagrama de causa-efecto

Alvear (2005), establece el procedimiento para la elaboración de un diagrama de causa-efecto en cuatro pasos. Paso 1: Determinar el efecto, situación o problema que se desea analizar, enunciarlo dentro de un rectángulo a la derecha. Luego dibujar una flecha gruesa hacia el efecto. Paso 2: Se enumeran los principales factores que podrían estar causando el problema. Estos se consideran causas primarias.

Cuando se están analizando procesos de producción, se rige la regla de las cuatro M's. Esta regla establece que para cualquier problema de operación las causas primarias pueden agruparse en cuatro tipos:

- a. Mano de obra
- b. Método
- c. Maquinaria y equipo
- d. Materiales

Paso 3: Posteriormente se buscan las causas de las causas y se colocan como otra flecha en el lugar correspondiente. Estas se consideran causas secundarias. El proceso continúa hasta llegar a causas básicas de detalle. Paso 4: Se interpreta el diagrama, identificando aquellos factores que parezcan tener un efecto más significativo en el resultado.

1.2.2.8 Trabajo en equipo

Alvear (2005), argumenta que aunque se ha mencionado que la calidad es primero una cuestión personal, no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo. Las personas no funcionan aisladas en la sociedad. La mayoría de las actividades se realizan en colaboración con otros.

Siempre se ha mencionado el trabajo en equipo, como una actitud conveniente de desarrollar. Se ha visto como una actitud correcta desde el punto de vista de lo ético. Aunque esto es aceptado, existen algunas razones más de fondo que destacan la importancia de trabajar en equipo.

Se requiere de trabajar en equipo porque se es parte de un sistema.

1.2.2.9 Enfoque de sistemas

Es un conjunto de elementos que tienen un propósito común y están relacionados entre sí. Las partes que componen un sistema se llaman subsistemas y cada uno de ellos puede ser un subsistema de un todo más amplio.

- a. **Sinergia:** esta palabra significa que el todo es más que la suma de sus partes. Esto quiere decir que al cooperar e interactuar las distintas partes entre sí, se logran mejores resultados, que si cada parte actúa por separado.
- b. **Relación del trabajo en equipo y la calidad:** Es más fácil lograr resultados en forma colectiva que en forma individual, el mejoramiento de la calidad y el proporcionar excelentes servicios requiere de distintas habilidades, conocimientos y experiencias.
- c. **Dos elementos importantes para el trabajo en equipo son:**
 - 1. Los individuos o integrantes.
 - 2. La interacción entre ellos.

Algunas consideraciones que se pueden hacer con respecto a los integrantes son:
-En general las personas son positivas por naturaleza. –Todos quieren ser

escuchados y ser tratados con respeto. –Todos son diferentes y eso agrega valor. –Se colabora mejor cuando se sabe que se puede contribuir y que esto trae un beneficio, y algunas consideraciones con respecto a la interacción son: -Mantener y reforzar la autoestima de los miembros. –Apoyar las buenas ideas y conductas. –Escuchar y responde con comprensión. –Entender preocupaciones y sentimientos. –Pedir ayuda y alentar la participación. –Motivar para que todos aporten sus ideas y experiencias.

1.2.2. 10 Participación del personal en la mejora de procesos.

Evans y Lindsay (2005), menciona que las personas son clave para la mejora de los procesos. Los buenos colaboradores crean ideas innovadoras y detectan y solucionan los problemas en los procesos. Los miembros de los equipos de expertos realizan el ciclo Deming o el proceso DMAIC de Six Sigma. Las personas inician e implementan los proyectos de mejora de los procesos. Nos es tanto una cuestión de lo que las personas necesitan saber, sino de lo que necesitan saber sobre cómo hacerlo.

a. La mejora continua y sus consecuencias

Fernández (2010) menciona que la mejora continua es una herramienta que incrementa la productividad favoreciendo un crecimiento estable y consiente en todos los segmentos de un proceso. La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción de los clientes. Se trata de la forma más efectiva de la mejora de la calidad y eficiencia en las organizaciones.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso, mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas, colocando puntos de control para proteger la calidad de un proceso.

En pocas palabras la mejora continua nos permite organizar el trabajo a “nuestra medida” de una forma más cómoda y simultáneamente de una forma más productiva.

b. Calidad

Evans y Lindsay (2005), define la calidad como un concepto confuso debido en parte a que la gente considera la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de mercadotecnia producción. Además, el significado de calidad sigue evolucionando con forme la profesión de la calidad crece y madura. En un estudio, en que se pidió a los administradores de 86 empresas del este de Estados Unidos que definieran la calidad, se obtuvieron numerosas respuestas, entre las que se incluyen las siguientes:

- Perfección
- Consistencia
- Eliminación del desperdicio
- Velocidad en la entrega
- Cumplimiento con las políticas y procedimientos
- Ofrecimiento de un producto eficiente y útil
- Hacer las cosas bien desde la primera vez
- Complacer o satisfacer a los clientes
- Servicio y satisfacción total para el cliente

Para el Dr. Deming (1996), significa una serie de cuestionamientos encaminados a una mejora continua. Para el Dr. Juran (1988), se define la calidad como la adecuación para el uso de las necesidades del cliente de forma satisfactoria.

Cuatrecasas (2010), define como calidad al conjunto de características que posee un producto o servicio, así como satisfacer las necesidades de sus clientes, reduciendo costos y aumentando beneficios.

Vargas (2005), define la calidad como: El conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia todos sus componentes, sino que juzga como un todo. Lo que prevalece, por tanto es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Generalmente el consumidor suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende también, a generalizar los defectos que encuentra a su paso en todo el servicio. Es pues esencial en toda política de calidad de servicio alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta ya se trate de un producto o de una presentación se juzga como un todo, de modo que si algo falla, la consecuencia es el trabajo. En materia de servicios la calidad o es total o no existe.

c. Administración de la calidad

Robbins y Coulter (2005), mencionan que en las décadas de 1980 y 1990 una revolución de la calidad barrió los sectores públicos y privados. El término convencional para referirse a esta revolución fue la administración total de la calidad, ATC (en inglés, total quality management, TQM) fue inspirada por un grupo pequeño de expertos en calidad; los más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que propusieron estos dos hombres, en el decenio de 1950, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por las empresas de Japón. Cuando los fabricantes japoneses comenzaron a derrotar a la competencia estadounidense en las comparaciones de calidad, los gerentes occidentales le prestaron más atención a la ATC. Las ideas de Deming y Juran se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. El término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los

productos o servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores lo mismo que las personas los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

- ✓ Enfoque intenso en el cliente: Los clientes no son solo los de fuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización
 - ✓ Preocupación por el mejoramiento continuo: La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecha. “Muy bueno” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse
 - ✓ Enfoque en los procesos: La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo al tiempo que se mejora de continuo la calidad de bienes y servicios.
1. Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización: La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de la calidad. Se relaciona no solo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, que tan pronto responde a las quejas, con que cortesía recoge el teléfono, etc.
 2. Mediciones precisas
 3. Empowerment a los empleados
 4. La administración de la calidad se aparta de las teorías administrativas anteriores que se basan en la idea de que los costos bajos son el único camino para aumentar la productividad.

Cuando uno considera el costo del rechazo reparación de trabajos mal hecho y los costosos controles para detectar problemas de calidad se comprueba que los productos norteamericanos eran menos productivos que la competencia del extranjero. Los japoneses probaron que es posible que los fabricantes de mayor calidad sean productores de menores costos. Los fabricantes estadounidenses de la industria automovilística y de otras ramas se dieron cuenta de que la

importancia de la administración de la calidad y adoptaron muchas de sus prácticas básicas. La administración de la calidad es importante.

d. Creación de una cultura sensible a los clientes

Harrah's entertainment, la compañía estadounidense de juegos de azar con sede en Las Vegas, tiene un excelente servicio a clientes y por buenas razones. En las investigaciones de la compañía se ha demostrado que los clientes satisfechos con el servicio recibido en un casino de Harrah aumentan diez por ciento, sus gastos de juego y los clientes muy satisfechos los aumentan veinte cuatro por ciento.

Si el servicio a clientes se traduce en estos resultados, es evidente que los gerentes quieren crear una cultura sensible a los clientes. ¿Cómo es una cultura sensible a los clientes? De la investigación se desprende que siempre están presentes seis características. La primera son los propios empleados, las buenas organizaciones de servicio contratan empleados sociales y cordiales.

En segundo lugar hay pocas reglas, procedimientos y normas rígidas, los empleados de servicio deben tener la libertad para satisfacer los difíciles requisitos del servicio a clientes. La tercera característica es el uso de empowerment, los empleados con empowerment tiene que decidir a discreción que se necesita para satisfacer a los clientes. La cuarta es saber escuchar, en las culturas sensibles a los clientes, los empleados tienen la capacidad de escuchar y comprender los mensajes que envían los clientes. La quinta es la claridad de funciones, los empleados de servicios son enlaces entre la organización y sus clientes, y esto produce generar ambigüedades y conflictos, lo que reduce la satisfacción laboral e incluso entorpece el rendimiento del servicio.

Las culturas sensibles a los clientes aminoran la incertidumbre de los empleados en cuanto a sus funciones sobre la mejor manera de desempeñar sus puestos. Por último las culturas sensibles a los clientes tienen empleados conscientes de su deseo de complacer a los clientes. Están listos para tomar la iniciativa, incluso

más allá de las obligaciones normales de su puesto, para satisfacer las necesidades de un cliente. A partir de estas características, ¿qué pueden hacer los gerentes para que sus culturas sean más sensibles a los clientes?

- ✓ Contratar personal de servicio a clientes con personalidad y actitudes que correspondan al servicio: Amables, entusiastas, atentos, pacientes, preocupados por lo demás y capaces de escuchar.
- ✓ Capacitar continuamente a los empleados de servicio a clientes enfocándolos en mejorar sus conocimientos de los productos, capacidad de escuchar, mostrar paciencia y desplegar emociones.
- ✓ Inducir los nuevos empleados de servicio a clientes en las metas y valores de la organización
- ✓ Diseñar puestos de servicio a clientes para que los empleados tengan el control que necesitan para satisfacer a los clientes
- ✓ Facultad a los empleados de servicio al cliente con la discreción para tomar decisiones cotidianas sobre las actividades laborales.
- ✓ Como líder, comunicar una visión centrada en los clientes, y ejemplifique su dedicación a los clientes mediante decisiones y acciones.
- ✓ El papel de la comunicación en el servicio al cliente
- ✓ Usted muchas veces ha sido un cliente; de hecho, probablemente tenga un encuentro de servicio al cliente varias veces al día. Entonces, ¿qué tiene esto que ver con la comunicación?, en realidad ¡mucho!, qué se comunica y cómo se lleva a cabo puede producir un impacto significativo en la satisfacción de un cliente con el servicio y en la posibilidad de ser un cliente frecuente.

Los gerentes que trabajan en organizaciones de servicio deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comunican con ellos de manera adecuada y eficaz. ¿Cómo? Reconociendo primero los tres componentes de cualquier proceso de entrega de servicio: El cliente, la organización de servicio y el proveedor de servicios individual. Cada uno juega un papel en cuanto a si la comunicación funciona o no. Es obvio que los gerentes no tienen mucho control

sobre qué comunica o como se comunica del cliente, pero pueden influir en los otros dos componentes.

Una organización con una cultura de servicio sólida valora el cuidado de los clientes (descubrir cuáles son sus necesidades, satisfacerlas y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente). Cada una de estas actividades incluye la comunicación, ya sea frente a frente, por teléfono o correo electrónico o a través de otros canales. Además, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que usa la organización.

Una estrategia que muchas organizaciones de servicio usan es la personalización.

Por ejemplo en los hoteles Ritz-Carlton, a los clientes se les proporciona más que una cama limpia y una habitación. Los clientes que se han alojado en algún lugar previamente han indicado que ciertos artículos son importantes para ellos (como almohadas adicionales, chocolate caliente o cierta marca de champú) encontrarán esos artículos esperándolos a su llegada, en su habitación. La base de datos del hotel permite que el servicio se personalice de acuerdo con las expectativas en los clientes.

- La comunicación también es importante para el proveedor de servicio individual o el empleado de contacto. La calidad de la interacción interpersonal entre el cliente y ese empleado de contacto influye en la satisfacción del primero. Eso es especialmente cierto cuando el encuentro de servicio no está a la altura de las expectativas.

e. Costos de la calidad y de la falta de calidad en el servicio

Gutiérrez (2010), menciona que los costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de calidad, y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad. En estos costos por un lado están los costos

originados en el empresa para asegurar que los productos tengan calidad, y por otro están los costos por no tener calidad que resultan de las deficiencias en productos, a estos últimos se les conoce como costos de no calidad o de mala calidad. La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados.

Robbins y Coulter (2005), establece que en el área de los servicios, la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos, en cambio los beneficios de no incurrir en errores son considerables, es mucho más costoso conseguir un cliente nuevo para mantener un cliente satisfecho, así lo demuestran los exorbitantes presupuestos publicitarios, de esto deriva la importancia del coste de la perdida de los clientes y la necesidad de retenerlos.

El gestor deberá comprar las inversiones preventivas con los costos derivados de los fallos internos y externos de la compañía. Para lograr esto hay que valorar el costo total de la calidad. Las inversiones en calidad suponen una enorme fuente de nuevas ventas. Estos beneficios se obtienen gracias a:

- ✓ La disminución de la tasa de insatisfacción
- ✓ Al impacto positivo de la boca en boca
- ✓ Aumento de la tasa de lealtad

Por tanto, las posibilidades de obtener beneficios por mejorar la calidad, son enormes.

Finalmente los logros de la mejora continua deben publicarse en los boletines de la empresa o institución o fijarse en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el mundo laboral se vuelve cada vez más competitivo, es por ello que es importante ser eficiente y eficaz en la producción de una organización, tener claramente los objetivos para poder darle continuidad al desarrollo en el mercado laboral donde podemos darnos cuenta que la competencia cada vez es mayor, esto ya sea en el ámbito privado como también en el público.

El concepto de la cultura de la mejora continua pretende mejorar los servicios, productos y procesos dentro de una organización, esto exige a la empresa adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización.

La cultura es una herramienta de mejora continua, sin embargo, debido a factores como el desconocimiento, aplicación empírica y sobre todo a la filosofía burocrática que muchas veces las organizaciones poseen, dicha herramienta es poco aplicada.

Después de un análisis preliminar se ha determinado que en los restaurante de servicio de venta de refacciones y bebidas de Zacapa cabecera departamental de Zacapa, no utilizan una herramienta que genere productividad y calidad a través de la resolución de problemas de una forma continua, entre los problemas que se observan están:

Mala atención al cliente, falta de control de calidad, escasa motivación laboral, poca identificación del personal con la empresa e involucramiento con el objetivo de mejorar, mejoras en su momento realizado pero mal aprovechadas, no hay capacitación y adiestramiento continuo al personal.

Los factores mencionados anteriormente pueden provocar desplazamiento y pérdida de posicionamiento dentro del mercado. También pueden influir en la

productividad haciéndolas deficientes o hacer que las empresas de servicio de restaurantes de Zacapa, cabecera departamental de Zacapa con el transcurso del tiempo sean incompetentes.

Según Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Los restaurantes ubicados en el departamento de Zacapa, cuenta con ideas sobre la mejora continua; sin embargo no se cuenta con un programa de orientación específica y formal que permita a sus colaboradores abordar los diferentes elementos que posibiliten una cultura empresarial orientada a la organización, y de esta manera lograr mejores resultados como un desempeño en el trabajo en equipo.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de estudio se centra en abordar dimensiones complementarias que permitan establecer mejores esfuerzos con el fin de cambiar la calidad del servicio y el buen funcionamiento de la empresa, implicando una estrategia organizacional donde participen todas las áreas, permitiendo percibir y manifestar por parte de sus colaboradores mayores niveles de compromisos y fidelidad con empresas capaces de incidir en el incremento de la mejora continua en la calidad de servicio que brindan.

Todo ello lleva a plantearse la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la mejora continua de procesos para tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa contribuye para mejorar la satisfacción del cliente?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

- ✚ Analizar la mejora continua de procesos para tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa que contribuye para mejorar la satisfacción del cliente.

2.1.2 Específicos

- ✚ Determinar el valor que tiene el trabajo en equipo en los procesos como estrategia de búsqueda de mejora continua.
- ✚ Identificar las razones por las que la calidad en el servicio es importante para los restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa
- ✚ Estimar la manera en que las empresas constituyen la mejora de procesos para resolver diferentes situaciones de nivel laboral.
- ✚ Evidenciar la percepción de los clientes en cuanto al servicio que prestan las empresas.
- ✚ Proponer una alternativa de solución a la problemática encontrada en el estudio de tesis

2.2 Elemento de estudio

Mejora continua

2.2.1 Definición del elemento de estudio

2.2.1 Definición conceptual

Gutiérrez (2010), menciona que la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas u proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño, no hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un período de control.

2.2.2 Definición operacional

La mejora continua requiere del compromiso a todo nivel en la organización, y en especial debe estar alineada con los objetivos estratégicos. La visión debe estar arraigada en la mente de cada una de las personas que hacen parte de la organización; de lo contrario simplemente los proyectos de mejora se quedarán solo en meras intenciones, mientras tanto la organización perderá posicionamiento y ventaja competitiva.

Es una cultura de mejorar continuamente los procesos y de esta manera las cosas van a salir mejor. Usualmente apoyando en técnicas estadísticas para localizar y evaluar los problemas y el resultado de las mejoras dentro de una organización.

2.2.3 Indicadores:

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Verificación de calidad
- ❖ Mejora de procesos
- ❖ Medición/Evaluación permanente

2.3 Alcances y limites

Esta investigación se centra en los siguientes restaurantes; Cappucino, Quero Café y Martell Café, empresas que se dedican a la prestación de servicios de venta de comida. El alcance de la investigación es conocer los beneficios que trae la propuesta de la implementación de la mejora continua y poder dar a conocer la importancia de los resultados de este estudio que sirve de gran utilidad para los otros restaurantes que forman parte del mismo sector.

Entre las limitaciones está el tiempo para poder realizar las entrevistas, con todos los colaboradores de los restaurantes, con los gerentes y con los clientes, como también el no pretender decir que se está haciendo mal sino demostrar únicamente los beneficios que brinda la cultura de la mejora continua.

2.4 Aporte

El aporte que se generará de esta investigación, es dar a conocer los beneficios que trae consigo la implementación de un programa de cultura de la mejora continua, generando un incremento en la calidad del servicio, y como estrategia clave atraer nuevos clientes y conservar clientes actuales, formando en sus colaboradores una cultura de mejoramiento para dar a conocer a la sociedad la importancia que tiene la implementación de un programa como este siendo agente de cambio para la empresa en el sector restaurantero. Del mismo modo a los estudiantes de Administración de Empresas del campus de Zacapa, como material de consulta de futuras investigaciones en relación al presente tema.

La presente investigación contiene una propuesta para el propietario o administrador de las empresas inmersas en el experimento, que le servirá como guía para una adecuada aplicación de los procesos que den como resultado una mejora continua.

A los empresarios:

Que exista una mejor integración y comunicación en su empresa del recurso humano y que este se sienta parte de la misma.

La cultura de la mejora continua ha demostrado que su aplicación aumenta la productividad en una organización, brindándole un valor añadido, competitividad, productividad, buena gestión empresarial, consiguiendo la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo.

La compañía que implanta un sistema de calidad tendrá como beneficio reducir sus costos de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados.

A los trabajadores:

Entrenamiento en análisis de problemas, promoviendo su desarrollo personal y profesional, manteniendo su valía en términos de experiencia, conocimiento, habilidad, y, desarrollando un gran sentido de seguridad, construyendo una actitud de prevención de problemas, trabajando en equipo para alcanzar un objetivo.

A los clientes:

Recibirán un mejor servicio ya que el personal está motivado y capacitado en el trabajo que realiza.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la realización del trabajo de campo se entrevistó a tres sujetos, el primero de ellos son un grupo de empresarios y gerentes, el segundo son los colaboradores de las empresas locales que prestan el servicio de restaurantes de Zacapa, cabecera departamental de Zacapa y el tercero a los clientes.

3.2 Población y muestra

Tabla 1
Personal empresas objeto de estudio

	Etapa inicial	
Martell Café	Empresario (s) (gerente)	
	Universo	Cantidad
	1	1
	Personal operativo	
	Universo	Cantidad
	3	3
Cappucino	Empresario(s) (gerente)	
	Universo	Cantidad
	1	1
	Personal operativo	
	Universo	Cantidad
	20	20
Quero Café	Empresario(s) (gerente)	
	Universo	Cantidad

	1	1
	Personal operativo	
	Universo	Cantidad
	24	24

Fuente: Elaboración propia (2016)

Se entrevistó a los gerentes de tres restaurantes que apoyaron con la investigación, a los colaboradores y a los clientes para lo cual se realizó la muestra calculada de los clientes que visitan los restaurantes la cual es la siguiente:

Tabla 2

Frecuencia de visitas empresas objeto de estudio

Empresa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total	Promedio Simple	Clientes para la fórmula
A	118	125	130	373	124.33	124
B	236	245	280	761	253.67	254
C	340	356	419	1115	371.67	372
Total						750

Fuente: Datos contables empresas objeto de estudio (2016)

Nota: Para el establecimiento de los clientes que visitan las empresas objeto de estudio se ha considerado un promedio simple de los últimos 3 meses, esto a criterio personal del investigador.

Para la determinación de los sujetos se tomó en cuenta la tabla de Krijcie, R & Morgan D, la cual mostró que cuando la población (N) es igual a 750 clientes de las empresas objeto de estudio: la muestra (n) es igual a 254 personas. (Ver Anexo No. 4)

Estratificación según la fórmula de Calero Vinelo, Arístides, Técnicas de Muestreo

$$\text{Fórmula: } fh = n / N = 254 / 750 = 0.3386666667$$

Tabla 3

Estratificación de la muestra

Empresa	Clientes	Factor de estratificación	Muestra estratificada
A	124	0.3386666667	42
B	254	0.3386666667	86
C	372	0.3386666667	126
Total			254

Fuente: Datos contables empresas objeto de estudio (2016) y elaboración propia.

3.3 Instrumentos

Se utilizaron 3 diferentes encuestas, para evaluar a los gerentes, colaboradores y clientes, las cuales estuvieron conformadas por respuestas cerradas.

- **Entrevista dirigida a los dueños de las tres empresas objeto de estudio.**

Esta entrevista consta de 20 preguntas cerradas, misma que tiene el objetivo de conocer como ejecutar la cultura de la mejora continua dentro de sus empresas.

- **Cuestionario dirigido a los empleados de las tres empresas objeto de estudio**

Este instrumento se estructuró con 20 preguntas cerradas, con el ánimo de conocer la percepción de los empleados sobre la cultura de la mejora continua.

- **Encuesta dirigida a clientes que frecuentan las tres empresas objeto de estudio.**

La presente encuesta se constituyó con 15 preguntas cerradas, con el propósito de obtener el punto de vista con el tema de estudio.

3.4 Procedimiento

Para realizar la presente tesis se realizaron las siguientes actividades:

- Ideas de investigación:
- Se eligió el tema de investigación:
- Aprobación del tema.
- Se solicitó la autorización de parte de la institución donde se realiza la investigación para aprobación del proyecto.
- Se autorizó en la empresa la elaboración del anteproyecto.
- Se determinaron las variables.
- Se elaboraron los antecedentes.
- Se elaboró del marco teórico.
- Se redactaron referencias bibliográficas.
- Se redactó el planteamiento del problema
- Se elaboró el método de estudio, especificando los sujetos a investigar, población y muestra, procedimiento, diseño y metodología estadística.
- Se elaboró los instrumentos de estudio.
- Se validaron los instrumentos por expertos de la Universidad Rafael Landívar.

- Se reestructuraron los cuestionarios, entrevistas e instrumentos elaborados.
- Se encuestaron al personal, gerentes y clientes de los restaurantes.
- Se tabularon los datos obtenidos en los instrumentos.
- Se realizó la presentación y análisis de los resultados.
- Se discutieron y confrontaron los resultados obtenidos.
- Se determinaron las conclusiones de la investigación.
- Se presentaron las recomendaciones.
- Se presentó el informe final.

3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Este estudio se realizó utilizando lo que refiere Achaerandio, (2010:23) la investigación de tipo descriptiva, esta se entiende como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (“fenómenos”). Además esta investigación “es típica de las ciencias sociales, examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos como: familiares, comunidades, en el sistema educativo formal, en el trabajo, en lo social, lo económico, lo político, lo religioso, etc.” por lo que considero que es la que más se ajusta a este estudio.

Este tipo de investigación abarco toda recopilación científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos.

4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados del instrumento dirigido a administradores

A continuación se presenta los resultados de la entrevista dirigida a los administradores de las tres empresas objeto de estudio.

Tabla 4

Indicador trabajo en equipo (administradores)

Preguntas	Si	No
Motivación a los empleados	100.00%	0.00%
Clima agradable entre los empleados	67.00%	33.00%
El trabajo en equipo representa beneficios	100.00%	0.00%
La productividad y calidad del servicio puede aumentar el trabajo en equipo	100.00%	0.00%
Logro de objetivo con el trabajo en equipo	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Los resultados muestran que solo un 33.00% de los administradores indican que no existe un clima agradable entre los empleados, y un alto porcentaje del objeto de estudio revelan que motivan a los empleados, que el trabajo en equipo representa beneficios, que con el indicador la productividad y calidad del servicio puede aumentar y que es más fácil lograr un objetivo trabajando todos con la misma meta.

Tabla 5

Indicador verificación de calidad (administradores)

Preguntas	Si	No
Técnicas para la identificación de problemas y control de calidad	67.00%	33.00%
Experiencia en el manejo de control de calidad	100.00%	0.00%
La comida y bebida es de buena calidad	100.00%	0.00%
Sistema de verificación de calidad	67.00%	33.00%
Objetivos de calidad	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia (2016)

Un 33.00% de los entrevistados mostraron en sus respuesta en dos fases del indicador que no conoce las técnicas para la identificación de problemas y control de calidad, también que no cuenta con un sistema de verificación de calidad, siendo caso contrario con el otro 67.00%, y que la totalidad de los administradores si tienen experiencia en el manejo de control de calidad, consideran que la comida y bebida presentada a los clientes es de buena calidad y que tienen definidos los objetivos de calidad.

Tabla 6

Indicador mejora de procesos (administradores)

Preguntas	Si	No
Mejora de procesos	67.00%	33.00%
Pasos en la metodología de la mejora de procesos para su utilización	67.00%	33.00%
La mejora de procesos representa beneficios	100.00%	0.00%
Beneficios de la aplicación de la mejora de procesos	100.00%	0.00%
Etapas para el establecimiento de la mejora de procesos	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia (2016)

En base a las entrevistas realizadas a los administradores un 33.00% dijo en dos fases que no aplican la mejora de procesos en su empresa y que no saben cuáles son los pasos en la metodología de dicho indicador, sin embargo, un 67.00% responde lo contrario y un 100.00% informa que la mejora de procesos si representa beneficios, que conocen los beneficios de la aplicación de la mejora de procesos y que conocen las etapas para el establecimiento de la misma

Tabla 7

Indicador medición evaluación permanente (administradores)

Preguntas	Si	No	Bueno	Regular	Malo
La mejora constante del servicio	100.00%	0.00%			
Desempeño relativo frente a sus competidores			100.00%	0.00%	0.00%
Programa de capacitación	67.00%	33.00%			
Nivel de dominio de las principales funciones que realiza la siguiente área				Cocina	
			67.00%	33.00%	0.00%
				Servicio	
			33.00%	67.00%	0.00%
Capacitación	100.00%	0.00%			

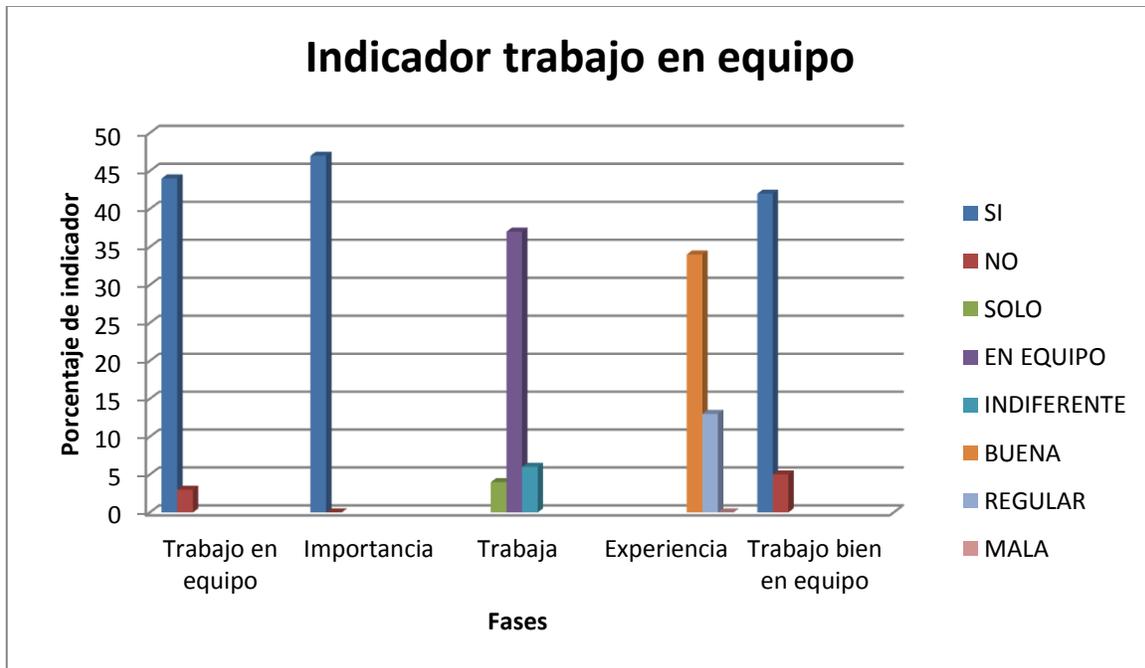
Fuente: Elaboración propia (2016)

Los sujetos entrevistados siendo el 100.00% responden que si es necesaria la mejora constante del servicio, que han brindado capacitación en los últimos dos años, también que un 33.00% probaron que actualmente no cuentan con un programa de capacitación a sus empleados, no obstante un 67.00% manifiestan que si cuentan con uno, revelaron los 3 administradores que el desempeño frente a sus competidores es bueno y que un 67.00% indican que el nivel de dominio en el área de cocina es bueno y del servicio es regular, el 33.00% expresa que en cocina es regular y en el servicio es bueno.

4.2 Presentación de resultados del instrumentos dirigido a personal administrativo

Seguidamente se presenta los resultados del cuestionario dirigido al personal administrativo de las tres empresas objeto de estudio

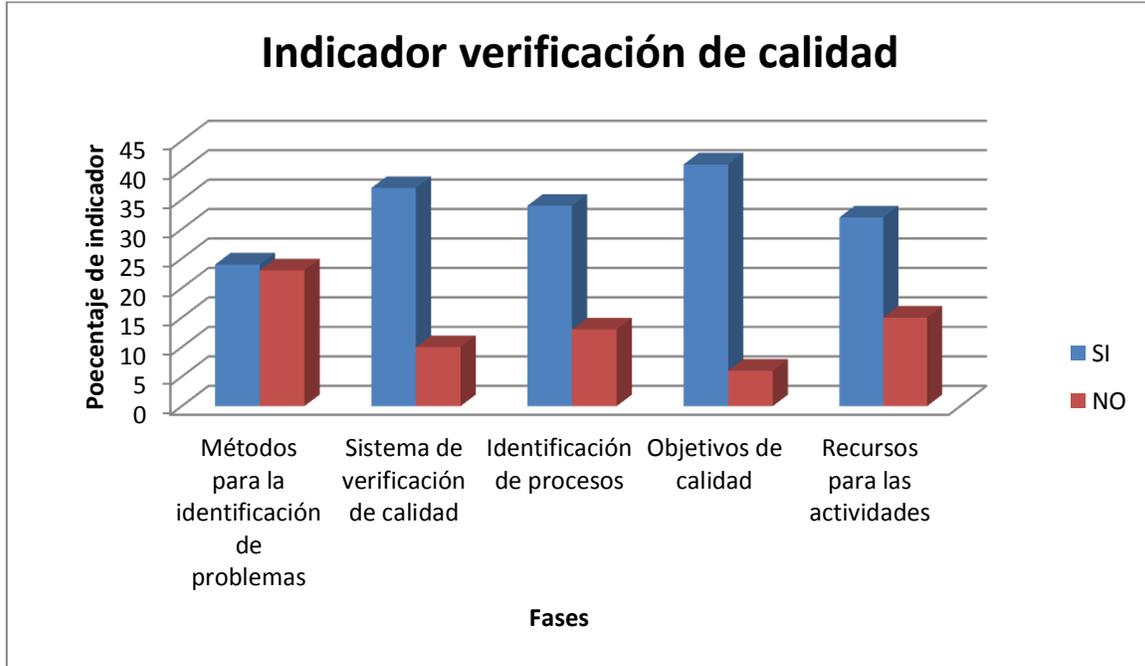
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia (2016)

Al observar la gráfica anterior se puede determinar que en la primera fase solo 3 personas indican que la empresa no aplica el trabajo en equipo, sin embargo 44 respondieron que si se aplica, en la segunda las 47 personas revelan que es importante trabajar en equipo, en la tercera a 4 personas les gusta trabajar solos, 37 les gusta trabajar en equipo, no obstante a 6 le es indiferente, en la cuarta expresaron 34 personas que tienen buena experiencia sobre el trabajo en equipo 13 muestran que han tenido una experiencia regular y en la quinta fase 42 colaboradores dijeron que si consideran trabajar bien en equipo, pero 5 informaron que no.

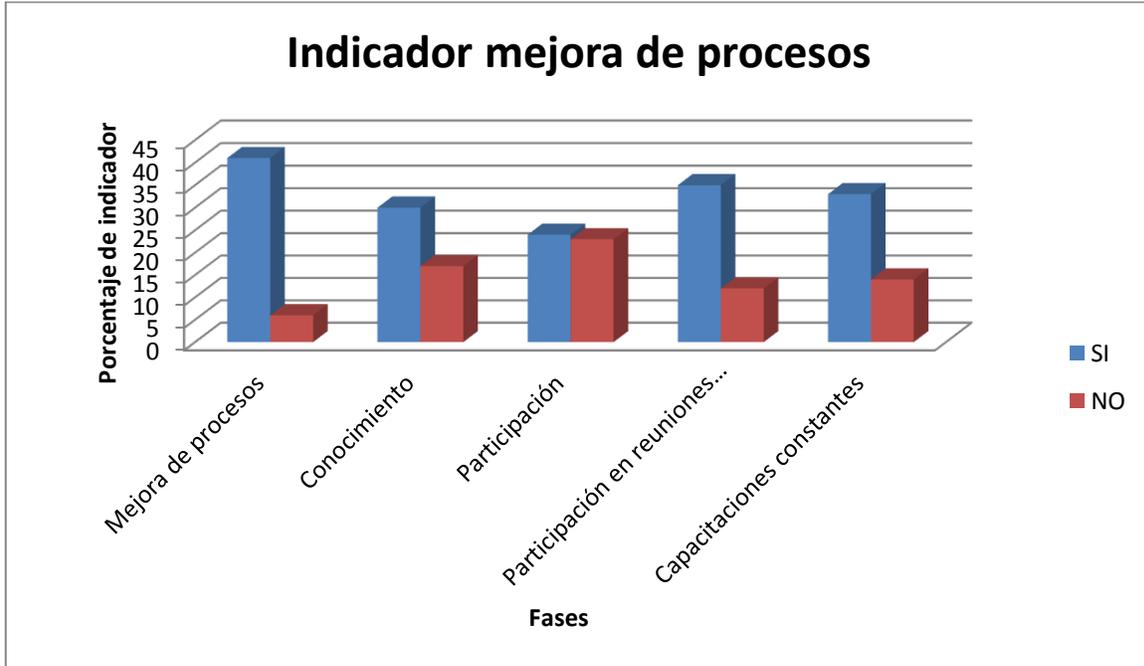
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia (2016)

Con el cuestionario realizado a los colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados, que en las 5 fases la mayoría respondieron que si conocen los métodos para la identificación de problemas, la empresa cuenta con un sistema de verificación de calidad, la empresa ha identificado los procesos, tiene definidos sus objetivos de calidad y tiene contemplado recursos para las actividades de verificación de calidad, pero una minoría respondieron que no.

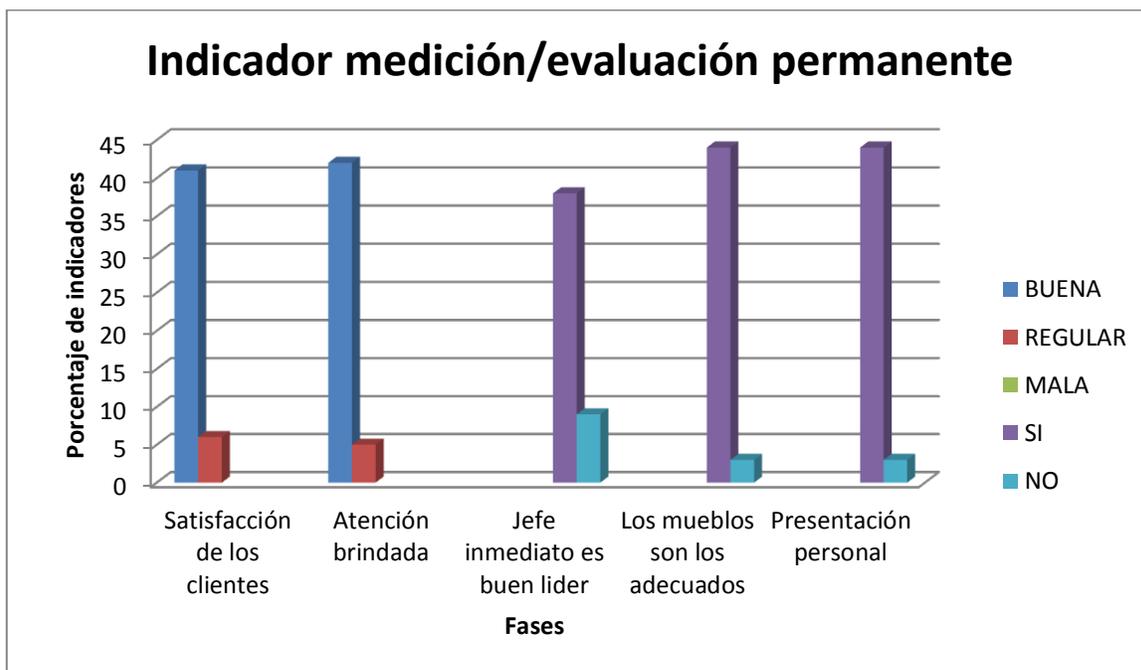
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia (2016)

Luego de analizar la gráfica anterior de las respuesta de los 47 colaboradores se puede demostrar que la mayoría exponen que la empresa si trabaja con la mejora de procesos, tiene conocimiento acerca del indicador, que participan para mejorar los procesos, han participado en reuniones para la resolución de problemas y reciben capacitaciones constantes, por lo contrario una minoría del personal encuestado respondieron que no a las 5 fases.

Gráfica 4



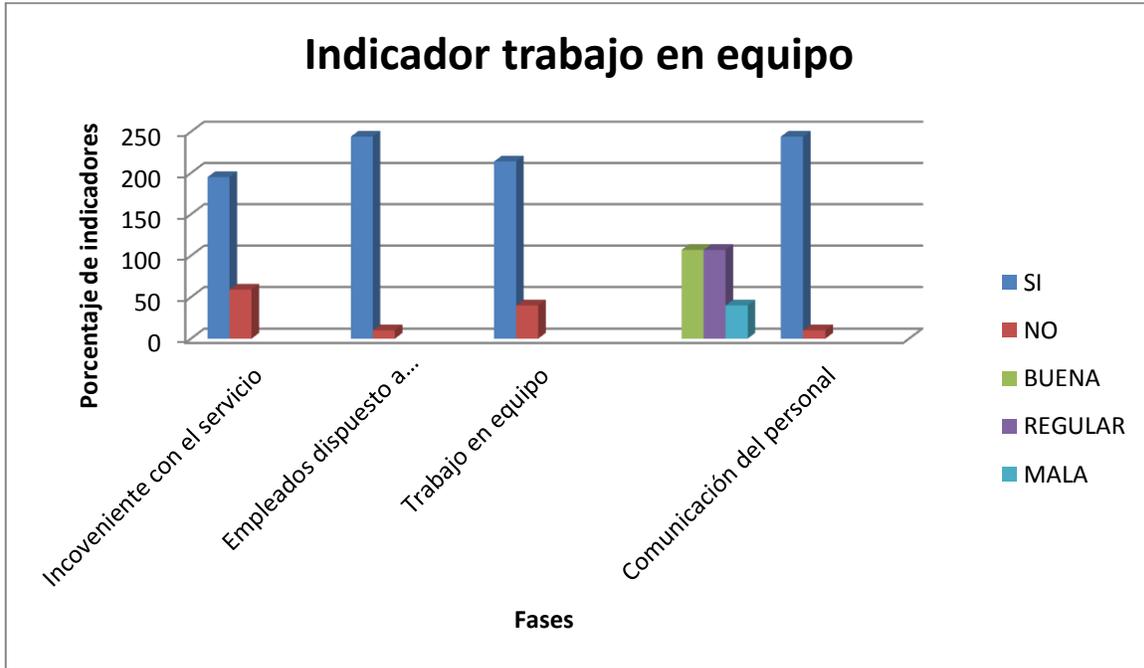
Fuente: Elaboración propia (2016)

En base al indicador medición/evaluación permanente los colaboradores encuestados dieron respuesta así, 41 personas respondieron que califican la satisfacción del cliente y la atención como buena y 6 manifestaron que no, sin embargo la mayoría del personal reconocieron que su jefe inmediato es un buen líder, que los muebles que utilizan los clientes al requerir el servicio son los adecuados y que la presentación personal es la adecuada para atender a los clientes y una minoría respondió por lo contrario.

4.3 Presentación de resultados del instrumento dirigido a los clientes

Enseguida se presenta los resultados de la encuesta dirigida a los clientes de las tres empresas objeto de estudio.

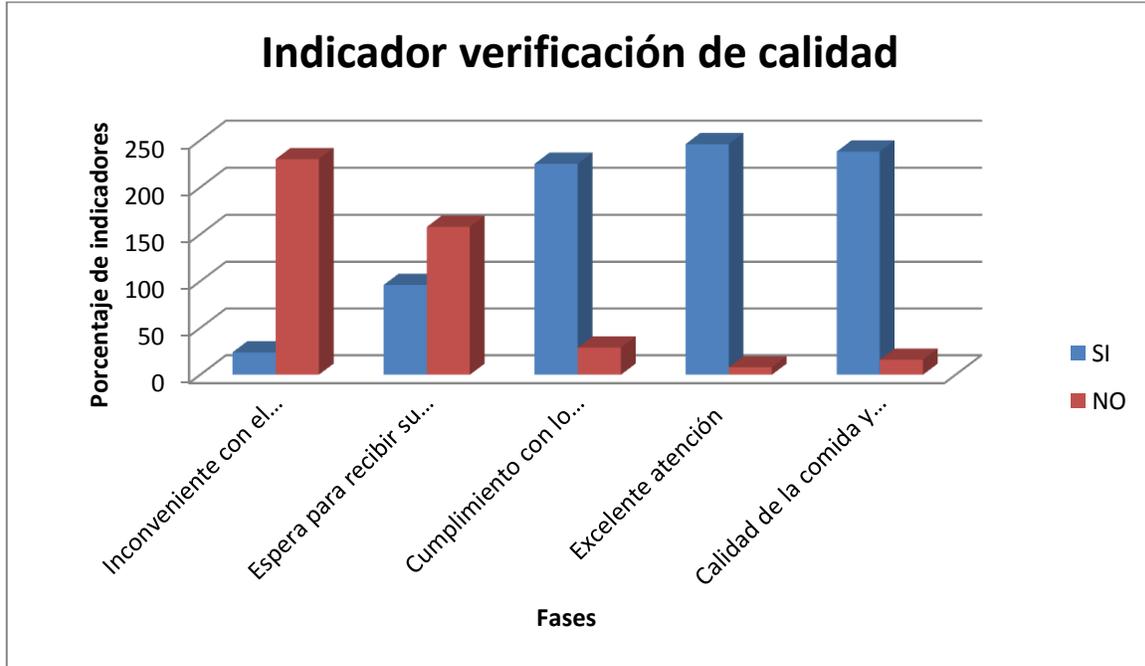
Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia (2016)

Después de observar la gráfica se ha determinado que un gran porcentaje de los clientes expusieron que el restaurante resolvió rápidamente el inconveniente con el servicio, los empleados sí estuvieron dispuestos a ayudar en todo momento, los empleados si trabajan en equipo, por otro lado un porcentaje bajo indicaron que no es así, en la cuarta fase mostraron que existe una igualdad en la respuesta en cuanto a la calificación del trabajo en equipo de los empleados del restaurante, sin embargo existe un porcentaje que califican como mala, en la quinta 244 clientes dijeron que el personal de las empresas objeto de estudio si se comunican entre sí para resolver algún problema y 10 personas informaron que no.

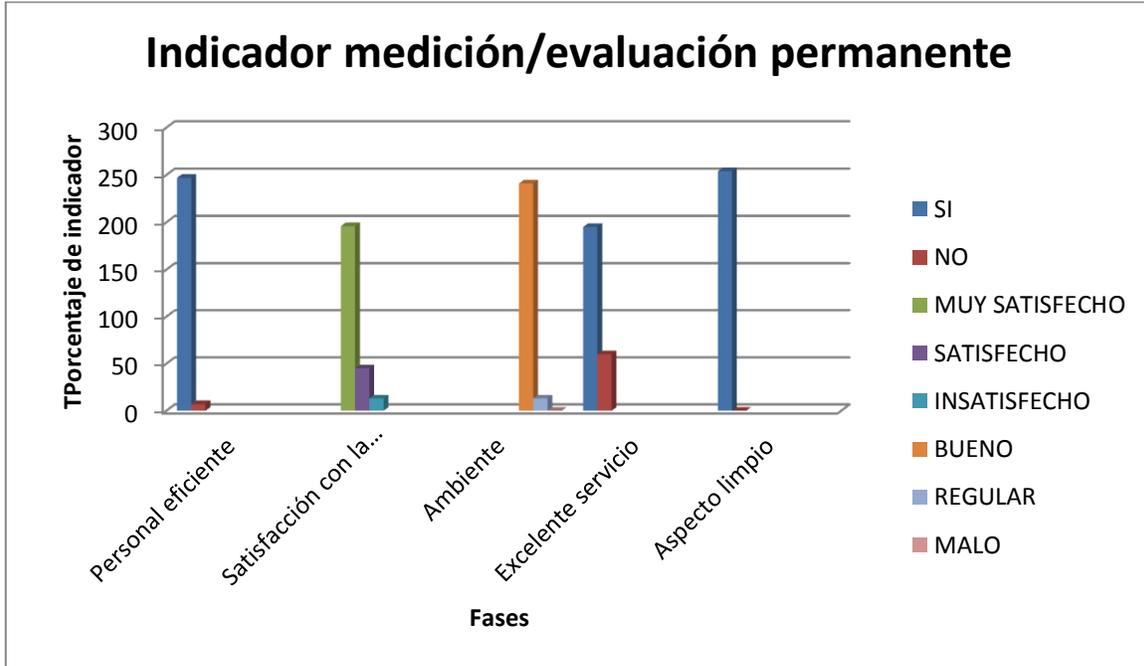
Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia (2016)

Con los resultados obtenidos de las encuestas un porcentaje alto respondieron en las primeras dos fases que no han tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante y que no esperan mucho tiempo para recibir su pedido, sin embargo un pequeño porcentaje nos demuestra todo lo contrario, por otro lado en las 3 últimas fases la mayoría contestaron que el restaurante si cumplió con lo prometido en relación al servicio, los empleados le brindaron una excelente atención, y consideran que la comida y bebida que le brindaron es de buena calidad, no obstante una minoría dijo que no han obtenido eso y no lo consideran así.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia (2016)

Al analizar la gráfica anterior en la primera fase se demuestra que 247 clientes respondieron que las personas que brindan el servicio si son eficientes, por lo contrario 7 dijeron que no, en la segunda 196 contestaron que quedaron muy satisfechos con la atención recibida, 45 expusieron que quedaron satisfecho, por otro lado 13 indicaron que quedaron insatisfechos, en la tercera 241 señalaron que consideran bueno el ambiente que ofrece el restaurante, sin embargo 13 personas expusieron que el ambiente es regular, en la cuarta y en la quinta la mayoría expresaron que los empleados le brindaron un excelente servicio y que tienen un aspecto limpio, a pesar de que un pequeño porcentaje dijera lo contrario.

V. DISCUSIÓN

En este apartado se presenta la relación que existe entre el marco teórico y los resultados obtenidos de la información de las encuestas realizadas a los colaboradores de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas, del municipio y departamento de Zacapa.

La mejora continua es una herramienta que promueve la participación de todos los integrantes de una empresa a través de grupos que se reúnen voluntariamente de manera regular con sus supervisores para participar en la administración de su departamento, analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Con base a los resultados de los administradores y colaboradores de los tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas, se pudo coincidir, que lo dicho por el autor anterior, se cumple debido a que los administradores enfatizan que capacitan a los empleados como un proceso constante para el mejoramiento continuo del servicio y productos que ofrecen, así mismo los colaboradores opinaron que reciben capacitaciones en tiempos determinados y un minoría tiene conocimiento para qué sirve la mejora de procesos.

Para James Harrington (1993), para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, ahora bien, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Al confrontar lo dicho por el autor anterior, con los resultados de las encuestas a los administradores de los tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas, tienen conocimiento para qué sirve la mejora de procesos y así mismo les han

proporcionado información a los colaboradores al respecto, por lo cual les ha dado resultado y una evolución importante para el crecimiento de los restaurantes objetos de estudio.

Según Gómez y Acosta (2003), “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”

Alvear (2005), argumenta que aunque se ha mencionado que la calidad es primero una cuestión personal, no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo. Las personas no funcionan aisladas en la sociedad. La mayoría de las actividades se realizan en colaboración con otros.

Lo anterior comparado con los resultados de las encuestas de los colaboradores de las organizaciones objeto de estudio, considera el trabajo en equipo como una herramienta adecuada que permite que se obtengan resultados positivos tanto para las empresas como en personal de cada colaborador e influyendo así el entusiasmo y compañerismo dentro del mismo personal.

Feigenbaum (1958), define que la calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente. De igual manera la verificación de calidad es el proceso de regulación a través del cual podemos medir la calidad real, compararla con las normas y actuar sobre la diferencia.

Al relacionar lo antes dicho por el autor anterior y los resultados obtenidos, se puede observar que los restaurantes si han tomado en cuenta los métodos para

evaluar la calidad, tanto del servicio que prestan, como de la comida que ofrecen es por eso que van mejorando con el transcurso de los meses.

Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

En relación al concepto anterior y comparado por lo manifestado por los administradores y colaboradores coinciden en que los resultados de la cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa, deben ser estandarizados para ser aplicados a los nuevos procesos para lograr resultados importantes.

Sánchez y Bustamante (2008) señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se puede discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Al cotejar el indicador de medición/evaluación permanente, con lo descrito por los autores anteriores y los resultados del presente estudio, se pudo constatar que un gran número de los administradores y colaboradores, tienen conocimiento del significado e importancia que tiene la evaluación permanente tanto de los colaboradores como de los procesos que se realizan diariamente dentro de las organizaciones para así alcanzar el éxito y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

VI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados de la investigación y al método establecido, se formularon las siguientes conclusiones;

- Se corroboró con las respuestas a los encuestados que a partir de la mejora continua hay más participación del personal en la solución de problemas, ya que a través de una administración participativa, consultan y aplican varias de sus ideas y propuestas, incrementando su motivación en el desempeño de sus labores, reflejándose en los diversos logros laborales obtenidos.
- Se pudo verificar que la calidad y productividad del personal al aplicar la mejora continua cambió teniendo una mayor motivación y compromiso para desempeñar sus labores, aportando soluciones y propuestas de mejoras, creando estándares de calidad que permitieron evaluar resultados.
- La mejora continua optimizó el trabajo en equipo al lograr una gerencia participativa, satisfacción y motivación en el personal, resolución de problemas, mayor y mejor comunicación; lo que da como resultado que se sientan parte de la empresa y todos trabajen como una sola, permitiendo enfocar esfuerzos en una misma dirección y conjuntamente realizar estrategias para la obtención de metas.
- La mejora continua propició la creación y consolidación de la filosofía y estructura organizaciones en las empresas, así como el alcance de metas y objetivos.
- Continuar con la aplicación de la propuesta a las empresas analizadas con la finalidad de mejorar continuamente los servicios que brindan actualmente.

VII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones anteriormente descritas, se presentan las respectivas recomendaciones:

- Darle seguimiento a los problemas, asuntos y demás situaciones identificadas durante las actividades de mejora continua para no dejarlos pendientes ni desvalorizar el esfuerzo de los integrantes, proporcionando el reconocimiento de sus logros para incentivar y mantener la satisfacción y participación en la mejora de los procesos.
- Implementar un plan de seguimiento del trabajo e incentivos por logros laborales, de calidad y productividad obtenidos en la mejora continua de los procesos.
- Dar continuidad a los cursos y programas de capacitación constante del proceso de la mejora continua así como de actividades específicas según áreas de trabajo en todos los miembros de los procesos pues de esta manera se mejora esta técnica y la solución de los problemas del desempeño laboral dentro de las empresas.
- Implementar de una manera más profesional manuales, reglamentos, políticas, procedimientos, y otras que ayuden a la estructura organizacional de la empresa.
- Mejorar la propuesta brindada en este estudio, formando un programa integral de administración de la calidad, o mejor aún, uno de administración sistemática de la calidad, que integre los enfoques de la mejora continua y de pensamiento sistemático brindando coherencia, armonía y coordinación a todos los subsistemas de la organización, de manera que esta se renueve a sí misma en la mejora continua y rediseñe se futuro constantemente, constituyen sólo un eslabón de un sistema mayor que es la organización y por sí mismos no pueden garantizar resultados favorables en el largo plazo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana Hernández, A. P (2010). *Mejora de los procesos del departamento de servicios en una empresa que fabrica y comercializa persianas decorativas*, Universidad Rafael Landivar, Guatemala, Tesis inédita, Universidad Rafael Landivar.
- Alvear, C. (2005) *Calidad Total II Aseguramiento y mejora continua* (2ª Ed,) México: Editorial Limusa.
- Alvear, C. (2002) *Calidad Total conceptos y Herramientas Prácticas* (primera Reimpresión). México: Editorial Limusa.
- Barraza, M. (2007). *El Kaizen* (1ª Ed.) Panorama Editorial, México, D.F.
- Barrios, A. (2009). *Círculos de calidad una estrategia para alcanzar liderazgo en las empresas hoteleras de la ciudad de Retalhuleu*, Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango. Tesis inédita, Universidad Rafael Landivar.
- Bravo, J. (2011) *Gestión de procesos*. (4ª. Ed.) Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A

- Calero Vinelo, Arístides, (1978) *Técnicas de Muestro* La Hada Editorial: Pueblo y Educación.
- Cooperación Japonesa (2008) Documento “Plan Maestro de Aguas”
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la calidad*. Editorial Inmobiliaria, S.L., Barcelona España
- De Domingo, J. (2012) *Calidad y mejora continua*, (3ª. Ed.) España: Editorial Donostiarra.
- Del Cid, A. (2010). *Fundamentos de investigación*, (2ª. Ed.) Guatemala: URL.
- Evans J. y Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de la Calidad*, (6ª. Ed) México: Thomson editores, S.A
- Flores, M. (2010). En el artículo “La Mejora Continua”. Disponible en:
<http://www.eol.es/blogs/mariavictoriaflores/definición-de-mejora-continua/>
- Gómez, P. (2003). *Beneficio de un programa de capacitación para incrementar el desempeño de los empleados del área de servicio al cliente*, universidad Rafael Landivar. Tesis inédita. Universidad Rafael Landivar.

- Grados, J. (2009) *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ª. Ed) México: Editorial Trillas.
- Grados, J. (2006). *Integración y sensibilización de equipos de trabajo: análisis Estructural de la dinámica de grupos*, (1ª. Ed) México: Editorial Trillas.
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total, conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. (5ª reimpresión) México: Editorial Pax México.
- Jimeno, J. (2013). Grupo PDCA mejora continua. Disponible en:
<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Krijcie, R & Morgan, D. (1970), DeterminingSampleSizeforReascarchActivitles.
- López, M. (2009). *Propuesta de mejora continua en un instituto de nivel medio de la ciudad de Coatepéque*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landivar.
- Moreno, M (2011). En documento de economía. Disponible en
<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economía/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>.

- Munch, L. (2005). *Calidad y mejora continua, principios para la competitividad y la productividad*. (1ª Ed.) México: Editorial Trillas.
- Peralta, G. (2002). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua* (1ª Ed.) México: Editorial Panorama S.A
- Pérez, J.A (2012). *Gestión por procesos*. (5ª Ed.) España: Editorial Esic.
- Recuperado de: Barranco, J. (2008) <http://www.tendencias21.net> en su página *marketing interno: círculos de calidad*.
- Recuperado de: Cohen, D. (2010) en el artículo del portal de prensa, Colombia, *Proceso de mejora continua para el éxito gerencial*.
- Recuperado de: Lefcovich,(2003) http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos en página *kaizen-la mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos*.
- Robbins y Coulter, (2005). *Administración*, (8ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación.

- Rodríguez, O. (2006). *Estudio de mercado para la creación de una fábrica de Block, y adoquín en la cabecera departamental de Zacapa*, Universidad Rafael Landívar, Zacapa, Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Suárez, M. (2007). *El kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental, detrás de la administración por calidad total*. (1ª Ed.) México: Editorial Panorama, S.A
- Velasco, J. (2010). *Gestión de calidad, mejora continua y sistema de gestión*. (2ª Ed.). España: Editorial Pirámide.

Anexos

Anexo No. 1

Universidad Rafael Landívar

Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J, Zacapa

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



La presente guía tiene como objetivo recopilar información, que será necesaria para la elaboración de la tesis titulada “La Cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa”. Por lo que atentamente se solicita su colaboración, garantizando que los datos obtenidos serán utilizados con fines científicos, académicos y de carácter confidencial.

Instrucciones: Por favor responda, marcando con una x en el espacio de la respuesta que crea conveniente.

Entrevista dirigida a los administradores de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa

a. Trabajo en equipo

1. Motiva a que los empleados se comprometan al éxito de la empresa y a su éxito personal. Sí_____ No_____
2. ¿Existe un clima agradable de trabajo entre los empleados? Sí_____ No_____
3. ¿Cree que, el trabajo en equipo representa beneficios? Sí_____ No_____
4. ¿Considera que la productividad y calidad del servicio puede aumentar al implementar el trabajo en equipo? Sí_____ No_____
5. ¿A su criterio es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en equipo? Sí_____ No_____

Anexo No. 2

Universidad Rafael Landívar

Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J, Zacapa

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



La presente guía tiene como objetivo recopilar información, que será necesaria para la elaboración de la tesis titulada “La Cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa”. Por lo que atentamente se solicita su colaboración, garantizando que los datos obtenidos serán utilizados con fines científicos, académicos y de carácter confidencial.

Instrucciones: Por favor responda, marcando con una x en el espacio de la respuesta que crea conveniente.

Cuestionario dirigido al personal de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa

a. Trabajo en equipo

1. ¿En esta empresa se aplica el trabajo en equipo? Sí _____ No _____
2. ¿Cree que es importante trabajar en equipo? Sí _____ No _____
3. A usted le gusta trabajar:
Solo _____ En equipo _____ Le es indiferente _____
4. ¿Qué experiencia tiene del trabajo en equipo?
Buena _____ Regular _____ Mala _____
5. ¿Considera que usted trabaja bien en equipo? Sí _____ No _____

b. Verificación de calidad

6. ¿Conoce métodos para la identificación de problemas y control de calidad en la empresa? Sí_____ No_____

7. ¿La empresa cuenta con un sistema de verificación de calidad? Sí_____ No_____

8. ¿Sabe si la empresa ha identificado los procesos necesarios para el sistema de verificación de calidad? Sí_____ No_____

9. ¿Tiene conocimiento si la empresa tiene definidos sus objetivos de calidad? Sí_____ No_____

10. ¿Sabe si la empresa tiene contemplado recursos para las actividades de verificación de calidad? Sí_____ No_____

c. Mejora de procesos

11. ¿En esta empresa se trabaja con la mejora de procesos? Sí_____ No_____

12. ¿Tiene conocimiento para qué sirve la mejora de procesos? Sí_____ No_____

13. ¿Usted participa en la mejora de procesos? Sí_____ No_____

14. ¿Ha participado en reuniones de mejoras y resolución de problemas? Sí_____ No_____

15. ¿Recibe capacitaciones constantes? Sí_____ No_____

d. Medición/Evaluación permanente

16. ¿Cómo califica la satisfacción de los clientes en el servicio prestado?

Buena_____ Regular_____ Mala_____

17. ¿Cómo considera que es la atención que les brindan a los clientes?

Buena_____ Regular_____ Mala_____

18. ¿Considera buen líder a su jefe inmediato?

Sí_____ No_____

19. ¿Cree que los muebles que utilizan los clientes al requerir el servicio son los adecuados?

Sí_____ No_____

20. ¿Considera que su presentación personal es la adecuada para atender a los clientes?

Sí_____ No_____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 3

Universidad Rafael Landívar

Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J, Zacapa

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



La presente guía tiene como objetivo recopilar información, que será necesaria para la elaboración de la tesis titulada “La Cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa”. Por lo que atentamente se solicita su colaboración, garantizando que los datos obtenidos serán utilizados con fines científicos, académicos y de carácter confidencial.

Instrucciones: Por favor responda, marcando con una x en el espacio de la respuesta que crea conveniente.

Encuesta dirigida a los clientes de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa

a. Trabajo en equipo

1. En caso de haber tenido algún inconveniente con el servicio recibido, ¿el restaurante lo resolvió rápidamente? Sí _____ No _____
2. ¿A la hora de visitar este restaurante los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo en todo momento? Sí _____ No _____
3. ¿A su criterio los empleados del restaurante trabajan en equipo? Sí _____ No _____
4. ¿Cómo califica el trabajo en equipo de los empleados del restaurante? Bueno _____ Regular _____ Malo _____
5. ¿Ha observado si el personal de la empresa se comunica entre sí para resolver algún problema? Sí _____ No _____

b. Verificación de calidad

6. ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante?
Sí_____ No_____
7. ¿Considera usted que tuvo que esperar mucho tiempo para recibir su pedido?
Sí_____ No_____
8. ¿A su criterio el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio?
Sí_____ No_____
9. ¿Los empleados le brindaron una excelente atención? Sí_____ No_____
10. ¿Considera que la comida y bebida que le brindaron es de buena calidad?
Sí_____ No_____

c. Medición/Evaluación permanente

11. ¿Son eficientes las personas que le brindan el servicio en el restaurante?
Sí_____ No_____
12. ¿Qué tan satisfecho quedó con la atención recibida?
Muy Satisfecho_____ Satisfecho_____ Insatisfecho_____
13. ¿Cómo considera el ambiente que ofrece el restaurante?
Bueno_____ Regular_____ Malo_____
14. ¿Los empleados le brindaron un excelente servicio? Sí_____ No_____
15. ¿Los empleados tienen un aspecto limpio? Sí_____ No_____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 4

Tabla para determinar el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población

N	N	N	N	N	N
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	133	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

En donde N = Tamaño de la población. n = Tamaño de la muestra.

Fuente: Krijcie, R. & Morgan, D. (1970: 30, 607 y 610), Determining Simple Size for Research Activies Educational and Psychological Measurement.

Anexo No. 5

Zacapa 02 de Agosto de 2016

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición del estudiante **INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA** y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "**La cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa**", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Miriam Issabel Castañeda Paz
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Zacapa 02 de Agosto de 2016

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición del estudiante **INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA** y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **“La cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Cindya José Barillas Buezo
Administradora de Empresas

c.c. archivo

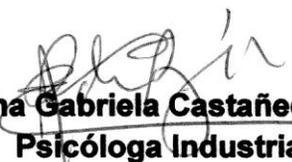
Zacapa 02 de Agosto de 2016

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición del estudiante **INGRID ESTEFANÍA GUERRA GARCÍA** y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **“La cultura de la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Ana Gabriela Castañeda Guzmán
Psicóloga Industrial

c.c. archivo

Anexo 6

Propuesta para la mejora continua en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa.

ÍNDICE

	Página
1 Justificación	3
1.1 Objetivos	4
1.1.1 Objetivo general	4
1.2 Responsables	4
1.3 Recursos necesarios	4
1.4 Desarrollo de la propuesta	4
1.4.1 Trabajo de equipo	5
1.4.2 Verificación de calidad	6
1.4.3 Mejora de procesos	7
1.4.4 Medición/Evaluación permanente	8

Justificación

La presente propuesta pretende reforzar los conocimientos de gerentes y administradores de los restaurantes en lo que se refiere a la cultura de la mejora continua, para que con la implementación de los mismos su institución puedan lograr un mejoramiento continuo y buscar el liderazgo de la industria, utilizando el potencial cognitivo y operativo del personal.

En la actualidad uno de los vitales factores para subsistir en las empresas es que éstas sean competitivas. Para ello las organizaciones deben experimentar cada cierto tiempo una evaluación de su desempeño comercial, laboral y operario para realizar un mejoramiento continuo de sus prácticas laborales.

Encontrarán conceptos que explican la importancia y los beneficios que la cultura de la mejora continua puede generar en las empresas buscando crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua, adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos, la comunicación con los empleados y permite conocer las necesidades y problemas de un panorama mucho más cercano.

Dentro de la propuesta los empresarios encontrarán información importante para poder implementar la cultura de la mejora continua y alcanzar el liderazgo de sus empresas, en el cuerpo de la propuesta podrá encontrar los conceptos y resumen de los pasos necesarios para su correcta adaptación e implementación en las organizaciones guatemaltecas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora continua de los procesos en tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa, en el aspecto de la calidad.

1.2 Responsables

El principal responsable en el desarrollo de la propuesta es el administrador de los tres restaurantes, no obstante, es necesario establecer un equipo de trabajo para dar permanencia a las actividades que deben realizarse, el mismo deberá estar conformado por:

- El encargado operativo.

1.3 Recursos necesarios

A continuación se presentan los recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta:

- ✓ Instalaciones de los restaurantes
- ✓ Mobiliario
- ✓ Equipo audiovisual
- ✓ Recurso humano (personal operativo y administrativo)
- ✓ Otros (extras)

Nota: Para la cafetería Martell Café no aplica muchas de las actividades ya que cuentan con muy poco personal operativo, para llevarlas a cabo.

1.4 Desarrollo de la propuesta:

Es significativo establecer indicadores de acción, para el desarrollo de la cultura de la mejora continua como herramienta de la gerencia de personal para los colaboradores de tres restaurantes de venta de refacciones y bebidas en Zacapa.

Enseguida se hace una presentación de cada uno de los indicadores.

1.4.1 Trabajo en equipo

Basado en los resultados obtenidos de la investigación se toma el trabajo en equipo como un área a reforzar para el mejoramiento continuo de las organizaciones. Tomando en cuenta que este programa ayudara en la buena colaboración y entendimiento entre los empleados para evitar el estrés cotidiano en el área de trabajo.

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Crear equipos auto dirigidos entre los colaboradores para obtener mayores resultados.</p> <p>Lograr un ambiente cómodo para el desenvolvimiento de los empleados.</p>	<p>Una vez al mes antes del inicio a sus labores, los empleados se reunirán en grupos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de grupos dinámicos. • Elaborar tareas, exposiciones y juegos (Ventajas y desventajas, basar el trabajo en equipo en las 5s). • Liderazgo y cambio de roles. 	<p>Administradores</p> <p>Personal operativo.</p>	<p>1 hora.</p>	<p>Bienvenida por parte del administrador hacia los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>En la reunión con los colaboradores, dar a conocer la información del tema a tratar que será sobre el (trabajo en equipo y su importancia dentro de una empresa) y las actividades a realizar.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

1.4.2 Verificación de calidad

Garantizar que se cumplan las necesidades de los clientes a través de medios digitales o físicos, como los progresos de diseño, porque es una parte crítica del desarrollo de productos y puede ayudar a evitar gastos extras y retrasos.

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Determinar los resultados específicos a los colaboradores para el buen funcionamiento de la organización.</p> <p>Examinar de forma periódica los resultados</p> <p>Promover y reforzar la buena calidad de los servicios y productos</p>	<p>Realizarla una vez a la semana hacer una reunión al finalizar el día de trabajo, para evaluar la calidad ofrecida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar su opinión sobre el trabajo realizado durante la semana • Llevar un control del trabajo que cada colaborador realiza. • Los colaboradores entregaran un informe detallado sobre los resultados obtenidos. 	<p>Administradores</p> <p>Personal operativo</p>	<p>45 minutos.</p>	<p>Los administradores darán la bienvenida a los colaboradores, presentaran los puntos a tratar para la evaluación de la calidad de los productos y servicios brindados durante la semana.</p> <p>Cada colaborador entregara su informe detallado sobre la evaluación de la calidad.</p> <p>Presentarán su punto de vista de los resultados obtenidos de la semana.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

1.4.3 Mejora de procesos

Por medio de este indicador se pretende mejorar la convivencia de los colaboradores en la empresa, los procesos, los servicios y productos que brinda cada organización. Con lo cual se logrará el intercambio de ideas y aprovechamiento del capital humano para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo de los procesos.

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
Fortalecer la mejora de procesos en todos los niveles de la organización. Evitar las barreras que puedan diferir los procesos. Brindar la libertad de exponer sus puntos de vista.	Se realizará una vez cada 15 días ya sea antes de iniciar sus labores o al finalizar su día de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas vivenciales. • Realizar exposiciones sobre la evolución de los procesos. • Charla sobre el tema de mejora de procesos. 	Administrador Personal operativo	30 minutos	Realizar la respectiva bienvenida para informar los temas a tratar. Brindarles la participación a los colaboradores para conocer los diferentes puntos de vista. Elaborar un informe para cada semana sobre lo que se va a evaluar por parte de administrador y colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2016)

1.4.4 Medición/Evaluación permanente

Fomentar la medición/evaluación permanente en las diferentes áreas de la organización, por medio de reuniones donde se tocan puntos importantes como el avance del proyecto y como está funcionando cada proceso dentro de las organizaciones.

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
Preparar al personal para cualquier imprevisto en la ejecución de tareas. Explicar la importancia de la evaluación permanente de los procesos. Desarrollar un plan de trabajo para la medición del avance de los procesos.	Se realizarán reuniones periódicas, pero se evaluará en el transcurso del día de trabajo por cada colaborador. <ul style="list-style-type: none"> • Explicar lo que se ha observado durante el período de trabajo. • Juegos y roles con análisis de situaciones personales y en conjunto. 	Administrador Personal operativo	1 hora	Informar con anticipación la reunión para dar los resultados. Dar la bienvenida a los colaboradores. Empezar con una dinámica y explicación sobre el tema a tratar sobre medición/evaluación permanente. Luego dar a conocer las observaciones y puntos de vista de parte de los colaboradores sobre la evaluación permanente de los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Nota: Las actividades se realizarán en el tiempo que indique el administrador pero tomar en cuenta que para la evaluación de los procesos se llevará a cabo durante las 8 horas de trabajo para que así en la reunión los colaboradores puedan exponer las observaciones correspondientes.