



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CAPACITACION DE LOS SOBRECARGOS  
ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO, COMO  
FACTOR DE EXITO EN AEROMEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN  
MA. DEL ROSARIO BERMUDEZ ORTUÑO  
NORMA LILIANA GOMEZ VERDUZCO

ASESOR DEL SEMINARIO:  
LIC. MANUEL RESA MONROY

MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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

**SEÑOR**

Por permitirme dar un paso más en mi vida profesional,  
por darme la oportunidad de vivir este tiempo lleno de  
ilusiones y esperanza, por el amor, mi familia y amigos  
**GRACIAS**

**A MIS PADRES  
ANTONIO Y LUPIS**

que gracias a su amor me dieron la vida y a través de ella me  
han orientado y dado los principios necesarios para saber vivir,  
gracias por su apoyo, amor y comprensión  
Con todo mi amor, admiración y respeto

**Carmen, Toño, Gaby y Claudia**  
gracias por aguantar los genios, gritos y enojos  
de una loca que los ama  
su hermana

Por compartir conmigo tantas horas de desvelo,  
presión, alegría y momentos relevantes  
en nuestras vidas  
**Gracias Rosario**  
Te voy a extrañar.

**Rita, Olivia, Rosario, Lulú, Pedro, Manuela, Marisela**  
y todas aquellas personas que contribuyeron  
a mi formación profesional  
**Muchísimas Gracias.**

**GRACIAS**

**LILIANA**

**A DIOS**

Por darme la fortaleza necesaria  
para alcanzar éste objetivo.

**GRACIAS.**

**A MI MADRE**

Por guiar mis pasos a lo largo  
de 25 años, por tu amor,  
dedicación y comprensión.

**GRACIAS.**

**A MI ABUELA Y HERMANOS**

Por estar conmigo en los momentos  
más importantes de mi vida,  
por sus consejos y amor.

**A LILU**

Por tu sincera amistad y todos los  
momentos buenos y malos que  
pasamos juntas para llegar hasta aquí.

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS**

Por el apoyo que me brindaron  
durante mi formación profesional.

**GRACIAS.**

**ROSARIO**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
POR SU FORMACION ACADEMICA  
G R A C I A S.**

**A LA LIC. CLAUDIA GOMEZ VERDUZCO  
Por su apoyo incondicional  
en la realización de éste trabajo.  
GRACIAS**

**AL LIC. MANUEL RESA MONROY  
Por la asesoría y tiempo que nos brinda  
GRACIAS**

# INDICE

## INTRODUCCION.

### Capítulo 1.

#### Antecedentes Históricos de Aerovías de México S.A. de C.V.

1.1 Estructura de la empresa.....	4
1.1.1. Organigrama general de la empresa.....	6
1.2 Funciones generales de la empresa.....	7
1.3 Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	12
1.3.1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos.....	15
1.4 Funciones de la gerencia de supervisores y sobrecargos.....	16
1.4.1. Organigrama de la gerencia de supervisores y sobrecargos.....	20
1.4.2. Funciones de los sobrecargos.....	21
1.4.3. Programas de capacitación que se imparten actualmente al personal de vuelo.....	22

### Capítulo 2.

#### Capacitación.

2.1 Conceptos de capacitación, adiestramiento, entrenamiento, desarrollo y aprendizaje.....	34
2.2 Diferencia entre capacitación y adiestramiento.....	38
2.3 Objetivos de la capacitación.....	39
2.4 Importancia de la capacitación.....	40
2.5 Métodos y técnicas de la capacitación.....	42
2.6 Beneficios de la capacitación.....	48
2.7 La capacitación dentro del proceso administrativo.....	48
2.8 Aspectos legales para el ejercicio de la capacitación y el adiestramiento.....	50

### **Capítulo 3.**

#### **Calidad en el servicio.**

3.1 Antecedentes de la calidad.....	58
3.2 Concepto de calidad.....	61
3.3 Concepto de servicio.....	64
3.4 ¿Qué es la calidad en el servicio?.....	70
3.5 Calidad en el servicio a través de la capacitación.....	76
3.6 La calidad en el servicio como factor de éxito.....	77
3.7 La cultura organizacional mexicana.....	81

### **Capítulo 4.**

#### **Determinación de la muestra.**

4.1 Tipos de investigación.....	84
4.2 Determinación de la muestra.....	86
4.3 Procedimiento para la determinación de la muestra.....	89
4.4 Tipo de cuestionario.....	91
4.5 Tabulación de la Información.....	94
4.6 Hallazgos de la investigación.....	95
4.7 Comprobación y disprobación de las hipótesis..... formuladas de la investigación que se realizó.	117

<b>Conclusiones.....</b>	<b>121</b>
--------------------------	------------

<b>Anexo 1.....</b>	<b>124</b>
---------------------	------------

<b>Bibliografía.....</b>	<b>128</b>
--------------------------	------------

## INTRODUCCION

Como consecuencia de los cambios mundiales, principalmente la globalización, las empresas enfrentan mayor competencia, cambios a gran velocidad en su administración, clientes cada día más exigentes etc.

Como respuesta a lo anterior, las compañías buscan la manera más óptima de organizarse, producir bienes o servicios de calidad. De esta manera su administración debe enfocarse a la satisfacción de las necesidades de sus clientes para luego poder pensar en sobrepasar sus expectativas sobre bienes o servicios. Es por tanto indispensable que toda empresa conozca a sus cliente, ya que éste será quien califique a los bienes y servicios como satisfactorios o no.

La aplicación de un programa de calidad en el servicio en las empresas brinda múltiples ventajas, entre las que se encuentran: un estilo de administración lo necesariamente flexible para poder responder a los cambios sociales, culturales y fortalecer las relaciones entre el personal de distintos niveles jerárquicos.

El personal de la empresa bajo la filosofía de la calidad en el servicio es considerado como su recurso más valioso entre otros aspectos, ya que es el factor humano el que le da vida a una empresa.

En el Capítulo I, hablamos de los antecedentes históricos de Aerovías de México, S.A. de C.V. en donde mencionamos que esta empresa surge a raíz de la finada empresa Aeronaves de México S.A. de C.V. ; la cual inicia sus labores a partir del 14 de Septiembre de 1934.

Aeronaves de México se fusiona con Pan American Airways al comprar ésta una parte de las acciones de Aeronaves . De 1941 a 1954 la compañía incremento grandemente su desarrollo comercial, lo que le permite en 1957 constituirse en su totalidad como una Empresa Mexicana al ser dueña del 100% de sus acciones.

Posteriormente en 1959 Aeronaves de México se transforma en una empresa paraestatal, y es en 1988 cuando debido a una mala administración se declara en quiebra; lo que llevó al surgimiento de Aerovías de México, S.A. de C.V. conocida comercialmente como AEROMEXICO, la cual inicia sus labores como tal el 1o de Octubre de 1988.

El giro de esta empresa es el proporcionar un servicio aéreo de pasajeros, carga y correo, enfocado principalmente el transporte de pasajeros.

Actualmente Aeromexico es una empresa reconocida y de gran prestigio dentro de la Aviación Comercial lo que le permite tener un buen lugar dentro de éste mercado.

Dentro de este capítulo describimos ampliamente las funciones y la estructura organizacional en general de la empresa



En el Capítulo II hablamos del papel que juega la capacitación dentro de toda organización, y como actualmente la aplicación de ésta a todos los miembros de la empresa constituye una gran responsabilidad para el área de Recursos Humanos.

Dentro del Proceso Administrativo la capacitación coadyuva al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, actitudes, aptitudes, etc.; todo esto en beneficio del individuo, de la organización, y del país en general.

Independientemente del ejercicio profesional y actividad a la que se dediquen las personas, es menester saber y conocer el mundo que nos rodea, esta necesidad es aún más evidente cuando nuestro esfuerzo se orienta a la siempre productiva actividad de la capacitación.

A lo largo de este capítulo se contemplan conceptos claves para una mejor comprensión de la capacitación, así como la importancia de la misma, los métodos y técnicas para aplicarla, los beneficios que ofrece y el marco legal en el que se desenvuelve.

En el Capítulo III desarrollamos el tema de la Calidad en el Servicio, la cual constituye un punto primordial para las empresas. El mercado de servicios se vuelve cada vez más competitivo, por ésta razón las organizaciones de hoy en día toman a la calidad en el servicio como una estrategia operacional.

La calidad no es un programa sino la totalidad de características y rasgos distintivos de un producto o servicio, que se refieren a su habilidad para satisfacer una necesidad dada. Así pues la labor para conseguir la calidad nunca se termina, es permanente, el camino que hay que recorrer por la Calidad de Servicio está lleno de obstáculos y los no iniciados están posiblemente al acecho dentro de toda organización, siendo que los beneficios que se obtienen a través de este recorrido son numéricos y se multiplican continuamente.

La calidad de Servicio es tanto una realidad como una percepción, ya que la química de lo real, se da en el encuentro del cliente con el servicio. Los deseos de los clientes sobre los servicios son lo que da forma a sus percepciones de la Calidad en el Servicio de cualquier Institución.

A través de este capítulo se habla en general del concepto de calidad en el servicio, éste como factor de éxito, y como lograrlo a través de la capacitación.

Se puede decir que el presente trabajo se divide en dos partes: la parte teórica y la parte práctica. La parte teórica comprende los tres primeros capítulos, la parte práctica se encuentra constituida por el capítulo cuatro en el que se presenta una investigación que nos permite la comprobación o disprobación de las hipótesis planteadas, así como las conclusiones y recomendaciones del tema manejado.

En esta investigación tratamos de visualizar en forma sencilla la influencia que ha tenido la capacitación de los sobrecargos de Aeromexico para que éstos proporcionen un servicio con mayor calidad.

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES HISTORICOS DE AEROVIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Al hablar de los antecedentes históricos de Aerovías de México es imprescindible mencionar a la finada empresa Aeronaves de México la cual constituye su antecesor inmediato.

Aeronaves de México S.A., como empresa de transporte aéreo realizó su primer vuelo comercial el 14 de septiembre de 1934 y fue constituida legalmente el 7 de noviembre del mismo año.

El primer equipo que utilizó para sus vuelos fue el Stinson de Luxe de cinco plazas, dotado con un motor Lycoming de 215 caballos y fué destinado a cubrir la ruta México-Acapulco.

En 1940 Pan American Airways se convirtió en accionista de Aeronaves de México, S.A. y se impulsa el desarrollo de la empresa al adquirirse dos aviones Boeing 247D de 13 plazas, los cuales fueron usados inicialmente para la ruta México-Acapulco en 1941 y posteriormente a las rutas Mazatlan-La Paz y Mazatlan-Culiacán-Guasave-Los Mochis-Navojoa-Ciudad Obregón-Guaymas-Hermosillo y Nogales.

Desde 1941 a 1954 la Compañía incrementó considerablemente su red de rutas al absorber las siguientes empresas: Transportes Aéreos del pacífico en 1941, Taxi Aéreo de Oaxaca en 1943, Líneas Aéreas J. Sarabia en 1944, Líneas Aéreas Mexicanas, S.A. en 1952 y Aerovías Reforma, S.A. en 1954.

En 1957 Aeronaves de México, S.A., se convierte en una empresa Mexicana, al adquirir la totalidad de las acciones que estaban en poder de Pan American Airways.

Posteriormente Aeronaves de México integra a su sistema las siguientes compañías:

- Aerolíneas Mexicanas en 1960.
- Trans Mar de Cortés y Guest Aerovías de México, S.A., en 1962.
- Aeromaya, Aerolíneas Vega y Aerolíneas del Istmo en 1969.

En este mismo año, la Compañía se hizo cargo de la administración de las empresas Alimentadoras siguientes:

- Aeronaves del Norte.
- Aeronaves del Oeste.

- Aeronaves del Este.
- Aeronaves del Centro.
- Aeronaves del Sur.
- Aeronaves del Mayab.
- Aeronaves del sureste.
- Servicios Aéreos Especiales, S.A. ( S.A.E. ). hasta terminar su gestión en 1977.

El 28 de julio de 1959, Aeronaves de México se transforma en empresa estatal, bajo este sistema funcionó hasta el año de 1988. Debido a malos manejos en su administración el 15 de abril del mismo año se declara en quiebra, terminando así la historia de Aeronaves de México, S.A.

Ante esta situación las personas que laboraban en la empresa y un grupo de empresarios interesados en la aviación, solicitan al gobierno la oportunidad de demostrar la rentabilidad de la línea aérea. Es así como bajo el nombre de "Sindicatura" se sigue trabajando durante seis meses que era el plazo establecido por el gobierno; en este período se sientan las bases de la actual Aerovías de México S.A. de C.V.. Aerovías de México, S.A. de C.V. es una empresa joven; se constituye como tal en el mes de septiembre de 1988, iniciando operaciones el 1º de octubre de ese mismo año con el vuelo 220 de México a Ciudad Juárez.

Su máxima autoridad es la "Asamblea de Accionistas" compuesta por Aseguradoras, Industriales, la Asociación Sindical de Pilotos de Aviación (ASPA) y el Banco de Comercio.

Esta empresa esta dedicada al transporte aéreo de pasajeros, carga y correo, siendo su principal servicio el transporte de pasajeros y en menor grado los demás. El objetivo principal ha sido siempre la satisfacción total del pasajero.

Al arranque de las operaciones se establecieron vuelos a 36 ciudades; 31 nacionales y 5 a Estados Unidos; en 1992 se amplía su cobertura a 44 destinos incluyendo Europa.

El Caballero Águila es un logotipo que recoge la rica tradición del guerrero mexicana prehispánico que tenía el derecho (de acuerdo a la Mitología Azteca) de "acompañar al sol desde su salida hasta el cenit".

Con poco tiempo que lleva en vuelo AEROMEXICO se ha convertido en un modelo de servicio. Durante los dos primeros años de vida obtuvo altos índices de eficiencia operativa, confiabilidad en el manejo de equipaje y puntualidad únicos en el mundo, y ha sido la única empresa en la historia de la aviación con utilidades en los primeros años de operación.

**Gracias al experimentado y capacitado personal, ha logrado un récord mundial en horas continuas de operación a estricto itinerario; la pintura de un avión MD80 en 15 horas con todos los requisitos de calidad (tiempo normal de 40 horas); el cambio de motor en 2 horas (tiempo normal de 4 horas), entre otros.**

**Por todo esto AEROVIAS es reconocida como EMPRESA DE CALIDAD.**

## 1.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

### ESTRUCTURA INTERNA DE AEROMEXICO.

Debido a la magnitud e importancia de la empresa esta cuenta con una estructura organizacional formada por nueve direcciones, que responden a la necesidad de crecimiento: su cometido es el de ser guías en la adecuación e implementación de procesos dirigidos al cliente, con el fin de cumplir lo mejor posible todas y cada una de sus expectativas y así brindarles un servicio de calidad.

Todas ellas dependen de una Dirección General que se encarga de medir sus procesos para dar seguimiento a los resultados obtenidos en pro de sus propias estrategias. Ligada a ella está la oficina de Relaciones Internacionales.

Las nueve direcciones que componen la empresa son:

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE MERCADOS :

Dirige todo lo relacionado con itinerarios, centros de reservaciones, tarifas, estadística corporativa, planeación estratégica y diseño de sistemas de interacción con el usuario.

#### DIRECCIÓN DE OPERACIONES :

Se encarga de lo relacionado con pilotos, sobrecargos, control de vuelos, ingeniería de operaciones, seguridad aérea y servicios en vuelo.

#### DIRECCIÓN TÉCNICA :

Es responsable de servicios programados, mantenimiento de líneas, talleres, calidad, ingeniería, apoyo y supervisión técnica en aeropuertos.

#### DIRECCIÓN DIVISIÓN MEXICO :

Se encarga de las ventas (tanto de oficinas como de agencias), aeropuertos (recepción y despacho de vuelos, servicio de aviones en tránsito, parrilla y servicio a pasajeros),

#### DIRECCIÓN DIVISIÓN ESTADOS UNIDOS :

Tiene las mismas funciones que la División México pero su centro de operaciones se ubica en Houston, Texas.

#### DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y COMUNICACIONES :

Se encarga de la planeación y desarrollo del sistema de cómputo y comunicaciones y la operación de sistemas.

**DIRECCIÓN DE FINANZAS :**

Es responsable de la planeación financiera, tesorería, contabilidad y auditoría

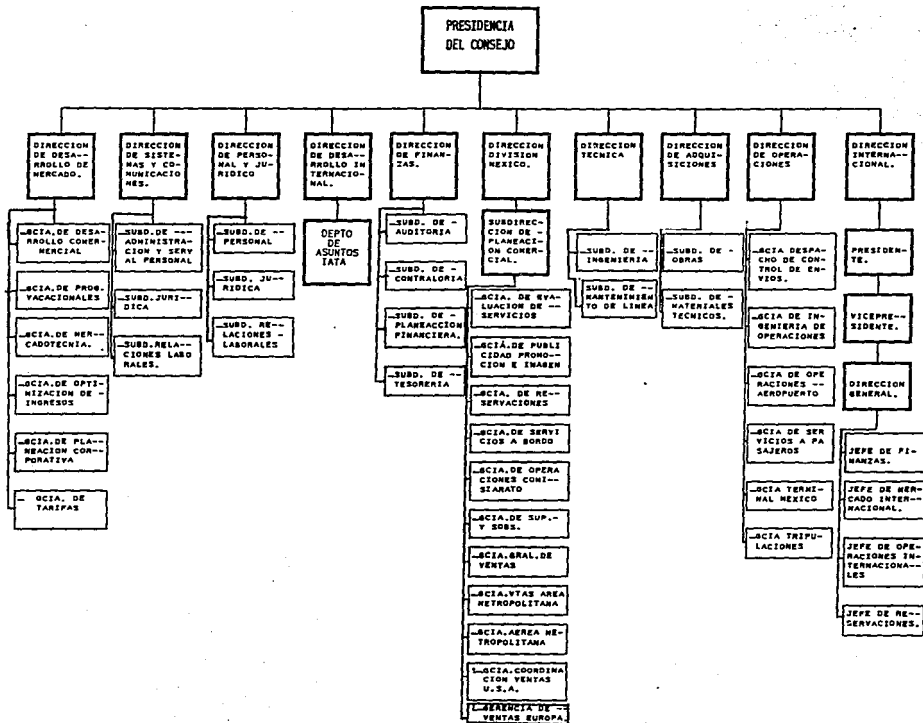
**DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES :**

A ella competen las compras, obras generales, servicios generales, almacén técnico y no técnico.

**DIRECCIÓN DE PERSONAL Y JURÍDICO :**

Es responsable de la Administración del personal, Compensaciones, Seguridad Industrial, Médico, Planeación y desarrollo de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Seguridad, Comunicación interna y lo competente a los aspectos jurídicos de la Empresa.

1.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## 1.2 FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA.

AEROMEXICO es una empresa 100% mexicana cuya finalidad consiste en convertirse en la primera línea aérea de México.

Esto lo conseguirá teniendo un especial enfoque hacia el cliente: busca que la gente quiera volar con la empresa porque tiene la capacidad de exceder las expectativas del mismo. Aeroméxico quiere dar algo más : CALIDAD EN EL SERVICIO. Pretende distinguirse porque el servicio sea:

- \*alegre
- \*eficiente
- \*basado en valores y actitudes más que en tareas
- \*elegante, digno, amable, digno de categoría.

A través de la satisfacción de los clientes, es posible conseguir la satisfacción del propio personal en el trabajo.

Actualmente Aeroméxico se está convirtiendo en un modelo de empresa no sólo a nivel nacional sino a nivel internacional como línea aérea eficiente, en constante superación porque no es sólo una empresa de transporte sino una empresa de servicio.

Todo el éxito y la imagen que posee debe sustentarse en la calidad del personal, es necesario mantener lo logrado pero aún más incrementarlo, por ello la empresa defiende los siguientes valores:

- EXTERNAMENTE (cliente externo) buscan confiabilidad, cordialidad y calidad.

### A) CONFIABILIDAD

Se logra por la seguridad y puntualidad que ofrece en los vuelos, por el cumplimiento cabal de los itinerarios (no vuelos cancelados) y por el eficiente manejo del equipaje. En los tres últimos años ha sido líder mundial en estos rubros.

### B) CALIDAD

Se alcanza a través del cuidado de los detalles en todas las áreas de la empresa; desde la selección del personal hasta el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos operativos y administrativos.

### C) CORDIALIDAD

- Es posible conseguirla por el servicio que se brinda. Interesa que el personal tenga una permanente actitud de servicio que lo lleve a atender de buen modo a cada persona, a esmerarse en los requerimientos de los usuarios y a colaborar amablemente con sus compañeros en una eficiente labor de equipo. Es una cuestión de actitud y no una simple tarea rutinaria.



- INTERNAMENTE (hacia dentro de la empresa) fomentar el respeto a la dignidad de la persona y a los logros del individuo, dando el verdadero valor al trabajo, revalorizándolo, ofreciendo igualdad de oportunidades de desarrollo personal y procurando la equidad interna.

Partiendo de la base de que se cuenta con el personal idóneo para el cumplimiento de las funciones. Una empresa tendrá el tamaño y la estructura moral que tenga su personal, de ahí la preocupación de contar con personas que proyecten un espíritu de mejoramiento continuo, que busquen siempre con base en la preparación, mejorar el desempeño de su trabajo diario.

#### **A) RESPETO A LA DIGNIDAD DE LA PERSONA Y A LOS LOGROS DEL INDIVIDUO**

Buscar de forma consciente el respeto a las características del individuo, fomentando los logros personales dentro del trabajo en equipo, las diferencias que permiten una innovación continua, la creatividad, la discrepancia respetuosa y positiva en el aporte de ideas y soluciones para mejorar continuamente nuestro producto y servicio. El trabajo debe de ser para el individuo un espacio de desarrollo personal.

Al fomentar los valores de honestidad, lealtad, eficiencia, colaboración y espíritu de servicio. Se premian los logros individuales y de equipo buscando la satisfacción y productividad del personal en su trabajo.

#### **B) REVALORIZACIÓN DEL TRABAJO**

El trabajo contiene un valor social y remunerativo, pero además tiene un valor en sí. Por medio del trabajo bien hecho, acabado hasta sus últimos detalles, la persona se dignifica y crece, logrando su autorealización a través del desempeño de un trabajo honesto y digno. por eso se dota a los empleados de un lugar con las herramientas necesarias para que cumpla cabalmente su misión y le de un sano orgullo y satisfacción que eleve su calidad de vida personal y profesional.

#### **C) IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

Aerovías cuenta con programas continuos de capacitación y desarrollo para su personal. Con ello esta en condiciones de realizar con perfección su trabajo diario. Se pretende tener al personal más calificado en todos los aspectos, con resultados positivos y con una actitud de servicio que emplea por los que ocupan puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa.

#### **D) EQUIDAD INTERNA**

Consiste en una correcta evaluación del desempeño por la que se reconoce los logros personales. Cada quien es remunerado de acuerdo a su rendimiento teniendo en cuenta el mercado laboral y la situación económica de la empresa.

El cambio que se propone requiere de elementos que van más allá de la tecnología y de las máquinas. Es un compromiso personal que los lleva a actuar de manera positiva y pronta para satisfacer a los clientes, a trabajar en equipo para mantener una actitud de servicio en el lugar en el que todos son clientes y proveedores a la vez.

## COMPROMISOS DE AEROMEXICO:

### ANTE LA SOCIEDAD.

#### EJEMPLARIDAD:

1. Ser una empresa comprometida con los objetivos de desarrollo del país.
2. Propiciar una comunicación eficiente.
3. Representar al país con calidad y profesionalismo en el exterior.
4. Ser un ejemplo a seguir en el ámbito empresarial.
5. Estar comprometidos a producir utilidades proporcionales a la inversión.

### ANTE LOS CLIENTES

#### EXCELENCIA EN EL SERVICIO :

1. Dar un servicio de calidad que rebase sus expectativas
2. Dar al cliente el servicio de excelencia que merece
3. Enfocar la energía de la organización a la satisfacción del cliente.
4. Hacer de Aeroméxico sinónimo de confiabilidad y calidad.

### COMO ORGANIZACIÓN:

#### TRABAJO EN EQUIPO:

1. Hacer un equipo de trabajo: construir una organización confiable para clientes, accionistas y compañeros.
2. Crear un ambiente de trabajo participativo, con una comunicación abierta que favorezca el desarrollo integral del personal.
3. Lograr que el trabajo en equipo consolide el esfuerzo e iniciativa personal de cada uno.
4. Hacer de la autoridad sinónimo de SERVICIO, para que los colaboradores puedan tomar decisiones y cumplir con sus compromisos.

### RESPECTO:

Los principios que rigen el trabajo son:

- Respeto.
- Equidad en el trabajo.
- Oportunidad de desarrollo para todos.

### LIDERAZGO:

1. Ser la mejor línea aérea de México.
2. Lograr un liderazgo perdurable a través de una búsqueda constante de las ventajas competitivas.

## **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:**

1. Lograr competitividad a través de la capacidad innovadora de los procesos y los servicios.
2. Tener el " Convencimiento Personal " de que los resultados son producto de la creatividad y tenacidad, por lo que hay:

- Desarrollo de alternativas.
- Enriquecimiento de posibilidades.
- Imaginación de consecuencias ( Previsión del futuro ).

## **MISIÓN Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.**

Todo esto se hace con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, buscando en ello el beneficio de la empresa. Por lo que Aeroméxico ha definido así su misión:

***SER UNA EMPRESA RENTABLE, PROPORCIONANDO LOS MAS ALTOS ESTÁNDARES DE SERVICIO Y CALIDAD A LOS USUARIOS PARA OBTENER SU PREFERENCIA.***

Las estrategias corporativas que maneja Aeroméxico son las siguientes:

1. Fortalecer la ventaja competitiva:  
Mantener los índices de puntualidad, confiabilidad y manejo de equipaje, mejorando además el servicio a bordo y fortaleciendo la cadena de servicio en general para del desarrollo tecnológico.
2. Liderazgo en factor de conveniencia:  
Objetivando itinerarios y teniendo más accesibilidad a reservaciones.
3. Crecimiento:  
Partiendo de la consolidación de acuerdos y alianzas del mercado , intentan expandir su estructura de rutas en mercados de alto potencial.
4. Mantener la condición de productor de bajo costo:  
Desarrollando una filosofía de utilidades en la organización.
5. Revitalización organizacional:  
Donde fortalecerán a la organización y las líneas de sucesión.

Con esto Aeroméxico quiere convertirse en un modelo empresarial y de esta manera mantener el sinónimo de calidad y confiabilidad porque el cliente merece un servicio de excelencia.

Para que Aeroméxico logre esto requiere de un apoyo general de su organización ya que esto se obtendrá como resultado de una respuesta a la creatividad y tenacidad de todos los que buscan el crecimiento de la empresa.

### 1.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son elementos o medios que administrados correctamente, le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos.

Estos medios se presentan bajo diferentes características y se clasifican básicamente en tres grupos que son:

- a) Recursos materiales.
- b) Recursos técnicos.
- c) Recursos humanos.

De los anteriores nos enfocaremos de manera particular al estudio de la administración de los recursos humanos, la cual consiste en " el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de la personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa ".

Edwin B. Flippo.

Los Recursos Humanos comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino que también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., éstos son muy importantes por que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

El objetivo de la administración del departamento de Recursos Humanos de Aerovías de México S.A. de C.V. es básicamente desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo. Así como asesorar sobre todo lo anterior, a la línea y a la dirección con el objeto de redundar en el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Las funciones del departamento de personal son todas aquellas que están relacionadas con los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo.

Las funciones principales del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

1. Análisis de puestos.
2. Planeación de las necesidades de mano de obra.
3. Reclutamiento.
4. Selección.
5. Inducción.
6. Capacitación.
7. Administración de sueldos y salarios.
8. Ofrecimiento de incentivos o beneficios.
9. Evaluación del desempeño.
10. Comunicación Interpersonal
11. Desarrollo de gerentes.
12. Aspectos disciplinarios.
13. Prestaciones al personal.
14. Compensaciones suplementarias.
15. Servicio médico.
16. Promociones y transferencias.
17. Motivación al personal.
18. Seguridad e higiene Industrial.
19. Relaciones con el sindicato.
20. Valuación de puestos.
21. Calificación de méritos.
22. Contratación colectiva.
23. Manejo de quejas.
24. Relaciones laborales, Otras.

Las funciones del departamento de personal son básicas, ya que a través de estas se evitan todos los errores en relación al personal que puedan existir dentro de la empresa y que repercuten en la productividad de la misma, es decir, que a través de estas funciones se evita el contratar a la persona equivocada para el puesto, una alta rotación de personal, que la gente no haga su mejor esfuerzo, perder el tiempo en entrevistas inútiles, que la compañía sea demandada debido a acciones discriminatorias, que la compañía sea señalada de acuerdo a las Leyes Federales de seguridad ocupacional debido a prácticas inseguras, que algunos de los empleados piensen que sus salarios son injustos o poco equitativos en relación a otros en la organización, o que la falta de capacitación limite la eficacia del departamento a su cargo así como incurrir en cualquier práctica laboral injusta.

En Aerovías de México S.A. de C.V., son muy importantes las funciones del Departamento de personal por todo lo anterior y debido a las tendencias sociales, económicas y políticas que se están dando en la economía nacional, como son las siguientes:

a) La insatisfacción de la fuerza de trabajo, en donde es importante el manejo de la insatisfacción resultante y el aprender a motivar a una fuerza laboral mejor preparada.

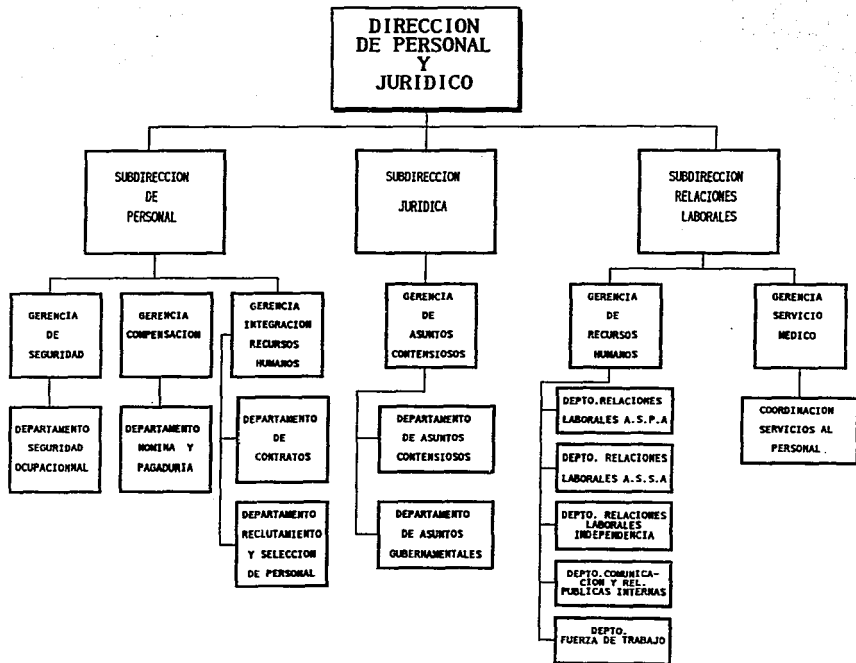
b) Nuevos estilos de vida, es decir, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles de los trabajadores y los intereses cambiantes de los mismos.

c) Cambios en los valores, que se relacionan con la ética del trabajo que motiva a los empleados a trabajar mejor y poner su mejor esfuerzo.

d) La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo, para que de esta manera exista un creciente número de trabajadores con mayores habilidades dentro de la organización y se proyecte en la productividad de la misma.

Estas tendencias se reflejan en la productividad de los trabajadores, de ahí la importancia de la aplicación de técnicas y procedimientos que se manejan dentro del departamento de Recursos Humanos de Aerovías de México S.A de C.V.

1.3.1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS





#### **1.4 FUNCIONES DE LA GERENCIA DE SUPERVISORES Y SOBRECARGOS**

Las funciones principales del gerente de este departamento son entre otras acudir a las juntas gerenciales para tomar decisiones sobre las actividades que se deben de implementar o cambiar dentro de la gerencia a su cargo ; además asigna el desempeño de cada persona que trabaja en esta área, Es al gerente a quien le reportarán todos sus subordinados.

La Jefatura de Sobrecargos reporta al gerente de supervisores y sobrecargos. Su función principal es la de asegurar que se cuente oportunamente con los sobrecargos necesarios y capacitados de acuerdo a las necesidades operacionales; así como, vigilar el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo y mantener relación cordial con el sindicato de sobrecargos (A.S.S.A.).

Así mismo deberá cuidar la equidad en la administración de sobrecargos y coordinar con las áreas involucradas la cobertura de las necesidades para el desempeño del trabajo.

La Jefatura de Supervisores de igual forma reportará directamente a la gerencia de supervisores y sobrecargos y se asegurará de que se cuente oportunamente con los supervisores necesarios y capacitados de acuerdo a las necesidades operacionales; así como el seleccionar al personal con mejor expediente y mayor experiencia para ocupar puestos como asesores-instructores, con la finalidad de mejorar la productividad en el desempeño de las funciones tanto de sobrecargos como de supervisores.

De igual forma vigilará la equidad en la administración de supervisores y asesores, y coordinará con las áreas involucradas, la cobertura de las necesidades para el desempeño del trabajo.

La Jefatura de Presentación y Capacitación, es la encargada de verificar que los reglamentos relacionados con la presentación del personal se cumplan; además es la responsable de elegir y/o seleccionar los nuevos uniformes de acuerdo a los requerimientos de la empresa , coordinar con la Universidad de Aerovías los cursos de capacitación y adiestramiento requeridos por la planta, así como la programación de los cursos de acuerdo a las necesidades de la empresa en cuanto a:

- Adiestramientos de nuevo Ingreso.
- Adiestramientos a ejecutivos de vuelo.
- Adiestramientos periódicos
- Adiestramiento de servicios a bordo.
- Adiestramiento para asesores

Los coordinadores administrarán la función de los sobrecargos en los términos del contrato colectivo de trabajo y a los supervisores y asesores de acuerdo a los lineamientos y parámetros establecidos por la empresa, asegurarán que se cumplan las prestaciones de los sobrecargos y supervisores, dirigiéndolos conforme a lo establecido, esto es:

Los sobrecargos y supervisores tendrán derecho a cuatro días de permiso con goce de salario en caso de fallecimiento de padres, cónyuge e hijos, en caso de hermanos, padres políticos y abuelos dos días. Los sobrecargos tendrán derecho a disfrutar de pases y descuentos en la línea una vez que hayan cumplido un año en la planta, éstos se proporcionarán de acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo del trabajo celebrado entre la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación y la Aerovías de México. La empresa proporcionará un seguro de gastos médicos mayores a los supervisores de vuelo, de igual forma el sindicato se los proporcionará a los sobrecargos. Estas son sólo algunas de las prestaciones que la empresa y el sindicato ofrecen tanto a supervisores como a sobrecargos.

Continuando con las funciones de los coordinadores tenemos que éstos son los encargados de verificar la actualización de los expedientes, atender inconformidades, sugerencias, necesidades de los supervisores y sobrecargos que forman la planta. Además se encargan de realizar las evaluaciones al personal de sobrecargos en cuanto al desempeño de sus funciones, atienden las irregularidades que se hayan presentado en el servicio a bordo reportadas a la gerencia, dan seguimiento a los reportes del personal, canalizándolos a las áreas correspondientes, emiten las circulares necesarias para cumplir con las directrices de la empresa, etc.

En el desempeño de sus funciones, esta gerencia tendrá "contactos internos" con otras áreas de la empresa como son:

- La Universidad de Aerovías.

Con la cual coordinará los cursos de capacitación y adiestramiento requeridos por la planta; así como la programación de los recursos humanos y materiales requeridos para la elaboración de los cursos y programas.

- Con el Departamento de Control y Programación de Trípulaciones.

Para obtener información sobre distribución de servicios programados y cuidar la equidad de los mismos.

- Con el Departamento de Ingeniería.

Para actualizar los equipos de emergencia, los componentes de los mismos y mantener informada a la planta en cuanto a equipo de emergencia se refiere.

- Con la Gerencia de Servicios a Bordo.

Para contar con las guías de servicio, equipos necesarios, así como la distribución de los gráficos para el eficiente desarrollo de las actividades en vuelo. Esta gerencia será la encargada de tomar las decisiones sobre los servicios a ofrecer durante el vuelo; en cuanto a menús, elección de licores, etc..

- Con la Subdirección de Adquisiciones

Para actualizar equipo de oficina, equipo de cómputo para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas del área.

- Con la Gerencia de Personal.

En cuanto al envío de información relativa al movimiento del personal para efectuar descuentos o pagos según se requiera.

De igual manera la Gerencia tendrá "contacto externo" con:

- Con la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (A.S.S.A.).

Para dar cumplimiento al contrato colectivo de trabajo.

- Con las embajadas de los Estados Unidos de Norteamérica y Francia.

Para cumplir con los requerimientos migratorios para los tripulantes (visas).

- Con los pasajeros.

A fin de conocer la opinión de los usuarios y satisfacer sus necesidades.

Las demás personas que laboran en esta gerencia desarrollan actividades como son:

**Analista.** Establece los procedimientos sistemáticos para agilizar la administración en general del área; esta persona será la encargada de programar las vacaciones, programar los días 24 y 31 de diciembre, seleccionar al personal para otorgar intocables, etc..

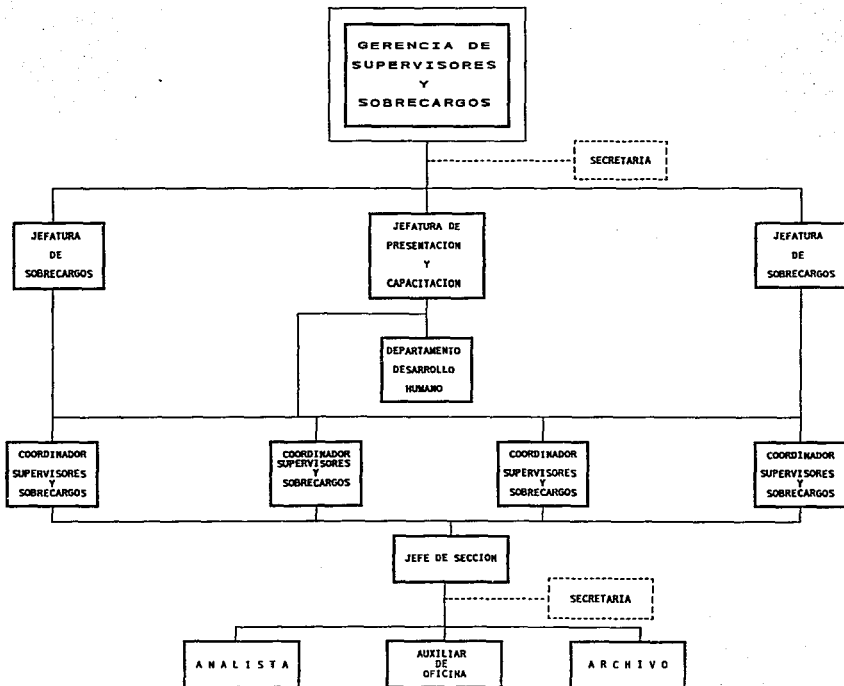
**Auxiliar administrativo.** Es el encargado de generar los citatorios a la planta de supervisores y sobrecargos, checa en donde se encuentran los sobrecargos y supervisores en caso de requerírseles por algún motivo en México; además auxiliará al analista en caso necesario.

La persona encargada del desarrollo humano establecerá los programas para la motivación del personal administrativo, sobrecargos y supervisores, además de auxiliar a la jefa de presentación y capacitación en lo referente a los programas de capacitación relacionados con desarrollo personal, liderazgo, motivación, etc.. Atiende a los asesores y ejecutivos de vuelo para recibirles las evaluaciones y reportes que éstos hayan realizado.

La Gerencia de Supervisores y Sobrecargos es relativamente pequeña pues sólo cuenta con 15 personas incluyendo a dos secretarías; este detalle nos demuestra como el contar con gente preparada y competente además de una eficiente organización de los recursos humanos, no es necesario contar con departamentos numerosos en los que en ocasiones las personas no saben exactamente cual es su trabajo y otra cosa muy importante, la gente al conocerse bien trabaja mejor pues cada función se encuentra debidamente delimitada y existe mayor compañerismo entre las personas que laboran en el área.

Esta gerencia se desempeña de un modo eficiente, satisfaciendo las expectativas de la empresa y de los supervisores y sobrecargos en cuanto al servicio que ésta ofrece.

Como podemos observar Aerovías cuenta con un filosofía orientada a la calidad y ésta se demuestra desde su organización, el aprovechamiento adecuado de los recursos con los que cuenta tanto económicos, técnicos, humanos, etc.. , para ofrecer un servicio con calidad a los usuarios es necesario comenzar por la propia administración de la empresa de ahí que Aerovías haya sufrido la transformación que ahora la coloca como empresa líder en su rama y se le otorga el reconocimiento de "EMPRESA DE CALIDAD" misma calidad que usted percibe al viajar con Aeroméxico.



#### 1.4.2 FUNCIONES DE LOS SOBRECARGOS.

Ser sobrecargo implica muchas habilidades, es un trabajo técnico de servicio al pasajero, pero sobretodo un instrumento de seguridad en caso de emergencia.

Esta demostrado que la presencia del sobrecargo influye de manera psicológica sobre el pasajero. En un estudio realizado por la F.A.A. ( Federal Aviation Administration ) , organizó una serie de simulacros; primero en un avión sin tripulación de sobrecargos abordó un número determinado de pasajeros, al principio desconcertados por la presencia del personal de la aerolínea , pero que poco a poco se fueron instalando en sus lugares dentro del avión. Los problemas comenzaron cuando uno consideró que la letra " A " era asiento de pasillo y la " C " ventanilla ( problema que con la intervención de un sobrecargo no tiene discusión, se obedece su indicación y quizá por pena ya nadie protesta ) ; más tarde empezaron a pelear por el Inadecuado acomodo del equipaje de mano que a otros molestaba..... El caso es que no había orden en el avión y cuando supuestamente iban a despegar nadie acato las indicaciones de una grabación respecto a medidas de seguridad, como enderezar los respaldos a una posición vertical o abrochar sus cinturones. En caso de una emergencia cree Usted que hubiese habido cooperación entre todos ellos para salvarse .

El otro simulacro fué completamente diferente, los sobrecargos a bordo indicaban amablemente al pasajero donde estaba su asiento, cual era ventanilla, desde donde empezaba la sección de fumadores y que equipaje de mano debería ser mandado al compartimento de carga por voluminosos y cumplir los requerimientos de seguridad. Se hizo el vuelo y aparentaron una emergencia; al recibir las instrucciones de los sobrecargos, todos los pasajeros colaboraron y el avión con 150 personas a bordo fué evacuado en tan solo 90 segundos.

Definitivamente un sobrecargo tiene la obligación de hacerle el viaje más agradable, servirle una bebida, ofrecerle algo de comer, proporcionarle una almohada, ayudarle en el acomodo de su equipaje, etc. esta es su imagen extema, es la forma de ser el anfitrión durante el vuelo; pero su verdadero compromiso con la empresa para la que trabaja y con el pasajero que eligió esa aerolínea es llevarlo a su destino a través de un viaje Seguro.

Para esto, todos deben revalidar su licencia de vuelo anualmente, que los califica como personas saludables y profesionales para desempeñar el puesto como sobrecargos.

Un sobrecargo tiene conocimientos tanto de organización de grupos para el caso de una evacuación, de instrucción para el uso del equipo de emergencia a bordo de una aeronave (mascarillas de oxígeno, extintores de fuego, cuerdas de desembarco, luces móviles de emergencia, botiquines megáfonos, chalecos salvavidas, toboganes, etc. ) ; solo los sobrecargos pueden indicarle al pasajero como hacer uso de ellos para salvarse.

Y no solo esto, un sobrecargo también esta preparado para brindar los primeros auxilios a alguien que presente problemas de asma, ataque cardiaco, convulsiones, desmayos, intoxicaciones, fracturas, hemorragias, hipoxia ( falta de oxígeno en la sangre y los tejidos ), histeria, mareos, quemaduras, insolación e incluso parto a bordo.

No son paramédicos, ni inyectan, ni ponen sueros, solo dan ayuda a quien lo necesite mientras el avión aterriza en el lugar más próximo para que el pasajero reciba la atención médica adecuada; cualquier emergencia durante el vuelo es atendida por los sobrecargos para evitar mayores consecuencias.

Los sobrecargos representan una autoridad a bordo si alguien le faltara al respeto a uno de ellos se considera dentro de la Ley Federal de Vías Aéreas de Comunicación, que dicha persona esta poniendo en peligro la operación aeronáutica.

Como se mencionó al principio los sobrecargos esta para servir al cliente , pero principalmente para cuidar de su seguridad. El sobrecargo esta capacitado para contestar por que vuela un avión, por que se despliega el ala, etc. , Son personas muy capaces y forman un gremio único en el mundo.

### **1.4.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTEN ACTUALMENTE AL PERSONAL DE VUELO**

Los actuales programas de capacitación y adiestramiento que se imparten tanto a supervisores, asesores y sobrecargos buscan alcanzar un nivel elevado de conocimientos técnicos y prácticos que satisfagan los requerimientos que de éste personal se tienen.

Para lograr que el aprovechamiento de los programas de capacitación y adiestramientos sea óptimo, se lleva a cabo una cuidadosa selección del personal que desempeñará el puesto.

Como es sabido en México los sindicatos juegan un papel importante en cuanto al acaparamiento de plazas que poseen. En Aeroméxico para ocupar una plaza de sobrecargo tiene que ser única y exclusivamente a través de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (A.S.S.A.).

Esta asociación es la encargada de reclutar al personal que laborará como sobrecargo en Aeroméxico.

El sindicato de sobrecargos será el encargado de solicitar a los aspirantes los requisitos que la empresa requiere para cubrir la vacante, los cuales son:

- Edad de 20 a 28 años
- Ser ciudadano mexicano de nacimiento.
- Escolaridad mínima de preparatoria, equivalente o estudios comerciales
- Inglés en un 80%
- Estatura mínima en mujeres 1.60m. y en hombres 1.70m.
- Cartilla de liberación del servicio militar (hombres).
- Cartas de recomendación membretadas (que no sean de familiares).
- Acta de nacimiento original.
- Certificado de estudios.
- Aprobar los exámenes de conocimientos generales aplicados por el sindicato
- Aprobar los exámenes de inglés aplicados por el sindicato.
- Aprobar las entrevistas que se les practicarán.

El sindicato orientará a las personas según los requerimientos de personal de la misma; una vez que los aspirantes llegan a la empresa se les practicarán los exámenes que se consideren pertinentes. Por lo general éste tipo de exámenes consisten en:

1. Batería de pruebas psicológicas
2. De cultura general
3. De inglés.
4. Entrevistas tanto en español como en inglés.



Una vez seleccionado el personal idóneo se le practicará una serie de exámenes médicos, a fin de verificar si su estado de salud es el correcto para desarrollar el puesto sin que éste le ocasione trastornos posteriores.

Partiendo de que se cuenta con el personal con las características deseadas se le programará su capacitación la cual constará de las siguientes fases:

#### CURSO INICIAL DE NUEVO INGRESO DC-9, MD' S 80

TEMARIO	HORAS
1.- Aeromédico. (impartido por la Dirección General de Aeronáutica Civil)	25:00
2.- I. Requerimientos Técnicos	28:00
a) Descripción General de la Aeronave.	
b) Descripción de los aviones.	
c) Descripción de los aviones MD' 82/83/87/88/ B-757. - Sistemas de Avión.	
d) Equipo de emergencia - Descripción - Uso	
e) Localización de equipo de emergencia en DC-9.	
f) Localización del equipo de emergencia MD'S	
g) Procedimientos de emergencia -DC-9 -MD'S	
II. Artículos Peligrosos.	
a) Manejo de artículos peligrosos	
b) Artículos o materiales prohibidos.	
c) Artículos y materiales condicionados.	
d) Procedimientos de bomba a bordo.	
e) Extinción de incendios.	
3.- Ditching.	04:00
- Teoría y Práctica.	

**4.- Meteorología. 02:00**

- a) Definición de meteorología.
- b) Atmósfera y sus capas.
- c) Características de la troposfera.
- d) Servicios de Información meteorológica.
- e) Manejo y utilización de la Información meteorológica.
- f) Hora ZETA (UTC)

**5.- Reglamentación Aérea y Tráfico y operaciones. 04:00**

- a) Autoridades Aeronáuticas Nacionales.
- b) Organismos Internacionales.
- c) Manuales Técnicos Oficiales.
- d) Leyes Nacionales.
- e) Otros Reglamentos.
- f) Tráfico: Manejo de pasajeros desde su documentación hasta el abordaje.
- g) Operaciones.
  - Deberes de la tripulación antes del abordaje.
  - Procedimiento de las áreas para la operación de vuelo.

**6.- Servicios a bordo. 28:00**

- a) Introducción a la especialidad.
- b) Generalidades.
- c) Prevuelo.
- d) Vuelo.
- e) Post-vuelo.
- f) Prácticas de anuncios.
- g) Práctica de demostración de medidas de seguridad.
- h) Práctica de preparación de bebidas.
- i) Práctica general del servicio a bordo.
- j) Familiarización de cabina.

**7.- Presentación Personal 10:00**

- a) Porte y presentación.
  - Maquillaje.
  - Peinado.
  - Uso correcto del uniforme.

**8.- Visita al Aeropuerto. 03:00**

9.- Visita al avión. 04:00

- DC-9  
- MD/80'S

10.- Inglés. 35:00

11.- Presentación Gerencia de Sobrecargos 03:00

12.- Acuerdos Sindicales 09:00.

13.- Dinámica en familiarización 02:00

14.- Tres vuelos de familiarización radiales DC-9, MD82 y Boeing 757

15.- Actitud de servicio 28:00

TOTAL: 185:00

Dentro del curso impartido por la Dirección General de Aeronáutica Civil se proporcionará a los sobrecargos de nuevo ingreso, los conocimientos sobre los cambios que sufre el cuerpo humano al someterse a una cabina presurizada, en donde la cantidad de oxígeno será menor; las venas del cuerpo se cargarán más, la piel se deshidratará etc.

Se le proporcionarán conocimientos para el cuidado propio, así como los procedimientos que se deben desarrollar para atender a los pasajeros que puedan tener problemas durante el vuelo; esto incluirá conocimientos elementales sobre el funcionamiento del cuerpo humano y de que forma el ambiente artificial creado en el avión afecta su funcionamiento

Este curso presenta una serie de procedimientos que servirán de orientación para proporcionar el servicio, atención eficaz y oportuna necesarios para cumplir con la responsabilidad de ofrecer servicios de salud a los usuarios nacionales o extranjeros. Estos serán aplicados de una forma flexible de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

En el punto de requerimiento a bordo se dará a conocer la estructura de los equipos que se especifican. Se proporcionarán conocimientos de ¿por qué vuela un avión?, con que instrumentos cuenta, cuáles son las funciones de las partes del ala, estabilizadores verticales y horizontales, medidas de la envergadura; así mismo se les proporcionará información sobre el equipo de emergencia con que cuenta el avión y la forma de utilizarlos, como son:

- Extintores de agua y de halón
- Botellas de oxígeno
- Botiquines
- Megáfonos
- Radiotransmisor
- Lanchas y chalecos salvavidas
- Lámparas de emergencia
- Cuerdas de escape

En cada uno de los aviones se especifica la localización del equipo de emergencia antes mencionado y los procedimientos a seguir en caso de emergencia.

Existen artículos cuya transportación constituye un riesgo para los usuarios, de ahí la importancia del punto del transporte de artículos peligrosos en el programa de capacitación, por lo tanto no está permitido transportar líquidos inflamables, utilizar solventes o barnices, esto debido a que el ambiente es cerrado y el aire que se encuentra circulando en la cabina es el mismo. Tampoco se permitirá portar armas; en caso de ser necesario por transportación de reos éstas estarán bajo la custodia del capitán, los artículos punzo cortantes que porten los pasajeros serán transportados por el supervisor encargado del vuelo y devueltos a sus propietarios una vez terminado el viaje.

El ditching que se incluye en el programa, no es otra cosa que un simulacro de amarizaje en el que se pone en práctica los conocimientos adquiridos en las emergencias.

Dentro del punto de meteorología se definen los conceptos meteorológicos que interactúan de una forma directa con la navegación de los aviones.

Se especificarán las capas de la atmósfera, los techos de las mismas, las características de la troposfera que es precisamente en donde se desarrolla la navegación aérea; se informará sobre los diversos tipos de nubes que se forman y se especificará cuales son las más peligrosas para la aviación; así como de que manera el tener el viento a favor o en contra beneficia o perjudica a la navegación.

Punto de gran importancia en el desarrollo de éste tema es la utilización de los husos horarios y de la hora z u hora internacional, que se refiere a la hora que se utiliza tanto en la navegación marítima como aérea; debido a que al desplazarse los medios de transporte a otras ciudades en donde la hora cambia, podrían existir confusiones al respecto. La hora internacional es la del meridiano de Greenwich, y a partir de éste punto se sumarán o restarán horas en base al número de husos horarios que se localizan a la derecha del mencionado meridiano.

Así mismo se le proporcionará información sobre la reglamentación aérea existente y sobre los organismos nacionales e internacionales relacionados con la aeronavegación.

El siguiente punto dentro del programa de capacitación, es el referente a servicios a bordo, dentro de este tema se desarrollarán aspectos importantes sobre las especificaciones de los diferentes servicios que se ofrecen en la cabina.

Como pudimos observar primero se dotará al personal de las conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de sus funciones, esto para lograr la familiarización con su nuevo lugar de trabajo, proporcionándoles seguridad, posteriormente se le especificará cuál es su trabajo a bordo y cuáles son las expectativas de la empresa con respecto a él y destacando además la importancia del mismo para el éxito de la empresa ya que los sobrecargos representarán a la organización ante el cliente. De ahí la importancia que el servicio que se ofrezca sea un servicio de calidad.

Para que los beneficios que se generan a través de la capacitación sean mayores es necesario darle continuidad a la misma por lo que además del curso inicial existen otros programas de capacitación y adiestramiento como son:

1. INICIAL DE CABINA ANCHA.
2. CURSO PERIÓDICO.
3. DE ASCENSO A SUPERVISOR.
4. PROMOCIÓN A ASESOR.

Los cuales constan de las siguientes fases:

INICIAL DE CABINA ANCHA.	HORAS
1.- Requerimientos Técnicos. Boeing 767/200/300 -Descripción general del avión. -Sistemas del avión. -Equipo de emergencia. -Procedimientos de emergencia.	05:00
2.- Ditching	02:00
3.- Servicios a bordo -Procedimientos del servicio a bordo Clase Premier. -Procedimiento del servicio a bordo Clase Turista.	05:00
4.- Visita al avión. Boeing 767/200/300.	03:00
5.- Examen.	01:00
6.- Requerimientos técnicos. DC-10/15/30 -Descripción general del avión. -Sistemas del avión. -Equipo de emergencia. -Procedimientos de emergencia.	05:00
7.- Ditching	02:00.
8.- Servicio a bordo. -Procedimientos del servicio a bordo Clase Premier. -Procedimientos del servicio a bordo Clase Turista.	05:00
9.- Visita al avión. DC-10/15/30.	03:00
10.-Examen.	01:00
<b>TOTAL : 32:00</b>	

<b>CURSO PERIÓDICO</b>	<b>HORAS.</b>
1.- Primeros auxilios -Reconocimiento y atención de las enfermedades más comunes a bordo. -Atención a: fracturas, quemaduras, parto a bordo, masaje cardiopulmonar, respiración artificial.	03:00
2.- Documentación y papelería oficial. -Manejo de papelería interna. -Documentación migratoria y aduanal. -Atención y manejo a pasajeros.	01:30
3.- Requerimientos técnicos DC-9 -Sistemas de avión. -Equipo de emergencia. -Procedimiento de emergencia. -Diferencias.	03:00
4.- Requerimientos técnicos MD'S y B-757 -Sistemas de avión. -Equipo de emergencia. -Procedimientos de emergencia. -Diferencias MD'S y B757	03:00
5.- Servicios a bordo DC-9, MD'S y B-757 -Procedimientos de servicios a bordo Clase Premier. -Procedimientos de servicios a bordo Clase Turista.	04:30
6.- Requerimientos técnicos Boeing 767/200/300. -Sistemas del avión. -Equipo de emergencia. -Procedimientos de emergencia.	04:00
7.- Servicios a bordo Boeing 767/200/300 -Procedimientos del servicio a bordo Clase Premier. -Procedimientos del servicio a bordo Clase Turista.	04:00
8.- Requerimientos técnicos DC-10	03:30
9.- Servicios abordó DC-10/15/30	03:30
10.-Manejo de artículos peligrosos -Identificación y aceptación de artículos peligrosos a bordo -Categorías de las mercancías prohibidas -Prohibiciones para transportación -Excepciones -Etiquetado	01:00
11.-Uso correcto del uniforme	01:00
12.-Presentación personal -Maquillaje -Peinado	05:00
13.-Actitud de Servicio	08:00

**TOTAL 45:00**

<b>CURSO DE ASCENSO A SUPERVISOR</b>	<b>HORAS</b>
1.- Manejo de papelería oficial	03:00
2.- Requerimientos técnicos DC-9/MD'S	04:00
3.- Servicios a bordo DC-9/MD'S	04:00
4.- Requerimientos técnicos Boeing767/200/300	04:00
5.- Servicios a bordo Boeing 767/200/300	04:00
6.- Requerimientos técnicos DC-10/15/30	04:00
7.- Servicios a bordo DC-10/15/30	04:00
8.- Presentación personal.	05:00
9.- Uso correcto del uniforme	01:00
10.-Servicio de quesos y Bebidas	04:00
11.-Actitud de servicio	08:00
<b>TOTAL: 45:00</b>	

<b>CURSO DE PROMOCIÓN A ASESOR</b>	<b>HORAS</b>
1.- Requerimientos técnicos	12:00
2.- Servicios a bordo	12:00
3.- Papelería oficial	02:00
4.-Formación de instructores	40:00
5.- Uso correcto del uniforme	01:00
6.- Instrucción especial a asesores	01:00
7.- Servicio de quesos y bebidas	02:00
8.- Actitud de servicio	12:00
<b>TOTAL : 80:00</b>	



Aeroméxico crea programas de capacitación con el fin de proporcionar los conocimientos necesarios para el eficiente desempeño de las actividades de los sobrecargos.

Podemos mencionar en este momento las palabras del Doctor Deming que nos dice: "la calidad empieza con la educación y termina con la educación"; de ahí la importancia que la instrucción al personal de toda organización representa para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de las empresas en el mercado.

Con base en lo anterior Aeroméxico ha logrado un cambio en su cultura organizacional, dirigido hacia la calidad, pero no sólo en el trabajo, sino también en la vida personal de los trabajadores.

Este cambio es posible a partir de la capacitación continua que se imparte al personal de vuelo.

## CAPITULO 2

### CAPACITACION.

Las organizaciones de cualquier tipo, propósito y tamaño se enfrentan hoy al problema de integrar de modo eficiente y eficaz a los empleados con sus ambientes laborales, dentro de éste proceso está implícita la noción de que los trabajadores y los gerentes deben tener las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera productiva

.El papel central de la capacitación del empleado consiste en asegurar que todos los Recursos Humanos de una empresa tengan y continúen teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asignó de tal forma que el individuo y la organización se beneficien con el resultado de un buen programa de capacitación aplicado al personal de la empresa.

Queda claro que la capacitación de todos los miembros de la fuerza de trabajo se está convirtiendo rápidamente en una responsabilidad muy importante dentro del área de Personal.

De ahí la importancia de la capacitación del personal dentro del área de Recursos Humanos para coadyuvar al proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Para una mejor comprensión de la capacitación en general es necesario conocer cada uno de los términos que se emplearán y que se relacionan entre sí, pero que finalmente están encaminados hacia una sola necesidad..... " La Capacitación. "

## **2.1 CONCEPTOS DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y APRENDIZAJE.**

### **CAPACITACION.**

Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Fernando Artas Galicia.

Es todo aquello de carácter más teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Agustín Reyes Ponce.

Es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo que tiene por objeto preparar a las personas de la organización para que se desempeñen eficientemente.

Instituto Internacional de Capacitación.

Es el proceso sistematizado de actitudes encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a modificar actitudes en los trabajadores con el propósito de mejorar el trabajo a través del incremento de las capacidades de quienes las realizan.

Roberto Pinto Villatoro.

En base a los conceptos anteriores podemos definir a la capacitación como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que adquiere el individuo con la finalidad de desarrollar mejor sus actividades dentro de la organización y en su vida personal.

## **ADIESTRAMIENTO.**

Es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Fernando Arias Galicia.

Es adquirir destreza y es de carácter más práctico y para un puesto concreto.

Agustín Reyes Ponce

Es un programa de actitudes a través del cual se da el desarrollo de la habilidad, la instalación en el trabajo, así como la orientación que se da por parte de la supervisión y dirección de una empresa.

Bleick Von Bleicken.

Es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de tal forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa.

William Mcgehee.

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que adiestramiento es un conjunto de métodos de enseñanza a través del cual se proporciona habilidad y destreza al individuo para que desempeñe eficientemente su trabajo.

## **ENTRENAMIENTO.**

Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actitudes innatas en capacidades para su puesto y oficio.

Agustín Reyes Ponce.

Es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder realizar una labor.

Fernando Arias Galicia.

En base a lo anterior podemos decir que entrenamiento es preparar al individuo para que desempeñe adecuadamente la actividad para la cual fué contratado.

#### **DESARROLLO.**

Es la formación necesaria para crear y desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la capacitación y sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

**Agustín Reyes Ponca.**

Implica una acepción más amplia ya que suma al concepto de capacitación una conciencia de autodesarrollo de tal manera que dentro de la organización el hombre sea el límite y no la propia organización.

**Fernando Arias Galicia.**

De acuerdo con los anteriores autores podemos decir que el desarrollo es un proceso educativo a largo plazo a través del cual el personal administrativo de una organización adquiere los conocimientos necesarios para desenvolverse mejor en su trabajo.

#### **APRENDIZAJE.**

Es el proceso mediante el cual una persona adquiere una habilidad, conocimiento o actitud.

**William Mc Gehee.**

Es la modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

**Enciclopedia Británica.**

Retomando los conceptos anteriores podemos decir que aprendizaje es un cambio relativamente permanente de la conducta del individuo producida por la experiencia.

Por relativamente permanente se entiende a los cambios a largo plazo producidos por la práctica o la experiencia , ya que todo lo que se aprende normalmente se encuentra disponible para ser usado por el organismo por un largo período.

## **2.2 DIFERENCIA ENTRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

La capacitación es el proceso sistematizado de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades, a modificar actitudes etc.

A diferencia del adiestramiento que es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de tal forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa.

La capacitación suele estar dirigida a empleados de nivel ejecutivo como son los gerentes o supervisores, con el objeto de que estos se desarrollen mejor dentro de la organización y se vea reflejado en la productividad de la misma.

Mientras que el adiestramiento está dirigido a personal no administrativo como los obreros, y se relaciona con aspectos técnicos de la realización de una función en particular.

El éxito de la capacitación depende de una buena evaluación de las necesidades de la capacitación que tiene la organización.

Mientras que el adiestramiento depende de la efectividad de la selección de personal y de los procedimientos que se utilicen para colocar a cada empleado en determinado puesto.

Realmente la capacitación y el adiestramiento son conceptos diferentes, pero estrechamente ligados ya que las necesidades de capacitación y adiestramiento a nivel administrativo y no administrativo no marcan claramente cuales son las habilidades técnicas conceptuales y Relaciones Humanas que se requieren.

### **2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION .**

Fijar objetivos de capacitación concretos y evaluables es la base que debe producirse a partir de haber determinado las necesidades de capacitación.

Los objetivos de comportamiento bien escritos especifican lo que podrá lograr el empleado después de concluir con éxito el programa de capacitación. Por lo tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto para el empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros de los programas de capacitación.

Un objetivo razonable para un empleado que vende boletos de avión en una gran agencia de viajes por ejemplo podría ser:

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de 30 segundos.
2. Complementar una reservación de un viaje redondo en un lapso no mayor de 2 minutos.

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran el departamento de Personal adquiere una valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.



## **2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.**

Existen muchas razones por las cuales la capacitación es importante para cualquier organización como son las siguientes:

### **1. Productividad.**

El rendimiento, la productividad operacional y las utilidades de la Compañía se incrementan debido a los programas de capacitación que se aplican a los nuevos empleados que todavía no conocen las formas más eficaces para la realizar sus trabajos, así como los que se aplican a los empleados con experiencia.

### **2. Calidad.**

Los programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen para elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo y esto se refleja en la calidad de los productos o servicios de la Compañía y dentro del medio laboral en general de la organización.

### **3. Planeación de los Recursos Humanos.**

La capacitación del empleado puede ayudar a una Compañía a satisfacer sus necesidades futuras del personal. Las organizaciones que tienen un buen programa de educación interna tendrán cambios y ajustes laborales menos drásticos en el caso de alteraciones repentinas del personal.

### **4. Moral.**

El ambiente organizacional general suele mejorar cuando dentro de una Compañía existen programas educativos apropiados en los cuales la capacitación influye grandemente.

### **5. Salud y Seguridad.**

La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, así un ambiente laboral seguro puede conducir a actitudes mentales más estables por parte del empleado.

#### **6. Previsión de la obsolescencia.**

Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores acerca de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. Los programas de capacitación y desarrollo fomentan la iniciativa y la creatividad de los empleados, por lo tanto ayudan a prevenir la obsolescencia de los trabajadores.

#### **7. Desarrollo personal.**

Los programas de capacitación se reflejan en sus empleados, ya que a nivel personal , los empleados también se benefician individualmente de esas experiencias adquiridas a través de la capacitación, las cuales les permiten tener un mejor desarrollo personal.

Actualmente la capacitación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones gracias a los beneficios que ésta genera.

## 2.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN.

### A) MÉTODOS.

#### - Conferencia Clase Formal.

Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada.

Aunque es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción ya que se orienta especialmente a presentar información, y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

#### - Conferencia con participación.

Este método también consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones etc.

#### - Discurso.

Es un método en el que el orador desempeña el papel activo, su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada.

#### - Seminario- método de discusión y participación.

Las ventajas que proporciona este método son : involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de reto y la muy necesaria invitación a la participación . Cabe mencionar que en este tipo de actividades siempre existe un especial gusto por parte de un grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión.

#### Simulación

Se trata de un método utilizado principalmente en el entrenamiento de la empresa, la simulación es relativamente nueva en el campo de los negocios. Este método se trata de ejercicios en los que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en situaciones reales de trabajo; de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción , sin variar situaciones , y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

- **Método de la Charola de entrada.**

Consiste en presentar a los participantes organizados en pequeños grupos material (correspondencia, informes estadísticas etc. ) y problemas que representen una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide como manejar cada situación y toma nota de cada acción que realiza , así como de la decisión o decisiones que tomo.

Después de haber manejado un o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

- **Método de aprender haciendo.**

Este método puede clasificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo, es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria.

Este se basa en los tres pasos siguientes:

1. Dar información de cómo hacer un trabajo por parte del instructor o jefe.
2. Demostración práctica de como se hace el trabajo por parte del instructor o jefe.
3. Realización del trabajo por parte del alumno.

- **Método del caso.**

Consiste en presentar ante un grupo un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica, es una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa y que debe de tenerse, para su análisis, en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

- **Consejería-asesoría.**

Implica una especial labor del maestro o jefe, respecto a la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador, en este método de enseñanza debe sobresalir la característica de liderazgo pues se trata de un diálogo entre jefe y colaborador en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento.

- **Dramatización.**

Este método además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Se trata de la actuación, de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización. Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino el grupo también adquiere una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

- **Sensibilización.**

Implica el hacer al hombre más sensible hacia otros y hacerle ver como, en cambio, él mismo, los afecta consciente e inconscientemente. El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

**B) TÉCNICAS.**

- **Capacitación en el puesto.**

Prevé que una persona aprenda una actitud mediante su desempeño real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto como:

- **Método de asesoramiento o sustituto.** El empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o el supervisor.
  
- **Método de la rotación de puestos** en el que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

- **Capacitación por instrucciones del puesto.**

Es el aprendizaje paso por paso e incluye el hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada.

- **Técnicas Audiovisuales.**

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuitos cerrados de televisión, audio y video.

- **Aprendizaje programado.**

Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, implica presentar preguntas o hechos, permitir que la persona responda, para posteriormente, ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

- **Instrucción con apoyo de computadoras.**

Ofrece una instrucción individualizada a un ritmo propio y fácil de utilizar. Los capacitados reciben retroalimentación inmediata con respecto a su esfuerzo.

## **2.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**

La capacitación debe ser fundamental en cualquier organización, porque a través de ésta se obtienen gran número de beneficios para la organización, para el individuo los cuales repercuten favorablemente en la organización y para las relaciones humanas en general, así como las relaciones internas y externas de la empresa y adopción de políticas.

### **BENEFICIOS DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACION.**

- La capacitación conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

## BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

- La capacitación ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

## BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS, EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS.

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

Como ya se observó son grandes los beneficios que otorga la capacitación en general , estos beneficios auxilian a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, de la misma forma que esos beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades dentro y fuera de la organización.



## **2.7 LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Con el fin de transformar los insumos en productos, la unidad administrativa dedicada a la actividad de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la misma. Cabe señalar que las fases, que a continuación se enuncian, responden a una división derivada de la estructuración del Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Esta división parte fundamentalmente de una concepción práctica de la administración de capacitación.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases:

### **1. Presentación del proyecto.**

Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase, se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la Unidad de Capacitación y Desarrollo (UCD) para la consecución de un programa.

### **2. Presentación del programa.**

Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene orden y un objeto determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos responsables.

### **3. Operación de los programas.**

Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

### **4. Control del programa.**

Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

#### **5. Evaluación.**

Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos preferidos.

#### **6. Seguimiento.**

Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el Informe de resultados del programa.

## **2.8 ASPECTOS LEGALES PARA EL EJERCICIO DE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO.**

La capacitación y el adiestramiento como muchas actividades importantes tanto para el patrón como para los trabajadores, están reglamentadas en la actualidad, por las leyes nacionales, mismas que representan el marco jurídico externo a la empresa, y gracias a su papel de medición, es posible regular el ejercicio óptimo de la capacitación y adiestramiento dentro de la organización.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registraban actividades en esa materia.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas. Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar dicho fenómeno, de ésta forma en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje en los centros de trabajo; en 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al Contrato de Aprendizaje y fue hasta 1970 que en la Ley Federal del Trabajo se establece la obligación patronal de capacitar a los trabajadores, en su artículo 132 fracción XV.

Actualmente la capacitación en México se rige principalmente por:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley de la Administración Pública Federal.

## CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 en su artículo 123 establece las bases de la política social de las relaciones de trabajo, considera al trabajador y a su familia como un factor humano de la producción por lo cual lo ampara y lo hace sujeto de la Política Social.

El Gobierno Mexicano llevó a rango Constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento. Siendo el 28 de abril de 1978 cuando el Poder Ejecutivo da a conocer, en el Diario Oficial de la Federación, la reforma en la Constitución en su artículo 123 Apartado A, fracción XIII , el texto que dice..... " las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y/o adiestramiento para el trabajo. "

La fracción XXXI establece:

"Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la ampliación de las disposiciones de trabajo, entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir la capacitación y adiestramiento y para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local."

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Por otra parte en la Ley Federal del Trabajo se plantea de una forma más detallada la normalidad por la que se debe regir la capacitación y el adiestramiento, también menciona cómo y quién debe impartirla, así como las características que deben presentar las Instituciones dedicadas a ésta, las cuales deben estar debidamente registradas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

El 28 de abril de 1978 se publican en el Diario Oficial de la Federación las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento.

El artículo 3 establece:

" Es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores."

El artículo 7 establece:

" El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad que se trate. "

El artículo 25 establece:

" El trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas que se establezcan en la empresa."

El artículo 132, fracción XV y XXVIII establece:

" Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores así como participar en la integración y funcionamiento de las comisiones de capacitación que deben formarse en cada centro de trabajo."

El artículo 153 - A hasta el 153 - X establece:

" Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento, para así cumplir el propósito fundamental de elevar su nivel de vida y productividad conforme a programas formulados de común acuerdo entre patrón y sindicato a sus trabajadores."

Los patrones o patrón deben convenir con los trabajadores si esa capacitación o adiestramiento se proporcionará dentro o fuera de la empresa, y por conducto de personal propio, por instructores especiales, instituciones, etc., todos estos medios deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento se podrán formular respecto a cada establecimiento, rama industrial o actividades determinadas.

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que el patrón y el trabajador lo convengan de otra manera.

La capacitación y adiestramiento para que cumpla con su objetivo fundamental deberá encaminarse a:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación misma que estará sujeta a lo dispuesto en el art. 159 de la Ley Federal del Trabajo.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

Los trabajadores a quienes se les imparte capacitación o adiestramiento se obligan a asistir puntualmente a los cursos, atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y presentar los exámenes de valuación que sean requeridos.

En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las autoridades laborales cuidarán que éstas se integren y funcionen oportunamente y normalmente como lo indica el art. 537 fracción III.

Los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento o en su caso las modificaciones que se hayan convenido dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo de Trabajo, para su aprobación, donde se rija Contrato Colectivo deberán presentarse dichos planes y programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Con respecto a los planes y programas deberán estar sujetos a las siguientes disposiciones:

- Deberán:
- referirse a periodos no mayores de 4 años.
  - comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
  - precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores.
  - señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
  - especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Una vez aprobados estos planes deberán ser aplicados de inmediato: sino fuesen presentados, estos planes y programas para su aprobación dentro de los tiempos fijados, además de no llevarlos a la práctica será sancionado el patrón según la fracción IV del art. 994 de la Ley Federal del Trabajo.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su registro y control. Estas surtirán efecto, para su ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

#### SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

El papel que desempeña esta institución gubernamental a partir de las modificaciones introducidas en la Ley Federal del Trabajo en 1978: ha sido fundamentalmente de supervisión, registro y vigilancia, en cuanto al cumplimiento de los preceptos legales sobre la materia.

## **LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

**El artículo 40 de esta Ley se decretó el 29 de diciembre de 1976, señalando la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo, así como la vigilancia de la aplicación de las disposiciones relativas al artículo 123 y además de la Constitución Política, en la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social y en sus reglamentos. Así como realizar las investigaciones, proporcionar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.**



## CAPITULO 3

### CALIDAD EN EL SERVICIO.

#### 3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.

Hoy en día se habla de calidad en una forma familiar, tal parece que es un fenómeno cotidiano, un hecho común y corriente, vamos un proceso al que debemos estar acostumbrados. Calidad como término actual se le usa para cualesquier cosa. Calidad es tan antiguo como el oficio más antiguo.

Los ingenieros, los administradores, los político, los economistas y ahora los educadores, lo han puesto de moda otra vez. Es posible que ante la ausencia precisamente de calidad: lo reclamemos ahora. Es factible que nuestro mundo actual se rasgue las vestiduras por lo que ha perdido ante filosofías del "saber hacer", que deterioran el "ser" y el "deber ser". Sí, la pérdida de la calidad nos está permitiendo encontrarla de nuevo.

La Calidad es factor de siempre, quien duda que la Calidad en la construcción de las pirámides de Egipto, obra que perdura y perdura bien, sabiendo lo destructores que somos. Vamos más atrás todavía, acaso dudamos de la calidad desarrollada en el paleolítico por el hombre de las cavernas, de ese humano que cazaba, recolectaba para sobrevivir, si no cazara con Calidad no recolectaba con Calidad y deambulaba nomadeaba con Calidad no estaríamos aquí. Los científicos le han dado un nombre a la Calidad del paleolítico: sobrevivencia del más fuerte, selección natural, etc.

Tal vez el hombre de ayer, el constructor de pirámides, el descubridor de los metales, el hacedor de arte, fue de mayor calidad, por que trascendía y trasciende aún.

Todo esto es calidad. Con calidad Homero el poeta ciego nos hizo ver el esplendor de una civilización, con calidad Sófocles mostró el valor humano en sus tragedias, con calidad Sócrates nos sigue maravillando al hacernos pensar, con calidad los constructores de las Catedrales Góticas lograron monumentos al espíritu. Podemos observar que la calidad no es producto de este siglo, nuestros tiempos la deterioraron mas la calidad sigue aún en la vida del hombre.

El proceso de la Calidad ha tenido una evolución a través del tiempo. La definición de lo que es y comprende calidad no es la misma en la actualidad que hace 40 años; en énfasis ha ido cambiando, del proceso al cliente y del cliente al proceso.

- Las herramientas de la calidad han ido evolucionando del proceso estadístico de control a la administración.-

"Hoshin"

Pueden distinguirse cinco generaciones de calidad total.

#### Primera Generación.

El eje es la adecuación a un estándar. Se origina en la década de los años 30 en Estados Unidos con los trabajos de Sheward y es llevada en 1950 a Japón por Deming. Se centra en el proceso productivo, partiendo de una especificación dada de un producto, las principales herramientas desarrolladas fueron el proceso estadístico de control de calidad, la estandarización, los procesos de inspección y la falta de conocimiento del mercado.

#### Segunda Generación.

El tema central es la adecuación al uso, esto es, la satisfacción del cliente. Coincide con la "revolución del consumidor" que se inició en Japón en la década de los años 60. El énfasis se hace en la calidad del diseño y en el desarrollo de nuevos productos. La mejora del proceso abarca a todas las divisiones de la empresa, las cuales deben funcionar como una unidad. Entre las principales herramientas utilizadas están los procedimientos para coordinar las actividades interfuncionales y la mercadotecnia. La debilidad de éste enfoque radica en el incremento tanto del costo como del precio del producto.

#### Tercera Generación.

El eje es la adecuación al costo. Surge en la década de los años 70 con la crisis del petróleo y la competencia de los países asiáticos. Aquí se retoma el proceso productivo con el propósito de generar producto de alta calidad y bajo costo. El costo involucra a todas y cada una de las unidades de la empresa y se produce un desarrollo exponencial de los círculos de calidad. El control del proceso se amplía hasta tener una retroalimentación en cada etapa, con un uso del control estadístico de la calidad y con procesos de mejora en la calidad de vida de los trabajadores. Las principales herramientas desarrolladas son los círculos de calidad y las técnicas de mejora continua. Su debilidad se manifiesta ante los rápidos cambios en los deseos y requerimientos de los clientes.

#### Cuarta Generación.

El tema central es la adecuación a los requerimientos latentes de los clientes, esto es la satisfacción de sus deseos reales o potenciales, al considerar que cuando éstos se hacen conscientes transforman sus requerimientos. El énfasis vuelve a ser el cliente y el diseño de productos y servicios. Esta generación se presenta durante la década de los años 80 cuando se establecen los ciclos rápidos de desarrollo de productos. Entre los instrumentos más utilizados destacan las siete herramientas administrativas, la organización funcional de calidad y los que facilitan la participación total del personal.

#### Quinta Generación.

Es eje es la adecuación a la cultura y a la visión de la organización. Se desarrolla en la década de los años 90. Abarca no sólo los procesos productivos sino la administración y la planeación estratégica. Entre las principales herramientas empleadas está la administración "Hoshin", que es un método para alinear a la gente, los trabajos y las tareas hacia las metas claves y adaptarse rápida y efectivamente a cambios en el ambiente. Este tipo de instrumento se está fortaleciendo y ampliando con enfoques estratégicos tales como la "planeación interactiva", con lo cual una empresa puede dar "saltos" de mayor magnitud que le permiten alcanzar y superar a la competencia.

En ambientes turbulentos, de cambios rápidos y de gran magnitud es necesario el uso de enfoques de cuarta y quinta generación de calidad total. Un país con decisión que se lanza a competir en el mercado mundial requiere tanto de empresas que estén sustentadas en los más sólidos enfoques administrativos y de planeación, como de una infraestructura institucional que promueva y facilite la adopción, transformación, desarrollo y difusión de instrumentos.

La calidad no debe ser sólo el resultado, sino todo un proceso de la calidad total dentro de una organización.

Es así como surge y se desarrolla en el mundo una nueva filosofía de calidad.

México se regía por un Gobierno paternalista que subsidiaba en gran parte las operaciones de las empresas paraestatales, debido a los cambios que se presentaron en la economía nacional e internacional se da cuenta que es prácticamente imposible seguir con esta mentalidad ya que no era redituable invertir sin recibir nada a cambio; es entonces cuando toma la decisión de descentralizarse y comenzar la venta de las empresas paraestatales, dedicándose de lleno a la administración de empresas públicas y obligando a los empresarios a reestructurarse y volverse más competitivos para afrontar la apertura comercial que se empieza a dar en el país.

Este cambio, no esperado por los empresarios, los obliga a realizar un análisis de las circunstancias en las que se encontraba su organización y así a partir de este punto redefinir objetivos, metas políticas, programas, procedimientos, etc., y de esta manera ser más competitivos mediante la adopción del concepto de calidad que se venía desarrollando.

Hoy en día se habla del término de calidad en todos los medios, lo mismo en empresas privadas que en organismos públicos. Todo el mundo quiere tener calidad, y no es para menos ya que la organización que logra operar con calidad, es una entidad mejor en muchos aspectos, pues no sólo sus productos y servicios son de alta calidad sino que también la gente que trabaja en ella son personas de gran calidad mental, con una fuerte orientación hacia el servicio a sus clientes, sean estos compradores en el caso de una empresa o ciudadanos en el caso de una dependencia del Gobierno

La competencia global esta obligando a las empresas a buscar la excelencia, que no es otra cosa que calidad en los productos y/o servicios, pues sólo en ése estado les será posible sobrevivir y prosperar. La enorme cantidad de productos y servicio de alta calidad y precios razonables que llegan al país provenientes de otros países ponen a las empresas ineficientes en la cuerda floja. O estas compañias satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes o tienden a desaparecer.

### **3.2 CONCEPTO DE CALIDAD.**

Se dice que un cliente no sabe definir el concepto de calidad, pero si es capaz de distinguir un producto bueno de uno malo. Así que para él no importa la definición, pero para nosotros que tenemos que crearla es necesario que sepamos que es la famosa Calidad.

Así tenemos que:

La Organización Europea para el Control de la Calidad la define como " la totalidad de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que se refieren a su habilidad para satisfacer una necesidad dada.

David Griffiths dice que " calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, tanto los externos como los internos. "

Armand Feigenbaum dice que " es el compuesto global de las características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, y según el cual, al momento de usarlos satisfecerán las expectativas de los clientes. "

La American Society for Quality Control, la define como " la suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada. "

De acuerdo con Lourdes Munch la calidad es el conjunto de características del producto que responden a las necesidades del cliente.

J.M. Juran la define como " el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente o como, la ausencia de deficiencias en el producto. ".

Tomando en cuenta las deficiones anteriores podemos decir que calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea, que este disponible, con la oportunidad que les convenga y que genere las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa, grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes.

Por lo que se refiere a la definición de calidad en términos del cliente es prerequisite conocerlo en términos de sus deseos necesidades y expectativas para de esta manera proporcionar un servicio tal como él lo requiere.

Como ya vimos la palabra calidad tiene múltiples significados, mediante los cuales podemos planificarla, así como establecer la estrategia empresarial para lograrla.

Cuando se habla del comportamiento, ya sea de un producto y/o servicio, la calidad se refiere a características tales como:

- Promptitud del proceso para complementar los pedidos de los clientes.
- Consumo de carburante en un motor.
- Eficacia de una compañía publicitaria.
- Millones de instrucciones por segundo de un ordenador.
- Uniformidad intrínseca de un proceso productivo.

Tales características son decisivas para el comportamiento del producto y para obtener la satisfacción con el producto o servicio; éstas competirán unas con otras en el mercado. Los clientes externos, especialmente los usuarios finales, comparan los comportamientos entre la competencia, después, sus comparaciones se transforman en un factor de decisión sobre que producto se comprará.

Debido a la competencia en el mercado, el ser igual o superior en calidad entre los productos o servicios competidores es un objetivo prioritario para el comportamiento de cualquier producto o servicio, por lo que las empresas deben presentar especial interés en estas características.

Decir calidad es hablar de ausencia de deficiencias en el producto o servicio las cuales pueden ser:

- Retraso en las entregas.
- Fallos durante el servicio.
- Facturas incorrectas.
- Cancelación de contratos de ventas.
- Desechos en fábrica o reprocesos.
- Cambios en la ingeniería del diseño.

Las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones, reprocesos y otros daños. En conjunto todo esto son las formas de Insatisfacción en el producto o servicio.

Algunas deficiencias repercuten sobre los clientes externos y, por lo tanto, son una amenaza a las ventas futuras, así como una fuente de costos muy elevados. Otras deficiencias repercuten sobre los clientes internos solamente, y por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Para la calidad en el sentido de ausencia de deficiencias, el objetivo a largo plazo es la perfección.



### 3.3 CONCEPTO DE SERVICIO.

Antes de entender el concepto de calidad de servicio debemos entender el concepto de servicio.

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones.

Zeitham Valarie.

Leonard I. Berry.

Los servicios son el espectro de actividades diseñadas para acrecentar las expectativas y el disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente.

Bernard Katz.

De acuerdo con los conceptos anteriores podemos decir que servicio es la decisión y la actitud personal y libre de poner a disposición de otro todo aquello que necesita para alcanzar su propia perfección, entonces el servicio es un aspecto de sociabilidad natural y del amor, el servicio mutuo es uno de los modos de enriquecimiento que produce la solidaridad humana

Por lo tanto el servicio es tanto la capacidad como la actividad humana de autodonación consiente, libre y responsable de quien, pone a disposición del otro aquellos medios que le son necesarios para su realización y perfección, obteniendo al mismo tiempo el propio desarrollo personal.

Al hablar de servicio es importante mencionar la adhesión que éste concepto ha tenido a la mezcla de mercadotecnia, que se refiere a las variables controlables con las que cuentan las empresas.

Al incluir los servicios en la mezcla de mercadotecnia la dirección de las empresas tiene la oportunidad de responder a objetivos específicamente orientados a incorporar el servicio al cliente, como son:

- Crear la máxima comprensión de los beneficios del producto, ya que la confianza en la disponibilidad de los servicios de respaldo para los productos debe venderse como el producto mismo.

- Crear el máximo disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente.

El servicio es considerado como un producto y como todo producto tiene que desarrollarse, empackarse, fijársele un precio, promoverse, comunicarse, distribuirse y así mismo tiene que mercadearse de manera similar al producto.

Características de los servicios:

Básicamente son las siguientes:

**1. Intangibilidad:**

Los servicios son intangibles, al contrario de los artículos, no se pueden tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios generalmente no tiene nada tangible que colocar en la bolsa de la compra.

**2. Heterogeneidad:**

Los servicios varían, son difíciles de generalizar incluso los sobrecargos más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente.

**3. Inseparabilidad de producción y consumo:**

Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Por ejemplo una deliciosa comida de restaurante puede ser estropeada por un servicio lento o malhumorado.

**4. Caducidad:**

La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Estas características, especialmente las tres primeras, plantean unos desafíos de calidad únicos en los servicios. La invisibilidad de los servicios impone una carga especial sobre lo que si es tangible asociado a ellos, por ejemplo facilidades del servicio o la apariencia del personal del servicio.

#### ¿QUE PASA HOY CON LA IDEA DE SERVICIO?

El servicio es un concepto desvalorizado por varias causas. Comúnmente se le atribuye dos acepciones: "servil" y "servicial". Tal dualidad en un mismo concepto se presenta frecuentemente en otras palabras como por ejemplo la que existe en el sustantivo iluso, del que conoceremos dos adjetivos: "iluso" e "ilusionado". Un hombre iluso es una persona que se deja engañar fácilmente mientras que un hombre ilusionado es una persona que está entusiasmada por algo. La distancia entre una persona "servil" y una persona "servicial" no es menor que la que existe entre un hombre "iluso" y un hombre "ilusionado". De hecho el adjetivo "servil" se usa como insulto y tiene un profundo sentido despectivo, mientras que "servicial" se usa como halago y tiene un sentido de alabanza.

Como vemos, la palabra servicio y su correspondiente verbo que es servir pueden tener varias acepciones. Analizaremos cada una de ellas para determinar un concepto válido de lo que significa servir.

#### EL SERVICIO COMO UTILIDAD.

La palabra servicio es el sustantivo del verbo derivado servir, de manera que servicio significa acción de servir. Ahora bien, servir significa en primer lugar ser útil para. Desde el punto de vista, un martillo sirve en tanto que es útil para clavar un clavo. Por tanto decir que algo sirve, significa que es útil para algo, o sea, que es un medio. Bajo esta acepción el servicio se refiere, en primer lugar a la utilidad, al carácter de medio "para algo".

Así en su primera acepción "servicio" significa utilidad y se aplica a los instrumentos y a los medios, fundamentalmente a las herramientas y máquinas. Ahora bien, esta acepción técnica de las palabras "servicio" y "servir" que se aplica principalmente a las herramientas e instrumentos puede aplicarse también en las personas. Desde este punto de vista las palabras "siervo" y "servidumbre" designan la condición de aquellas personas que son útiles para otra, o sea, que son usadas exclusivamente como un medio para otra persona.

## EL SERVICIO COMO SERVILISMO.

Es también posible que el servicio se entienda de un modo ligeramente distinto, de manera que el sometimiento absoluto sea utilizado a su favor precisamente por quien sirve. En ese sentido alguien puede usar su posición de siervo o adoptar una postura servil como modelo de controlar a dominar a quien en un principio es más fuerte que él. Así que atribuye también en ocasiones el concepto de servicio a lo que el diccionario denomina "servilismo": la actitud de aquellas personas que aparentan servir a otros, mientras que realmente buscan su propio beneficio.

El hombre tiene una naturaleza radicalmente distinta a la de los animales. Su naturaleza comprende sus potencialidades superiores: inteligencia y voluntad. Por tanto, lo que distingue a los seres que son personas de los que no lo son, es que los primeros se poseen a sí mismos, son dueños de sí, es fin en sí misma, y no puede ser utilizada como medio. Este carácter de fin se ha venido llamando dignidad de la persona.

De este modo, la idea de servicio, como servidumbre, resulta contraria a la dignidad humana, pues la persona humana jamás puede utilizarse exclusivamente como un medio para algo. Pero también es claro que la actitud servil, el intento de hacer "como si" se estuviera sirviendo para obtener un beneficio resulta inhumana y degradante. Si es indigno del hombre ser un esclavo, actuar "como si" se fuese un esclavo para obtener un beneficio económico o de cualquier otra índole es mucho más indigno todavía. Por eso, mientras tendemos a compadecer a quien ha sido esclavizado contra su voluntad, despreciamos a quien se esclaviza a sí mismo para obtener un beneficio. Ser servil es mucho más indigno y ultrajante que ser siervo.

## SERVICIO COMO DONACIÓN.

Hemos visto que en el sentido negativo, el servicio se relaciona con la esclavitud y es esclavo quien no se posee a sí mismo. En sentido positivo servicio se relaciona con generosidad y benevolencia; y solo puede ser generoso quien se posee a sí mismo. De este modo, por paradójico que parezca, mientras que en sentido negativo el servicio es propio de esclavos, en sentido positivo, es propio de hombres libres.

Si una máquina sirve exclusivamente en cuanto a que es útil para algo, una persona sirve en el sentido más humano de la palabra, cuando se pone a disposición de otra, cuando se da a sí misma a otra, cuando pone sus recursos a disposición de la realización y el perfeccionamiento verdadero de la persona. Pero sólo un ser que se posee a sí mismo puede darse libre y responsablemente a otro o disponerse al servicio de la otra persona. Por eso quedar a disposición

de alguien no es una muestra de esclavitud, sino de riqueza, porque la autodonación es el modo en el que la persona realiza verdaderamente su autoposesión.

Los animales en cambio, no se poseen verdaderamente a sí mismos, buscan solo su propio interés. Por eso un animal es incapaz de actuar verdaderamente en servicio o a favor de otro.

Sólo el hombre, precisamente porque es dueño de sí, puede decidir actuar benevolentemente o sea, pretendiendo intencionalmente más que un beneficio propio un beneficio ajeno. Justo porque el hombre es persona, porque es dueño de sí puede disponer de sí a favor de otro.

Así puede decirse que el servicio es un modo de amor caracterizado por la benevolencia pues, servir significa poner al alcance del otro lo que necesita de mí para su propia perfección.

El servicio en consecuencia, tiene un sentido de donación desinteresada del bien propio e interesada en el bien ajeno. Es desinteresarse de sí por interesarse en el otro, y hacerlo consciente, libre y responsablemente.

Dado que todos tenemos la posibilidad de ofrecer un servicio, es oportuno definir las características propias del servicio cuando se considera un trabajo profesional:

a) La prestación servicial del profesional constituye un deber jurídico u obligación:

La elección del servicio como trabajo profesional debe ser libre, porque el estar dado a la tarea de mejorar al otro implica una renuncia y un fuerte compromiso. Una renuncia, por que quien brinda un servicio tiene la obligación de tratar a cada persona de acuerdo con el respeto que le aporta su dignidad.

Al elegir el servicio como trabajo profesional, el servicio se constituye en un deber de justicia. El profesional del servicio debe el servicio, y el mejor servicio a su cliente y lo debe en términos de obligación en justicia propia de su estatuto profesional.

b) El servicio profesional implica una relación interpersonal.

El servicio es un trabajo personalizado, se dirige a cada uno en particular. Lo que resulta bueno para alguien, tal vez no lo sea para otro. Cada persona tiene una necesidad específica que reclama ser satisfecha. Lo que es mejor para cada persona tiene que descubrirlo quien brinda el servicio como resultado de la relación intercomunicativa que con el cliente se concreta.

c) La dignidad y estética del servicio.

El servicio es una labor profesional que manifiesta, como pocas, uno de los aspectos más propios de la persona humana y de su capacidad de vivir en solidaridad con los demás: en el servir radica la grandeza del ser humano porque sólo mediante la entrega sincera de sí mismo a los demás aprende a ser feliz. Esta será la gran dignidad.

Teniendo en cuenta esta gran valía del servicio, no resultará sorprendente, sino muy explicable y congruente, que las profesiones relacionadas con el servicio tengan una natural disposición a la belleza y a la estética y aún más, sean uno de los sectores profesionales más capaces de producir bienes extraordinariamente bellos en relación a los que puede producir una empresa productora de bienes materiales.

La máxima belleza es una exigencia natural de la calidad de servicio y el gusto y la sensibilidad estética tienden a ser hábitos de la persona que conoce el valor y la dignidad del servicio.

Por lo tanto un trabajo puede considerarse servicio cuando:

- Su finalidad consiste en contribuir e incrementar el bien propio y específico del otro.
- La actividad de naturaleza servicial es un deber jurídico y una obligación de la profesión
- Va dirigido a las personas. Implica una relación interpersonal.
- Las actividades de servicio realizadas son técnicamente cualificables y por lo tanto pueden ser evaluadas.
- Involucran y promueven el desarrollo personal del trabajador.

Una empresa de servicio es aquella que, además de reunir los factores de capital, organización, tecnología e ideas innovadoras, ofrece servicios intangibles que requieren de las personas que en ella laboran un marcado sentido social, la aptitud para reconocer las necesidades de los demás y la ayuda para satisfacerlas.

### 3.4 ¿ QUE ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO ?

Hoy en día ya son muchas las empresas y establecimientos que se anuncian con el slógan de "calidad en el servicio". Tampoco es extraño encontrarse con personas que afirman ofrecer un "servicio de calidad". Tanto quienes producen bienes, como quienes ofrecen algún tipo de servicio están interesados en brindar la máxima calidad. Por otra parte, todo parece indicar que ha surgido desde ya hace algún tiempo una preocupación especial por la persona del cliente.

Ahora bien, para mejorar la "calidad de servicio" es preciso tener claro que significa esta expresión. No parece posible mejorar la calidad, si no sabemos en que consiste tal calidad. Esta palabra significa que algo está bien hecho, que posee la perfección que le corresponde. Cuando se habla de calidad del producto, se hace referencia a la bondad o calidad del producto (una tela, carne, pescado, automóvil, etc.). Pero ¿que ocurre cuando se trata ya no de la calidad del producto sino del servicio, entendiendo el mismo servicio como producto?. Que un servicio es de calidad significa que es un buen servicio o que ha alcanzado su perfección como tal.

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente; existe una gran diferencia entre la primera y segunda expectativa, ya que las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo distramente que se realicen, no están dando un servicio con calidad.

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción, ya que la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio, es algo muy engañoso. Puede significar lo que los clientes creen que ocurrirá en una situación de servicio. Usamos el término en el sentido de deseos. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución.

Como ya sabemos el cliente es primordial para las organizaciones que ofrecen un servicio, por lo que es necesario conocer que es lo que desean los clientes de los servicios que se le ofrecen en los diferentes mercados.

Los clientes esperan que un servicio tenga:

- Tangibilidad.
- Fiabilidad.
- Responsabilidad.
- Seguridad.
- Empatía.

**Tangibilidad:**

Los tangibles son la parte visible de la oferta de servicio, como son, instalaciones, equipos y apariencia del personal del contacto, que dan indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible cogerlos físicamente. Por ello, los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el servicio.

**Fiabilidad:**

La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud, es decir la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio. Muchas organizaciones destacadas por un servicio excelente han creado su reputación basándose en la fiabilidad.

**Responsabilidad:**

Responsabilidad es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

**Seguridad:**

La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tanto agradables como entendidos, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada.



### **Empatía:**

La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más apropiada para satisfacerlo. La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisfaga necesidades.

Aunque la calidad depende de la valoración que cada persona hace sobre un producto o servicio, es preciso establecer algunos lineamientos o parámetros generales que permitan calificar objetivamente la calidad de un producto o servicio.

Para evaluar la calidad debe hacerse referencia a un modelo previamente establecido. Dos establecimientos que ofrecen un mismo servicio, por ejemplo dos hospitales, o dos instituciones bancarias, pueden considerar la calidad de distinta forma. En un caso la calidad puede referirse a la atención personalizada a los clientes mientras que en otro la calidad consiste exclusivamente en la rapidez con que se ofrece el servicio. El modelo de calidad es distinto en cada caso porque depende del modelo propuesto por cada empresa.

En las empresas de servicio la calidad dependerá del concepto de persona que se maneja; ya que quienes ofrecen y quienes reciben el servicio son personas. La persona manifiesta cómo es y cuánto vale a través de:

- su acción, es decir, las obras que realiza; y
- su relación, la forma que tiene de relacionarse con los demás.

**LA CALIDAD DE SERVICIO**, por lo tanto dependerá de la **CALIDAD DE LA PERSONA** que brinda el servicio: de la forma como esa persona manifiesta una serie de facultades o cualidades propias poniendo en acción su inteligencia, su voluntad, su imaginación, su creatividad, etc..

La Calidad de Servicio depende también del trabajo mismo, de la "obra bien hecha", es decir de la "calidad de la acción" que se logra con un trabajo bien terminado, efectuado con orden, con puntualidad, cuidando los detalles, etc.

La Calidad de Servicio depende finalmente de la "calidad de las relaciones humanas", de la capacidad que tenga la persona de darse así misma en todo lo que realiza, del modo de relacionarse con las demás personas, con cortesía, amabilidad, respeto, etc.

Al hablar de calidad en las empresas de servicio se consideran dos aspectos: servicio eficiente y trato personal. Dependiendo del grado en que se atiendan estos aspectos, puede hablarse de dos tipos de calidad:

- Relativa
- Absoluta.

La primera sólo comprende alguno de estos dos aspectos, un buen trabajo personal y deficiente servicio, o un eficiente servicio (obra bien hecha) sin un adecuado trato personal.

La calidad absoluta en cambio, comprende tanto la eficiencia en el servicio (obra bien hecha) como el excelente trato personal en donde se deben cuidar hasta los más mínimos detalles, buscando exceder las expectativas de la persona a quien se ofrece el servicio. Sólo brinda un servicio de calidad quien no olvida que lo que finalmente se debe buscar es el bien de la persona.

De esta manera un modelo de Calidad en el Servicio aplicado a cualquier organización debe considerar tres factores, que son:

- Satisfacción de necesidades del cliente
- Trabajo Bien Hecho.
- Perfeccionamiento Personal.

Los modelos de Calidad de Servicio son importantes dentro de la organización porque a través de los servicios se pretende satisfacer necesidades, las cuales actualmente se han diversificado y sofisticado mucho. Es por eso que se hace necesaria la aplicación de un modelo de Calidad de servicio de la manera más rápida y eficaz.

Toda empresa de servicio debe caracterizarse por una satisfacción de necesidades personalizada, lo que implica tanto un conocimiento certero y amplio de la necesidad que se pretende satisfacer, como la habilidad para descubrir en cada caso lo que el cliente requiere.

Cada servicio que ofrece una empresa debe ser considerado como único pues sólo se da una oportunidad para brindar un servicio con calidad.

La calidad de cualquier servicio de cualquier organización debe basarse en la eficacia y eficiencia; a través de la eficacia se pretende lograr los resultados pretendidos, y por medio de la eficiencia se pretende seguir los procedimientos establecidos.

La eficacia en la calidad de servicio depende tanto de la opinión del cliente respecto del servicio, como de la forma en que dicho servicio contribuye al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

La eficiencia en cambio dependerá de la especificación detallada del servicio, de los procedimientos empleados y no recae solamente sobre quien ofrece el servicio, sino sobre todas las áreas involucradas en la cadena del servicio. De ahí que la eficiencia de un servicio dependerá de la óptima calidad con que cada empleado ofrezca la parte del servicio en la que interviene.

Por lo tanto la persona que ofrece el servicio es la parte más importante de la Calidad de Servicio. La calidad humana constituye la materia prima de las empresas de servicio.

Podemos decir en base a todo lo anterior que Calidad de Servicio es el resultado de una adecuada satisfacción de necesidades, mediante servicios excepcionales ofrecidos por los empleados con una excelente capacidad de autodonación.

**La Calidad de Servicio constituye el mejor exponente del respeto efectivo por la persona del usuario y representa el medio más eficaz para asegurar el éxito de la empresa, de la misma forma la calidad de servicio hace que el trabajo de los empleados sea más ético y exitoso.**

**Finalmente la calidad de servicio es el distintivo de las empresas sobresalientes y consiste en una preocupación excepcional por los clientes traducida en una calidad y un servicio excepcionales.**

**No hay mejor forma de lograr y mantener una ventaja competitiva que a través de la calidad de servicio, la cual proporciona fidelidad, confianza y lealtad de los clientes hacia la empresa.**

### **3.5 LA CALIDAD EN EL SERVICIO A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN**

Como ya mencionamos en las empresas de servicio, la calidad dependerá del concepto de persona que se maneje, ya que quienes ofrecen y reciben el servicio son éstas mismas; por lo tanto, la capacitación que reciban los empleados de cualquier organización repercutirá directamente en el servicio que se ofrece al cliente, por tal motivo, la capacitación deberá estar orientada a desarrollar en el prestador de servicios una filosofía de calidad que realice su capacidad humana. Cuando el hombre se percata de su valor como persona y es tratado como tal, siente y crea en él la necesidad de crecer y perfeccionarse en sus tres ámbitos:

1. Personal.
2. Familiar.
3. Social.

Para lograrlo es necesario que desarrolle sus facultades proplamente humanas: Inteligencia, voluntad y afectividad. Desarrollarlas, significa educarlas; es decir, buscar un perfeccionamiento continuo e intencional de éstas potencialidades, logrando así una actuación más plena y total de sus actividades.

El doctor Deming en su libro *Quality, Productivity and Competitive Position*, menciona como dentro del método para mejoramiento de la calidad, la instrucción de la capacitación debe darse en todos los niveles; menciona como la calidad empieza con la educación y termina con la educación. La educación tiene que ser un proceso cotidiano para que todos comprendan el desarrollo del mejoramiento de la calidad y lo que implica propiciar la calidad dentro de la capacitación.

Todas y cada una de las personas de la organización deben comprender su papel personal dentro del esfuerzo global por lograr que la calidad se convierta en realidad. Los empleados deben contar con las herramientas que les ayuden a integrar la prevención y la solución de los problemas en su trabajo de todos los días.

En cuestión de calidad todos deben comprenderse de manera automática, lo cual se logrará a través de la aplicación de los programas de capacitación desarrollados por cada organización de acuerdo a sus necesidades.

### **3.6 LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FACTOR DE**

La economía industrial que durante más de un siglo llevó el mayor peso en el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, actualmente esta siendo superada por la economía de servicios.

Esta transformación económica ha impactado en general a todas las empresas, tanto de productos como de servicios. Los conceptos de producto y servicio también se han modificado para llegar a manejarse como un concepto único, es decir, para considerarse como un paquete de beneficios que tiene un valor específico para quien lo adquiere.

Las empresas de servicios examinan y analizan los componentes necesarios para proporcionar un servicio con calidad, tomando como base al cliente.

Es definitivo que en la nueva competencia mundial, las empresas deberán buscar constantes ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos. Para lo que es necesario crear un servicio de calidad contratando gente con ese enfoque, que tenga una visión de servicio, así como un conocimiento sobre las necesidades de los clientes y soporte para que hagan su trabajo.

Desafortunadamente en México la calidad en el servicio no ha logrado penetrarse completamente en las empresas, debido a que no ha sido oportunamente especificada entre el personal de las organizaciones.

En el caso particular de nuestro país, muchos empresarios y gerentes todavía están influenciados por las experiencias vividas en una economía cerrada y protegida, en la cual el vendedor marcaba la pauta al comprador, inclusive, imponía condiciones, como corresponde a un mercado de vendedores, en la cual los clientes tienen opciones limitadas de elegir.

También es probable que esos ejecutivos se encuentren ante un conflicto de intereses financieros, cuando piensan que el mejoramiento de los servicios requiere de inversiones y gastos inmediatos, que traerán resultados a largo plazo, siendo que ellos requieren resultados a corto plazo.

En México, ha crecido la proporción de la gente involucrada en servicios, estimándose que en las zonas urbanas el 74% de la fuerza laboral esta desempeñando actividades relacionadas con los servicios. También habría que agregar el efecto de la economía subterránea dentro del rubro de servicios y cuyo volumen de operaciones se estima aproximadamente en un 35% de la economía formal. De ahí la importancia de manejar el concepto de calidad en el servicio como factor de éxito dentro de las organizaciones.

Hablar de la calidad en el servicio como factor de éxito, es hablar de la economía de servicios, ya que a través de ésta podemos ver como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción para lograr reducir costos y elevar la productividad, todo esto mediante la satisfacción plena del cliente que es lo que finalmente se busca con la implantación de un sistema de calidad en el servicio.

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la calidad. Seguramente porque cualquiera otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad.

En los últimos años se han desarrollado nuevos conceptos de Calidad Total en los productos y/o servicios, cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado dentro de cualquier organización, los cuales deben cuidarse y cumplirse desde el inicio de su fase productiva, lo que lleva a hacer las cosas bien desde el principio y así asegurar cero errores y alcanzar la Calidad Total, lo cual se reflejara en la excelencia de la organización.

Para obtener la excelencia total es necesario que exista un buen proceso de Calidad Total el cual llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional, porque hace que cada persona involucrada en dicho sistema desempeñe sus tareas completa y cabalmente, en la forma en que esta persona se le ha responsabilizado, en el momento preciso y en el lugar que le corresponde de tal manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores.

La Calidad Total permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional de Control de Calidad que supone desde el principio que habrá fallas que corregir, este es uno de los grandes errores en que muchos empresarios caen y debido a que no logran diferenciar estos conceptos no logran la excelencia organizacional, por tal motivo es necesario comprender que:

- La Calidad Total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida
- La Calidad Total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la Alta Gerencia.
- La Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.
- La Calidad Total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va a hacer.
- El Control de Calidad empieza en una oficina de producción, la Calidad Total en la mente de los miembros de la Alta Gerencia.

La buena comprensión y manejo de los puntos anteriores dan como resultado la obtención de productos y servicios de alta calidad y en ellos se han cifrado las bases de la competitividad, es decir, la calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función a la definición dada por el cliente.

La calidad debe proporcionarse tanto en producto como en el servicio, cuando estos se ofrecen con un alto grado de calidad, el cliente estará plenamente satisfecho y como consecuencia la organización será más competitiva dentro del mercado, lo que finalmente la llevará a tener una filosofía permanente de Calidad en el Servicio para lograr el éxito.

Las empresas que han tenido éxito en cuanto a un alto posicionamiento, tanto en su Imagen corporativa, como en sus productos o servicios son aquellas que han definido la calidad bajo las normas señaladas por los clientes. El éxito es tan sencillo como el enfoque de dar al cliente, simplemente lo que él necesita, desea, quiere y demanda.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



No se puede hablar de excelencia empresarial a menos que se proporcione calidad en el servicio y calidad en el servicio se refiere a como se debe dar éste al cliente y como el cliente recibe dicho servicio.

Para que una organización obtenga el éxito a través de la Calidad Total debe tomar en cuenta todo lo anterior y tener como objetivo principal la satisfacción del cliente. Ya que para que una empresa logre ser competitiva y por ende ser exitosa es necesario que tenga clientes satisfechos, ésta es una verdad fundamental, de enorme exigencia. Esta exigencia no ha sido llevada a sus ultimas consecuencias más que en contados casos, por lo que son muy pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gire alrededor de su cliente, de servir tal como el cliente quiere ser servido y por tal motivo son muy pocas las empresas que han obtenido el éxito a través de la calidad en el servicio.

Las empresas sobresalientes tienen una conciencia clara de por quien subsisten: para ellas la organización existe y opera en función del cliente, por lo que su objetivo primordial es estar más cerca de sus clientes; la opinión del cliente es primordial para todas las actividades de la empresa. El servicio, la calidad y la confiabilidad son las estrategias utilizadas por estas compañías para conseguir la lealtad del cliente y ahí radica la razón de su excelencia.

### 3.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA

Octavio Paz menciona que "Los cambios en América Latina tienen que ser, primero y sobre todo, de carácter cultural". Al reflexionar sobre la frase anterior se descubre que la cultura implica colores, sabores, ideas sobre la autoridad, el hombre, etc. Al respecto las empresas mexicanas tendrán que modificar sus sistemas de administración para atender a clientes con otra cultura y para implementar ideas de otros países. Podemos considerar a la cultura como la personalidad de una organización y por lo tanto al estudiarla se estudiarán los rasgos distintivos de una empresa o país.

Un programa de calidad en el servicio será afectado por la cultura de una organización y país determinado por varias razones, entre las que encontramos:

La calidad en el servicio es una filosofía, que aplicada a la empresa provoca que se cambien los enfoques hacia el cliente, la calidad y la forma de trabajar. Necesitamos conocer en qué tipo de cultura se va a introducir esta nueva filosofía, para así hacer los cambios pertinentes en la forma de introducir el programa.

Las empresas nacionales cada día tienen más relación con empresas extranjeras, y por consiguiente tienen la necesidad de adaptarse a esa nueva cultura cuyas formas de administrar y negociar son diferentes.

La calidad en el servicio traerá una cultura que enfrente problemas que posiblemente otra cultura organizacional no tuvo que enfrentar, por lo que no se debe iniciar la calidad en el servicio bajo el supuesto de que es mejor a lo anterior, es decir, los iniciadores de esta nueva filosofía no deben juzgar a un programa llevado por la empresa con anterioridad, sin conocer las causas que llevaron a su aplicación. De esta forma la organización considerará a la calidad en el servicio como una evolución del programa anterior, evitando de esta manera fricciones innecesarias por el cambio de cultura.

Como habíamos mencionado anteriormente las empresas mexicanas vivieron durante mucho tiempo bajo un gobierno paternalista y una economía cerrada, lo que causó que no se tuviera una consciencia de la calidad y competitividad. Debemos tener idea de que no existe una cultura mejor que otra, si no que son diferentes, y que esta diferencia es determinada por las situaciones que enfrentaron en el pasado y por las expectativas del futuro.

Las organizaciones mexicanas cuentan con características como las siguientes: se valora mucho la jerarquía y el status; suelen ser rígidas, dogmáticas y orientadas a la tarea; existe un alto grado de centralización de poder, de la información y de la toma de decisiones; el control y la supervisión son estrechos, hay una fuerte lucha de poder, el trabajo en equipo es prácticamente inexistente, la administración de recursos humanos es primitiva. ( Con lo anterior no se pretende generalizar. ). Los empresarios mexicanos cada día están más convencidos de que la cultura organizacional de sus empresas tiene que cambiar si quieren sobrevivir.

Otros aspectos que los iniciadores de un programa de calidad en el servicio, deben analizar de la cultura organizacional mexicana son: que la disposición de la gerencia a asumir riesgos individuales es baja, se tiene una actitud defensiva hacia el cambio, la comunicación se evade y es ambigua, se evita el conflicto, los valores y objetivos de la organización son poco conocidos y compartidos por el personal, se fomenta la especialización, etc.

Una vez identificados los aspectos culturales de la empresa, se estudiará la forma en que se introducirá la calidad en el servicio. Por ejemplo: una vez que la empresa se da cuenta de la necesidad de mejorar la calidad, se tendrán que estudiar aspectos como: la idea que se tiene sobre el poder, la estructura de la empresa, etc.

La evolución cultural planeada es la estrategia de cambio que recomendamos sea llevada en un programa de calidad en el servicio, ya que en esta estrategia se actúa sobre los valores directamente, se da tiempo suficiente para su implementación y el proceso educativo permite la identificación de la gente con los nuevos valores; lo que no se logra a corto plazo.

A este tipo de cambio se le llama desarrollo organizacional, es cual se define como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados . Al llevar un cambio de esta forma, la participación del departamento de recursos humanos en la vida de la empresa será de suma importancia, ya que entre otros aspectos se requerirá de un desarrollo organizacional intenso.

En toda empresa se forman grupos de personas, ya sea por amistad, la relación de trabajo, etc. y en todos esos grupos se encuentra una persona, la cual influye en las actividades del grupo, domina en las decisiones, da apoyo a los integrantes, etc. Al introducir un programa de calidad en el servicio , se debe identificar a estas personas, las cuales pueden tener una autoridad formal por parte de la empresa o no, y convencerlos de los beneficios de la calidad, ya que de esta manera será más rápido y fácil su introducción en la empresa; por otra parte un programa de calidad en el servicio debe promover y apoyar el liderazgo.

## CAPITULO 4

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

#### 4.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Todo proyecto de investigación, tiene un patrón de estructura especificada para controlar la investigación. Su función es asegurar que los datos necesarios sean recogidos exacta y económicamente.

Los diseños de investigación de esta índole son desde luego arbitrarios; sus clasificaciones pueden ser hechas sobre muchas bases y si se desea puede hacerse muy grande.

Existen diferentes tipos de diseños, su aplicación, sus puntos fuertes y sus debilidades, ayudarán al investigador a seleccionar el diseño más apropiado a un problema específico.

Se establecen tres tipos generales de diseño de la investigación:

1. Investigación exploratoria.
2. Investigación concluyente.
3. Investigación de desempeño y monitoria.

El diseño de investigación es y debe ser flexible, para que sea sensible a lo inesperado y para describir ideas que no se habían reconocido previamente.

Se emplean diversos métodos para obtener información clara y real, éstos incluyen fuentes secundarias de datos, observaciones, entrevistas de grupos con personas especialistas en la materia.

#### INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

La investigación exploratoria es apropiada para las primeras etapas del proceso de la toma de decisiones, cuando se está en busca de problemas u oportunidades, y a la vez encontrar información suficiente que lleve a la formulación de hipótesis que conduzcan al reconocimiento claro de dicho problema.

El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa mejor en el grupo de alternativas que van a evaluarse.

La investigación exploratoria, es con base en la imaginación del investigador, sin embargo se pueden encontrar hipótesis de valor en las siguientes tres fuentes.

- a) Estudio de datos secundarios.
- b) La encuesta de individuos que es probable que tengan ideas sobre el tema en general.
- c) Análisis de casos seleccionados.

#### INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.

Suministra información que ayuda a evaluar y seleccionar la línea de acción: son diseños formales para probar la hipótesis, esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionada con la investigación.

Los estudios concluyentes tratan de obtener la descripción completa y exacta de una situación, es decir, que mediante ésta investigación se puede determinar el curso de acción más conveniente para poder tomar una decisión.

Para este estudio nos basaremos en una investigación exploratoria ya que tiene por objeto determinar la veracidad o grado de validez que se pueda obtener en una serie de preguntas, para comprobar o discordar las hipótesis que nos planteamos con el fin de conocer y poder demostrar la importancia que los nuevos programas de capacitación orientados al personal de vuelo representan para Aeromexico en cuanto a la calidad en el servicio al cliente se refiere.

La forma que se diseñó para este objeto es un cuestionario.

#### 4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Existen varios métodos para seleccionar una muestra, pero debemos de considerar que el propósito fundamental es el de obtener una muestra representativa, es decir, una muestra que convenga a la investigación y que contenga todos los elementos en la misma proporción en que existen en el universo del que se obtiene.

Para poder determinar que tipo de método debemos utilizar para efectos de nuestra investigación, decidimos basarnos en dos autores como son: Laura Fischer en su libro "Introducción a la Investigación de Mercados" y los autores del libro "Investigación de Mercados", Thomas C. Kinner y James Taylor.

Estos autores hacen la siguiente clasificación de los métodos para determinar la muestra.

	Laura Fischer	Kinner y Taylor
<b>a) Probabilístico</b>	1) Aleatorio Simple	1) Aleatorio Simple
	2) Estratificado	2) Estratificado
	3) Por área	3) Muestreo Agrupado -Muestreo sistemático. -Muestreo por área.
<b>b) No probabilístico</b>	1) De cuotas	1) De conveniencia.
	2) De juicio	2) De comprobación.
		3) Muestreo por cupos.
<b>c) Ambos</b>	1) Salto sistemático	
	2) Serpentina	
	3) Zigzag	

Antes de pasar a explicar cada uno de los métodos anteriormente mencionados, queremos dar los conceptos de Universo o Población y de Muestra con el fin de facilitar la comprensión de la explicación que ofrecemos.

Laura Fischer nos dice que:

- Se llama universo o población al total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación-
- Muestra es una parte del universo que debe presentar en proporción reducida los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Kinner y Taylor la definen así:

- La población es el conjunto de elementos del cual se toma la muestra-
- Muestra es una parte de la población que contiene las mismas características que se desean estudiar en aquella.

**Método Probabilístico.**

Es aquel en que cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido.

a) Método aleatorio simple al azar: es aquel en que todos los elementos del universo tienen la misma oportunidad de ser escogidos.

b) Método de muestreo estratificado: es cuando el universo es heterogéneo, se forman ciertos grupos que reúnen características similares u homogéneas.

c) Muestreo por área: son varias etapas que se deben seguir para llegar a determinada muestra.

**Método no Probabilístico.**

En éste los elementos del universo no tienen la misma oportunidad de ser elegidos.

a) Muestreo por cuotas: el investigador determina el número de entrevistas y los entrevistadores a sus entrevistados.

b) Muestreo por juicio: el investigador escoge a su juicio la muestra que el considera conveniente.



### **Método de ambos.**

Aquí encontramos dos métodos y son:

- a) Salto sistemático.
- b) Por cada punto de partida.

Kinner y Taylor los clasifican de la siguiente manera:

### **Muestreo Probabilístico.**

En éste se tiene una oportunidad real de ser seleccionado para la muestra.

- a) Muestreo aleatorio simple: es el muestreo probabilístico con oportunidades equitativas.
- b) Muestreo estratificado: se selecciona de una parte de la muestra.
- c) Muestreo de agrupados: En este método un grupo de elementos se selecciona aleatoriamente, a un mismo tiempo.

-Muestreo sistemático: se selecciona cada elemento dentro de un marco.

-Muestreo por área: comprende la selección de trozos de geografía.

### **Muestreo no Probabilístico.**

Se basa principalmente en el criterio del investigador o del entrevistador de campo.

- a) Muestreo por conveniencia: se selecciona de acuerdo a la conveniencia del investigador.
- b) Muestreo de comparación: se selecciona en lo que un experto piense acerca de la contribución de unas unidades.
- c) Muestreo por cupos: son un tipo especial de muestras intencionales.

#### 4.3 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

El tipo de muestreo que vamos a utilizar será el Aleatorio Simple, por lo tanto la fórmula a utilizar, será la de poblaciones finitas que se aplica para menos de 500,000 elementos; nuestro universo es de 360 elementos, éste se encuentra determinado por el número de pasajeros que viajarán en el vuelo 521, de México a Veracruz del día 2 al 8 de diciembre de 1993.

Decidimos tomar esta ruta como nuestro universo ya que ésta cuenta con aproximadamente 20 meses en la empresa, anteriormente los pasajeros tenían que ocupar los servicios de otras aerolíneas ya que Aeromexico no contaba con ésta; de ahí la importancia que su opinión representa para nuestra investigación al tener referencias de comparación con los servicios que la competencia ofrece.

Datos considerados del 2 al 8 de diciembre de 1993

Vuelo No. 521.

Ruta México- Veracruz.

Frecuencia diaria ( días )	# de pasajeros .
1 (lunes)	62
2 (martes)	45
3 (miércoles)	59
4 (jueves)	32
5 (viernes)	32
6 (sábado)	54
7 (domingo)	76
<b>Total</b>	<b>360</b>

Desarrollando la mencionada fórmula obtenemos un total de 61, que será nuestra muestra objeto de estudio.

Tomando en cuenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde se consideró lo siguiente:

N = número de elementos de la población

P = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso

e = error del 5%

Z = grado o nivel de confianza.

n = tamaño de la muestra

Por lo tanto tenemos:

#### DATOS GENERALES:

N = 360 pasajeros

P = 95% (.95)

q = 5% (.05)

e = 5% (.05)

Z = 1.96

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{3.8416 (360) (.95) (0.05)}{0.0025 (359) + 3.8416 (.95) (0.05)}$$

Nuestra muestra es de 81 elementos.

Por lo tanto se aplicarán 61 cuestionarios a los pasajeros del vuelo 521 en la ruta México-Veracruz

#### 4.4 TIPO DE CUESTIONARIO.

En nuestra investigación desarrollamos un cuestionario estructurado directo, debido a que es la técnica más común para la recolección de información, además de que exige que todas las preguntas se formulen para todos los encuestados, exactamente con las mismas palabras y secuencia.

Por otra parte la normalización se diseñó para controlar el sesgo en las respuestas y para asegurarnos que los encuestados estén respondiendo correctamente la misma pregunta.

Algunas ventajas que nos proporciona el cuestionario estructurado directo son su simplicidad para administrarlo y la facilidad con que se puede procesar, analizar e interpretar la información recolectada. Además el formato de preguntas estructuradas está diseñado para controlar parcialidades en las respuestas e incrementar la confiabilidad de la información.

El cuestionario estructurado directo puede administrarse por teléfono, por correo o por entrevistas personales, en nuestro caso utilizamos la entrevista personal para la aplicación de los mismos.

Las desventajas que tiene este tipo de cuestionario, son que el encuestado no tiene la oportunidad de proporcionar la cantidad de información deseada o que el proceso de interrogación puede sesgar sus respuestas.

A continuación se explica brevemente lo que se pretende obtener en cada una de las preguntas y la interrelación que existe entre varias de ellas, como forma de hacer más extensivo y real el alcance de este trabajo.

a) La pregunta # 1 se elaboró con el fin de determinar con que tipo de cliente estamos tratando, esto es, si el pasajero vuela frecuentemente por la línea nos proporcionará información más confiable para esta investigación.

b) La pregunta # 2 es un punto de referencia que nos permitirá conocer el concepto general que el cliente tiene de la empresa, partiendo de éste podemos determinar en un momento dado si existen fallas en el servicio ofrecido durante el vuelo.

c) La pregunta # 3 tiene relación con las preguntas anteriores ya que es importante conocer si Aeroméxico satisface la necesidades de sus clientes y determinar la preferencia que éstos tienen por la línea.

d) La pregunta # 4 esta elaborada para conocer el posicionamiento que el cliente le ha otorgado a la línea aérea en el mercado y determinar el lugar que ésta ocupa dentro del mismo. Podemos resaltar que el liderazgo dentro del mercado se logra a través de la conjunción de varios elementos, entre ellos se encuentra el servicio ofrecido durante el vuelo el cual constituye nuestro objeto de estudio.

e) La pregunta # 5 tiene como finalidad dar respuesta a la hipótesis de trabajo, para lo cual tendrá que interrelacionarse con el resultado que se obtenga de las preguntas # 6, 7 y 8.

f) La pregunta # 6 esta diseñada para evaluar el desempeño de los sobrecargos.

g) La pregunta # 7 es un complemento la pregunta anterior, ya que los alimentos y bebidas forman parte del servicio ofrecido durante el vuelo y puede afectar la calidad de éste en un momento dado.

h) La pregunta # 8 tiene un doble finalidad, primeramente confirmar que lo señalado por el cliente en la pregunta # 6 es cierto y segundo fortalecer la respuesta dada en la pregunta # 5.

l) La pregunta # 9 tiene como objeto confirmar o no la hipótesis alterna, por lo que en sí misma se autocontrola, ya que al preguntar si los clientes prefieren esta línea por el servicio que ofrece se comprobaba o disprobaba la hipótesis mencionada.

j) La pregunta # 10 está cruzada con las preguntas # 6 y 13, nos permitirá comprobar la veracidad de las respuestas obtenidas, al mismo tiempo determinar las necesidades de capacitación requeridas por el personal de vuelo.

k) Las preguntas # 11 y 12 se encuentran relacionadas entre sí, al mismo tiempo están cruzadas con la pregunta # 9, ya que si el cliente considera que existen fallas en el servicio ofrecido durante el vuelo, éste no podrá ser bueno.

l) La pregunta # 13 tiene una finalidad de control sobre la información proporcionada anteriormente.

m) Las preguntas # 14 y 15 están ligadas y a su vez diseñadas para conocer el enfoque que el cliente le da a las funciones de los sobrecargos.

n) La pregunta # 16 está diseñada para determinar el grado de aceptación con que cuenta la línea aérea.

o) Las preguntas # 17 y 18 fueron elaboradas con el propósito de respaldar las preguntas anteriores y comprobar la veracidad de la información.

#### 4.5 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La tabulación consiste en contar el número de aspectos que caen dentro de las categorías establecidas; es una operación técnica y que a menudo exige tiempo y dinero.

Es una actividad susceptible de error que puede distorsionar la validez de la información.

##### MÉTODO DE TABULACIÓN.

En virtud de que no se contaba con los elementos para hacerlo mecánicamente, la tabulación se realizó de forma manual; por lo que resultó un poco más tardada la realización de éste procedimiento, pero se trato de tener los menos errores posibles, para que la información obtenida resultará lo más veraz posible.

##### FASES DE LA TABULACIÓN.

Las fases de la tabulación son los pasos que se deben seguir para llegar a resultados específicos y sobre todo lo más veraz posible.

Como ya hablamos mencionado anteriormente se elaboró un cuestionario a través del cual se pretenden obtener los objetivos deseados en esta investigación.

Calculada la muestra para poblaciones finitas, nos dio como resultado un modelo de 81 cuestionarios. Una vez obtenidos los datos totales de la investigación, se procedió a la verificación de los mismos.

Los datos totales obtenidos en la tabulación se convertirán posteriormente en estadísticas que permitan interpretar y poder concluir sobre dicha investigación.

Con el propósito de darle una interpretación más objetiva, es conveniente presentar los resultados en porcentajes para su fácil comprendió, así como utilizar gráficas, cuadros etc., todo esto es de gran ayuda para todas aquellas personas que quieren saber de una forma real los resultados finales de cualquier investigación.

#### **4.6 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION.**

Cada una de las preguntas que se utilizaron en la investigación, tenían como finalidad específica el dar respuesta a una interrogante sobre el tema, y de ahí partir para contestar las hipótesis que nos planteamos al inicio de ésta investigación, para comprender dichas preguntas es necesario mostrar los resultados, los parámetros utilizados y los criterios que seguimos para la obtención de esos resultados.

A continuación presentamos toda la información obtenida, utilizando para ello representaciones gráficas, cuadros y porcentajes; en donde, ya sea de forma directa o cruzando respuestas se consiguió la información que nos permitirá esbozar y determinar conclusiones y recomendaciones.

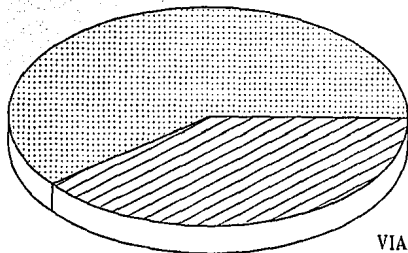
Se escogió ésta forma de presentación porque creemos que una gráfica, representa a simple vista los detalles más relevantes de la información y se analiza con más detenimiento y muestra muchos aspectos de interés general o particular.



# GRAFICA 1 FRECUENCIA DE VIAJES POR PASAJEROS



VIAJA CON FRECUENCIA  
61%



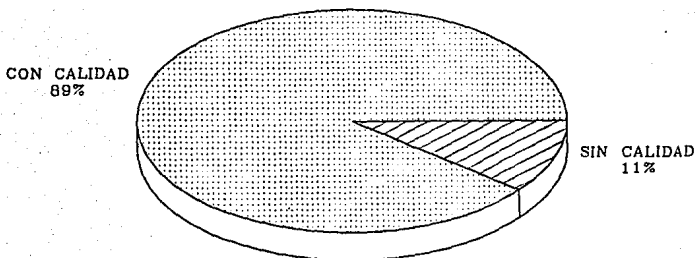
VIAJA  
CON POCA FRECUENCIA  
39%

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuesta, fue posible determinar que el 61% de los pasajeros viaja con frecuencia por Aeroméxico; por su parte, el porcentaje restante (39%) indicó realizar viajes con una reducida frecuencia, tal y como se puede observar en la gráfica 1.

Mediante esta información se amplía la confianza en los resultados, ya que el porcentaje de los usuarios que manifestaron viajar con frecuencia fue mayor al 50%.

La opinión de los pasajeros que viajan frecuentemente será para nosotros más confiable, en virtud de que tienen una visión más real del servicio que la línea ofrece.

## GRAFICA 2 EVALUACION DEL SERVICIO DE LA LINEA



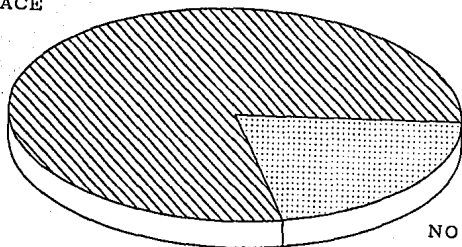
Al solicitar a los pasajeros que externaran su opinión respecto a los servicios que ofrece la línea, encontramos las siguientes respuestas: el 89% de los encuestados indicó que el servicio es de calidad; el 11% de los usuarios se inclinó por la respuesta contraria (ver gráfica 2). En virtud de lo anterior, observamos como el porcentaje que contestó que el servicio es de calidad es realmente significativo.

Resulta conveniente destacar que en esta gráfica se está evaluando el servicio en general (venta de boletos, reservaciones, manejo de equipaje, etc.), más adelante utilizaremos un enfoque particular para evaluar el servicio ofrecido durante el vuelo.

# GRAFICA 3 SATISFACCION DE EXPECTATIVAS



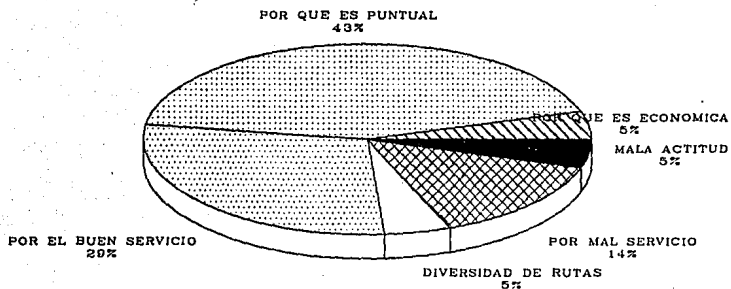
SI SATISFACE  
79%



NO SATISFACE  
21%

Toda empresa que ofrece un servicio desea satisfacer las necesidades de sus clientes. En la gráfica 3 observamos que Aeroméxico satisface en un grado elevado las expectativas de viaje generadas en sus pasajeros. De esta manera, el 79% de los usuarios del servicio indicaron que se satisfacen sus expectativas de vuelo, en tanto que el 21% de los encuestados se inclinaron por la otra opción. Ver gráfica 3.

## GRAFICA 3-A PORQUE

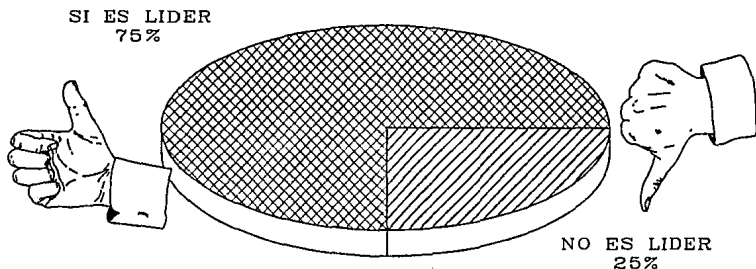


La aviación constituye uno de los más rápidos y seguros medios de transporte que existen actualmente; apoyándonos en este hecho podemos destacar la elevada cantidad de respuestas favorables que obtuvo la puntualidad como factor de preferencia por parte de los clientes de la línea.

En segundo lugar encontramos al buen servicio. Como consecuencia natural de esta respuesta puede precisarse que el consumidor se vuelve cada vez más exigente y requiere de mejores servicios, servicios de calidad que satisfagan sus expectativas.

Es preciso puntualizar, al observar la gráfica 3-A que el mal servicio ocupó un porcentaje significativo dentro de las respuestas obtenidas, lo que ratifica lo antes mencionado: exigencia del consumidor por mejores servicios.

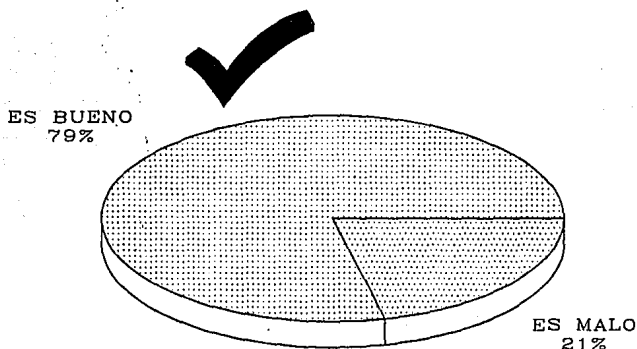
## GRAFICA 4 LIDERAZGO DE AEROMEXICO



En el contexto de la aviación comercial, Aeroméxico es una empresa líder; liderazgo que se ha logrado gracias al esfuerzo de los trabajadores que laboran en ella.

El porcentaje de encuestados que opinan que es líder es elevado (75%), pero habría que analizar detalladamente al 25% que opina lo contrario y detectar problemas y proponer soluciones (ver gráfica 4). Desafortunadamente este punto no es nuestro objeto de estudio, sólo nos sirve de referencia para ubicar a la empresa dentro de su mercado comercial.

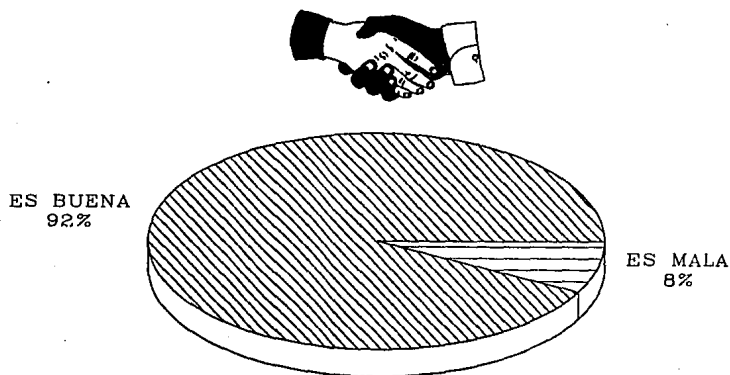
## GRAFICA 5 EVALUACION DEL SERVICIO EN VUELO



Al solicitar a los usuarios que externaran su opinión respecto al servicio proporcionado en vuelo, un porcentaje elevado (79%) opina que el servicio es bueno, sólo un 21% piensa que es deficiente, como se constata en la gráfica 5. Esta gráfica viene a representar el punto básico objeto de nuestro estudio.

Mediante ésta se conoce la opinión de los pasajeros acerca del servicio ofrecido durante el vuelo.

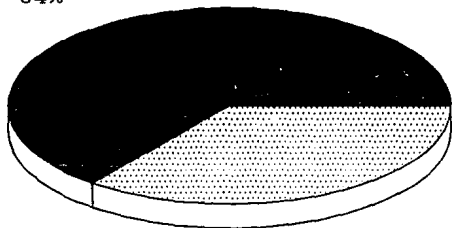
## GRAFICA 6 ATENCION DE LOS SOBRECARGOS



Al analizar la evaluación que los pasajeros realizan respecto a la atención brindada por los sobrecargos, se observa que el porcentaje a favor es elevado 92%, sólo el 8% de los usuarios del servicio de la línea indicó que es mala (ver gráfica 6). Al vincular este punto con el contenido de la gráfica 5 podemos descartar la idea de que la falta de calidad en el servicio de la línea radique en la atención ofrecida por los sobrecargos.

## GRAFICA 7 CALIDAD DE LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS

ALTA CALIDAD  
64%



BAJA CALIDAD  
36%

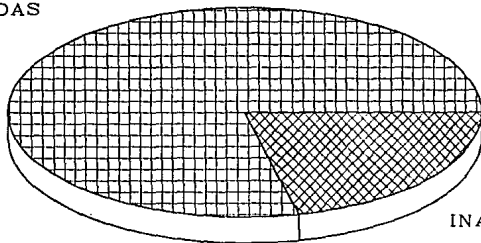
Al solicitar a los pasajeros que opinaran respecto a la calidad de los alimentos ofrecidos en el vuelo, se obtuvieron resultados que se inclinan por señalar la elevada calidad (64% del total); el 36% restante afirmó que la calidad de los alimentos es mala, tal y como se aprecia en la gráfica 7.

Al relacionar los resultados obtenidos en las gráficas 6 y 7 es evidente que existen diferencias notables entre los porcentajes asignados a cada uno de las respuestas. Por ello, para mejorar el servicio durante el vuelo habría que aumentar la calidad de los alimentos y bebidas ofrecidas a bordo.



GRAFICA 8  
APTITUDES Y ACTITUDES DE LOS SOBRECARGOS

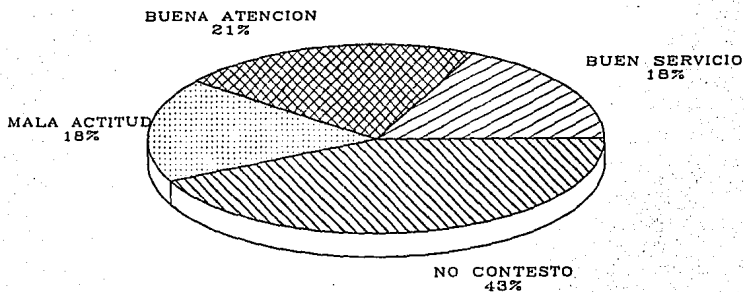
ADECUADAS  
79%



INADECUADAS  
21%

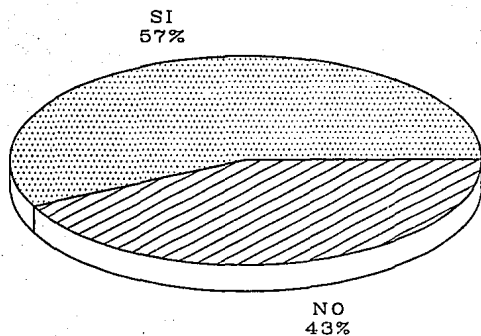
Las aptitudes y actitudes de los sobrecargos constituyen una muestra clara de la imagen de la compañía. En este sentido, las respuestas obtenidas dan cuenta de que un gran porcentaje de los entrevistados (79%) están de acuerdo con las características de los sobrecargos que laboran en Aeroméxico, lo cual evidentemente repercute en la preferencia por la aerolínea. La gráfica 8 es elocuente al respecto.

## GRAFICA 8-A PORQUE



Al ofrecer razones respecto al porqué se evalúan favorablemente las actitudes y aptitudes de los sobrecargos, encontramos que el 38% de los usuarios indicaron que es debido a la buena atención; 31% mencionaron que por el buen servicio y, en el caso de las características inadecuadas, el 31% restante mencionó que hay malas actitudes (ver gráfica 8-A).

## GRAFICA 9 PREFERENCIA POR SERVICIO DE SOBRECARGOS

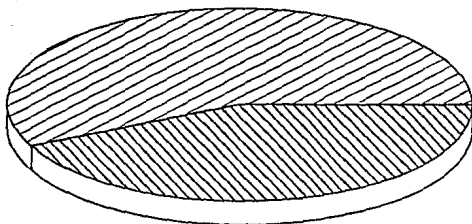


El 57% de los encuestados opinaron que prefieren esta línea por el servicio que los sobrecargos ofrecen, lo cual habla de una manera favorable sobre el trabajo desarrollado por este personal. En virtud de este porcentaje puede señalarse que el servicio de los sobrecargos tiene una elevada incidencia sobre las decisiones para elegir línea aérea.

Consideramos este porcentaje representativo para nuestra investigación (ver gráfica 9).

## GRAFICA 10 CAPACITACION PARA MEJORAR EL SERVICIO

SI SE REQUIERE  
57%



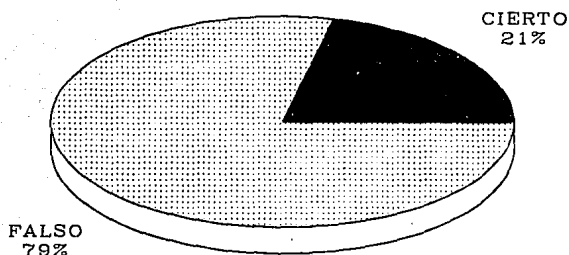
NO SE REQUIERE  
43%

No obstante que el 57% de los encuestados opinaron, en la pregunta anterior, que su preferencia por la línea se debe a la atención de los sobrecargos, un porcentaje igual manifestó que se requiere capacitación para mejorar el servicio (ver gráfica 10).

Al cuestionar a los pasajeros sobre el servicio ofrecido a bordo, el desempeño de funciones de los sobrecargos, etc., contestaron que eran buenos ( ver gráficas 5, 6 y 8 ) sin embargo al preguntar si requieren mayor capacitación, la respuesta fue afirmativa en porcentaje elevado lo que nos lleva a concluir:

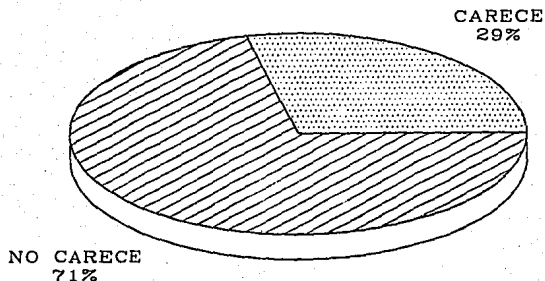
"La capacitación debe de ser continua y permanente".

GRAFICA 11  
PROBLEMA: FALTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



El 79% de los usuarios de la línea aérea a quienes se les aplicó la encuesta considera que la falta de calidad en el servicio a bordo no es el principal problema de Aeroméxico. Sólo el 21% de quienes contestaron a esta pregunta indicaron que existe carencia de calidad en el servicio, tal como se observa en la gráfica 11.

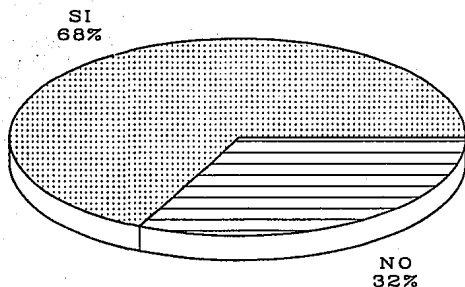
GRAFICA 12  
CARENCIA DE PERSONAL ADECUADO PARA VUELO



Al observar la gráfica 12, nos percatamos que, de acuerdo con la evaluación de los usuarios, la empresa cuenta con los sobrecargos adecuados para desarrollar su puesto. De ello da cuenta el 71% de respuestas obtenidas al respecto (ver gráfica 12).

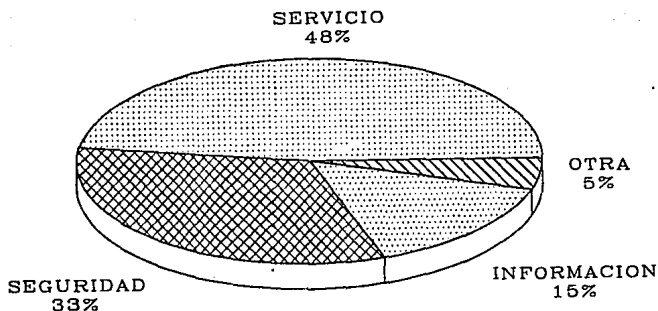
Sin embargo, es conveniente destacar que un 29% opina lo contrario, por lo que es recomendable prestar mayor atención a este punto y dar mayor capacitación al personal para así disminuir este porcentaje en contra.

# GRAFICA 13 SOBRECARGOS DEBIDAMENTE CAPACITADOS



Como complemento a la respuesta anterior, el 68% de los pasajeros encuestados consideran que el personal se encuentra debidamente capacitado para el desarrollo de sus funciones. La gráfica 13 viene a ratificar lo expuesto en la gráfica anterior.

## GRAFICA 14 PRINCIPAL FUNCION DE LOS SOBRECARGOS

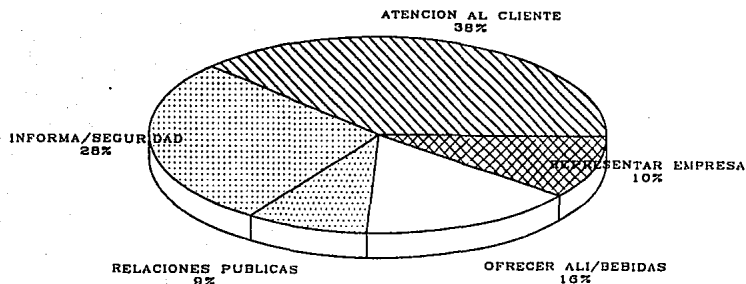


Al solicitar a los usuarios que externaran su opinión respecto a la principal función de los sobrecargos, el 48% manifestó que es el servicio, el 33% expresó a la seguridad, en tanto que el 15% se refirió a la información como la función primordial de los sobrecargos (ver gráfica 14).

Esta idea presente en los clientes se debe a que la aviación es un medio de transporte cada vez más seguro, por lo tanto esta cuestión pasa a segundo término, de ahí la importancia del servicio que los sobrecargos ofrecen.



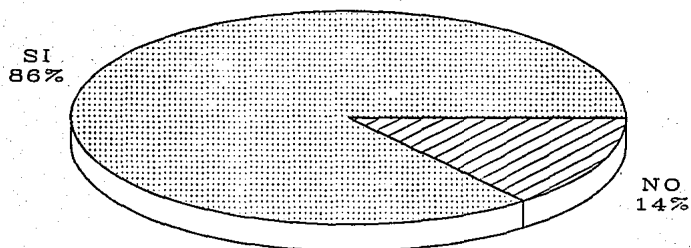
## GRAFICA 15 LABORES DE LOS SOBRECARGOS



De acuerdo con los usuarios, las principales labores de los sobrecargos son las siguientes:

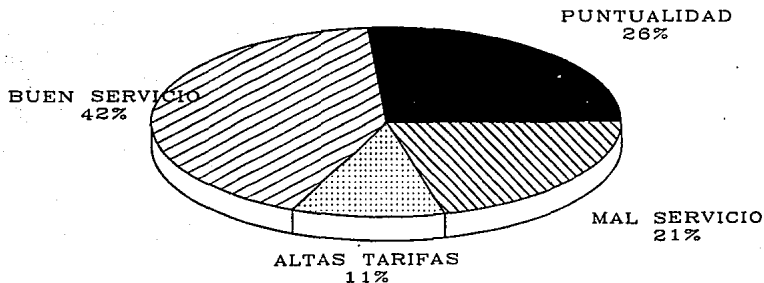
En primer lugar, la atención al cliente (38%); en segundo término, información y seguridad (28%); en tercero, ofrecimiento de alimentos y bebidas con un (16%); en cuarto representar a la empresa (10%) y, por último, relaciones públicas (9%). Ver gráfica 15.

## GRAFICA 16 RECOMENDARIAN LA LINEA



Al solicitar a los usuarios su opinión acerca de la posibilidad de recomendar la línea y sus servicios a otras personas, la mayoría de los clientes (86%) señaló que recomendarían la línea si ésta satisface sus necesidades; el 14% de los encuestados expresó que no recomendarían a la línea. Ver gráfica 16

## GRAFICA 16-A PORQUE

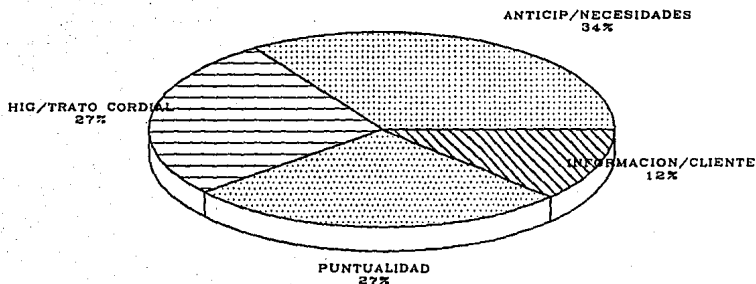


Las razones utilizadas para argumentar porqué se realizaría, o en su caso no se haría, la recomendación para el uso de la línea, consistieron en lo siguiente:

El buen servicio fue la principal razón (42%); la puntualidad (26%) le siguió en importancia. El 21% de los encuestados opinó que el servicio no es bueno, lo que constituye un porcentaje relativamente alto.

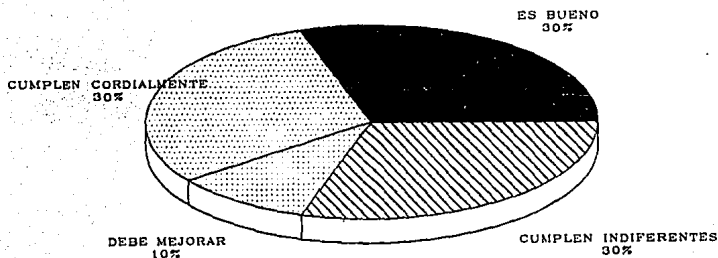
Debe acotarse que aunque existe una guerra comercial dentro de la aviación y que las líneas abaratan sus tarifas para ganar más mercado, Aeroméxico mantiene un porcentaje de ocupación elevado.

## GRAFICA 17 SERVICIO CON CALIDAD DURANTE EL VUELO



Al evaluar aquello que los clientes consideran un servicio con calidad durante el vuelo, se argumentó como razón principal el anticiparse a sus necesidades, respuesta que agrupó al 34% del total obtenido (ver gráfica 17). En virtud de lo anterior, la capacitación que se dé a los sobrecargos deberá orientarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## GRAFICA 18 DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS SOBS.



Al evaluar el desempeño de las funciones que deben cumplir los sobrecargos se obtuvieron las siguientes respuestas: el 30% de los usuarios indicó que las cumplen cordialmente, otra proporción idéntica señaló que es bueno, en tanto que otro 30% apuntó que las cumplen con una actitud indiferente. Sólo un 10% opina que debe mejorar. Ver gráfica 18.

Cabe acotar que en el caso del 30% que cumple con indiferencia, esto es, desarrollan su trabajo sin ser cordiales, no se consideran como desatentos, aunque habría que corregir este punto motivando al personal a ser más cortés con los clientes.

#### 4.7 COMPROBACION O DISPROBACION DE LAS HIPOTESIS FORMULADAS DE LA INVESTIGACION QUE SE REALIZO.

##### HIPOTESIS DE TRABAJO.

Si Aeroméxico ofrece un servicio con calidad al cliente durante el vuelo entonces generará el arraigo del mismo.

Como se puede observar en la figura número 5, esta hipótesis se cumple ampliamente ya que el 79% de las personas encuestadas contestaron que el servicio ofrecido durante el vuelo es bueno.

Las respuestas obtenidas en las preguntas 6, 7, 8, 8-A, comprueban más ampliamente ésta hipótesis ya que un 92% de los encuestados coinciden en que los sobrecargos de Aeroméxico ofrecen una buena atención al cliente; un 64% están de acuerdo en los alimentos y bebidas ofrecidas durante el vuelo son de calidad y un 79% reconocen que las actitudes y aptitudes de los sobrecargos son las adecuadas para el desempeño de su trabajo. Ver gráficas 5, 6, 7, 8, 8-A.

Analizando las respuestas obtenidas nos encontramos que realmente el cliente considera que la línea ofrece un servicio con calidad, ya que una buena atención al cliente, el ofrecimiento de alimentos y bebidas de calidad, así como una actitud por parte de los sobrecargos son los factores principales que determinan un servicio con calidad durante el vuelo.

Debemos tomar en cuenta la información obtenida de las preguntas 1, 2 y 4, ya que estas nos permiten validar hasta cierto punto los resultados obtenidos en las preguntas mencionadas anteriormente, es decir, que si un 61% de los encuestados viajan frecuentemente por Aeroméxico ( ver gráfica 1 ), podemos confiar en la veracidad de la información proporcionada a través del cuestionario.

El análisis de las preguntas 2 y 4 ( ver gráficas 2, 4 ) nos permiten tener una referencia para poder comprobar de mejor manera nuestras hipótesis , en dicho análisis se obtuvo que 89% considera que la línea ofrece un servicio con calidad y solamente un 11% piensa lo contrario, esto nos da la pauta para confirmar el arraigo que un servicio con calidad, ofrecido durante el vuelo crea en el cliente.

El análisis realizado de las figuras 10 y 13 nos permite observar que un 57% de los encuestados considera necesaria la capacitación para los sobrecargos y a través de esta mejoren el servicio que ofrecen ( ver gráfica 10 ) y por otro lado observamos que un 88% están de acuerdo en que los sobrecargos están debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones ( ver gráfica 13 ), se observa una diferencia de un 11% lo cual resulta bastante bajo, así que podemos decir que el personal se encuentra debidamente capacitado para ofrecerle un servicio con calidad al cliente durante el vuelo.

#### HIPOTESIS ALTERNA.

Si Aeroméxico ofrece un servicio con calidad al cliente durante el vuelo, entonces éste preferirá a la empresa en sus planes de vuelo.

La gráfica número 9, es lo suficientemente expresiva para comprobar ampliamente ésta hipótesis, ya que si se observan los resultados arrojados, tenemos que un 57% de las personas encuestadas coinciden en que el servicio ofrecido al cliente durante el vuelo es de calidad, lo que genera la preferencia del cliente hacia la empresa en sus planes de vuelo.

El resultado obtenido en la gráfica 3 y 3-A nos dice que un 79% de los pasajeros están satisfechos con las expectativas de viaje que Aeroméxico les ofrece, ya sea por su puntualidad, por su diversidad de rutas, porque es económica, o por el buen servicio que ésta ofrece. Este resultado apoya ampliamente al resultado obtenido en la figura nueve y de esta manera se comprueba en forma más clara la hipótesis alterna.

Como complemento para la comprobación de la hipótesis anterior nos podemos auxiliar en las gráficas 11 y 12 ( ver gráfica 11 y 12 ) , en donde se observa que el 70% de los clientes consideran que no existe la falta de calidad en el servicio que los sobrecargos ofrecen y el 71% coinciden en que la línea aérea cuenta con el personal adecuado para satisfacer sus necesidades durante el vuelo, como observamos estos datos estadísticos, se encuentran directamente relacionados y nos permiten fortalecer la veracidad de la información necesaria para la comprobación de la hipótesis anterior.

#### HIPOTESIS NULA.

Si Aeroméxico ofrece un servicio con calidad al cliente durante el vuelo entonces este siempre volará por ésta aerolínea.

Para comprobar esta hipótesis tomamos como base el resultado obtenido de las preguntas 16 y 16-A, el cual es el siguiente: un 86% de la muestra recomendaría a la línea aérea esto es en base a una serie de factores como son: puntualidad, tarifas económicas, diversidad de rutas, personal altamente capacitado, buena atención al cliente, seguridad durante el vuelo, los cuales de manera conjunta se reflejan en un servicio con calidad, lo que origina que el cliente se encuentre satisfecho y recomiende a la línea; pero esto no quiere decir, que aunque lo satisfaga el servicio ofrecido siempre volará por la aerolínea, de lo anterior podemos afirmar que nuestra hipótesis no se comprueba ya que en un momento dado el cliente requerirá de las expectativas de vuelo que le ofrezca otra aerolínea y que Aeroméxico no le pueda ofrecer.

Para una mejor comprensión de los alcances antes mencionados se procedió a analizar los resultados obtenidos en las gráficas 14, 15, 17 y 18 los cuales son los siguientes: Un 48% de los encuestados piensan que la principal función de los sobrecargos es la de proporcionar un servicio, un 33% piensa que es el dar seguridad durante el vuelo, un 15% piensa que es dar información y 5% cree que es otra ( Ver gráfica 14 ); datos estadísticos que nos sirvieron como referencia para ubicar el concepto que tiene el cliente de las funciones de los sobrecargos y la forma en que éstos desempeñan sus labores ( Ver gráfica 15 ), de la misma forma se analizó lo que para el cliente es un servicio con calidad durante el vuelo y se obtuvo que un 34% considera que es anticiparse a las necesidades de los clientes, un 27% piensa que es higiene y trato cordial durante el vuelo, otro 27% coincide en que es puntualidad para llegar a su lugar de destino y un 12% piensa que es



proporcionar información al cliente, lo cual nos dio el parámetro para ubicarnos en la orientación que el cliente le dio a la información solicitada en esta investigación .Ver gráfica 17 .

Por último se analizó el comentario que las personas tienen sobre el desempeño de las funciones de los sobrecargos, obteniéndose lo siguiente: un 30% consideran que es bueno, otro 30% piensan que cumplen cordialmente, otro porcentaje igual cree que cumplen con su trabajo de una manera indiferente y un 10% coinciden en que deben mejorar en su desempeño ( Ver gráfica 18 ), esto quiere decir que un 40% coinciden en que los sobrecargos deben mejorar el desempeño de sus funciones, contra un 60% que coincide en que el desempeño de los sobrecargos es bueno, lo cual respalda la veracidad de la Información utilizada para comprobar y disprobar las hipótesis planteadas en esta investigación.

## CONCLUSIONES.

Debido a la globalización que se ha venido dando en el país, Aerolíneas de México, S.A. de C.V., ha tenido que modificar su estructura en general ( objetivos, metas, políticas, procedimientos, etc.) para de esta manera ser más competitiva dentro de este mercado.

Actualmente Aeroméxico ocupa un lugar privilegiado dentro de la Aviación Comercial. Este éxito lo ha logrado a lo largo de varios años y mediante un cambio total en cuanto a cultura organizacional se refiere.

A través de la introducción del concepto calidad en el servicio Aeroméxico pretende ser guía en adecuación e implantación de procesos dirigidos al cliente, con el fin de cumplir lo mejor posible todas y cada una de las expectativas y así brindarle un servicio con calidad al cliente, ya que a través de la satisfacción de éste se pretende conseguir la satisfacción del propio personal en el trabajo.

Como vimos en el primer capítulo Aeroméxico cree que todo el éxito y la imagen que posee debe sustentarse en la calidad del personal, para ello se basa en los siguientes valores:

- Externamente pretende darle al cliente confiabilidad, calidad y cordialidad.
- Internamente fomentar el respeto a la dignidad de la persona y a los logros del individuo, dando verdadero valor al trabajo y revalorizándolo, ofreciendo igualdad de oportunidades de desarrollo al personal y procurando una equidad interna.

De ahí la importancia que esta empresa da a la capacitación de sus empleados.

El personal de vuelo desempeña un papel determinante para la empresa, ya que es el trabajo de éstos la última impresión que el cliente se lleva del servicio que la empresa ofrece.

Como se observó en esta investigación Aeroméxico cuenta con los programas de capacitación adecuados y necesarios para el eficiente desempeño de las labores de los sobrecargos, reflejadas en un servicio de calidad, que generará las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa, grupo humano y así poder servir con eficiencia a sus clientes.

Un servicio de calidad significa alcanzar la perfección como tal, un servicio de calidad no es ajustarse a la especificaciones, sino más bien adecuarse a las necesidades del cliente, ya que es el cliente precisamente quien dice lo que el servicio es y la valoración del cliente de la calidad del servicio es la única valoración que importa.

Aeroméxico comprende este concepto y lo maneja adecuadamente, esto es, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación podemos concluir que el cliente que hace uso del servicio que ofrece esta aerolínea está satisfecho.

Lo que el cliente espera de un servicio con calidad es la anticipación a sus necesidades para así poder satisfacerlas plenamente.

De esta manera podemos determinar los requerimientos del cliente en el servicio ofrecido durante el vuelo, los cuales son los siguientes:

- Diversidad de Rutas.
- Tarifas accesibles.
- Puntualidad.
- Buena atención al cliente durante el vuelo.
- Una buena actitud del personal.

- Personal altamente capacitado.

- Información.

- Seguridad

Actualmente estos requerimientos son el foco de atención principal de Aeroméxico, quién trata de satisfacerlos plenamente, ya que para que la organización tenga éxito debe tomarlos en cuenta constantemente de tal forma que el cliente siempre este satisfecho.

Aeroméxico pretende llevar todo hasta sus últimas consecuencias con tal de mantener una constante satisfacción del cliente mediante un servicio con calidad, sin olvidar que la calidad empieza con la capacitación y termina con la capacitación.

Por último queremos hacer notar que dentro de cualquier organización la Administración de Recursos Humanos es indispensable, ya que esta área comprende no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino que también otros factores como son: conocimientos, experiencia, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades potencialidades, etc.. Todo lo anterior debidamente administrado coadyuva a alcanzar los objetivos de la empresa que repercuten directamente en la productividad de la misma.

Aquí es donde la labor del Administrador se hace necesaria para ayudar a que una empresa tenga éxito mediante una adecuada capacitación que se refleje en la calidad en el servicio.

ANEXO 1

AEROVIAS DE MEXICO, S.A DE C.V.

CUESTIONARIO

ESTE CUESTIONARIO ES DE CARACTER INFORMATIVO Y CARECE DE VALIDEZ OFICIAL PARA LA EMPRESA, TIENE EL OBJETIVO DE PODER CONTRIBUIR A LA ELABORACION DE UNA TESIS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

INSTRUCCIONES.

Marque con una " X " la respuesta que crea correcta.

1. ¿ Vuela frecuentemente por Aeroméxico ?

SI ( )

NO ( )

2. ¿ Considera que esta línea ofrece un servicio con calidad ?

SI ( )

NO ( )

3. ¿ Aeroméxico satisface sus expectativas de viaje ?

SI ( )

NO ( )

¿POR QUE?-----

---

4. ¿ Opina qué dentro de la aviación comercial, Aeroméxico es una empresa líder ?

SI ( )

NO ( )

5. ¿Considera que el servicio ofrecido durante el vuelo es bueno ?

SI ( )

NO ( )

6. ¿ Los sobrecargos de la empresa ofrecen buena atención al cliente ?

SI ( )

NO ( )

7. ¿ Los alimentos y bebidas ofrecidas durante el vuelo son de calidad ?

SI ( )

NO ( )

8. ¿ Considera que las aptitudes y actitudes de los sobrecargos son las adecuadas para el desempeño de su trabajo?

SI ( )

NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

---

9. ¿ Prefiere esta línea por el servicio que los sobrecargos ofrecen ?

SI ( )

NO ( )

10. ¿ Considera que el personal de vuelo que labora en la línea requiere de mayor capacitación para ofrecer un mejor servicio ?

SI ( )

NO ( )

11. ¿ Está de acuerdo que uno de los problemas de Aeroméxico es la falta de calidad en el servicio que los sobrecargos ofrecen ?

SI ( )

NO ( )

12. ¿ Considera qué la línea aérea carece del personal adecuado para satisfacer sus necesidades durante el vuelo?

SI ( )

NO ( )

13. ¿ Cree que los sobrecargos están debidamente capacitados para el buen desempeño de sus funciones ?

SI ( )

NO ( )

14. ¿Cuál cree usted que es la principal función de los sobrecargos?

SERVICIO ( ) SEGURIDAD ( ) INFORMACION ( ) OTRA ( )

15. ¿ Cuáles considera son las principales labores de los Sobrecargos ?

a) Atención al cliente ( ) b) Información sobre ( ) c) Relaciones Públicas ( )  
procedimientos de seguridad

d) Ofrecimiento de alimentos y bebidas ( ) e) Representar a la empresa ante el cliente ( )

16. ¿ Recomendaría Usted la línea ?

SI ( )

NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿ Para Usted qué es un servicio con calidad durante el vuelo?

a) Anticiparse a las ( ) b) Trato cordial e higiene ( ) c) Puntualidad ( )  
necesidades del cliente d) Información al cliente ( )

18. ¿ En términos generales, qué comentarios tiene del desempeño de las funciones de los Sobrecargos ?

---

---

---

**POR SU COLABORACION GRACIAS.**



## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos.**  
Trillas, 4ta, edición, 1991.
  
- BERNARD, Katz, **Cómo gerenciar el servicio al cliente.**  
Serie Empresarial Legis, Fondo Editorial.
  
- BERRY, Leonard, **Calidad de servicio.**  
Serie Liderazgo en banca. Ed. Díaz de Santos, México, 1989.
  
- BLEICK, Von Bleicken, **Manual para el adiestramiento del personal.**  
Herrero Hermanos, Sucesores S.A.
  
- CASTAÑEDA, Luis, **La calidad la hacemos todos.**  
Ediciones Poder, México, 1992.
  
- CROSBY, Phillip, **El arte de asegurar la calidad.**  
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 1987.
  
- CROSBY, Phillip, **Calidad sin lagrimas el arte de administrar sin problemas.**  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1992.
  
- DENIS, Walker, **El cliente es lo primero.**  
Ediciones Díaz de Santos, S.A.; España, 1929.
  
- DENTON, D. Keith, **Calidad en el servicio a los clientes.**  
Ediciones Díaz de Santos, S.A.; España, 1991.

- FISHER, Laura, Introducción a la investigación de mercados.**  
Editorial Interamericana, México, 1984.
- GOMEZ, Ceja Guillermo, Metodología de la investigación para áreas sociales.**  
CLAM. 1980.
- HERNANDEZ, Sverdik, Chruden, Sherman, Administración de personal.**  
Editorial Iberoamericana, México, 1983.
- Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C., La administración de personal en la micro, pequeña y mediana empresa.**
- JURAN, J.M, Juran y la planificación para la calidad.**  
Ediciones Díaz de Santos, S.A., España, 1990.
- LYONNET, Patrick, los métodos de la calidad total.**  
Ediciones Díaz de Santos, S.A., España, 1989.
- MCGEHEE, William, Capacitación y adeiestramiento, formación profesional.**  
Editorial Limusa, México. 1986.
- MUNCH, Lourdes, Más allá de la excelencia y la calidad total.**  
Editorial Trillas, México, 1992.
- PICAZO, Luis y Martínez Fabián, Ingeniería de servicios.**  
Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México S.A. de C.V., México 1992.
- ROJAS, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales.**  
Textos universitarios, México, 1979.

-SIKULA, Andrew, **Administración de Recursos Humanos, conceptos prácticos.**

Editorial Limusa, México, 1989.

-SILICEO, Alfonso, **Capacitación y desarrollo de personal.**

Editorial Limusa, México 1990.

-WHERTER, William Jr., **Administración de personal y Recursos Humanos.**

Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.