

## **MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS A TRAVÉS DE ESTÍMULOS REFORZADORES**

### **Autores:**

Víctor Manuel Castillo Girón

Universidad de Guadalajara

Israel Cordero Beltrán

Universidad de Guadalajara

Suhey Ayala Ramírez

Universidad de Guadalajara

Jenny Patricia Vargas Portillo

Universidad Autónoma de Chile

### **Resumen**

La calidad en los servicios es un bastión importante para la competitividad de la empresa y más tratándose de negocios que ofrecen alimentos y bebidas, pues, a través de la calidad, es como adquieren y mantienen a sus clientes. En este contexto, se presentan supuestos referentes a la calidad, lo que implica el servicio y sus características. Asimismo, se hace una propuesta para mejorar la calidad en los servicios en virtud del uso del condicionamiento operante y las ventajas que brinda su aplicación en las organizaciones de este ramo, al igual que algunas posibles barreras a las que se enfrentarían en la utilización de esta técnica.

### **Abstract**

Quality in services is an important stronghold for the competitiveness of the company, even more in the case of businesses that offer food and drink, as they acquire and keep customers through the quality. In this context, we present different cases concerning quality, which means service and characteristics. Also, a proposal is made to improve the quality of services under the use of operant conditioning and the advantages of its

application in the organizations of this sector, as well as some possible barriers they would face in using this technical.

**Palabras clave:** calidad en el servicio, condicionamiento operante, estímulos reforzadores, programas de reforzamiento, mejora.

**Key words:** service quality, operant conditioning, reinforcing stimulus, reinforcement schedules, improvement.

## 1. Introducción

Actualmente, las organizaciones ofrecen bienes que, por lo general, cumplen con requerimientos tipológicos (e.g. tamaño, colores, tecnología), que regularmente no son suficientes para la adquisición y mantenimiento de los clientes (Quijano, 2004), toda vez que éstos dan por sentado que el valor agregado que pueda o no tener un bien, ya no radica en el mismo bien per se (o al menos no necesariamente), sino en todas las actividades que se realizan en la interacción cliente-bienes-empresa. Dicha interacción tiende a identificarse como servicio al cliente y es lo que le da valor agregado al bien y, por tanto, constituye uno de los principales factores que afectan la competitividad de las organizaciones (Cantú, 2006; Barquero, 2003).

Bajo esta lógica, el presente documento pretende generar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios en la industria restaurantera utilizando el denominado reforzamiento positivo o los estímulos reforzadores.

Además de esta introducción y las conclusiones finales, el trabajo se integra de tres apartados. En el primero se explican los materiales y métodos utilizados. En el segundo apartado exponemos los conceptos de calidad y servicio, subrayando las diferencias entre ambos términos, así como las diferentes herramientas que existen para estimular la calidad en los servicios, destacando la relevancia que puede tener el reforzamiento positivo en la mejora de la calidad en los servicios. De igual manera, analizamos las condiciones imperantes en la industria restaurantera mexicana. En el tercer apartado, tomando como referencia algunos restaurantes que ofrecen servicios limitados o "establecimientos en donde el cliente ordena, y normalmente paga por adelantado, a

través de un mostrador, barra o similar, los alimentos y bebidas que consume inmediatamente dentro de las mismas instalaciones", se confrontan los conceptos anteriores de acuerdo a su forma de operación y, por tanto, se proponen algunas estrategias y acciones que este tipo de negocios podrían implementar para mejorar la calidad en los servicios que ellos ofrecen.

## **2. Materiales y métodos**

Para la elaboración del trabajo se siguieron dos vertientes: por un lado, se hizo un análisis de la literatura acerca de los supuestos y constructos de la calidad y por otro lado, un análisis de las características de la industria restaurantera en México. Asimismo, se utilizó información generada en el marco de un proyecto más amplio, que aunque con propósitos diferentes, permite inferir algunas de las condiciones fundamentales de la calidad de los servicios de estos establecimientos, incluyendo la valoración de los efectos que en ellos puede tener la presentación de estímulos reforzadores.

En este sentido, subrayamos que los restaurantes como cualquier otra empresa, tienen mecanismos de operación estipulados mediante manuales o en su defecto con la misma rutina de trabajo pertinente a la cultura organizacional propia de cada empresa. Así, las acciones u operaciones son ejecutadas por individuos quienes son los que prestan el servicio y gestan la calidad al momento de interactuar con el cliente. No obstante, a pesar de una estructura de trabajo definida, en muchos casos se presentan deficiencias en la calidad del servicio ya sea por la misma imperfección del ser humano o bien por la falta de motivación para ejecutar dichas acciones. Así, el reforzamiento positivo trata de ser una estrategia que potencialice el factor humano y derive en resultados benéficos para la empresa a través de la mejora en la calidad de los servicios, como se tratará en las páginas subsecuentes.

## **3. Resultados**

### *Los conceptos de calidad y servicio*

Normalmente cuando se habla de servicio se está haciendo referencia a temas que tratan la calidad, es decir, la calidad incluye al servicio como una operante, en el sentido de que este último es una herramienta utilizada por la teoría de la calidad para demostrar e

identificar la presencia de la misma en las actividades de una organización. Pero ¿qué es calidad y qué es servicio?

De acuerdo con Sandoval (2009) la calidad tiene múltiples definiciones que en términos generales pueden coincidir en dos aspectos: la intervención de algún bien y la búsqueda de la satisfacción del cliente. Así, se puede decir que la calidad es un conjunto de características identificadas por los individuos en los bienes y servicios, las cuales cumplen con los requisitos y requerimientos que satisfacen sus necesidades y que generan valor para estos desde su propia perspectiva.

Por lo tanto, cualquier bien o servicio que no cumpla con los requerimientos y requisitos que se le han ofrecido a los individuos (clientes) no puede ser denominado como calidad, de igual manera aquellos términos como alta o baja calidad en bienes y servicios, no son pertinentes, puesto que lo que se viene argumentando es que sólo se puede determinar la presencia de calidad de un bien o servicio una vez que se hayan cumplido con los requisitos de algo (bien o servicio). Es decir, este fenómeno se da en ausencia o presencia contingente a las características de los bienes y servicios que cumplen con requisitos determinados y preestablecidos tanto por las organizaciones como por los consumidores, más no, por grados o niveles de cumplimiento.

Ahora bien, si se asume que tanto el servicio como los bienes (productos) son parte de la calidad como operantes de ésta ¿qué es lo que los hace diferentes?

Mientras que los bienes son tangibles, los servicios no suelen serlo (Horvitz, 2006), es decir, los servicios son aquellas actividades que se realizan a partir de la presencia de un bien y su interacción de tipo comercial. Por ejemplo, cuando se va a un restaurante a comer, todas las conductas dentro del lugar se centran en los alimentos, como un plato de pitas griegas que sería la presencia del bien, pero las actividades aledañas a partir de dicha presencia como la preparación del platillo, la atención del mesero, los olores, el tipo de cubiertos y el ambiente del lugar se pueden identificar como el servicio y estas interacciones son de tipo comercial dado que a cambio del bien y del servicio se entrega un beneficio económico.

Otro ejemplo puede ser el de las empresas de mensajería como DHL o UPS, que a partir de la presencia de un bien (paquete), realizan actividades, en este caso de reparto y

entrega (servicio), a cambio de un beneficio económico.

En otras palabras, un servicio es aquella actividad que un individuo (s) realiza para alguien más a partir de la presencia de un bien y que generalmente involucra un beneficio económico (dinero) a cambio de realizar dicha actividad.

Bajo el contexto anterior, se puede argumentar que en el servicio existe la participación o intervención de los humanos, incluyendo aquellos casos donde intervienen animales o máquinas, como los perros guías quienes han sido entrenados por humanos o los cajeros automáticos de los bancos, que se les programa y coloca dinero a partir de la actividad humana. En este sentido, lo que buscan las organizaciones para incrementar su productividad o en términos comerciales incrementar su competitividad, es mejorar la calidad del servicio (Barquero, 2003).

La mejora en la calidad del servicio ha sido un problema o un reto para las organizaciones. No obstante, al intervenir humanos en el servicio, la calidad de estos se puede tornar inconsistente al momento de tratar de cumplir con los requerimientos como lo marcan las definiciones de calidad. Dicho en otros términos, dado que las conductas de los humanos son irregulares aunque realicen actividades repetitivas dentro de las organizaciones, el concepto de la calidad igual a cero defectos (Juran, citado por Cantú, 2006), suena como un argumento utópico. Así, el control y modificación de la conducta es relevante en las organizaciones para que ésta sea invariable (en la medida de lo posible, dado el factor humano) y con ella mejorar la calidad en el servicio.

### *La industria restaurantera mexicana*

Según la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC),<sup>1</sup> el veinte por ciento de los mexicanos tiene necesidad de comer en la calle; si bien una quinta parte de estos lleva comida a sus centros de trabajo, las cuatro quintas partes restantes adquieren y, en su gran mayoría, consumen los alimentos en las instalaciones de una serie de establecimientos prestadores de servicios de alimentación.

Así, la industria restaurantera, se integra de establecimientos que proporcionan algún tipo de servicio de preparación de alimentos en una sola ubicación física delimitada por

---

<sup>1</sup> Citado por periódico Milenio del 24 de abril de 2013.

construcciones e instalaciones ya sea fijas o semifijas (estructuras frágiles o de lámina ancladas al piso) o bien realizan su actividad al interior de una vivienda. Estos establecimientos suelen denominarse “formales” porque tienen un registro ante la autoridad competente que los compromete a cumplir con las normas de higiene y de conservación, preparación y consumo de alimentos (INEGI, 2011).

Los servicios que ofrecen estos establecimientos son variados pues se clasifican en función de la especialidad gastronómica, la calidad o protocolo del servicio, el tipo de instalaciones requeridas, en otras. De esta manera, y de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2011) clasifica a los establecimientos de la industria restaurantera de México en seis grupos:

*Restaurantes de servicio limitado* (i.e. son limitados por el enfoque hacia un tipo de comida como antojitos mexicanos, loncherías, fuente de sodas, venta de barbacoa) y generan el 34.7 % del valor agregado de la industria restaurantera.

*Restaurantes de servicio completo*, donde la comida es a la carta teniendo especialidades nacionales e internacionales (i.e. comida italiana, francesa, argentina, de mariscos), generando el 32.5 % del valor agregado. También se encuentran los *restaurantes de comida para llevar* tales como pizzerías que es el más común participando con el 24.3 % del valor agregado.

Los tres grupos restantes lo conforman los *restaurantes de autoservicio*, caracterizados por la comida tipo buffet, donde el cliente se sirve de una barra entre los más populares se tiene como ejemplo los de comida china y comida americana. Le siguen los *servicios de comedor* para empresas y los servicios denominados *catering* que se caracterizan por proveer y llevar los alimentos semi-preparados a eventos particulares, estos tres grupos a diferencia de los tres primeros, aportan valor agregado a la industria en menor medida con 4.3, 3.2 y 1 % respectivamente.

En concordancia con la clasificación anterior, existen varias maneras de proveer un servicio de comida, en esta lógica cada uno de los casos tiene su forma propia de operar y por consecuencia su forma de brindar el servicio, sin embargo todos coinciden en la perspectiva que el cliente o consumidor pueda tener acerca de dicho servicio en cuanto la calidad de lo tangible, es decir, la presentación y sabor de los alimentos, así como la

calidad de aquello intangible traducido en términos de amabilidad del personal, la limpieza, el entorno del lugar y los tiempos de preparación por mencionar algunos.

De esta manera, lo tangible está relacionado a tres aspectos: las características cualitativas propias de los insumos, la transformación de los insumos en lo referente a las formas y procedimientos y un tercer aspecto pertinente a las habilidades de quien realiza dichos procedimientos sobre los insumos. Por otro lado, lo intangible, se relaciona con las cualidades, características y habilidades de los individuos quienes realizan las actividades. Bajo esta perspectiva, el cliente toma todo esto en su conjunto para emitir un juicio de valor acerca de la calidad en el servicio indistintamente del servicio de comida al que esté expuesto.

#### **4. Discusión**

De acuerdo con la literatura especializada, las herramientas que pueden ayudar a mejorar la calidad en general (Cantú, 2006; Sandoval, 2009) van desde las más complejas, como las Normas ISO, HACCP, sistemas de inocuidad de alimentos, sistemas de gestión de las actividades como Kanban o cinco eses, hasta las herramientas más sencillas como un check list o un simple cuestionario de satisfacción para evaluar el servicio. Si bien estas herramientas son ejecutadas por los individuos, éstas no trabajan a partir del individuo sino a partir de un sistema enfocado a la realización de una serie de pasos subsecuentes que retroalimentan a dicho sistema. En este sentido, el reforzamiento positivo o los estímulos reforzantes, trabajan a partir del individuo con la finalidad de que independientemente a la herramienta de calidad con la que se esté trabajando, éste ejecute o accione de manera estandarizada los pasos a seguir en un sistema y por consiguiente mejore la calidad de su trabajo derivado en la mejora del servicio.

Bajo el argumento anterior, la posibilidad de mejorar la calidad del servicio mediante la presentación de estímulos reforzadores a los individuos que participan en dichas actividades y que se han identificado como servicio, se puede realizar mediante programas de reforzamiento, dado que, de acuerdo con Daniels (1989), todo comportamiento en el trabajo debe estar regido por programas de reforzamiento para que se maximice el desempeño deseado.

El condicionamiento operante o reforzamiento positivo, se basa en la triple relación de

contingencias (Skinner, 1953), es decir, un estímulo evoca en el individuo una respuesta y ante la presencia de ésta, de manera contingente se presenta un reforzador, así mismo, este reforzador sirve como estímulo para que se presente alguna otra respuesta. Bajo esta lógica, un estímulo de manera general, es un objeto, evento o conducta que evoca una respuesta o conducta en el individuo, por lo que un reforzador es un estímulo que presentado de manera contingente<sup>2</sup> a la respuesta, hace que aumente, disminuya o se mantenga la probabilidad de que un individuo emita una conducta.

En este sentido, las contingencias de reforzamiento pueden ser tanto positivas como negativas traducidas en términos de reforzamiento positivo o negativo, así como en castigo positivo o negativo. Es reforzamiento (+,-) cuando al presentarse o retirarse un estímulo reforzador después de una respuesta, aumenta la probabilidad de ocurrencia de ésta y es castigo (+,-) cuando al presentarse o retirarse un estímulo después de una respuesta, disminuye la probabilidad de ocurrencia de ésta.

Ahora bien, la conducta de los individuos está controlada por programas de reforzamiento (Domjan, 2010), que prescriben el inicio y la terminación de los estímulos especificando la relación entre la respuesta y el reforzador (Bados y García, 2011). En otras palabras podrían ser reglas que establecen el momento de la entrega de un reforzador a una conducta emitida. Entre estos programas destacan los siguientes:

*Programa de reforzamiento continuo.* En este programa el reforzador es presentado por cada respuesta emitida.

*Programas de reforzamiento intermitente.* En estos programas se refuerzan sólo algunas de las conductas emitidas por el individuo. Un ejemplo de estos programas son las casas de juego o casinos, pues no siempre que se apuesta se gana algo sino quizá hasta después de varios intentos. Es esta intermitencia la que mantiene estable la conducta de los individuos, pues la mayoría del comportamiento en la vida cotidiana está regido de manera natural por estos programas, así, éstos pueden clasificarse en programas de razón fija y variable e intervalo fijo y variable.

*Programas de razón fija.* El individuo es reforzado una vez que haya emitido un

---

<sup>2</sup> Este término hace alusión a la relación de dependencia de los estímulos que anteceden o le siguen a una conducta, es decir contingente = depende de.

determinado número de respuestas preestablecidas. Por ejemplo, si a un vendedor se le dice que por cada tres pedidos que levante se le entregará un bono extra, el vendedor estará bajo un programa de razón fija seis (RF6).

*Programas de razón variable.* El individuo será reforzado en un número promedio de respuestas preestablecido. Siguiendo con el mismo ejemplo si al vendedor los primeros dos pedidos se le entrega un bono, luego a los cuatro y posteriormente a los tres, así el total de los pedidos serían nueve y su promedio es de tres, por lo que en este caso el vendedor estaría bajo un programa de razón variable tres (RV3).

*Programas de intervalo fijo y variable.* Estos programas son similares a los de razón, sólo que a diferencia de estos últimos en donde el reforzamiento está sujeto a cierto número de respuestas, en los de intervalo, el reforzamiento está determinado por el tiempo transcurrido entre respuestas, es decir, están en función del tiempo, pues se refuerza al individuo con base en la primer respuesta después de un tiempo determinado de manera previa.

Una vez explicados los conceptos básicos del condicionamiento operante, cabe retomar la relación que pudiese existir entre esta teoría y el funcionamiento que tendrían los programas de reforzamiento en el desarrollo de los servicios de alimentos y bebidas, no sin antes señalar que en general, los individuos al desempeñar alguna actividad (en el trabajo), realizan conductas de evitación (reforzamiento negativo) ocasionadas por un posible temor al despido o algún tipo de castigo lo que coincide con lo expuesto por Perone y Kaminski (1992, citado en Escobar y Bruner, 2009), acerca de que un reforzador negativo (S - ) llega a ser más reforzante que un reforzador positivo (S + ). Sin embargo, esto no quiere decir que la aplicación de un solo tipo de contingencia de reforzamiento funcione de mejor manera para toda situación relacionada a la realización de actividades laborales. Dado esto, los programas de reforzamiento describen cuándo, un comportamiento debe ser reforzado y con qué tipo de contingencia, por lo que se puede proponer lo siguiente:

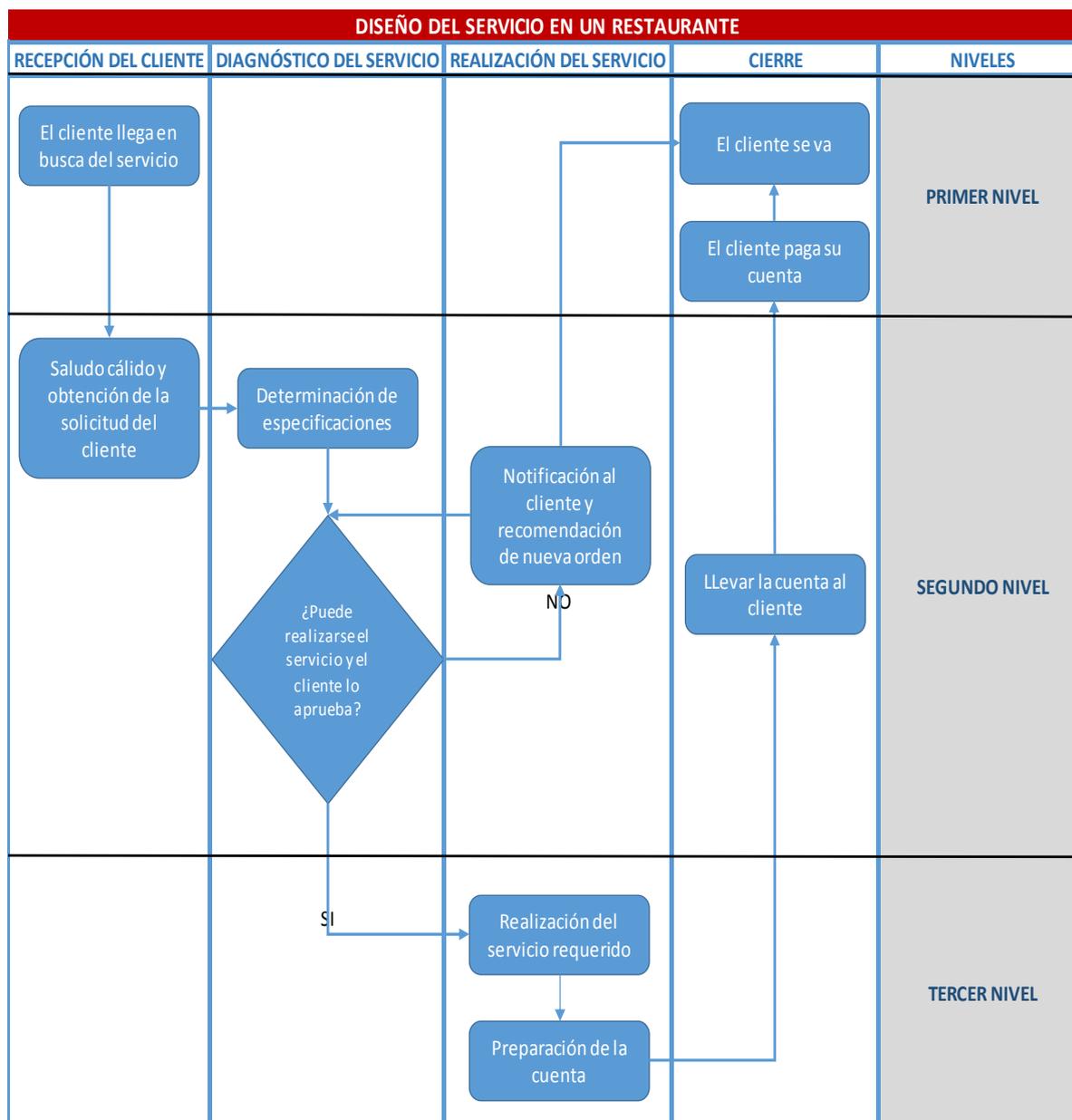
Los servicios de manera genérica conllevan un diseño *per se*, a manera de una técnica de análisis de proceso como se le conoce en la administración de operaciones (Heizer y Reneder, 2009), la cuál se enfoca en el cliente y en la interacción del proveedor (la empresa) con éste.

En primera instancia, como se muestra en la Figura 1, las actividades que se muestran en el primer nivel, están bajo el control del cliente, quien es el que decide hacer el primer contacto con la empresa mediante tres factores que afectan a la percepción del mismo: filtros psicológicos, filtros físicos y la imagen (Horovitz, 2006). El primero se refiere al conocimiento, creencias y valores que el individuo tenga acerca de la empresa; el segundo caso hace referencia a todos aquellos elementos materiales que el individuo pueda percibir de la organización, que van desde la publicidad (flyers), las instalaciones, vestimenta de los empleados, sensaciones, olores, vista, entre otros que son contingentes a la naturaleza de cada negocio. El tercer y último factor está relacionado con la reputación de la empresa como la marca o el prestigio que le ha dado el propio mercado, en este sentido, es lo que otros refieren de la empresa dado que han tenido contacto previo con las actividades de la misma, en decir, sería la recomendación de un cliente cautivo hacia un cliente potencial.

En el segundo nivel se encuentran las actividades que realiza la empresa, o en otras palabras la manera en que opera el servicio cuando se interactúa con el cliente en situación, como la atención del mesero al comensal o el tiempo de preparación de los alimentos.

Por último, se identifica un tercer nivel que incluye actividades que realiza la empresa sin interactuar directamente con el cliente, las cuales, no son observables para el cliente, pero su funcionamiento y desempeño afectan a los niveles previos. De acuerdo con Haizer et al (2009) cada nivel sugiere diferentes aspectos en la administración de operaciones del servicio, por ejemplo, en el primer nivel se pueden modificar las percepciones del cliente de acuerdo a lo que esperaba de la empresa, como si llegara a un restaurante prestigioso y observara que la mesa está sucia o el mesero está desalineado en su aspecto, lo que puede ocasionar una modificación en la conducta del cliente acerca de consumir o no el servicio. En cambio el segundo nivel se relaciona con los sistemas de operación a implementar y las capacidades de quienes prestan el servicio. Por último, el tercer nivel se presta para la innovación de los procesos como una reducción en los costos o en el tiempo de operación.

Figura 1. Diseño del servicio en un restaurante



Fuente: Elaborado con base en Haizer y Render (2009).

Para poder establecer e identificar la mejora del servicio será necesario contar con categorías de medición independientemente del programa de reforzamiento a utilizar. De acuerdo con Gilbert (1978), entre las categorías más utilizadas y atractivas para el entorno de negocios se pueden encontrar cuatro: calidad, cantidad, tiempos de entrega y costos.

En el caso de la calidad se pueden identificar tres factores a medir: la precisión, el juicio y la innovación de cómo realizar alguna actividad. La cantidad se refiere a la frecuencia y al índice de ocurrencia de una conducta deseada en el lugar de trabajo. En los tiempos de

entrega, se mide el grado de cumplimiento en la entrega de un bien (donde va implícito el servicio). Los costos implican una relación del desempeño laboral con los recursos de la empresa y la manera en que pueden éstos verse impactados de manera positiva o negativa como consecuencia de las operaciones del negocio; en términos generales se busca la reducción de éstos o, en términos de los administradores, su optimización.

A continuación, se presenta una relación entre el diseño del servicio de acuerdo a lo expuesto en la Figura 1, las categorías de medición y los posibles programas de reforzamiento para cada caso.

En el primer nivel, dado que el cliente es quien toma el control de la situación al buscar el servicio, no es posible como empresa manipular variables del propio proceso (Orduña, comentario en seminario, 2013), sino que solamente es posible presentar estímulos a los clientes potenciales en forma de publicidad o marketing.

En el segundo nivel, se identifica el primer contacto en persona entre cliente y organización, como lo es el recibimiento de la solicitud de servicio en donde la métrica sería la calidad a través de juicio, es decir, de cómo se recibe al cliente (parámetros de saludo, si lo invita a sentarse, entre otras). En este paso del servicio podría utilizarse un programa de intervalo variable (IV), dado que quien supervisa el servicio, eventualmente entregará reforzadores, debido a que no se sabe con precisión el momento en que se supervisara un saludo cuando llegue algún cliente.

En el tercer nivel y a lo largo de la prestación del servicio, se puede utilizar una métrica combinada en tiempos de entrega, calidad y costos. Por ejemplo, se puede utilizar un programa de reforzamiento de intervalo fijo (IF) de acuerdo al tipo de comida (i.e si el establecimiento ofrece tortas ahogadas); dado que la preparación lleva un tiempo determinado, éste se puede estandarizar y por lo tanto hacer una promesa al cliente acerca del servicio que se le ofrece y crear con esto una posible ventaja competitiva. De igual manera, se puede medir la calidad en la presentación de la mesa (i.e. que estén puestos servilletas, limones, salsas, etc.) mediante un programa de razón fija (RF), así como de la ayuda de un check list de presentación de la mesa (i.e. el check list, es una herramienta de calidad que permite evitar fallas mientras se realiza un procedimiento). En este sentido, por ejemplo, se pudiera entregar algún tipo de reforzador cada cinco mesas atendidas, es decir un programa RF5.

Así mismo, se puede evaluar el servicio en cuanto a costos para la parte de producción o del tercer nivel, si se deseara una reducción o estandarización en cuanto a los insumos utilizados en los alimentos, sería conveniente establecer en el personal objetivos y parámetros en el uso de los insumos y hacer revisiones periódicas semanales; por ejemplo dos veces a la semana le correspondería un programa de razón variable RV2.

## **5. Conclusiones**

La introducción del reforzamiento positivo en el ámbito empresarial no ha sido popular al menos en las empresas en Latinoamérica quizá y en gran medida por el desconocimiento de esta técnica psicológica a pesar de que su aplicación tiene diversas ventajas que, de acuerdo con Daniels (1989), están relacionadas en general con el incremento de la productividad y la reducción de costos.

Relacionando el condicionamiento operante con los posturas filosóficas sobre la calidad, los supuestos de algunos autores (como Juran, Crosby, Deming), hacen referencia a la manera en que el comportamiento de subordinados y directores impactan en los procesos organizacionales. Sin embargo y a pesar de esto, la teoría de la calidad se ha orientado más a los procesos que hacia las personas y su manera de interactuar dentro de la organización.

De acuerdo con Vargas (2007), la aplicación de estas técnicas operantes, reduce el uso indiscriminado del castigo en las organizaciones como consecuencia de la supervisión del trabajo. Asimismo fomenta el trabajo en equipo y puede ser útil en el entrenamiento o capacitación de personal.

En el contexto del enfoque conductual aplicado a las organizaciones, se ha trabajado en la parte de la dirección, particularmente en temas de administración del personal y liderazgo. En este mismo orden, existen estudios como el de Szilagyi (1980), donde se aborda la relación que se establece entre la persona quien dirige (líder) una empresa y sus subordinados al aplicar las técnicas operantes y la manera en que éstas impactan en el resultado de su trabajo en cuanto rendimiento del trabajador, incremento en la satisfacción laboral y disminución del ausentismo. De igual manera, se ha evaluado la eficacia del líder al utilizar estas técnicas (Podsakoff, Bommer, Podsakoff y McKenzie,

2006).

Para poder aplicar estas técnicas en la empresa es necesario superar barreras importantes. La primera tiene que ver con el conocimiento y habilidades del empresario para utilizar herramientas de gestión (que para este caso se trata de una herramienta motivacional en el recurso humano) que en muchos casos no se usan o por falta de capacitación o por simple resistencia a conocer y utilizar métodos nuevos (Cordero, 2012). Una segunda barrera está ligada a la supervisión, pues en muchos casos el empresario realiza tantas actividades operativas que no presta atención a la adecuada forma de prestar un servicio así como a su gestión y la supervisión de personal, limitándose simplemente a la aplicación de encuestas para evaluar el servicio, mismas que según Quijano (2004), se realizan por moda y en muchos de los casos no se hace nada al respecto para gestionar y resolver posibles deficiencias.

De acuerdo con nuestro trabajo, para mejorar el servicio en establecimientos de alimentos y bebidas será necesario identificar la naturaleza del servicio y observar cuales conductas son las que generan valor en el proceso, así como los parámetros para medir el mismo. También sería importante actualizar a los empresarios en el uso de estas técnicas que como consecuencia les permitan diseñar un servicio, agregando una métrica que evalúe el desempeño de la prestación del servicio direccionados por programas de reforzamiento, para así, obtener un mejor desempeño (Gilbert, 1978) y una mejor calidad en el servicio.

## **Bibliografía**

Bados, Arturo y García, Eugeni. (2011). Técnicas operantes. Departamento de personalidad, evaluación y tratamiento psicológico, Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.

Barquero, Daniel. (2003). Marketing de clientes. Mc Graw-Hill Interamericana. Madrid, España.

Cantú, Humberto. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw-Hill Interamericana. México, D.F. México.

Cordero, Israel. (2012). Propuesta para la mejora del desempeño administrativo de las pymes a través del uso de técnicas y herramientas de gestión. Gestión Pública y Empresarial. Universidad de Guadalajara.

- Daniels, Aubrey C. (1989). Performance Management: improving quality productivity through positive reinforcement. Performance Management Publications, Tucker, Georgia.
- De la Parra, Erick. (2006). Guía práctica para lograr la calidad en el servicio.
- Domjan, Michael. (6ta. Edición) (2010). Principios de aprendizaje y conducta. Cengage Learning Editores, México, DF.
- Escobar, Rogelio & Bruner, Carlos. (2009). Observing responses and serial stimuli: searching for the reinforcing properties of the S-. Journal of Experimental Analysis of Behavior. 2, 92, 215-231.
- Gilbert, T.F. (1978). Human competence engineering worthy performance. Mc Graw-Hill. New York, USA.
- Haizer, Jay & Render, Barry. (2009) (7ma. Edición). Principios de administración de operaciones. Pearson Education. Naucalpan, México.
- Horovitz, Jacques. (2006) (2da. Edición). Los secretos del servicio al cliente. Prentice Hall. Prentice Hall. México D.F. México.
- Podsakoff, Philip, Bommer, William, Podsakoff, Nathan y McKenzie, Scott. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. Organizational behavior and human decision processes. 99, 113-142.
- Quijano, Salvador. (2004). Medición de la satisfacción del cliente. Despacho de administración FIA. México D.F., México.
- Sandoval, Pablo. (2009). Administración Total de la Calidad. INACS. Guadalajara, México.
- Skinner, B.F. (1953). Science and human behavior. The McMillan Company. New York, U.S.A.
- Szilagy, Andrew. (1980). Causal inferences between leader reward behaviour and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. Journal of Occupational Psychology. University of Houston, Texas, 53, 195-204.
- Vargas, Tomas. (2007). Contribuciones de la modificación de conducta organizacional (OBM) para la gestión total de la calidad (TQM). Revista costarricense de psicología. 26(39).