

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL PARA OBTENER LA CERTIFICACION "ISO-9000" Y LA CERTIFICACION DEL SISTEMA "CONOCER" EN UNA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO

298006

T E S I S QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: JUAN ANTONIO QUIÑONES HERNANDEZ

Aesor: LAE. Arturo Sánchez Mondragón



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

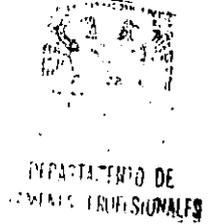
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La Importancia de la Capacitación del
Personal para obtener La Certificación " ISO - 9000 " y La Certi-
ficación del Sistema " CONOCER " en una Empresa del Sector Hotelero.
que presenta el pasante: Juan Antonio Quiñones Hernández
con número de cuenta: 09460408 - 1 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 5 de Julio de 2001

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL M.A. José Luis Morales Pruneda

SECRETARIO L.A. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Sandra Luz González López

SEGUNDO SUPLENTE L. Psic. Miguel Rojas Vázquez

DEDICATORIA

A Dios: Por esta sagrada oportunidad de estudiar la carrera que he elegido . Mi deseo es poner en práctica mis conocimientos adquiridos con Ética y honestidad profesional.

A mis Padres Dr. Juan A. Quiñones Ibarra y Sra. Ma. Luisa Hernández de Quiñones: Por brindarme una educación digna para salir adelante a pesar de los contratiempos que hubo durante mi vida “ Dios los Bendiga “y espero compensarlos con esto y más.

A mi Hermana Srita. Lidya Elena Quiñones Hernández: Por su apoyo moral.

A mis amigos : Por compartir grandes momentos durante la carrera.

A la Sra. Teresa Reynaud e Hijos : Por su apoyo incondicional en todo momento.

A la Familia Guadarrama Garcilazo : Por su amistad y por su apoyo en los momentos difíciles.

A la UNAM, especialmente a La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán : Por la oportunidad de conocer a buenos catedráticos y a tener un criterio propio para la investigación , aun en situaciones adversas para resolver un problema.

A mi asesor L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón: Por ser mi maestro y por una gran asesoría en la elaboración de mi tesis , de tal manera que la información sea de gran utilidad para generaciones futuras independientemente de la carrera que sea . En sus clases aprendí lo que es la Licenciatura en Administración.

Muchas Gracias.

Al Honorable Jurado: Por su tiempo y paciencia, espero que sea de su utilidad esta tesis.

Agradecimientos a :

Lic. Gabriel Munguía Anaya, Lic. Isabel Flores Bucio, Departamento de Capacitación de Grupo Posadas, Departamento de Recursos Humanos del Hotel Fiesta Americana Reforma, CALMECAC, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación y la oficinas del CONOCER por la facilitación de información para la elaboración de la tesis.

REFLEXIÓN

Estimado (a) Compañero (a):

Yo sé que la decisión que tomaste al elegir una carrera después de terminar la preparatoria no ha sido fácil . Pero lo que te sugiero es de que no la abandones por más difícil que sea, sal adelante, lo que te estoy diciendo es por experiencia propia y experiencias contadas por mis amistades. Es muy doloroso no tener un título y no desarrollarte profesionalmente ni personalmente para alcanzar tus metas.

Te reitero que no dejes por nada del mundo la carrera que estás estudiando, es preferible que la termines paulatinamente y no te eternices a que dejes un sueño trunco. Esta frase que describo me lo transmitió un gran amigo y como sugerencia tómala en cuenta para que tengas un gran beneficio en un futuro no muy lejano y lo comuniques a las próximas generaciones.

Juan A. Quiñones Hernández

**LA IMPORTANCIA DE LA
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
PARA OBTENER LA
CERTIFICACIÓN “ISO-9000” Y
LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA
“CONOCER” EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR HOTELERO**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es por falta de Capacitación que el personal que labora en una empresa del Sector Hotelero no obtiene la Certificación del Sistema ISO - 9000 y la Certificación del Sistema CONOCER, y por tal motivo la organización no tiene un adecuado posicionamiento?

HIPÓTESIS

A través de la capacitación del personal de una empresa del sector hotelero obtiene la certificación del Sistema ISO - 9000 y la certificación del sistema CONOCER obteniendo por resultado un adecuado posicionamiento.

OBJETIVOS

Determinar la importancia de la capacitación para obtener la certificación de la Norma ISO - 9000 así como la certificación del sistema CONOCER en una empresa del sector hotelero.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que se pretenden abordar en el primer capítulo de este trabajo de investigación es el relativo a los ordenamientos legales de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en una empresa del sector hotelero. Es decir, Cuáles son los fundamentos de la Ley Federal del Trabajo que rigen la *Capacitación y Adiestramiento* de los trabajadores, así también se verá en los contratos individuales de los empleados como en el contrato colectivo del personal sindicalizado la existencia de los lineamientos en donde cada individuo se capacite para mejorar sus tareas y sus habilidades laborales.

En el segundo capítulo se analizarán los métodos y las técnicas del análisis de puestos dentro de esta actividad, así como analizar quién es el responsable de realizar estos estudios y las formas de aplicarlos. Con el fin de obtener los perfiles adecuados de un puesto y departamento, se establecen las descripciones y especificaciones necesarias para el buen desempeño del recurso humano.

El tercer capítulo se mostrarán los diagramas organizacionales del corporativo y del hotel donde establecen los objetivos, visión y misión de la actividad hotelera.

¿Qué es Capacitación?, ¿A quién va dirigida la Inducción y la Capacitación?, ¿Cómo capacitar a los trabajadores?. La respuesta a estas interrogantes del cuarto capítulo es mediante la detección del personal que necesita ser capacitado, estableciendo los objetivos y los programas de capacitación con el fin de mejorar el desempeño laboral y manejando técnicas adecuadas para la capacitación de los empleados.

¿Por qué es importante el sistema ISO - 9000?, ¿Cuál es su significado?, ¿Qué beneficios se obtienen de este sistema de calidad?. En los capítulos quinto, sexto y séptimo se explicará lo que es ISO - 9000, sus antecedentes históricos, el sistema de administración de calidad, a quién van dirigido estas normas y los códigos sectoriales de dicho régimen, la capacitación y la certificación.

¿Qué es CONOCER?, ¿Cuál es su importancia?, ¿Quién lo promueve?. En el último capítulo se dará a conocer quién deberá certificarse ante este sistema y la causas de dicha certificación

ÍNDICE

	Página
PLANTEAMIENTO	I
DEL PROBLEMA	
HIPÓTESIS	II
OBJETIVOS	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN Y 6
	ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DEL SECTOR
	HOTELERO
	1.1 Trabajo en hoteles, restaurantes, bares y otros 7
	establecimientos análogos
	1.2 Contrato Individual de Trabajo 9
	1.3 Contrato Colectivo de Trabajo del personal 11
	sindicalizado
	1.4 Capacitación y Adiestramiento de los 16
	Trabajadores
CAPÍTULO 2	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA 27
	APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS
	2.1 Concepto de análisis de puestos 28
	2.2 Usos de la información del análisis de puestos 31
	2.3 Técnicas para realizar el análisis de puestos 34
	2.4 ¿ Quién es el responsable para reunir la 34
	información de los puestos ?
	2.5 Tipos de entrevistas 35
	2.6 Métodos y Técnicas de entrevista 36
	2.6.1 Cuestionario 36
	2.6.2 Observación 36

	2.6.3	Diario del Participante	37
	2.6.4	Mixtas	37
	2.7	Descripción y Especificación del puesto	38
CAPÍTULO 3		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA	44
		EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO	
	3.1	Diagrama Organizacional del corporativo	45
	3.1.1	Tres objetivos para alcanzar el Éxito dentro del corporativo	47
	3.2	Diagrama organizacional del hotel	48
	3.2.1	Visión de un hotel	49
	3.2.2	Misión de un hotel	49
	3.2.3	Valores del hotel	50
CAPÍTULO 4		DETECCIÓN DE NECESIDADES DE	51
		CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL	
		PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO	
	4.1	Inducción del personal de nuevo ingreso	52
	4.2	Determinación de los objetivos de la Capacitación	54
	4.3	Determinación de las Necesidades de la Capacitación	57
	4.4	Contenido del programa	64
	4.5	La Naturaleza de la Capacitación Técnica	69
	4.6	Capacitación y las técnicas de capacitación	69
	4.7	Evaluación del Esfuerzo de la Capacitación	70
CAPÍTULO 5		SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL SISTEMA	72
		ISO - 9000	
	5.1	Antecedentes e Historia de ISO -9000	73
	5.2	Significado de ISO - 9000	74

	5.3 El lenguaje de ISO - 9000	76
	5.4 Sistema de Administración de la Calidad	77
	5.5 ¿ Quién necesita las normas ?	80
	5.6 Códigos sectoriales de práctica para ISO - 9000	81
	5.7 La Documentación de la administración de la calidad en el sector hotelero	83
CAPÍTULO 6	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO - 9000	98
CAPÍTULO 7	OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO - 9000	132
	7.1 Certificación y Registro	133
CAPÍTULO 8	SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL SISTEMA CONOCER	142
	8.1 Antecedentes del Sistema CONOCER	143
	8.2 ¿ Quién lo promueve ?	144
	8.3 Significado del sistema	144
	8.4 Proceso de certificación, proceso de seguimiento de calidad y beneficios de la competencia laboral	146
CONCLUSIONES		150
COMENTARIOS		154
BIBLIOGRAFÍA		156

CAPÍTULO 1

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO

1.1 Trabajo en hoteles, restaurantes, bares y otros establecimientos análogos

Ley Federal del Trabajo

Título sexto : Trabajos especiales

Capítulo XIV *TRABAJO EN HOTELES, RESTAURANTES,
BARES Y OTROS ESTABLECIMIENTOS ANÁLOGOS*

Artículo 344 : Las disposiciones de este capítulo se aplican a los trabajadores en hoteles, casas de asistencia, restaurantes, fondas, cafés, bares y otros establecimientos análogos.

Lo que nos indica la Ley Federal del Trabajo “ Establecimientos análogos “ es vago y conflictivo.

Artículo 345 : La Comisión Nacional de Los Salarios Mínimos fijara los salarios mínimos profesionales que deberán pagarse a estos trabajadores.

Esta comisión determina el salario mínimo que debe ganar cada trabajador dependiendo del puesto que desempeña dentro de una empresa del sector hotelero.

Artículo 346 : Las propinas son parte del salario de los trabajadores a que se refiere este capítulo en los términos del artículo 347.

Un ejemplo para entender a este artículo es de un mesero que gana el salario mínimo pero tiene aparte de las prestaciones de ley y las que otorgue el patrón un

incentivo que se llama propina. ¿ Qué es esto ? que el mesero recibe más dinero por que prestó un servicio a un tercero (comensal).

Artículo 347 : Si no se determina, en calidad de propina, un porcentaje sobre las consumiciones, las partes fijarán el aumento que deba hacerse al salario base para el pago de cualquier indemnización o prestación que corresponda a los trabajadores. El salario fijado para estos efectos será remunerador, debiendo tomarse en consideración la importancia del establecimiento donde se presten los servicios.

Artículo 348 : La alimentación que se proporcione a los trabajadores deberá ser sana, abundante y nutritiva.

A este punto se refiere a que los trabajadores deben tener una alimentación sana y balanceada, cuyo objetivo es tener mejor rendimiento debido a la carga excesiva de trabajo, es decir, a la frecuente atención a los clientes.

Artículo 349 : Los trabajadores están obligados a atender con esmero y cortesía a la clientela del establecimiento.

De una o de otra forma cada trabajador que tenga atención directa hacia el cliente tiene la obligación de tratarlo de la manera más atenta y amable ya que en este tipo de empresas el servicio es fino y para que el huésped regrese a ese mismo hotel y/o restaurante las instalaciones deben de estar en perfectas condiciones de seguridad e higiene así como los productos y el trato que ofrezcan.

Artículo 350 : Los inspectores del trabajo tienen las atribuciones y deberes especiales siguientes:

I. Vigilar que la alimentación que se proporcione a los trabajadores sea sana, abundante y nutritiva;

II. Verificar que las propinas correspondan en su totalidad a los trabajadores; y

III. Vigilar que se respeten las normas sobre jornada de trabajo.

Los inspectores tienen la responsabilidad de vigilar que se cumpla con los tres puntos mencionados.

1.2 Contrato Individual de Trabajo

Dentro del contrato individual del trabajo nos menciona un lineamiento que indica que el trabajador ya sea sindicalizado o de confianza debe capacitarse en el área que este trabajando, no importa que el contrato sea por obra determinada, por tiempo determinado, es decir, un contrato e inclusive por tiempo indeterminado a lo que se refiere un contrato de planta.

En un formato de un contrato individual de trabajo por obra determinada de un trabajador sindicalizado nos indica el siguiente artículo :

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO¹

La **COMPAÑÍA** se obliga a proporcionar capacitación y adiestramiento al **TRABAJADOR** en los términos de la Ley Federal del Trabajo, y de conformidad con el programa de capacitación y adiestramiento convenido y que hubiere aprobado la Autoridad del Trabajo

Podemos aplicarlo también en un contrato de obra determinada de un trabajador de confianza mostrando lo siguiente :

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La **COMPAÑÍA** se obliga a proporcionar capacitación y adiestramiento al **EMPLEADO**² en los términos de la Ley Federal del Trabajo, y de conformidad con el programa de capacitación y adiestramiento convenido y que hubiere aprobado la Autoridad del Trabajo.

Cada empresa del sector hotelero e inclusive de otros sectores establecen en los contratos individuales de trabajo que tanto el empleado de confianza como el personal sindicalizado debe recibir capacitación y adiestramiento por parte del patrón, mencionando que este último es el mejor instructor porque conoce todos los movimientos de la compañía. Los ejemplos del contrato por obra determinada están escritos también en los contratos del personal eventual y en los contratos por tiempo indefinido.

¹ Cervantes Nieto, Héctor. **Consejos Prácticos sobre el Contrato Individual de trabajo** Págs. 42 a 66

² En el mismo libro se aplican también los mismos modelos al personal de confianza, tomando en cuenta que cada empresa maneja su propio contrato individual de trabajo

1.3 Contrato Colectivo del Personal Sindicalizado

El concepto de un Contrato Colectivo de Trabajo es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, el objeto de dicho convenio es de establecer las condiciones laborales según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas. Para que haya un contrato colectivo, se requiere de manera indispensable, que los suscriba un sindicato. Las coaliciones obreras no pueden ser titulares de los contratos colectivos de trabajo³.

Dentro de este tipo de contrato se van a observar los estatutos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores⁴ mostrando lo siguiente:

DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

DÉCIMA OCTAVA.- De acuerdo a lo con lo dispuesto por el Capítulo III Bis y Artículos 132-XV, 153-A y 391 Fracciones VII y VIII de la Ley Federal del Trabajo, la Empresa proporcionará capacitación y adiestramiento a sus trabajadores con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos; prepararlos para ocupar una vacante en el nivel escalafonario inmediato superior o algún puesto nuevo; prevenir riesgos laborales, incrementar productividad, y, en general, mejorar las aptitudes y habilidades en el trabajo.

El patrón deberá capacitar al trabajador con el fin de mejorar desempeño laboral y este último mejore sus habilidades y aptitudes laborales y poder ascender a un puesto de mayor jerarquía.

³ Soza Flores, Guillermo **Ley Federal de Trabajo** . Pág. 119

⁴ Esta es una muestra del Contrato Colectivo de Trabajo del Hotel Flamingo's Plaza que está afiliado al sindicato Unión de la Industria Alimenticia, Refresquera, Turística, Gastronómica, Similares y Conexos de la República Mexicana perteneciente a la C.R.O.C.

DÉCIMA NOVENA.- Para cumplir con la cláusula anterior, Empresa y Sindicato acuerdan establecer, dentro de los quince días siguientes a la firma de este contrato, un programa de capacitación y adiestramiento. Dichos programas se impartirán dentro de las horas de trabajo. Las excepciones a esto se acordarán por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. El programa durará 2 años.

Tanto el patrón como el sindicato tienen que acordar un plan y programa de capacitación y adiestramiento para los trabajadores estableciendo que la instrucción deberá ser impartida dentro de la jornada laboral y la duración de este programa sea de dos años.

VIGÉSIMA.- La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento estará formada por dos representantes de los trabajadores y dos de la empresa. Durarán en su cargo DOS AÑOS, Cualquier cambio o salida de un representante ante esta Comisión se hará del conocimiento de LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Dos trabajadores sindicalizados y dos representantes patronales formarán una comisión mixta encargada de supervisar la capacitación y adiestramiento laboral por un periodo de dos años, si ocurre una incidencia La Secretaria del Trabajo y Previsión Social deberá estar enterada de cualquier situación de esta comisión.

VIGÉSIMA PRIMERA.- La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento elaborará de inmediato sus Bases Generales de Funcionamiento, que la empresa enviará a LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL dentro de los quince días siguientes a la firma del contrato e, igualmente, informará de la constitución de la Comisión Mixta.

Después de estar integrada la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se organizará para determinar las funciones de cada uno de los miembros, al finalizar la empresa está obligada dar a conocer a La Secretaría del Trabajo y Previsión Social la constitución de dicha comisión.

VIGÉSIMO SEGUNDA.- La Empresa proporcionará personal técnico y formará como instructores a los trabajadores especializados que sean necesarios para que atiendan las cuestiones de capacitación y adiestramiento dentro de una negociación.

La empresa contratará personal técnico y/o especializado así como empleará a sus propios trabajadores de mayor experiencia en su área laboral como instructores para capacitar dentro de la organización.

VIGÉSIMA TERCERA.- EVALUACIÓN: Al terminar los cursos o eventos de capacitación o adiestramiento programados, los participantes serán sometidos a exámenes de evaluación por parte de los instructores, para poder certificar su constancia de habilidades laborales.

Los participantes después de haber tomado el curso serán evaluados por el instructor con el fin de certificar las habilidades laborales.

VIGÉSIMA CUARTA.- Las partes convienen que abarcará TODOS LOS PUESTOS incluidos en el tabulador del contrato.

La capacitación deberá abarcar todos los puestos del tabulador del Contrato Colectivo de Trabajo (Ejemplo: camaristas, meseros, mantenimiento, etc.).

VIGÉSIMA QUINTA.- En caso de modificarse los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, dichas modificaciones deberán presentarse para su autorización a LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

VIGÉSIMA SEXTA.- La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento participará en la formación de grupos que estarán sujetos a las diversas etapas de capacitación y tomará en cuenta : a) La antigüedad del trabajador en la empresa. b) Si tiene a su cargo una familia. c) El nivel escolar alcanzado por el trabajador.

Antes de poner en práctica el programa de capacitación y/o adiestramiento del personal, La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento formará grupos y periodos para que los trabajadores tomen sus cursos laborales tomando en cuenta :

1. La antigüedad del empleado dentro de la empresa
2. Si el trabajador tiene la responsabilidad de mantener a una familia
3. El nivel escolar del trabajador

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- De acuerdo con la cláusula de admisión, las partes determinarán la forma en que se capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a la negociación.

Cuando un nuevo elemento ingrese a la organización La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento determinará la capacitación y/o adiestramiento del empleado.

VIGÉSIMA OCTAVA.- Si algún trabajador desea capacitarse para una actividad o puesto distinto al que ocupa, solo podrá hacerlo si reúne las características psicosomáticas requeridas y que no afecte los derechos de otro trabajador y las necesidades de la empresa permitan su posterior asimilación.

VIGÉSIMA NOVENA.- CONSTANCIAS DE HABILIDADES : Sindicato y empresa reconocerán plena validez, para efectos de ascenso, a las Constancias de Habilidades Laborales que se le otorguen a los trabajadores al servicio de la empresa aprobados en los exámenes correspondientes, siempre que estén autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

La constancia de habilidades laborales es un documento avalado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se le otorga a los trabajadores que laboran en la misma empresa siempre y cuando hayan aprobado los exámenes del curso que han tomado, esto es para efectos de ascenso laboral y valor curricular.

TRIGÉSIMA.- La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento vigilará el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para tal fin y sugerirá las medidas para perfeccionarlos, según las necesidades de los trabajadores y de la empresa. Para tal fin, la empresa concederá a los representantes de dicha comisión el tiempo necesario dentro de su jornada de trabajo para que desempeñen las funciones señaladas de acuerdo con la agenda de trabajo que la Comisión presente anualmente y a las sesiones que señalen las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión. La Empresa facilitará a la comisión un local y mobiliario suficiente para que realice sus funciones.

1.4 Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores

Título cuarto: Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones

Capítulo III BIS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Según el autor indica que entre más sencilla sea la capacitación, se obtiene mejores resultados en la práctica.

Artículo 153-B: Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, en caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

El jefe inmediato es el mejor instructor ya que conoce a sus trabajadores y la capacitación deberá llevarse a cabo dentro de la empresa con sus propios recursos y herramientas.

Artículo 153-C: Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Quien ofrece servicios de capacitación y adiestramiento deberá estar registrado y autorizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D: Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Los cursos y programas de capacitación laboral podrán formularse dependiendo de la actividad que desempeña una organización.

Artículo 153-E: La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

La capacitación del trabajador deberá ser dentro de su jornada de trabajo por regla general.

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G: Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Un trabajador de nuevo ingreso necesita ser capacitado antes de ocupar un puesto, esto es con el fin de que ponga su mejor desempeño en el trabajo que se le asigne y mejore técnicas y habilidades laborales.

Artículo 153-H: Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

En este artículo se menciona una cosa importante que para que un trabajador adquiera la capacitación completa y eficiente debe cumplir con las tres reglas principales, ya que si no las respeta corre el riesgo de no mejorar técnicas y no satisface eficazmente las necesidades de la organización.

Artículo 153-I: En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Cada empresa deberá formar su Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento por igual número de representantes patronales y trabajadores.

Artículo 153-J: Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K: LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L: LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M: En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Las autoridades de trabajo se abstendrán de aprobar cualquier contrato colectivo en donde no se incluyan las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento⁵.

Artículo 153-N: Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, para su aprobación, los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

La violación de este precepto puede traer como consecuencia la aplicación de sanciones que van de 3 a 315 veces el salario mínimo general, de acuerdo con el artículo 1002 de esta ley.

⁵ Obsérvese el Contrato Colectivo de Trabajo del Hotel Flamingos Plaza

Artículo 153-O: Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P: El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha Capacitación o Adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q: Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación y el Adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. 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;

V. Especificar el nombre y número de registro en LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL que se publiquen en EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R: Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido

objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S: Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL Los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T: Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, 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 DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría la registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U: Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V: La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W: Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

Artículo 153-X: Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante LAS JUNTAS DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

A grandes rasgos el patrón y el sindicato acordarán dentro del Contrato Colectivo de Trabajo implantar lineamientos en materia de capacitación y adiestramiento como está estipulado en el contrato colectivo del Hotel Flamingo's Plaza y registrarlos para su autorización a LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, formar una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores para que cumpla en instruir a estos últimos con el fin de mejorar habilidades laborales.

En caso de que el patrón no aplique la capacitación del personal, las autoridades laborales impondrán multas por no cumplir con esta obligación. El trabajador tendrá que acudir a estos cursos para obtener un mejor desempeño laboral aparte para obtener este certificado deberá aprobar los exámenes de cada sesión de capacitación, si el trabajador se niega a capacitarse porque dice que cumple con los requisitos solicitados por el patrón deberá hacer y aprobar un examen de conocimientos y habilidades para obtener esta constancia de habilidad laboral.

La empresa después de haber impartido los cursos de capacitación y adiestramiento deberá llevar a LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL para el registro y control, las listas de constancias que hayan expedido a los trabajadores. Las constancias de capacitación surtirán efectos para fines de ascenso dentro de la organización.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 Concepto de análisis de puestos

El análisis de puestos es el procedimiento con el cual se determinan las responsabilidades y requisitos de un puesto y la clase de persona a contratar para desempeñarlo en términos de capacidad y experiencia. Proporciona datos sobre los requisitos del puesto que más adelante se utilizan para desarrollar las **Descripciones de Puesto** (lo que implica el puesto) y las **Especificaciones del Puesto** (la persona adecuada a contratar para cubrirlo).

El Maestro Sánchez Barriga define el análisis de puestos como : “El proceso de investigación mediante el cual, se determinan las tareas del puesto, así como los conocimientos de condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.”⁶

El responsable (supervisor o especialista de recursos humanos) tratará de obtener los siguientes tipos información por medio del análisis de puestos⁷.

- I. *Actividades del puesto*: Es la obtención de actividades reales de trabajo desempeñadas. En ocasiones tal lista de actividades indica el como, por qué y cuándo un trabajador desempeña tal actividad.
- II. *Comportamiento humano*: Se refiere a las reunión de información como sensibilidad, toma de decisiones, y escritura. Incluyendo también las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, subir y bajar pisos, atender a los cuartos de los huéspedes y otros.

⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. **Administración Moderna de personal**. Pág. 188.

⁷ Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Pág. 91

- III. *Herramientas y equipo de trabajo que se necesitan*: Se incluye sobre los servicios otorgados dentro de una empresa del sector hotelero así como el mantenimiento de todas las instalaciones.
- IV. *Estándares de desempeño*: Es la recopilación de información con respecto a los estándares de desempeño. Esto se habla en términos de cantidad, calidad y/o tiempo dedicado a cada aspecto laboral por medio de una evaluación al empleado de determinado puesto.
- V. *Contexto del puesto*: A este punto se incluirán los datos necesarios en materia de condiciones físicas de trabajo, horario de labores y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el trabajador deberá interactuar normalmente. También se podría complementar con información referente a los incentivos financieros y en especie que conlleva el empleo.
- VI. *Requisitos del personal*: El perfil que debe reunir el recurso humano para ocupar un puesto (formación escolar, cursos de capacitación, idiomas, experiencia profesional, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, habilidades, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que también son importantes.

El objetivo del análisis de puesto es de clasificar actividades, calculando y proponiendo los conocimientos, habilidades y responsabilidades necesarias para alcanzar los objetivos operacionales y objetivos organizacionales.

Las ventajas del análisis de puestos para la empresa son :

- Documentos que indican los aspectos de inicio en el diseño y el análisis de la estructura organizacional de la compañía.
- Permite establecer los niveles jerárquicos, con su respectiva responsabilidad y autoridad.
- Permite establecer la coordinación correspondiente.
- Representa una información básica, para establecer relaciones laborales con el sindicato.

Para el trabajador :

- Representa un medio ilustrativo de las tareas que deberá desarrollar, cómo realizarlas y para qué las hace; le indica sus responsabilidades por tarea guiándolo hacia el logro de los objetivos del puesto.
- Un instrumento de revisión, porque permite el análisis de puestos del trabajador comprobando que sus trabajos estén bien realizados ; determinando errores y aciertos logrados.

Para el departamento de Recursos Humanos:

- Es una guía insustituible para el reclutamiento y selección del personal, porque en él se describen las actividades y los requerimientos del puesto a reunir por un candidato.
- Documento para realizar la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.)
- Un gran medio de información para hacer la valuación de puestos
- Un informe para implantar políticas, programas de calificación de méritos para su ascenso y promoción.

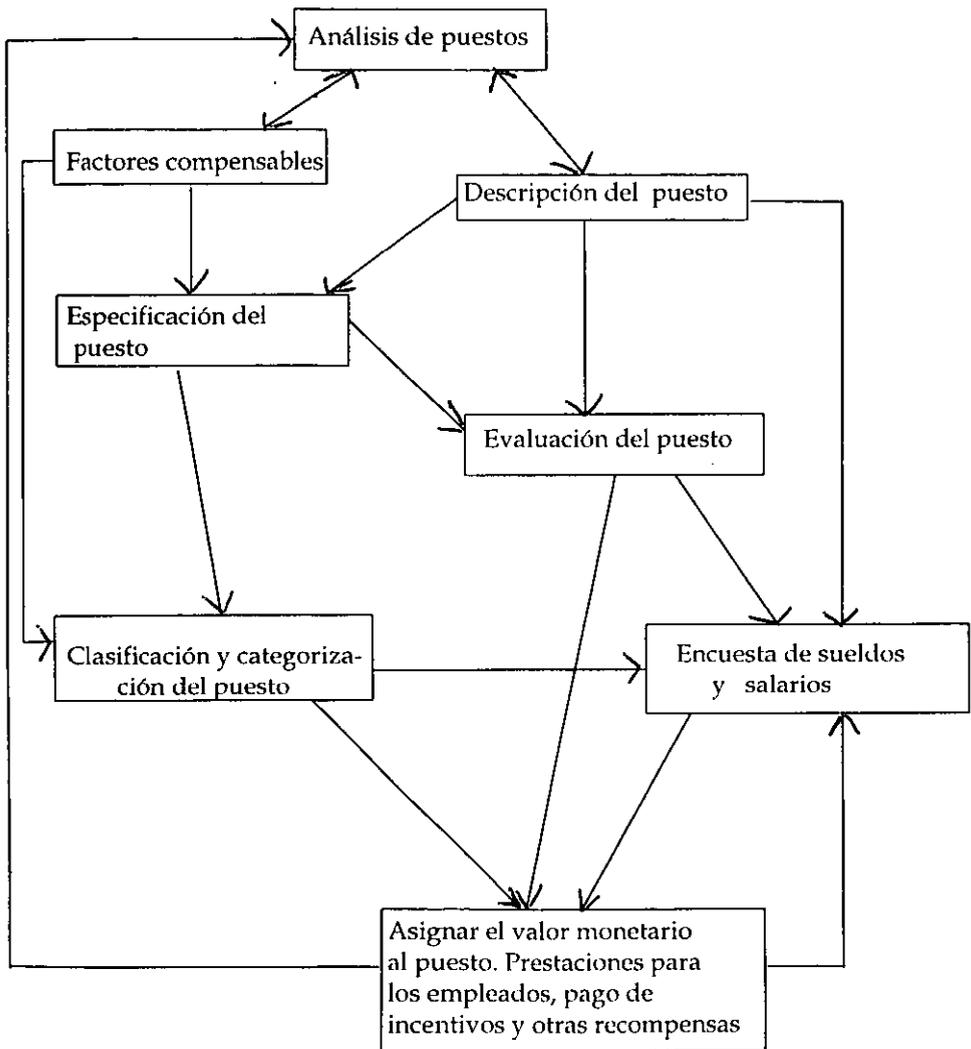
Para los supervisores:

- Es un documento para indicar las actividades, y permitir la distribución razonable de éste y ubicar a cada empleado en el puesto que le corresponde.
- A través del análisis de puestos, el supervisor controla al personal subordinado desde el punto de vista de producción, responsabilidad y eficiencia.
- Facilita la sustitución correcta de un trabajador en casos eventuales.
- Un escrito que ampara a los jefes, ante cualquier situación imprevista de renuncias inesperadas.

2.2 Usos de la información del análisis de puestos

En la siguiente figura se valorará la información generada por el análisis de puestos utilizando como base varias actividades interrelacionadas de la administración de personal⁸ :

⁸ Ibidem. Pág. 88



La gráfica mostrada en el libro de Administración de Personal de Dessler se le conoce como el flujo de información del Análisis de Puesto del libro **Compensation Managment: Rewarding Performance** del autor Richard I. Henderson Editorial Prentice- Hall, Inc. 1985, pág. 147.

Reclutamiento y selección: El análisis de puesto proporciona la información de los requerimientos humanos para desempeñar las actividades, es decir, que se recluta y se selecciona a la persona adecuada para ocupar un puesto de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Compensaciones: Es necesario entender el valor de cada uno de los puestos, para eso será indispensable adecuar la compensación (salario y bonos). La compensación esta relacionada con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros factores que son identificados por el análisis de puestos. Estipulando que varias empresas del sector hotelero clasifican dentro del mismo puesto en categorías para determinar adecuadamente las compensaciones.

Evaluación del desempeño: Implica hacer la comparación real con el rendimiento deseado de cada empleado. Con frecuencia es a través del análisis del puesto que los expertos determinan los estándares que deben alcanzar y las actividades específicas que deban realizar.

Capacitación: El análisis de puesto es usado también como información para detectar necesidades y desarrollar planes y programas de capacitación como establece la SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Esto se debe que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto la obligación de capacitar para mejorar y obtener las habilidades laborales adecuadas.

2.3 Técnicas para realizar el análisis de puestos

Debido a la dificultad para precisar el contenido de un puesto, se usa un sistema para recopilar este contenido, ya que existe una separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto. Para esto existen cinco pasos que nos menciona Agustín Reyes Ponce⁹ que son requisitos fundamentales:

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión ;
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
3. Ordenar dentro de cada uno de los grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis de puesto.

2.4 ¿Quién es el responsable para reunir la información de los puestos?

El responsable de recopilar, ordenar y archivar los datos recibe el nombre de analista o especialista de persona (puede ser el gerente de personal o un asesor), debido a que esta persona posee la capacidad de observar, analizar, realizar correcciones y desarrollar una descripción y especificación de puesto.

⁹Reyes Ponce, Agustín. **Análisis de puestos**. Pág. 18

Para esto el supervisor y/o el empleado participarán en un llenado de cuestionario donde enlistan las actividades de un subordinado. Al finalizar tanto el jefe inmediato como el trabajador revisarán y verificarán las conclusiones del análisis de puesto con respecto a las actividades y deberes del mismo.

Frecuentemente el análisis de puestos requiere de un esfuerzo integrado entre el especialista de personal, el supervisor y el subordinado.

2.5 Tipos de entrevistas

La entrevista es un encuentro cercano entre dos o más personas para el intercambio de información, en este tema existen tres tipos de entrevista para la obtención de datos del análisis de puestos:

- La entrevista individual de cada empleado: Se refiere a la explicación verbal del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas, es decir, que cada empleado informa al entrevistador los detalles de su trabajo.
- La entrevista colectiva (con dos o más empleados que desempeñen el mismo trabajo): Esta clase de entrevista es utilizada cuando un cierto número de personas realizan un trabajo similar o idéntico. De esta forma se obtiene más rápida la información y a un bajo costo datos sobre el puesto.
- La entrevista con uno o más supervisores: Estos funcionarios complementan los datos que no hayan sido dados, lo importante es obtener de manera completa y detallada la perspectiva sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

2.6 Métodos y técnicas de entrevistas

Los métodos y técnicas de recopilar la información para realizar el análisis de puestos cuatro elementos que son: El cuestionario, La observación, El diario del participante y Las mixtas.

2.6.1 Cuestionario

Este método de recopilación es pedir a cada uno de los trabajadores que respondan a las preguntas en donde describen las actividades, deberes y responsabilidades relacionados con su posición.

Su ventaja es que es menos costoso y más rápido, la desventaja de este método es de existen errores de investigación puesto que hay trabajadores que carecen de capacidad para contestarlo en forma adecuada, e inclusive omiten información que a futuro será necesario consultar con el supervisor inmediato.

2.6.2 Observación

Permite la recopilación de datos de manera directa aunque es insuficiente, es usado en conjunción con la entrevista. La forma de aplicar está técnica es observando al trabajador durante su jornada para ver que tareas desempeña así como las habilidades laborales que aporta en sus horas de trabajo. El especialista de recursos humanos hace sus anotaciones de todas las actividades observadas del empleado, tomando en cuenta que si tiene duda deberá preguntar al trabajador para aclarar puntos no entendidos de sus labores.

También es permitido que el analista combine la observación y la entrevista al empleado sin interrumpir sus funciones.

2.6.3 Diario del participante

El especialista de personal pide la participación de todos los ocupantes de cada puesto de cada departamento de una organización a que lleven un diario de participante, indicando a cada uno de los empleados que escriban cada una de las actividades y tareas, así como el tiempo en realizarlas.

Este método sirve para recabar la información más detallada de todos los puestos aunque los trabajadores tienden a exagerar en algunas cosas y minimizar u omitir en otras.

2.6.4 Mixtas

Esta técnica es la más aconsejable de aplicar, puesto que es la combinación de las otras técnicas y métodos de recopilar la información más precisa y específica para realizar el análisis de puestos al mismo tiempo.

Una cosa muy importante que aclarar es que el analista de personal no investiga a los trabajadores, sino que realiza una investigación de todos los puestos de una organización.

2.7 Descripción y Especificación del puesto

La descripción del puesto es una declaración por escrito de lo que hace un ocupante de esa posición, llevando las siguientes interrogantes: ¿Cómo lo hace?, ¿Bajo qué condiciones se realiza este puesto?. A su vez sirve para escribir una especificación de puestos.

La descripción de puestos consiste en lo siguiente:

- a) *El encabezado*: contiene los datos de identificación del puesto. Refiriendo los siguientes puntos principales:
- I. Título del puesto: Es el título que precisamente tiene el cargo
 - II. Número o clave: Es la clave asignada a ese puesto dentro del índice general que se forma para llevar el control del archivo correspondiente.
 - III. Ubicación del puesto: Se expresa el departamento, sección, etc., en que se desarrolle el trabajo, es decir el lugar donde se localiza el área de trabajo.
 - IV. Especificación de equipo de trabajo: Se refiere al equipo de trabajo que ocupa el empleado para desempeñar sus labores, siendo el responsable del cuidado y uso adecuado.
 - V. Jerarquía y contactos: Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos que tiene dentro y fuera de la empresa.

- VI. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores: Ayuda a establecer un escalafón por líneas o especialidades.
- VII. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
- VIII. Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- IX. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato
- X. Fecha del análisis: este es un registro para saber su antigüedad y validez.
- b) *La descripción genérica:* Consiste en una explicación breve del conjunto de actividades del puesto, suele ser conocido con el nombre de definición, resumen o finalidades generales.
- c) *La descripción específica:* Es la exposición detallada de las operaciones que realiza el trabajador de un puesto determinado, procurando separar las actividades continuas de las actividades periódicas o eventuales.

En la especificación de puesto se escriben los requisitos mínimos que deben cumplir para que el puesto sea eficientemente desempeñado, es decir, hay que exigir a un trabajador que ocupe un puesto que realice con eficiencia sus funciones.

Para esto existen las categorías de estos requisitos necesarios para satisfacer las necesidades de una organización y son:

- **Habilidad:** Factores que están dentro de esta categoría son: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo y operaciones, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; experiencia; iniciativa, precisión, etc.
- **Esfuerzo:** Los factores enumerados son: Atención continua; esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual; tensión nerviosa.
- **Responsabilidad:** Se refiere a: Cantidad, calidad, datos confidenciales, costo, informes, etc.
- **Condiciones de trabajo:** Comprende de factores como: Ambiente circundante (Húmedo, temperatura, iluminación, etc.); equipo de trabajo en perfectas condiciones, seguridad e higiene en el trabajo.
- **Requisitos físicos y mentales:** En este caso es sexo, edad, escolaridad, estatura, experiencia, etc.

En la siguiente hoja se pondrá un formato del análisis de puestos¹⁰ tomándose como referencia del libro **Administración Moderna de Sueldos y Salarios**, de Nelson Vargas Muñoz.

¹⁰ Vargas Muñoz, Nelson. *Administración Moderna de Sueldos y Salarios*. Págs. 31 y 32.

HOTEL XXX

Nombre del Puesto: _____ Código: _____

Departamento: _____

A quien reporta: _____

Objetivo del cargo

Funciones

Generales:

Específicas:

Habilidades:

Escolaridad:	Licenciatura trunca	_____
	Pasante	_____
	Titulado	_____
	Maestría	_____
	Doctorado	_____

Relaciones con otros departamentos Si ___ No ___

Relaciones externas Si ___ No ___

Observaciones:

Firma del jefe
Inmediato

Elaborado por

Vo. Bo.
Gerencia gral.

HOTEL XXX

Título del puesto: Gerente de División Cuartos Código del puesto: hdc001
Departamento: División Cuartos Número de ocupantes: uno
Reporta a: Gerencia General Le reportan: Jefe de Recepción, Ama de llaves

Objetivo del cargo

- 1.- Supervisar la recepción adecuada al huésped
2.- Superar el número de reservaciones del hotel paulatinamente
3.- Verificar que las condiciones de los cuartos y la higiene de estos sean de primera
4.- Atender las quejas, sugerencias de los clientes

Funciones

Generales:

- a) Supervisa el control de entradas y salidas de los clientes, así como el control de los servicios atendidos al huésped
b) Supervisa la seguridad e higiene todas las áreas del departamento de División Cuartos
c) Da solución a las inconformidades de los clientes y verifica la superación de las expectativas de estos
d) Supervisa que los servicios prestados a l cliente sean de primera calidad

Específicas:

- a) Detecta las necesidades de capacitación al personal de este departamento
b) Elabora reportes de control de reservaciones, entradas y salidas de los huéspedes, así como el control de servicios
c) Lleva un control de seguridad e higiene de cada una de las áreas del departamento
d) Otorga soluciones inmediatas a los problemas de los clientes

Habilidades:

- 1.- Negocia con el cliente para resolver sus inquietudes e incoformidades
2.- Debe tener excelentes relaciones con el personal sindicalizado y de confianza
3.- Ética profesional

Table with 2 columns: Escolaridad and Licenciatuara en: Admón Turfstica. Rows include Pasante, Titulado, Maestría, and Doctorado. An 'x' is marked in the 'Titulado' row.

Relaciones con otros departamentos Si x No Relaciones externas Si x No

Observaciones:

Experiencia mínima de 3 años en el puesto, sexo masculino, don de mando, manejo de P. C , dominio total del Inglés

Firma del jefe Inmediato

Elaborado por

Vo. Bo. Gerencia gral.

COORPORATIVO ABC

Título del puesto: Director de Recursos Humanos
Departamento: Recursos Humanos
Reporta a: Dirección General

Código del puesto: crh001
Número de ocupantes: uno
Le reportan: Subdirector RH, Gerencia de Capacitación, Gerencia de Reclutamiento y Selección, Gerencia de Nóminas

Objetivo del cargo

- 1.- Establecer que el recurso humano es importante en la organización
- 2.- Conseguir el personal idóneo para la organización
- 3.- Otorgar el salario adecuado y las prestaciones superiores a las de la ley a todos los empleados, capacitación constante a todo el personal
- 4.- Negociar conflictos laborales con el sindicato y establecer un gran ambiente de trabajo

Funciones

Generales:

- a) Supervisa que el reclutamiento y selección del personal sea adecuado
- b) Supervisa que se lleve a cabo el programa de Capacitación y Adiestramiento del personal
- c) Supervisa los sueldos salarios y prestaciones sean adecuados así como supervisar los tramites ante el IMSS sean correctos
- d) Realiza negociaciones con el sindicato

Específicas:

- a) Realiza reportes de reclutamiento y selección del personal, contratos e índices de rotación del personal
- b) Realiza descripción de puestos, tabulaciones de sueldos, salarios y compensaciones del personal; implantar detecciones y programas de capacitación del personal, formar comisiones mixtas de seguridad e higiene y comisiones de capacitación y adiestramiento, formar brigadas de primeros auxilios y protección civil.
- c) Lleva un control de tramites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el INFONAVIT, FONACOT, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Resolver conflictos laborales ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- d) Establece acuerdos con el sindicato todo lo relacionado con el Contrato Colectivo de Trabajo

Habilidades:

- 1.- Maneja las relaciones laborales dentro del corporativo y toda la cadena hotelera
- 2.- Establece Relaciones con los Grupos de Intercambio de Recursos Humanos (relaciones con otras organizaciones)
- 3.- Ética profesional
- 4. Mantiene excelentes relaciones con el sindicato y dominio de conflictos laborales

Escolaridad:	Licenciatura en: Admón de	
	empresas	
	Pasante	
	Titulado	
	Maestría	x
	Doctorado	x

Relaciones con otros departamentos Si No Relaciones externas Si No

Observaciones:

Experiencia mínima de 10 años en el puesto, sexo masculino, don de mando, manejo de P. C , dominio total del inglés, negociación con el sindicato, viajar constantemente, manejo de relaciones laborales, motivador

Firma del jefe
Inmediato

Elaborado por

Vo. Bo.
Presidencia Gral.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO

3.1 Diagrama organizacional del corporativo

Antes de dar a conocer el organigrama del Corporativo Posadas es necesario definir que es un organigrama y para que sirve.

El organigrama es una gráfica que muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidad y subordinación, presenta la posición de cada departamento y cada puesto mostrando quién reporta a quién y quién es el responsable del área.

El organigrama es útil porque:

1. Muestra los títulos del puesto de cada gerente o jefe
2. Muestra quién reporta a quién
3. Muestra quién esta a cargo de qué departamento
4. Muestra qué tipos de departamentos han sido establecidos
5. Muestra la "Cadena de Mando"
6. Permiten a cada empleado conocer el título de su puesto y su "lugar" en la organización

Pero los organigramas no muestran:

- I. Las descripciones del puesto, de los deberes y responsabilidades cotidianas específicas
- II. Las líneas reales de la comunicación en la organización
- III. Qué tan cerca se supervisa a los empleados
- IV. El nivel real de autoridad y poder que tiene cada gerente en su posición

Los organigramas que se presentan como anexo 1 y anexo 2 son del corporativo Grupo Posadas¹¹ a quien agradecemos por sus facilidades para la elaboración de esta tesis.

¹¹ Los organigramas del Grupo Posadas se dividen en organigrama general (anexo 1) y organigrama de la vicepresidencia de operación hotelera (anexo 2).

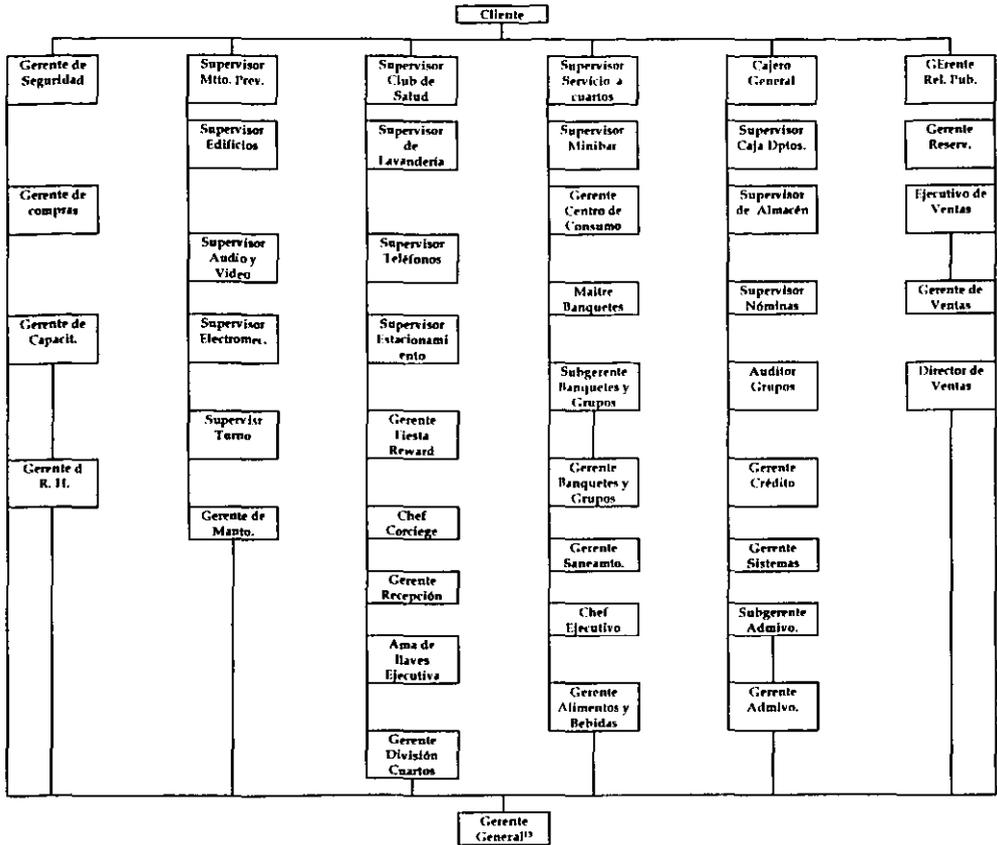
3.1.1 Tres objetivos para alcanzar el éxito dentro del corporativo

Los tres objetivos fundamentales dentro de la organización que son claves del éxito¹² son:

1. Honestidad
2. Seguridad : Se refiere a la defensa de las propias ideas a la confrontación constructiva “ Di lo que piensas, no lo que crees que quieran escuchar. No importa que se trate de malas noticias, por que lo importante es sumar fuerzas para atacar una situación hoy y no enfrentarla cuando sea demasiado tarde ” .
3. Agresividad : Esto es mentalidad de ganador.

¹² Agradecemos la colaboración del Licenciado Ricardo Murcio del departamento de capacitación del Grupo Posadas por las facilidades otorgadas en la elaboración de este capítulo.

3.2 Diagrama organizacional del Hotel



¹³ Agradezco al hotel Fiesta Americana Reforma, en especial al departamento de Recursos Humanos por facilitar las labores de mi tesis profesional

3.2.1 Visión de un hotel

La visión, dentro de una organización (en este caso el hotel Fiesta Americana Reforma) está constituida por aspiraciones de un mundo y una situación de ideales .

La Visión de esta institución es la de "Ser el hotel de primera selección para hombres de negocios, turistas, y grupos para lo cual fortaleceremos la imagen de un hotel actualizado y fresco, con un ambiente cálido".

3.2.2 Misión de un hotel

La misión de una compañía constituye un compromiso para alcanzar la visión organizacional, es decir, la razón de la existencia de una empresa, así como la de sus miembros. La misión de Fiesta Americana Reforma define lo siguiente:

- En Fiesta Americana Reforma ofrecemos servicios e instalaciones de alta calidad, en un ambiente distinguido, caluroso y cordial, anticipando y excediendo las expectativas de nuestros huéspedes, clientes e inversionistas.
- Somos un equipo de colaboradores capacitado, motivado y comprometido con optimismo y una actitud positiva para lograr nuestras metas de excelencia dentro de un marco de respeto mutuo y trabajo en equipo, con apoyo incondicional y una apertura de espíritu, entrega y orgullo.

3.2.3 Valores de un hotel

Los Valores del hotel Fiesta Americana Reforma refieren lo siguiente:

- ◊ Fomentar la capacitación “Regreso a lo Básico”
- ◊ Garantizar un justo trato a los colaboradores
- ◊ Reconocer su experiencia y conocimientos
- ◊ Dar crédito a sus esfuerzos
- ◊ Promover un gerencia participativa, a través de la toma de decisiones compartida y descentralizada
- ◊ Buscar nuevas alternativas para hacer mejor las cosas “Hacerlas bien a la primera”
- ◊ Trabajar en equipo en todos los niveles
- ◊ Atender y consentir a todos los Huéspedes y Clientes
- ◊ Enfocar nuestro empeño, recurso, hacia la satisfacción del Cliente Nacional e Internacional
- ◊ Orientar nuestros esfuerzos a resultados
- ◊ Cumplir expectativas de los inversionistas

CAPÍTULO 4

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO

4.1 Inducción del personal de nuevo ingreso

El Licenciado Carlos Reza Trosino dice una reflexión que es muy importante para enfrentar al futuro, poniendo de ejemplo un antiguo slogan publicitario: “La Capacitación vale más de lo que cuesta”.

Uno se queda con el ojo cuadrado, pero en realidad varias empresas requieren personal con mucha experiencia en cualquier puesto y evitar a toda costa capacitar, porque los empresarios consideran que la capacitación es un alto costo y no una inversión, es decir, que el personal de nuevo ingreso que ocupe ya el puesto resuelva inmediatamente los problemas (la mayoría de las veces sin preguntar y sin tener dudas al respecto), y que se adapte en breve tiempo al medio ambiente laboral.

El Maestro Reza refiere que en nuestro país existen pocas empresas que se preocupan por la capacitación y desarrollo del personal. En este capítulo se observará el porque La Capacitación y El Adiestramiento es de vital importancia, así como detectar las necesidades de capacitación (D. N. C.).

De antemano invertir en la capacitación del personal es ideal, debido a que es una forma dinámica y efectiva de enfrentar a los rápidos y grandes cambios que se están generando en la actualidad. El Profesor Carlos Reza señala que los empresarios tendrán mejores incrementos económicos y excelente productividad, por otro lado los subordinados mejorarán su rendimiento, habilidades, técnicas y su calidad de trabajo, así como la calidad de su vida.

Por último hay que reflexionar y valorar que la capacitación es un valor incalculable, tomando en cuenta el slogan mencionado al inicio de este capítulo debido a que esta actividad acerca a la competitividad, a la calidad total, y a las certificaciones ISO - 9000 y Sistema Conocer que más adelante se van a explicar.

Antes de entrar de lleno al tema de inducción del personal de nuevo ingreso uno se preguntará ¿Qué es la inducción? ¿Cuál es la finalidad? ¿Forma parte de la capacitación del personal?

La inducción del personal de nuevo ingreso es el proceso de presentar a los nuevos empleados en una organización y ayudar a que se ajusten a las exigencias y los lineamientos de la empresa.

La parte principal de la inducción es de proporcionar la información básica de una organización para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La información básica consiste en la forma de ingresar a la nómina, la obtención de tarjetas de identificación, jornadas y horarios de trabajo, quién es su jefe inmediato, en pocas palabras es un componente de la asociación entre la empresa y los trabajadores de nuevo ingreso.

La forma de manejar la inducción del nuevo elemento es dividida entre el departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato del trabajador, que menciona lo siguiente:

La inducción general la realiza el especialista de Recursos Humanos consiste en:

- Las palabras de Bienvenida
- Explicación de la historia de la organización, su giro laboral
- Condiciones generales de trabajo
- Prestaciones económicas y en especie
- Capacitación y Adiestramiento
- Requerimientos para conservar el empleo
- Dependiendo de cada puesto acompañará a los nuevos trabajadores a los departamentos correspondientes de las vacantes solicitadas.

Por otro lado el supervisor indicará las actividades específicas del puesto y las relaciones con otros departamentos, así como la calificación de méritos.

4.2 Determinación de los objetivos de la capacitación

Es importante conocer los conceptos de capacitación, adiestramiento, desarrollo, y formación profesional para establecer los objetivos de la capacitación y adiestramiento del personal.

La capacitación define a la acción o conjunto de acciones que se proporcionan y/o desarrollan las aptitudes de una persona, con el fin de prepararlo para que pueda desempeñar adecuadamente su ocupación de trabajo y los puestos inmediatos superiores. La cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación del individuo; respondiendo sobre todo a la área de aprendizaje cognoscitiva.

El adiestramiento se refiere a la serie de acciones tendentes a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de una persona, su objetivo principal es de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo que está desempeñando. Su cobertura comprende aspectos de las actividades motoras y coordinación de los sentidos, respondiendo sobre todo a la área de aprendizaje psicomotriz.

El desarrollo es la acción o la agrupación de acciones que tienden a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito de comprender las características de la empresa, los procesos internos y externos de la comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total. También el desarrollo indica el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que lo rodea. Involucra a los aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

Formación profesional se define a la obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así también como obtener un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

Los objetivos de la capacitación consisten en:

1. Dotar a la compañía de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.¹⁴
2. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
3. Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
4. Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de una organización frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
5. Lograr los cambios comportamentales¹⁵ con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales en todos los miembros de una empresa.
6. Coadyuvar al alcance de la Misión y Objetivos de la organización.

No hay que perder de vista que estos objetivos concuerdan con los objetivos del Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo¹⁶.

¹⁴ Reza Trosino, Carlos. **COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**. Pág. 44.

¹⁵ En el capítulo anterior se definió y ejemplificó que son objetivo, visión, misión y cuales son los valores del hotel Fiesta Americana Reforma y el Grupo Posadas, a este punto se observa que la capacitación mejora y cambia la actitud del individuo en la organización.

¹⁶ Tómese como referencia el tema Capacitación y Adiestramiento de las Trabajadores del primer capítulo.

4.3 Determinación de las necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico otorga la materia prima para realizar el plan y programa de trabajo, facilitando realizar presupuesto, proporcionando indicadores no solo para la planeación, sino para la evaluación.

El objetivo genérico de la Detección de Necesidades de Capacitación es la de obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de una organización (en este caso lo aplicaremos al personal de una empresa del sector hotelero) con el fin de diseñar y poner en operación los programas tendentes a satisfacerlas.

Para ser mas preciso se deriva el objetivo genérico en :

1. Contar con la información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de la capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la organización, clasificando el puesto, área de adscripción, y región.
2. Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar el programa anual de los cursos y/o eventos detectados.
3. Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una Constancia de Habilidades Laborales.
4. Estructurar el inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
5. Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso o evento a impartir.

Los pasos a seguir para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación se enumeran de la siguiente forma:

- I. *Determinación de requerimientos de información y diseño de la estrategia:* En este punto hay que precisar los indicadores y obtener los lineamientos a seguir para la recopilación de la información.
- II. *Diseño de instrumentos y captura de datos:* Conforme a la profundidad requerida, los recursos y la premura, es necesario elaborar cuestionarios y contar con las herramientas necesarias como apoyo para la compilación de datos, considerando el método de emplear: reactivo, de frecuencias o comparativo.
- III. *Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico:* Es el acopio del material que se deberá obtener de cada una de las áreas involucradas. Ejemplo: directorios, manuales de organización, políticas y procedimientos, descripción de puestos, organigramas, etc.
- IV. *Levantamiento de la información:* En esta etapa es necesario realizar una investigación de campo, formulando las herramientas de control indispensables.
- V. *Análisis e interpretación de resultados:* Será pertinente preparar la metodología de análisis de información en donde se observen las necesidades prioritarias a satisfacer.

VI. *Preparación de resultado:* Ya recopilados los datos relevantes, se permite formular el plan y los programas correspondientes materializándose en un reporte sintético, que es útil en la toma de decisiones.

Las dimensiones del diagnóstico de necesidades de capacitación son divididos en tres etapas que a continuación serán mencionadas y explicadas.

⇒ *Método Reactivo:* Es el sondeo inicial, un estudio superficial, se analizan algunos **síntomas**, existe una detección simple de problemas a satisfacer sin conocer exactamente sus características. No tiene un costo, es rápido y sencillo de aplicar para la obtención de información, fácil de procesar existiendo un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

⇒ *Método de frecuencias:* Se hace un sondeo más profundo, basados en situaciones y casos especiales, observándose algunos Signos, aunque no deja de ser un diagnóstico superficial, pero es más preciso y detallado. El costo es mínimo, rápido de aplicar, sencillo de procesar, existiendo un mediano riesgo en hacer la toma de decisiones.

⇒ *Método comparativo:* La información recopilada ya es más precisa, mostrándose los **síndromes** de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias a satisfacer. El costo es elevado, es lento su aplicación, es difícil su procesamiento, pero con la ventaja de tener un alto índice en la certeza de tomar decisiones.

Los pasos para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación son :

- ◆ **Definir la situación idónea:** Esta actividad se realiza por puesto de trabajo determinado los estándares óptimos de funcionamiento. Se determinan los recursos necesarios para desempeñarlo, tales son las herramientas y equipo, las funciones y actividades que se tienen que desarrollar, la cuantificación de las actividades, las características del clima laboral, entre las más relevantes.
- ◆ **Determinación de la situación real:** Cada uno de los individuos que ocupan un puesto de trabajo, es investigado para determinar el nivel de funcionamiento real, por otro lado se obtienen las necesidades de capacitación y por otra parte se puede evaluar el desempeño.
- ◆ **Obtener el análisis comparativo:** Haciendo la confrontación de las situaciones real e ideal, es necesario obtener las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño y/o la necesidad de capacitación.
- ◆ **Determinar las necesidades de capacitación:** Con el afán de programar los eventos o cursos que habrán de satisfacerlas. Esta parte se divide en dos fases que son:

Fase uno = Determinación de la situación idónea¹⁷: Al identificar las necesidades de capacitación se empieza por lo que debe hacerse en la institución; y debe ser precisado oportunamente por los directivos de ésta. Por medio de los manuales administrativos. Éstos se toman como punto de partida de la detección de necesidades, entendiéndose de "idónea" la situación de la organización en la que los recursos sean suficientes, estén aprovechados en su totalidad y a lo máximo el desarrollo de las actividades. Sus factores que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- I. **Recursos materiales:** Se refiere en términos de calidad, cantidad y condiciones de maquinaria, herramientas, y equipo de trabajo en general para que cada uno de los empleados desempeñe eficientemente sus labores.

¹⁷ Grados , Jaime A., **Capacitación y Desarrollo de Personal**. Páginas 45 a 53.

- II. *Actividades*: Indica la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la compañía para que se desarrolle el proceso productivo (en el caso de una empresa hotelera otorgar un servicio de primera mano a cada huésped). Cada una de las actividades pueden agruparse para la elaboración de manual de funciones y procedimientos o para realizar la descripción de puestos.
- III. *Requerimientos*: Consiste en establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño como son: escolaridad, conocimientos, habilidad, experiencia y requisitos físicos (edad, sexo, estatura, etc.).
- IV. *Índice de eficiencia*: Abarca todos los resultados de forma cuantitativa o cualitativa reflejando de alguna manera el estándar de la eficiencia de la empresa.
- V. *Ambiente laboral físico*: Se trata de todos los elementos ambientales necesarios para el desempeño eficiente de las labores (iluminación, distribución, higiene, etc.).
- VI. *Medidas de seguridad*: En este rubro se considera el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo.

Fase dos = Determinación de la situación real: Este segundo parámetro es de comparación, es decir, se realiza la investigación de si es real lo que se hace dentro de la organización. A lo que se quiere llegar es la determinación de la situación real proponiendo nuevas técnicas que si bien no son aplicables en cualquier ámbito, menos en los trabajadores, son susceptibles de adaptación:

- I. *Quejas y sugerencias*: Constituyen la fuente de una serie de problemas y conflictos existentes en la organización. Se establece el procedimiento de quejas y sugerencias a través de un escrito en que el personal manifiesta sus inquietudes o insatisfacciones en cada uno de los aspectos laborales; de esta manera ayuda a detectar tanto las necesidades de los empleados como los de la empresa.

- II. *Análisis de puestos*: Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, reflejando lo que hace, como lo hace, qué requisitos exige la ejecución de trabajo y en que condiciones las desarrolla. La aplicación de este método requiere: Recabar los datos referentes al puesto, con integridad y precisión; separar los elementos que constituyen el trabajo de los objetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los correspondientes; consignar por escrito los datos obtenidos, de manera clara y sistemática; organizar un conjunto de resultados del análisis de puestos.

- III. *Observación*: Se lleva a cabo en el lugar de trabajo y por lo tanto es conveniente tomar los datos por escrito. La realización de este método es de que el trabajador no sienta incomodidad de la presencia del analista y haga sus trabajos de lo más natural posible. Permite recabar la información de la forma más directa, pero no se aplica de la forma exclusiva, debido a que algunas de las actividades de los trabajadores son periódicas o eventuales, por lo que es necesario conversar con el trabajador de una manera informal. Las características más destacadas del análisis por observación son estas: Objetividad y veracidad de los datos obtenidos, organización homogénea, sistemática y normalizada de estos; mayor cantidad de detalles, facilidad de verificación de datos, ahorro de tiempo de la empresa, aunque requiere bastante del analista.

- IV. *Entrevista*: Es la obtención de información sobre los elementos relativos al trabajo que se pretende analizar, por medio del contacto verbal con los subordinados y / o con los supervisores. Su objetivo es la recopilación de datos que no se obtienen a través de la observación, y la complementación de los datos recabados por medio de la observación. Las cualidades del análisis por entrevista son: Proporcionar la información directa de las personas que conocen el trabajo, permite cuestionar y aclarar dudas de manera inmediata, si la entrevista tiene lugar después de haber obtenido la información sobre el puesto de trabajo, ofrece datos más confiables; propicia la participación de las personas que estén directamente ligadas con el resultado del análisis.
- V. *Encuesta*: Esta técnica es usada para inventariar las operaciones, medir la actitud del empleado, o bien, para prever los efectos de planes de largo plazo.
- VI. *Inventario de Recursos Humanos*: Es una herramienta mucho muy valiosa mediante el cual se identifica a cada uno de los integrantes de una organización, así como sus conocimientos, experiencia, habilidades, intereses, y actualización en el trabajo de manera que se puedan planear los cursos de entrenamiento requeridos para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.

4.4 Contenido del programa

Antes de dar a conocer el contenido del programa de capacitación es necesario conocer qué es un plan de capacitación, qué es el desarrollo del programa de capacitación y el concepto de curso.

El plan de capacitación es la agrupación de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, que tiende a satisfacer las necesidades del entrenamiento de los trabajadores que la integran.

El desarrollo del programa se define como el conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza aprendizaje del personal, ya sea por área o por puesto específico, y cuya reunión constituye un plan.

El concepto de curso se refiere al conjunto de actividades de enseñanza - aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o actividades de capacitación conforma los distintos programas. En sí el curso puede dividirse en módulos o en eventos.

Las consideraciones que se deben hacer para la elaboración de un programa de capacitación son estas¹⁸:

- I. Investigación de los antecedentes de necesidades organizacionales y de capacitación.
- II. Realizar inventario de Recursos Humanos.

¹⁸ Un agradecimiento especial a la Licenciada Isabel Flores Búcio por la asesoría y facilitación de los manuales de capacitación para la elaboración de esta tesis.

- III. Formular fases de elaboración de programas, objetivos generales, objetivos específicos, (intermedios y particulares), evaluación del evento, técnicas y materiales de apoyo, preparación de instrucción y guía del instructor.
- IV. Llenado de formatos legales.

El contenido del programa de capacitación y en forma anual consiste en¹⁹:

- I. La presentación del programa que incluye: alguna problemática experimentada, la cobertura del programa, etapas, principales características, breve descripción del contenido.
- II. La planeación estratégica de la capacitación refiriendo la misión de la empresa, sus objetivos de cada área y programa, así como los objetivos de la capacitación para conciliar y detectar discrepancias con el afán de disminuirlas o desaparecerlas.
- III. Análisis de la situación que guarda la capacitación en la empresa, incluye los aspectos investigados de imagen de servicios de capacitación proporcionados; expectativas de los involucrados en el servicio de la capacitación (empleados, ejecutivos, organismos gubernamentales, instructores e instituciones de capacitación), entre otros.
- IV. Programación de cursos, eventos o actividades de todos los programas, clasificándose en base a las necesidades de la organización en un lapso ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual.

¹⁹ Paz, Alfonso. **Manual Capinte, S. C. (Diplomado de Capacitación y Desarrollo)**.

De ejemplo se puede considerar el plan maestro de capacitación que se integra de la siguiente forma:

1.- *Presentación*: En el documento que se expone existe una finalidad que es de plantear un esquema y una metodología que modifique en forma considerable los resultados de la inversión en capacitar y desarrollar al personal enfocado a la medición del Costo-Beneficio, la idea de realizar este plan se caracteriza por:

Profundidad : Detección a fondo de la problemática y las oportunidades de atenderse vía capacitación.

Amplitud : Que cubran todas las áreas y los niveles jerárquicos.

Oportunidad : Debe ser práctico, breve y de alto impacto para todos los usuarios.

Participativo : Que el personal de las diferentes áreas y niveles queden involucrados para su elaboración y gestión.

Productivo : Que su contenido tenga ejercicios de medición del Costo - Beneficio y seguimiento de los programas.

2.- *Objetivo del Anteproyecto*: Valorar la metodología y el alcance con la dirección de la compañía para obtener la aprobación y su puesta en marcha o ejecución.

3.- *Filosofía de la Capacitación*: Para que el potencial del personal no tenga límite (aunque no existe), debe existir dentro de la capacitación un encuentro y estímulo del talento humano.

4.- *Misión*: Hay que asegurar que las áreas de línea y de apoyo cuenten con el personal adecuado y apto para desempeñar el puesto a través de la aplicación de técnicas de planeación, operación seguimiento y control a fin de contribuir a la productividad.

5.- *Visión:* Fomentar a la creatividad, innovación y actitud positiva del personal, para llevar a la empresa a nuevos escenarios.

6.- *Diagnosticar las necesidades de capacitación:* Ya sea por puesto, departamento, en general como ya se había mencionado anteriormente.

7.- *Programas:* Es la asignación de eventos de capacitación y adiestramiento, para cubrir los objetivos didácticos planteados en el D. N. C.. Estos eventos pueden ser entre otros:

Cursos	Rotación de Puesto	Intercambio tecnológico
Tutorías	Panel	Conferencias

Clasificados en:

Básicos	Sustantivos	De desarrollo
De plataformas	Institucionales	

8.- *Las políticas sustantivas de la Capacitación:* Consisten en:

- La capacitación es la enseñanza específica para necesidad específica.
- La capacitación de grupos es responsabilidad del titular.
- La evaluación del desempeño que realizan los jefes consideran el nivel de capacitación de los trabajadores.
- Se evitará distraer la operación para capacitar al personal.
- Todas las áreas definen sus indicadores de productividad y las incorporan en el entrenamiento.
- Todo evento de capacitación será sustentado en un diagnóstico.
- La rentabilidad de la capacitación será verificada en forma periódica.
- Se contará con un sólido grupo de instructores internos.

9.- *Los pronósticos de la Capacitación:* Se determinan en una fecha en donde la capacitación presentará los siguientes resultados: Número de eventos en rentabilidad Número de eventos en D. N. C.

- I. Asignación de presupuesto por programa
- II. Rentabilidad de proyectos
- III. Porcentaje del cumplimiento de los programas
- IV. Instrucción interna y externa
- V. Horas-hombre por personal/nivel/programa
- VI. Horas-hombre tecnologías-presenciales
- VII. Distribución de horas por tipo de evento
- VIII. Horas-hombre fuera de la jornada laboral
- IX. Percepción del usuario sobre el servicio de capacitación
- X. Horas-hombre seguimiento
- XI. Presupuesto de capacitación contra nómina total
- XII. Nómina de capacitación contra presupuesto de capacitación.
- XIII. Distribución de costos y gastos de capacitación
- XIV. Horas-hombre Capacitación por instructor interno
- XV. Avance de programa de inglés

Asimismo es necesario presentar los siguiente informes:

- A. Ejercicio de Objetivos-D. N. C.-Rentabilidad
- B. Ejercicios de problemas
- C. Adquisición y adaptación de tecnología
- A. Desarrollo de programas

4.5 La Naturaleza de la Capacitación Técnica

La capacitación técnica implica a proporcionar a los trabajadores así sean de nuevo ingreso o no, dentro de la compañía, o sea, que adquieran la experiencia básica requerida para desempeñar un puesto, por ejemplo. Una recepcionista en la nueva forma de atender a un huésped, a la operadora telefónica cómo manejar un equipo nuevo para atender más rápidamente las llamadas telefónicas, etc.

Las técnicas principales de capacitación para determinar los requerimientos de capacitar al personal, es el análisis de puestos, que consiste en el estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida , a fin de instituir un programa de capacitación adecuado; por otra parte el análisis de desempeño que estudia minuciosamente el desempeño del trabajador para detectar alguna deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo equipo, nuevo empleado, capacitación o cualquier otro ajuste.

4.6 Capacitación y Técnicas de capacitación

Cabe mencionar nuevamente que la capacitación es la acción tendente a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las aptitudes de una persona , cuyo propósito es de prepararla para que desempeñe adecuadamente un puesto específico en su trabajo. Sus tipos de capacitación son divididas en : Capacitación acelerada, adiestramiento y desarrollo, actualización, especialización, promoción, readaptación y rehabilitación.

La tecnología significa la agrupación de conocimientos específicos de un oficio o un arte.

La técnica es el conjunto de procedimientos y eventos de que se sirve una ciencia o un arte.

La tecnología educativa de capacitación se refiere a todo conocimiento, procedimiento, evento que sirve a la educación para propiciar la fácil y elevada eficiencia para asegurar el enriquecimiento del proceso educativo. Sus técnicas son: Instrucción programada, Autocapacitación, Video - capacitación, Capacitación por computadora, Capacitación Vía Satélite, Capacitación por internet. Los lugares de aplicar éstas Técnicas de capacitación pueden ser en las empresas o escuelas especiales.

4.7 Evaluación del Esfuerzo de Capacitación .

Esta parte es la de valorar la capacitación si fue eficiente o no, si fue completa o incompleta, si se cumplió con los objetivos, etc.

La definición de evaluación es la verificación del cumplimiento de los objetivos programados con los reales en materia de capacitación y adiestramiento del personal, es la medición de resultados actuales con los pasados para verificar si existe mejoría en el desempeño de los trabajadores, así como tomar las medidas necesarias para formular, mejorar y corregir los planes de capacitación.

La forma de evaluar la capacitación se divide en:

- 1.- Evaluación de la reacción
- 2.- Evaluación del aprendizaje
- 3.- Seguimiento de la aplicación
- 4.- Evaluación del Costo - Beneficio
- 5.- Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación.

La evaluación del esfuerzo de la capacitación se verifica por medio de la revisión que se hace en los programas de capacitación de la empresa. Permitiendo examinar con mucha precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debía hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.

CAPÍTULO 5

SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL SISTEMA ISO-9000

5.1 Antecedentes e Historia de ISO-9000

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial casi todo el Continente Europeo estaba en ruinas debido al bombardeo de las potencias del Eje (Alemania, Japón, Italia), aunque también se las arreglaron para destruir buena parte de la capacidad de los países aliados para fabricar productos de mayor duración, lo cierto es que estos últimos acabaron primero con las potencias del Eje.

Mientras tanto los Estados Unidos de Norteamérica al celebrar sus victorias transformaron sus fábricas de artículos bélicos en fábricas de automóviles, artículos electrónicos, artículos domésticos para uso del consumidor, A pesar que el país norteamericano tuvo conflictos con Corea, su industria se volvió más obesa y melindrosa, pues fue la única opción disponible.

Pero al poco tiempo Europa y Japón se recuperaron de los estragos de la Segunda Guerra y para evitar la monopolización de la industria norteamericana, los europeos formaron la Organización del Tratado del Atlántico Norte en 1949, de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero en 1951. En 1957, las necesidades humanas ya se satisfacían, ya era hora de visualizar el futuro, que en breve Bélgica, Francia, Alemania, Italia y Luxemburgo firmaron el Tratado de Roma que actualmente conocemos como la Comunidad Europea, en donde inicia el esfuerzo para integrar el bloque de competencia de consumidores y fabricantes que reta a los Estados Unidos y rápidamente agilizaría la recuperación económica europea.

Conforme va pasando el tiempo los países como Dinamarca, Inglaterra, Grecia, España, Portugal y los países de la Ex Unión Soviética se unen a dicha comunidad, esta alianza comienza desde 1973; en 1992 hubo planes de eliminación de diferencias monetarias y formar una sola moneda que actualmente lo conocemos como el Euro.

Después de más de treinta años, los estadounidenses descuidaron sus relaciones comerciales, mientras que Japón fortaleció su economía, aunque ya sea demasiado tarde los norteamericanos luchan por reducir costos, mejorar la eficiencia y ampliar la calidad antes de que los países europeos y el continente asiático los borren del negocio de la manufactura.

5.2 Significado de ISO-9000

Es necesario conocer que existe una Organización Internacional de Estandarización, por lo que la Comunidad Europea encargó a esta organización con sede en Ginebra a elaborar la norma ISO²⁰ (ISO es una palabra en griego que significa Igual y se pronuncia Aiso), nombre que se conoce en la actualidad como La Organización Internacional Para la Estandarización (International Standar Organization), contando con 91 países miembros y 179 comités técnicos activos, y ha publicado más de 8000 normas internacionales no obligatoria e informes técnicos. En 1979, ISO creó el comité técnico 176 para llevar a cabo la redacción de una norma unificada de calidad. A lo largo de 1987, ISO presentó los primeros documentos de ISO-9000.

ISO-9000 es una norma bien estructurada que contribuye a que las empresas mejoren su calidad, por lo que las hace más exitosas, consistiendo en guías para la selección y uso para la puesta en marcha y los tres sistemas de calidad, que a continuación se mostrará en una tabla.

¿Qué es ISO-9000?

Tres normas Básicas

ISO-9001: Sistema de calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO-9002: Igual que ISO-9001, salvo que el control de diseño no es un requisito.

ISO-9003: Sistemas de calidad en inspecciones y pruebas.

Dos documentos Guías

ISO-9000 - Guías de selección y uso

ISO-9004 - Guías para la puesta en marcha

El comité técnico 176 elaboró un plan para sistema de administración de calidad básica que no es obligatorio y evaluatorio. En esencia, dice :

- ⌘ Anote lo que haga
- ⌘ Haga lo que anotó
- ⌘ Verifique lo que hace

¿Qué es ISO²¹? "ISO" es la Organización Internacional para la Normalización. La integran mas de 120 países, entre ellos México, con el propósito de emitir normas estándares internacionales, desarrollando un lenguaje técnico internacional que facilite el libre comercio, proponiendo elementos que brindan igualdad de oportunidades técnico comerciales a todos los productores, en un escenario económico globalizado.

²⁰ Taormina, Tom. **ISO 9000 Liderazgo Virtual**. Pág. 22.

²¹ Página de Internet : <http://www.calmecac.com.mx>.

¿Que es ISO-9000? La misión de "ISO" es hacer normas, a la fecha ha emitido mas de 10 000 normas técnicas de productos y sistemas, entre las que destacan las normas de Administración para el Aseguramiento de la Calidad ISO/9000, mismas que se poseionan a nivel mundial como una herramienta administrativa de control para asegurar y mejorar sistemática y científicamente la calidad.

Para definir en forma unánime ISO 9000 es una serie de normas a nivel mundial donde estandariza la calidad del producto o servicio requerido, a fin de que este producto o servicio cumpla con los requisitos internacionales, es necesario capacitar a toda la organización y hacerles saber que la calidad otorgada al cliente sea de excelencia.

¿ Qué es calidad²² ? Según La definición de la norma ISO 8402 es la totalidad de los aspectos y características de un producto, proceso o servicio, relacionados con la aptitud de satisfacer las necesidades establecidas o implícitas ; en otras palabras es la satisfacción de los requerimientos de un bien o un servicio otorgado al usuario.

5.3 El language ISO-9000

Las siguientes afirmaciones que a continuación se van a mencionar llevan la conclusión de que todos los países que adoptan el Sistema ISO-9000:

- Aptitud para el uso
- Cumplimiento de las especificaciones
- Excelencia
- Calidad
- Satisfacción del cliente

²² Folgar, Oscar F. **ISO - 9000 Asguramiento de Calidad.** Pág 1.

deben superar las expectativas requeridas de un cliente ya sea nacional e internacional.

5.4 Sistema de Administración de Calidad

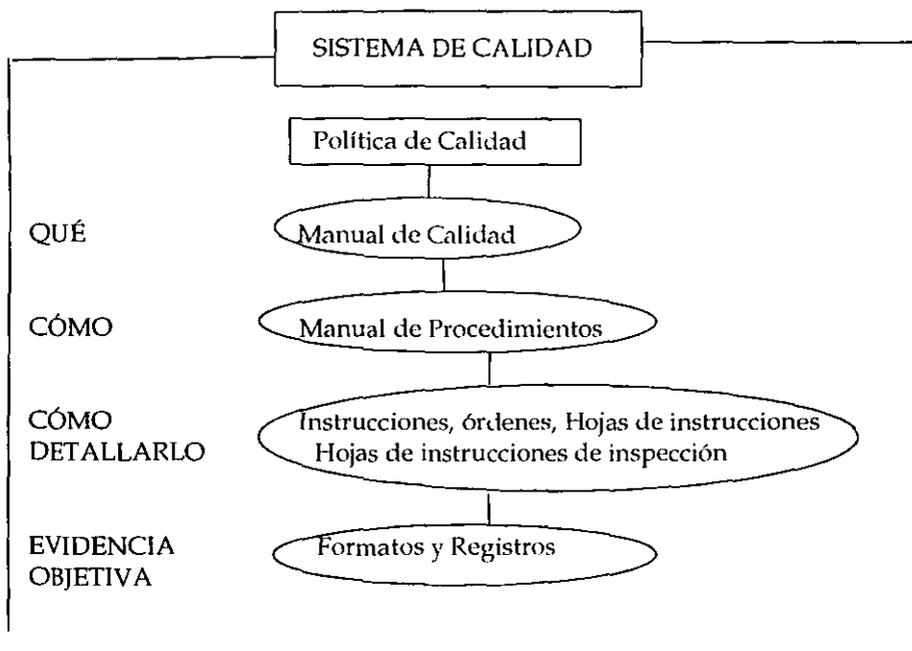
El Sistema de Administración de Calidad es un medio para documentar normas y procedimientos que guían a todos aquellos que influyen en la calidad del producto y/o servicio para que cumpla con el sistema de valor de entrega. El sistema de calidad incluye e interacciona con todas las actividades del producto y/o servicio. Se involucra cada una de las fases desde la identificación hasta la satisfacción total con los requerimientos y la superación de las expectativas del cliente.

La norma requiere que todo sistema de calidad esté debidamente documentado, demostrando la existencia de un sistema de calidad formal, organizado y que tenga una descripción de las autoridades involucradas en este sistema. Existe un método que es aceptado para organizar el Sistema de Calidad de este Manual de Calidad que puede ser del corporativo²³ o de una de las sucursales de una cadena de hoteles especificando procesos y lineamientos específicos.

De forma explícita el prestador de servicios se obliga a documentar los procedimientos del Sistema de Calidad. Cada procedimiento y cada instrucción del Sistema de Calidad deben estar implantados eficazmente; se evidencia por:

- Informes internos de Auditoría
- Medidas cuantitativas de desempeño
- Revisiones gerenciales del Sistema de Calidad
- Registros de Calidad

La responsabilidad del empresario es de que esté consciente de verificar el seguimiento de los procesos para otorgar satisfactoriamente un servicio al huésped, es decir, que sistematice los métodos y procesos del Sistema de Calidad con mejoras continuas de la calidad hacia el usuario final, que es el cliente. La estructura del Sistema de Calidad es necesario descifrarla en forma de cascada, es decir que comience por la política de calidad y concluya en los registros :



ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Por lo tanto cada persona de una organización deberá estar capacitada y además tiene que tener un manual de Calidad para investigar lo que debe hacer y asegurar la calidad. Por lo que es necesario documentar los procedimientos de operación, así como sus modificaciones y cambios de instrucciones para ponerlos al alcance de quién lo requiera. Esta es una de las exigencias de ISO - 9000.

Una cosa muy importante, para que siga existiendo el Sistema de Calidad, deberá evidenciar de manera objetiva lo siguiente:

- > Que el Sistema esté manteniéndose
- > Que esté siguiéndose conforme a lo establecido
- > Que es efectivo y cumple con su objetivo.

5.5 ¿Quién necesita las Normas?

Cualquier persona física o moral que desempeñe una actividad de producción de bienes y/o servicios necesita estas normas. Haciendo un listado a detalle se verá qué empresas necesitan más estas normas por la demanda del cliente, clasificándose en esta forma:

- a) Todas aquellas empresas que venden un servicio, sin importar cual, en grandes empresas sofisticadas, en particular los fabricantes u organizaciones importantes de servicios.
- b) Todas aquellas compañías que venden un servicio que involucra requerimientos estrictos de calidad.
- c) Todas aquellas organizaciones que venden un servicio en un área altamente regulada como son: hospitales, supermercados, restaurantes, hoteles, etc.

5.6 Códigos sectoriales de práctica para ISO - 9000

Según en el Diario de Las Comunidades Europeas²⁵ los códigos sectoriales se dividen en secciones de actividades laborales para identificar cada uno de los sectores productivos o de servicios a nivel mundial.

En este código se observará la sección de Hostelería en forma de tabla donde especifica cada uno de los servicios de esta rama de la siguiente forma (ver en la siguiente página):

²⁵ En el **Diario Oficial de las Comunidades Europeas** especifica en secciones, títulos, divisiones, grupos y referencias modificadas en 1993, que actualmente son vigentes. Fuente de información **Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.**

División	Grupo	Clase	Título	Referencia CIU
			SECCIÓN H: HOSTELERÍA	
55			HOSTELERÍA	
	55.1		Hoteles	551 x
		55.11	Hoteles, moteles, hostales y pensiones con restaurante	5510 x
		55.12	Hoteles, moteles, hostales y pensiones sin restaurante	5510 x
	55.2		Campings y otros tipos de hospedajes de corta duración	551 x
		55.21	Albergues juveniles y refugios de montaña	5510 x
		55.22	Campings	5510 x
		55.23	Otros tipos de hospedajes	5510 x
	55.3		Restaurantes	552 x
		55.30	Restaurantes	5520 x
	55.4		Establecimientos de Bebidas	552 x
		55.40	Establecimientos de Bebidas	5520 x
	55.5		Comedores colectivos y provisión de comidas preparadas	552 x
		55.51	Comedores colectivos	5520 x
		55.52	Provisión de comidas preparadas	5520 x

5.7 La Documentación de la Administración de la Calidad en el Sector Hotelero

Los documentos siguientes que combinan los registros de control, procedimientos e instrucciones, con el fin de respaldar al Manual de Calidad y que se tomen como referencia por el sector hotelero:

- DC - 01 Lista maestra de documentos
- DC - 02 Lista de modificaciones
- DC - 03 Lista de circulación
- DC - 04 Organigrama
- QM - 01 Manual de calidad
- QP - 01 Planes de calidad (descripción de procedimientos de inspección y pruebas)
- QP - 01 Planes de calidad (descripción de los procedimientos de inspección, prueba, auditoría y revisión)
- MT - 01 Rutina de medición y pruebas
- IT - 01 Registros de inspecciones y pruebas
- CS - 01 Especificaciones de los clientes
- CP - 01 Desempeño de los clientes
- SP - 01 Especificaciones de los proveedores
- SP - 02 Procedimientos de compras y proveedores
- SP - 03 Lista de proveedores aprobados
- SO - 01 Procedimiento de Procesamiento de pedidos
- CCR - 01 Registros de revisiones de contrato
- DP - 01 Procedimientos de diseño
- PDP - 01 Plan de diseño y desarrollo de productos
- PC - 01 Catálogo de productos

- PS - 01 Especificación de productos
- QF - 01 Archivo de cotizaciones
- SP - 01 Procedimientos de seguridad
- SOP - 01 Procedimientos de operación
- SOP - 02 Continúa
- SOP - 03 Continúa
- SOP - 09 Continúa
- SOP - 00 Procedimientos de procesos especiales
- IN - 01 Procedimientos de inspección, incluyendo la recepción de bienes, inspección de recibo, inspección de proceso, y procedimiento de pruebas (que pueden ser procedimientos de operación)
- ST - 01 Procedimiento de almacenamiento
- QP - 01 Procedimiento de no conformidad
- QP - 02 Procedimientos de acción correctiva
- QP - 03 Procedimiento de revisión y disposición de productos fuera de conformidad

Para el caso de los hoteles se realiza una lista en forma de cuestionario, o bien un listado de verificación en vez de procedimientos, que al mismo tiempo identifica las tareas, actividades o "aspectos" que requieren procedimientos.

Cuestionario del hotel

Forma 1 : Características del servicio

Existen cuatro grupos distintivos de servicios dentro de un hotel y estos son:

1. Alojamiento
2. Restaurante y bar
3. Centro de diversión o entretenimiento
4. Conferencias y banquetes

En esta parte el autor Brian Rothery pone el nivel de detalle del servicio de Alojamiento.

Forma 1.1 : Características del servicio : Alojamiento

Elementos

- | | |
|-------|-------------------------------------|
| 1.1.1 | Habitaciones |
| 1.1.2 | Instalaciones para los huéspedes |
| 1.1.3 | Instalaciones recreativas |
| 1.1.4 | Capacidad y accesibilidad |
| 1.1.5 | Comunicación eficaz |
| 1.1.6 | Recepción y vestíbulo |
| 1.1.7 | Seguridad |
| 1.1.8 | Personal |
| 1.1.9 | Comodidad, estética y mantenimiento |

Forma 1.1.1: Habitaciones

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.1.1	Rango	
1.1.1.2	Aspectos Específicos	
1.1.1.3	Comodidad y estética	
1.1.1.4	Higiene	

Forma 1.1.1.1: Rango de habitaciones

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.1.1.1	Suites Completas	
1.1.1.1.2	Medias Suites	
1.1.1.1.3	Habitaciones sencillas	
1.1.1.1.4	Habitaciones dobles	
1.1.1.1.5	Habitaciones gemelas y familiares	
1.1.1.1.6	Catres y camas plegables	

Forma 1.1.1.2: Aspectos específicos de la habitación

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.1.2.1	Baño	
1.1.1.2.2	Regadera	
1.1.1.2.3	Tina	
1.1.1.2.4	Lavabo	
1.1.1.2.5	Ventanas y cortinas	
1.1.1.2.6	Cama, Ropa de cama, almohadas, colchones, cubrecolchones	
1.1.1.2.7	Mesa o casillero junto a la cama	
1.1.1.2.8	Espacio de almacenamiento	
1.1.1.2.9	Mesa para ropa	
1.1.1.2.10	Cesto de papeles	
1.1.1.2.11	Teléfono y televisor	
1.1.1.2.12	Enchufes eléctricos	
1.1.1.2.13	Aislamiento acústico	
1.1.1.2.14	Luces	
1.1.1.2.15	Espejos	
1.1.1.2.16	Papelería	

Forma 1.1.1.3: Comodidad y estética (en referencia a la habitación)

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.1.3.1	Calefacción y ventilación	
1.1.1.3.2	Iluminación	
1.1.1.3.3	Sillones adicionales	
1.1.1.3.4	Decoración	
1.1.1.3.5	Mini bar	
1.1.1.3.6	Accesorios para huéspedes (jabones, shampoo, batas, sandalias, etc.)	
1.1.1.3.7	Servicio a la habitación	
1.1.1.3.8	Instalaciones de lavandería	

Forma 1.1.1.4: Higiene: Habitación

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.1.4.1	Limpieza diaria de la habitación	
1.1.1.4.2	Lavado periódico a vapor de toallas	
1.1.1.4.3	Vaciado y limpieza de cestos de papeles	
1.1.1.4.4	Cambio de ropa de cama	
1.1.1.4.5	Cambio de ropa de cama cada tres noches por estancia	
1.1.1.4.6	Limpieza semanal	
1.1.1.4.7	Aseo mensual o adicional	

Forma 1.1.2: Instalaciones para huéspedes

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.2.1	Guardería	
1.1.2.2	Teléfono público	
1.1.2.3	Lavandería y servicio	
1.1.2.4	Servicio a la habitación	
1.1.2.5	Tienda	
1.1.2.6	Servicio postal	
1.1.2.7	Cajas de seguridad	
1.1.2.8	Aceptación de tarjetas de crédito	
1.1.2.9	Salón de belleza	
1.1.2.10	Estaciones de primeros auxilios	
1.1.2.11	Artículos extraviados	

Forma 1.1.3: Instalaciones recreativas

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.3.1	Alberca	
1.1.3.2	Campo de golf	
1.1.3.3	Área de juegos infantiles	
1.1.3.4	Gimnasio	
1.1.3.5	Jacuzzi	
1.1.3.6	Sauna	
1.1.3.7	Salón de juegos	
1.1.3.8	Descuentos en instalaciones cercanas al hotel para los huéspedes	
1.1.3.9	Disponibilidad ²⁶	

Forma 1.1.4: Capacidad y accesibilidad

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.4.1	Acceso para discapacitados	
1.1.4.2	Espacio suficiente en las áreas públicas	
1.1.4.3	Estacionamiento y entrada	
1.1.4.4	Acceso a discapacitados	

²⁶ En los lugares de recreación ya sea dentro de los hoteles o sitios turísticos más cercanos tienen que tener un horario apropiado para todos los huéspedes, principalmente en fines de semana y días festivos.

Forma 1.1.4.1: Acceso para discapacitados

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.4.1.1	Rampas, elevadores, Accesibilidad general en el hotel	
1.1.4.1.2	Baños	
1.1.4.1.3	Espacios de estacionamiento cerca de la puerta principal	

Forma 1.1.4.2: Estacionamiento y entrada

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.4.2.1	Entrada en dos sentidos	
1.1.4.2.2	Entrada para peatones	
1.1.4.2.3	Espacios suficientes para estacionamiento	
1.1.4.2.4	Supervisión	
1.1.4.2.5	Personal del hotel que utiliza el estacionamiento	

Forma 1.1.5: Comunicación eficaz

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.5.1	Entre la gerencia y el personal	
1.1.5.2	Entre la gerencia y los huéspedes	
1.1.5.3	Entre el personal y los huéspedes	

Forma 1.1.5.1: Comunicación entre la gerencia y personal

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.5.1.1	Sindicato	
1.1.5.1.2	Club social	
1.1.5.1.3	Reuniones regulares	

Formato 1.1.5.2: Comunicación entre la gerencia y los huéspedes

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.5.2.1	Contacto directo con los huéspedes	
1.1.5.2.2	Mecanismos de quejas	

Forma 1.1.6: Área de recepción y vestíbulo

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.6.1	Recepcionista	
1.1.6.2	Escritorio de portero	
1.1.6.3	Espacio suficiente para los escritorios de la recepción y el portero	
1.1.6.4	Asientos cómodos y material de lectura	
1.1.6.5	Tiempo de espera y capacidad de respuesta	
1.1.6.6	Saludo inicial	

Forma 1.1.6.1: Recepcionista

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.6.1.1	Cortés	
1.1.6.1.2	Eficiente	
1.1.6.1.3	Conocimiento básico de idiomas	
1.1.6.1.4	Habilidades telefónicas	
1.1.6.1.5	Conocimiento local	
1.1.6.1.6	Conocimiento del hotel	

Forma 1.1.7: Salud y seguridad

No.	Elemento	Comentarios :
1.1.7.1	Lugar de trabajo	
1.1.7.2	Equipo de trabajo	
1.1.7.3	Equipo de protección de personal	
1.1.7.4	Manejo de cargas	
1.1.7.5	Señales de salud y seguridad	
1.1.7.6	Salud y seguridad de las trabajadoras embarazadas, que dieron luz recientemente, o que estén en periodo de lactancia	
1.1.7.7	Jóvenes que trabajan	
1.1.7.8	Exposición a carcinógenos	
1.1.7.9	Monitores de video	
1.1.7.10	Área de juegos	
1.1.7.11	Horas de trabajo	
1.1.7.12	Manejo y almacenamiento de sustancias químicas	
1.1.7.13	Zapatos de seguridad	

Forma 1.1.8: Personal

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.8.1	Criterios de reclutamiento	
1.1.8.2	Capacitación e inducción	
1.1.8.3	Instalaciones	
1.1.8.4	Manuales de procedimientos e instrucciones	
1.1.8.5	Uniformes	
1.1.8.6	Gerente o alto ejecutivo en su puesto 24 horas al día	

Forma 1.1.8.2: Capacitación

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.8.2.1	Capacitación e inducción	
1.1.8.2.2	¿Los manuales de capacitación cubren con los puntos de servicio y entrega del mismo?	
1.1.8.2.3	Idoneidad de la capacitación específica en lo referente a higiene	
1.1.8.2.4	Relaciones con los clientes	
1.1.8.2.5	Competente, precisa, completa	
1.1.8.2.6	¿Capacitación específica al trabajo?	
	a) Dirección y personal de alto nivel	
	b) Recepcionistas	
	c) Porteros	
	d) Porters	
	e) Meseros	
	f) Personal de bar	
	g) Personal de estacionamiento	
	h) Personal de cocina	
	i) Personal de limpieza	
	j) Cuidadores infantiles	
	k) Mantenimiento	
	l) Capacitación en el idioma	
	m) Higiene	
1.1.8.2.7	Cursos de actualización	

Forma 1.1.8.3: Instalaciones para el personal

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.8.3.1	Comedor	
1.1.8.3.2	Lugares con casilleros	
1.1.8.3.3	Baños	
1.1.8.3.4	Regaderas	
1.1.8.3.5	Club social	
1.1.8.3.6	Salón de juegos	
1.1.8.3.7	Alojamiento para los empleados	

Forma 1.1.8.5 : Uniforme

No.	Elementos	Comentarios :
1.1.8.5.1	Práctico	
1.1.8.5.2	Apropiado	
1.1.8.5.3	Limpio	
1.1.8.5.4	Apropiado para el puesto	
1.1.8.5.5	Higiene	
1.1.8.5.6	Gafetes de identificación del personal	

Forma 1.1.9: Comodidad, estética, mantenimiento		
No.	Elementos	Comentarios :
1.1.9.1	Terreno	
1.1.9.2	Calefacción y ventilación	
1.1.9.3	Iluminación apropiada	
1.1.9.4	Lugares para sentarse en áreas públicas	
1.1.9.5	Decoración	
1.1.9.6	Pinturas, etc. en los muros	
1.1.9.7	Recubrimiento de pisos	
1.1.9.8	Música en áreas públicas	

Nota: Es necesario aclarar que en diciembre del año 2000 se aprobó las modificaciones de ISO-9000 para la versión 2000 que entró en vigor a partir mes de enero del 2001, en México existen algunas empresas que están en proceso de certificación de la norma ISO-9000 versión 2000. Las empresas que han sido certificadas con este sistema de calidad en la versión anterior tienen hasta el 2003 para actualizar y certificarse con la nueva versión de esta norma.

CAPÍTULO 6

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO-9000

6 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO-9000 (PROGRAMA, FORMATOS, CALENDARIOS Y CURSO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL)

En este capítulo se ejemplificará cómo se debe llevar a cabo la capacitación del personal del sector hotelero para la obtención del certificado ISO-9000 en dicho sector.

Para los ejemplos que a continuación se van a dar se toma como referencia y modelo el plan de capacitación de personal, formatos de la secretaría del trabajo y previsión social y manuales de cursos impartidos, así como dibujos animados para mejor comprensión de este tema.

Para elaborar el Plan Maestro de Recursos Humanos enfocado únicamente a la capacitación tomaremos como referencia el Plan Maestro de Recursos Humanos del Hotel Plaza Naucalpan.

Áreas de resultados	Objetivos	Plan
<p>Capacitación</p>	<p>Implementar plan de capacitación de manera sistemática para propiciar cambio y mejora continua</p>	<p>Implementación y seguimiento de plan de capacitación del ciclo 2001</p> <p>Evaluación de procesos de capacitación</p> <p>Apoyar técnicamente a los departamentos de manera administrativa y técnica</p> <p>Interiores</p> <p>Preparación de manuales de instructores</p> <p>Presentación de cursos más allá de los departamentos autónomos</p> <p>Integración y seguimiento de la capacitación mixta</p> <p>Y adiestramiento</p>



PROCEDIMIENTO PARA EL LLENADO DEL PROGRAMA DE PRACTICAS DE OPERACION

- 1.- Deberá anotar el área al que pertenece el Facilitador o Instructor.
- 2.- Deberá anotar el departamento a que pertenece el Facilitador o Instructor.
- 3.- Nombre del Curso Técnico ya Impartido.
- 4.- Deberá Indicar la fecha en que impartió el Facilitador o Instructor dicho curso técnico.
- 5.- Deberá de indicar el facilitador o Instructor el nombre del Curso y poner los temas de cada una de las sesiones impartidas en donde se tendrán que relacionar con la práctica de operación.
- 6.- Deberá de indicar el número al que pertenece la sesión o práctica.
- 7.- Deberá de Indicar el nombre de la práctica NO deberá cambiar el nombre de la práctica que este relacionada directamente a que No tenga relación alguna con los temas de sesión.
- 8.- Deberá de Indicar la fecha en que se programara la práctica de operación.
- 9.- Indicar a quienes se les dirigirá la práctica de operación, ya sean a puesto o número de participantes.
- 10.- Deberá Indicar el total de horas programadas para esta, recordando que se tiene un mínimo de 2 horas por práctica.
- 11.- Deberá Incluir el nombre (s) del Facilitador (es) o del Instructor quien llevara a cabo dicha práctica.
- 12.- Deberá llevar la firma del Gerente de área (división)
- 13.- Deberá firmar el Jefe departamental.
- 14.- Deberá firmar la Dirección Corporativa de Recursos Humanos quien avalara el programa.

Programa :

Objetivo :

Actividades	Calendario											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

HOJA DE ANALISIS DE OPERACION

Departamento _____ Operación _____

Lugar de la Operación _____

Puesto quien realiza la operación _____

Puesto quien enseña la operación _____

Especificaciones de la operación _____

Información necesaria para la operación _____

Requerimientos necesarios _____

PASOS	PUNTOS CLAVE
¿ Cómo se hace el trabajo ?	Referencias, Instructivos, normas....

ANALIZO _____

REVISO _____

FECHA _____

HOJA DE ANALISIS DE OPERACION

PASOS	PUNTOS CLAVE
¿ Cómo se hace el trabajo ?	Referencias, Instructivos, normas....

ANALIZO _____

REVISO _____

FECHA _____

GUÍA DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL CURSO: _____

SESIÓN: _____

OBJETIVO ESPECIFICO: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ NO. DE PARTICIPANTES: _____ DURACION: _____ HRS.

Tema / Subtema	Actividades	Técnica	Tener Listo	TIEMPO APROX ACUM	Observaciones

ANEXO 7

NOTA: ROTAFOLIO MANUAL ACETATO



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle

No. Ext.

No. Int.

Colonia

Municipalidad

Código postal

Municipio o delegación política

Entidad federativa

Teléfono (s)

Actividad específica o giro

Número de trabajadores
de la empresa

Tipo de contrato

Individual

Colectivo

Ley

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */

Número de integrantes

Fecha de
constitución

Año

Mes

Día

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo
aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle		No. Ext.		No. Int.		Colonia					
Localidad			Código postal			Municipio o delegación política					
Entidad federativa				Teléfono (s)							
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>	
						Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley					
						Año		Mes		Día	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación						Modalidad de la capacitación					
Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia						Marcar con una X la modalidad correspondiente					
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades						Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/> Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/> Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>					
Proporcionar información de nuevas tecnologías											
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación											
Prevenir riesgos de trabajo											
Incrementar la productividad											
Número de establecimientos en los que rige el plan ⁷						Periodo de vigencia del plan					
						Año		Mes		Día	
Número de etapas del plan						Del				al	
						Año		Mes		Día	

LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

⁷ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTÁS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre												
Registro Federal de Contribuyentes										Puesto		
										-		

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social												
Registro Federal de Contribuyentes										Registro patronal del I.M.S.S.		
										-		
Actividad específica o giro												

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso																					
Duración en horas			Periodo de ejecución		De		Año		Mes		Día		a		Año		Mes		Día		
Nombre del agente capacitador																					
Nombre y firma del instructor																					

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores

Representante de la empresa

Nombre y firma

Nombre y firma



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador

Número de constancias
expedidas al trabajador

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Programa de Capacitación²⁷

Contenido

- I Inducción
 - a) Bienvenida y palabras del gerente general
 - b) Breve historia de la organización
 - c) Objetivos de la empresa
 - d) Descripción breve de derechos y obligaciones de los empleados
 - e) Recorrido de las instalaciones

- II Cursos de habilidades laborales
 - a) Capacitación técnica del Departamento de Áreas Públicas
 - b) Capacitación técnica del Departamento de Ama de Llaves
 - c) Capacitación técnica del Departamento de Montajes y Banquetes
 - d) Capacitación técnica del Departamento de Seguridad
 - e) Capacitación técnica del Departamento de Mantenimiento
 - f) Capacitación técnica del Departamento de Estacionamiento
 - g) Capacitación técnica del Departamento de Recepción y División Cuartos
 - h) Capacitación técnica del Departamento de Alimentos y Bebidas
 - i) Capacitación técnica del Departamento de Contraloría
 - j) Capacitación técnica del Departamento de Crédito y

²⁷ Hay que aclarar que cada una de las cadenas de hoteles y moteles tiene su propio Plan Maestro de Recursos Humanos , así como su programa de capacitación y adiestramiento. lo que se está presentando en esta tabla es un modelo propio, tomándose como modelo los formatos de programas de capacitación del personal de otras organizaciones.

Cobranza

- k) Capacitación técnica del Departamento de Recursos Humanos
- l) Capacitación técnica del Departamento de Ventas
- m) Capacitación técnica del Departamento de Sistemas
- n) Capacitación técnica del Departamento de Gerencia General

III Relaciones Humanas

- a) ¿ Qué son las Relaciones Humanas ?
- b) Superación
- c) Cortesía y Motivación
- d) Liderazgo
- e) Taller de Comunicaciones

IV Seguridad e Higiene

- a) Primeros Auxilios
- b) Protección Civil
- c) Seguridad e Higiene

V Servicio y Atención al Cliente

- a) Servicio al Cliente
- b) Atención al Cliente

VI Calidad total

- a) Calidad Total

VII ISO - 9000

- a) Antecedentes de ISO - 9000

- b) Significado de ISO - 9000
- c) Importancia de ISO - 9000
- d) Certificación de ISO - 9000

VIII

Sistema CONOCER

- a) Antecedentes de CONOCER
- b) Significado de CONOCER
- c) Importancia del Sistema CONOCER
- e) Evaluación y Certificación del Sistema CONOCER

IX

Inglés

X

Computación

XI

INEA

Después de haber visto el programa de capacitación se anexarán los formatos en blanco de capacitación y adiestramiento otorgados por la SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, así también con los formatos y procedimientos del llenado del programa de prácticas de operación, su procedimiento, la guía del instructor, hojas de análisis de operación y evaluación de prácticas de operación del Hotel Plaza Naucalpan.

Aquí se enfocará únicamente a la capacitación de todo el personal del sistema ISO-9000, como se había mencionado al inicio de este capítulo.

Para que el instructor²⁸ maneje adecuadamente los cursos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores tendrá que considerar los siguientes aspectos que son reglas de oro :

a) Condiciones para el Éxito de un Instructor

- Que quiera. Las palabras no convencen, pero el ejemplo arrastra.
- Que sepa. No hay nada tan práctico como una buena teoría.
- Que sepa cómo. Cuando el empleado no aprende es porque el adiestrador no le ha enseñado.
- Que sepa como aprende la gente. Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo.
- Que sepa comunicarse. Hablando bien se ganan las voluntades.
- Que sea flexible. Es mejor tener la boca cerrada y parecer “estúpido”, que abrirla y disipar duda.

b) Decálogo del Instructor

- I. Dar libertad
- II. Tener madurez emocional
- III. Generar creatividad
- IV. Mostrar seguridad
- V. Evidenciar autoridad
- VI. Demostrar manejo de grupo
- VII. Ser cordial
- VIII. Orientar a los capacitandos
- IX. Cuidar la imagen (del instructor)
- X. Tener paciencia

²⁸ Reza Trosino, Carlos. **El ABC del Instructor (Y También del Profesor, Moderador y**

c) Características para definir el Perfil Idóneo

- * Apariencia personal
- * Puntualidad
- * Facilidad para relacionarse
- * Facilidad para comunicarse
- * Flexibilidad
- * Manejo de conflictos
- * Respeto a los participantes
- * Dominio del tema
- * Adaptabilidad
- * Actualización

d) Principios Didácticos

- ⇒ Enseñanza concreta (Ir al meollo del asunto)
- ⇒ Enseñanza activa (Aprender haciendo)
- ⇒ Enseñanza progresiva (Ir de lo simple a lo complejo)
- ⇒ Enseñanza repetitiva (Repetir, repetir y repetir)
- ⇒ Enseñanza variada (En la variedad está el gusto)
- ⇒ Enseñanza individualizada (Al cliente lo que pida)
- ⇒ Enseñanza estimulante (La mejor forma de dar instrucción es practicar lo que predicamos)
- ⇒ Enseñanza cooperativa (Dos logran más que uno)
- ⇒ Enseñanza dirigida (Los hombres aprenden mientras enseñan)
- ⇒ Enseñanza autodirigida (Enséñale a pescar)

e) Principios Éticos

- ◊ Competencia (Ignorar es más que errar)
- ◊ Respeto (Respetar a un hombre y obrar mejor)
- ◊ Lealtad (Por sus frutos lo conoceréis)

f) Reglas de Oro del Instructor

- Mantener su cuerpo erguido, pero sin rigidez.
- Procurar no actuar fuera de las normas sociales establecidas, no utilizar ademanes grotescos, miradas de odio, ni palabras altisonantes.
- Tener la mirada tranquila pero firme, sin que se demuestre inseguridad o miedo.
- Tener cuidado con los movimientos, procurar que sean flexibles y naturales.
- No caminar de un lado a otro, desplazarse pero con discreción.
- Procurar que los movimientos estén acordes con lo que se esté diciendo, es decir debe haber congruencia entre lo que habla y lo que actúa.
- Dar vida a las expresiones corporales de acuerdo con sus expresiones verbales.

g) Herramientas Fundamentales del Instructor

- A. La carta descriptiva
- B. Guía para los participantes
- C. Manual del participante
- D. Materiales audiovisuales, ayudas o medios de comunicación
- E. Bibliografía

ISO - 9000
EN EL SECTOR HOTELERO

Objetivos del curso:

Objetivos terminales: Que todos los miembros de esta empresa tengan presente que la calidad del servicio en el sector hotelero sea de excelencia, además desarrollar un aseguramiento de calidad que permita el mejoramiento continuo, reforzando la prevención de defectos y la preparación para la incursión en los mercados globales de este sector.

Objetivo específico: Cada uno de los elementos de este hotel demostrará a todo el mundo el compromiso adquirido de otorgar la más alta calidad de los servicios ofrecidos por el hotel.

Metodología: Lecturas dinámicas, video, trabajos en equipo, actuación, ejercicios escritos.

Duración: 8 horas

Dirigido: A todo el personal de este hotel.

CONTENIDO

- 1.- **Introducción**
- 2.- **Antecedentes de ISO - 9000**
- 3.- **Significado de ISO - 9000**
- 4.- **Importancia de ISO - 9000**
- 5.- **Certificación de ISO - 9000**

1.- Introducción

Cada miembro de una organización sin importar el nivel ni el puesto siempre tiene dos clases de clientes que debe satisfacer, se clasifican en :

Clientes Internos: Se refiere a los compañeros del mismo departamento, jefe inmediato, compañeros de otras áreas, gerentes y supervisores de otros departamentos, directivos y sindicato. En relación a lo familiar se refiere a los padres, a los hermanos, tíos, etc., también se consideran las amistades mas cercanas a cada uno de nosotros.

Clientes Externos : En el caso de una organización hotelera son los huéspedes, clientes, instituciones gubernamentales, proveedores, auditores externos, organizaciones sindicales, etc.

Cada día las exigencias de los clientes son mayores, por lo que es necesario prepararse en mejorar la calidad de nuestras actividades tanto cotidianas como actividades extras a nuestro trabajo.

El propósito de este curso es de conocer la norma ISO - 9000, Sus antecedentes, su significado, su importancia y la certificación. Todos los miembros de esta empresa del sector hotelero deberán realizar mejoras continuas en su calidad de trabajo, esto es con el fin de tener mayor rendimiento y satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades de los clientes, es decir, que salgan bien las cosas desde la primera vez.

2.- Antecedentes de ISO - 9000

Durante la segunda guerra mundial en Europa existía competencia en organizaciones de producción de bienes y servicios, esta competencia consistía en elaborar productos de mayor duración y servicios de primera mano.

Los enemigos potenciales de esta guerra, por cierto que formaron las Tres Potencias del Eje fueron Alemania, Italia y Japón; estos países principalmente la Alemania nazi (en esa época dirigida por Adolfo Hitler) destruyeron la capacidad de producción del resto de Europa con el fin de ser los productores líderes e indispensables en el mundo.

Pero no contaron que un país del continente americano llamado Estados Unidos formó una alianza con Rusia, Francia e Inglaterra para destruir a los opresores (se refiere a los países que forman el Eje y que son los malos de la película). A final de cuentas los opresores fueron derrotados y destruidos señalando a Japón que fue bombardeado con la bomba atómica en Hiroshima y Nagasaki durante el verano de 1945.

Estados Unidos se convirtió en la primera potencia a nivel mundial en la producción de bienes y servicios, los europeos para levantarse de los estragos de La Segunda Guerra Mundial dependieron de los estadounidenses en mantener las relaciones comerciales considerando a estos últimos como la única opción en adquirir productos de alta tecnología y servicios de primera mano.

En los siguientes años Europa comenzó a tener tratados como los de Roma, que en la actualidad se conoce como La Comunidad Europea y La Organización del Tratado del Atlántico Norte, esto con el fin de evitar la monopolización de los mercados estadounidenses en el mundo, comenzando por el continente europeo.

Los norteamericanos durante los treinta años de su liderazgo productivo y comercial han sufrido pérdidas de mercados por descuidar las relaciones comerciales en el mundo y no nada más eso sino que es superado por la economía europea y en los últimos años por los japoneses que mejoraron su tecnología principalmente la industria electrónica y automotriz.

Ya tarde Los Estados Unidos comenzaron a maximizar los rendimientos económicos de producción y servicio, así como seguir buscando mercados en todo el mundo para que no sean borrados de la competencia comercial.

Ejercicio de evaluación inicial: Contestar las preguntas que el instructor va a entregar a cada uno de los participantes, esto es con el fin de conocer si los capacitandos conocen lo que es calidad. el nombre del ejercicio es "MI CÓDIGO DE CALIDAD"²⁹ (ver en la página siguiente).

²⁹ Este formato se tomo como base el formato de los Consultores **DEXCEL**.

Mi Código de Ética de Calidad
Curso : CULTURA DE LA CALIDAD
DESARROLLO DE EMPRESAS DE EXCELENCIA

Nombre	Fecha :
---------------	----------------

<i>Mi Definición Sobre la Calidad de las Personas</i>
La calidad hacia tu persona involucra todos los aspectos que hacen de alguien distinguirse de los demás, ya sea positivo o negativo. Identifica cuales son las cosas que hacen brillar a las personas positivas y que de ahora en adelante va a ser tu Código Personal de Calidad.

<i>Mi Definición Sobre la Calidad en el Ámbito Familiar</i>
La familia es el centro donde recibimos o damos las raíces para la calidad. Identifica como debe ser el ambiente familiar, desde la visión conductual hasta la visión organizacional en que pueda destacar la calidad. Este código lo compartirás con tu familia y será la base para la felicidad familiar.

Mi Definición Sobre la Calidad del Medio Ambiente en el Trabajo

Ambiente de trabajo es el lugar donde "Suceden las cosas" : La oficina, el taller y/o cualquier lugar donde desarrollamos nuestra actividades. Involucra a la gente, el espacio, las cosas que nos valemos para trabajar, las máquinas, las herramientas, etc. Este código lo compartirás con tus compañeros de trabajo.

Mi Definición Sobre la Calidad del Producto que Fabrico y/o del Servicio que Presto

Producto es todo lo que desarrollamos o fabricamos, puede ser artículos, servicios, actividades de oficina, desde la dirección hasta los servicios de intendencia, etc.

3.- Significado de ISO-9000

Antes de definir ISO-9000 primero va a ser necesario dar los conceptos de calidad y servicio, ya que la combinación de estos dos elementos definirán más ampliamente el concepto de ISO-9000 y porque existe la relación entre esta norma y lo que es calidad, así como lo que es servicio.

La calidad es la agrupación de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren para la satisfacción de necesidades explícitas e implícitas preestablecidas.

Para ofrecer calidad al cliente es necesario promover a todos los empleados, supervisores, jefes, subgerentes, gerentes, ejecutivos y directivos ya sea de un hotel o de un corporativo hotelero y/o de la industria turística que deben comprometerse a dar el servicio de calidad, comenzando por la motivación en el trabajo, seguido por las necesidades del cliente ya sea interno, externo o ambos, por último la mejora continua de las actividades.

El servicio es la serie de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, tomando en cuenta que la consecuencia se debe al precio, la imagen, y la reputación del mismo.

El cliente es primero³⁰ para aumentar la imagen del hotel ante el cliente y permitir el nivel de satisfacción del mismo en base a la calidad del servicio que se le dé. Por eso es necesario lograr que el huésped reciba mucho más de lo que esperaba al solicitar un servicio. Para esto será indispensable memorizar dos reglas de oro que permiten la subsistencia del hotel y son las siguientes:

Regla número uno: el cliente es siempre el cliente y debemos darle la razón.

Regla número dos: si crees que el cliente está equivocado, vuelve a leer la regla número uno.

Cuando el hotel busca la calidad total, es necesario ampliar el concepto para abarcar no únicamente el cliente externo, sino también el cliente interno, como se había mencionado en la introducción, tomar en cuenta a cada elemento y a cada departamento como un cliente interno.

En este tema tú como empleado (a) vas a ser capacitado para la calidad, o sea, vas a experimentar el cambio de actitud y tendrás una motivación de cambiar a una actitud positiva y realizar mejoras continuas en tu desempeño laboral (no importa si eres mozo de áreas públicas o director de una gran cadena de hoteles), el cambio es igual para todos los departamentos y por lo tanto debe buscar la mejoría en la calidad para poder elevar la rentabilidad organizacional.

La cultura de servicio que debes tener es la satisfacción y seguridad además de que estés convencido (a) de proyectar una imagen y tener las ganas de otorgar un servicio de excelencia al cliente, el resultado de esta cultura será la obtención de mayores recursos financieros y grandes satisfacciones organizacionales y personales, así como superar las metas establecidas.

³⁰ Villaseñor Tellechea y Rojo Macedo. **Programa de Calidad Total para Hoteles de Cinco**

Los elementos del servicio³¹ consisten en lo siguiente:

- ≡ La parte visible de la oferta de servicio son los equipos, apariencia del personal de contacto, que da indicación de la naturaleza del mismo. Como dice Patricia Garduño en su obra la manera de transmitir una buena imagen de servicio de calidad es que parezca un trabajo bien hecho, pero tu empleado (a) de este hotel estas obligado a realizar un trabajo bien realizado, no nada más aparentar.
- ≡ La fiabilidad es la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud; implicando mantener la eficiencia y eficacia del servicio. Aquí el que promete, cumple porque por que el que no cumpla la empresa corre el riesgo de perder no nada más a ese cliente, sino también de no poder subsistir como organización y tener una mala reputación.
- ≡ La responsabilidad significa el deseo y las ganas de servir al cliente en forma eficaz y prontamente, es decir lograr los objetivos con el mínimo de recursos y cumplir al cliente con el más mínimo detalle ofrecido.
- ≡ La seguridad hace mención a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza al huésped. de esta manera si tu tratas amablemente a un cliente y tu servicio es de calidad, el usuario considera que su tranquilidad está en una organización adecuada y que va obtener los satisfactores que requiera.
- ≡ La empatía quiere decir el deseo de comprender las necesidades del cliente y dar una pronta respuesta adecuada; esto quiere decir que como miembro de esta organización hotelera deberás esmerarte en otorgar un servicio individualizado, que satisfaga las necesidades y tengas un gran compromiso de atender bien al huésped.

Estrellas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Páginas 93 a 95

³¹ Garduño Rodríguez. **La Importancia de la Calidad en el Servicio de Banquetes.** Páginas 21 a 22, 24 a 28 y 119 a 120.

≡ La cortesía es el elemento fundamental ya que se refiere a la actitud que debes mostrar como prestador (a) de servicio a un cliente, para que tengas una mejor comprensión es que tengas la disponibilidad de servir de la mejor manera y atender las necesidades que el cliente requiera.

El *Héroe de Calidad* es la persona que está convencida de que solo obtendrá resultados altamente satisfactorios si el hotel tiene al cliente como definición primordial para la satisfacción de necesidades de este usuario, por lo que el servicio y la atención al viajero son las prioridades indispensables a cumplir. Cada trabajador o empleado de confianza de un hotel puede y debe ser el héroe en promover y encauzar la calidad y establecer una congruencia entre el querer y el hacer.

Los secretos de un empleado valioso son los principios básicos para alcanzar esta posición que a continuación se van a mencionar:

1. Resuélvelo antes que se manifieste: A este punto se refiere a que busques e identifiques los problemas que se presenten. luego ofrécele a tu jefe las soluciones, y evita exponer quejas y conflictos mayores.
2. Recuerda que nadie es perfecto: No puedes ni debes consumir tanto tiempo en ocultar las imperfecciones. recuerda que aquel empleado que nunca se equivoca refleja poca creatividad y normalmente esta inmerso en los detalles más pequeños de la empresa. El empleado o la empleada que siempre se cubre la espalda no llega a ninguna parte.
3. Haz amistades correctas: Esto quiere decir que no nada más te asocies con los empleados de tu mismo nivel, al contrario cultiva una relación con empleados de niveles más altos que ayuden a entender la perspectiva de la gerencia o la dirección. Evita formar parte de la gente que está en el círculo de los quejosos y busca gente positiva que piensen bien de la compañía y de ellos mismos.
4. Date una oportunidad: Trata de absorber más responsabilidad desde mañana.

Llegamos a lo más importante que es el concepto de ISO-9000. Esta norma es el conjunto de requerimientos a nivel mundial donde estandariza la calidad del producto o servicio requerido, con el fin de que este producto o servicio que se otorga a un cliente nacional e internacional sea de excelencia.

De la norma ISO 8402 se conceptúa la calidad que es la totalidad de los aspectos y características de un producto, proceso o servicio, relacionados con la aptitud de satisfacer las necesidades establecidas o implícitas ; en otras palabras es la satisfacción de los requerimientos de un bien o un servicio otorgado al usuario.

A lo que se puede concluir que tú como miembro de esta empresa hotelera debes entender que la norma ISO - 9000 es una serie de requerimientos de calidad a nivel internacional que debe cumplir tu sitio trabajo y no me refiero a tu área específica, sino me refiero al hotel donde estás trabajando estando obligado a satisfacer las necesidades de un cliente con una calidad de mejora continua y que este último salga contento y con la confianza de que este hotel siempre será atendido con esmero organizacional.

4.- Importancia de ISO-9000

La importancia de ISO-9000³² es de que como organización tenga:

- 1.- Acceso a mercados internacionales
- 2.- Que tenga el reconocimiento internacional y respeto
- 3.- Que tenga procesos y procedimientos estandarizados
- 4.- Que esté en una mejor posición competitiva.
 - Con mayor calidad
 - Con mayor variedad de servicios
 - Costos competitivos
 - Mejor atención y servicio

Para comprender mejor la importancia de la norma ISO - 9000 se enunciará la siguiente reflexión:

SE BUSCA UN LÍDER

1. Que busque siempre resultados, que para él triunfar no sea lo más importante, sino que sea lo único
2. Que sea comunicador, que motive y entusiasme y cuya vida irradie dinamismo positivo
3. Que sea congruente: con lo que piensa, dice y hace.
4. Que sea creativo por naturaleza y sea descubridor permanente de problemas.
5. Que su trato sea de excelencia sembrando ambiciones y visualizando lo que sus seguidores puedan llegar a ser.
6. Que sea aprendiz por excelencia: aprenda permanentemente y se deje enseñar del éxito y del fracaso, así como del humilde y de sí mismo.
7. Que eduque a sus seguidores y los transforme en seres extraordinarios.

³² DEXCEL. GUÍA DE BOLSILLO QS - 9000 SISTEMA DE CALIDAD.

8. Que sea un optimista obsesivo: que mantenga una actitud positiva ante el fracaso, pues éste es un comienzo, un trampolín de esperanza para alcanzar el éxito.
9. Que siendo un soñador incorregible y un idealista, se fije un compromiso y se comprometa a sus seguidores con un sueño.
10. Que sea un ser histórico que trascienda a su tiempo y cuyas causas sean la justicia, la libertad y la verdad.

Se busca un líder de excelencia que represente a una nueva generación que sustente la honestidad como aval de cada una de sus acciones y a la justicia y equidad como expresión máxima de poder, y que promueva las fuentes de riqueza para erradicar la miseria. Un líder que sea un paladín de la libertad que propicie la realización plena del ser humano, enseñe con su congruencia y derrame cultura para liberar a sus seguidores de la esclavitud y de la ignorancia. Que comprenda el significado del amor y, él mismo sea testimonio de la bondad humana. quien camine permanentemente hacia un mundo mejor y su vida deje un aroma que permanezca más allá de su tiempo... Que sea la presencia del espíritu de Dios.

Uno piensa que nada más es cualquier persona, pero no es así. también se refiere a una organización independientemente de su rama industrial por que esta norma aplica a todos los sectores, y la excelencia se basa en el esmero y el esfuerzo de una organización en brindar un bien o un servicio de calidad internacional a un cliente.

Para completar la reflexión será necesario enunciar una política de calidad³³ y concluiremos lo que es la importancia de la calidad ISO - 9000.

EN **HOTEL XXX** ESTAMOS COMPROMETIDOS A QUE TODAS LAS ACTIVIDADES Y PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA OPERACIÓN DE ESTA EMPRESA DEL SECTOR TURÍSTICO, CUMPLAN CON EL SISTEMA DE CALIDAD ESTRUCTURANDO CON ESTÁNDARES MÁS ALTOS DE DESEMPEÑO, INNOVACIÓN Y EXCELENCIA, QUE HAGAN POSIBLE ALCANZAR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- 1.- Proporcionar una atención y servicio que excedan las expectativas de los clientes externos e internos.
- 2.- Diseñar, producir y comercializar los servicios con la calidad, esmero, precio, apariencia y oportunidad que el mercado demande.
- 3.- Fomentar un ambiente laboral sustentando en la capacitación, desarrollo y buenas relaciones humanas, cumpliendo con las regulaciones de trabajo y medio ambiente.
- 4.- Desarrollar servicios que se distingan en el mercado para proporcionar la más alta rentabilidad para los clientes, huéspedes y usuarios.
- 5.- Desarrollar, establecer y mantener sistemas documentados que aseguren el cumplimiento de los estándares del sistema de calidad.
- 6.- Buscaremos obsesivamente en la mejora continua, la herramienta de trabajo que haga del **HOTEL XXX** una empresa modelo y líder en sus sector.

³³ Ibidem .

EJERCICIOS: Por equipos representar una obra en donde exista tres diferentes atenciones de servicio al cliente:

- 1.- Otorgando un pésimo servicio y un mal ambiente laboral
- 2.- Otorgando un buen servicio pero un mal ambiente laboral
- 3.- Otorgando un servicio de primera calidad y un excelente ambiente laboral

5.- Certificación ISO-9000

La certificación al sistema de calidad de la organización hotelera (de tu lugar de trabajo), puede ser palanca de impulso que necesitas para demostrar la calidad y la confiabilidad que como proveedor otorgas bienes y servicios al cliente.

Obtener la certificación del sistema de calidad ISO-9000 es hoy por hoy un factor fundamental para el éxito de las organizaciones en los mercados, en el caso de un hotel es obtener el éxito como gran anfitrión y prestador de servicio de calidad total que se mantiene dentro del mercado del sector turístico, la certificación de este sistema de calidad ofrece evidencia objetiva a todas aquellas organizaciones que demuestran el compromiso de la calidad.

La certificación del sistema de calidad en el hotel en que estas trabajando puede ser ventaja si la competencia no la tiene; pero puede ser una desventaja si el hotel donde laboras no tiene esta certificación y la competencia si la tiene.

EJERCICIO: A continuación vamos a ver la película si no fuera por los clientes, después de haber visto este video, contesta de manera individual y en equipo las siguientes preguntas, anexando otras hojas³⁴ donde en forma personal y por equipos saquen conclusiones si este banco (EXTEC CO.) amerita la certificación ISO - 9000 y por que.

Después de haber realizado los ejercicios lee las siguientes recomendaciones³⁵ para que te prepares personalmente para la auditoría ISO - 9000.

- Estudia la política de calidad de **HOTEL XXX** hasta que te encuentres convencido de haber comprendido claramente el significado y alcance, así como puedes participar con tu trabajo diario para que se cumpla cabalmente.
- Estudia y analiza profundamente como se realiza tu trabajo y la localización de instrucciones y procedimientos de trabajo, hasta que sientas que lo conoces en su totalidad y te consideres experto para desempeñarlo. Si careces de procedimientos escritos repórtalo con el administrador de calidad.
- Cuando tengas que contestar alguna pregunta a los auditores, localiza primero el manual de calidad (búscalo en la red interna de computación o pídeselo a tu jefe inmediato), procedimiento y/o instructivo de trabajo correspondientes a la función y explícales lo que haces de acuerdo con lo escrito y lo que dicen tus documentos, repórtalo al administrador de calidad.
- Estudia y analiza detalladamente tu equipo de trabajo hasta que conozcas sus secretos y puedas usarlo adecuadamente. Si observas que tu equipo de trabajo no es adecuado o no está en condiciones de hacer bien las cosas, repórtalo al administrador de calidad.

³⁴ Los formatos que se mostrarán en las páginas subsecuentes son del curso "Concientización de Servicio" de **DEXCEL**.

³⁵ Ibidem.

- Evita crear documentos no autorizados (ayudas visuales, instrucciones, etc.), solicita al coordinador del sistema de calidad y/o a tu supervisor, que te auxilien cuando tengas dudas o necesidad de crearlos.
- No uses equipo de trabajo no autorizado (deberán estar identificados con un número). Cuando incorpores a tu trabajo el uso de un dispositivo, solicita al auditor de calidad y/o a tu supervisor que identifique el mismo y que se asegure que esté debidamente controlado.
- Infórmate como debes proceder si no puedes completar correctamente tu trabajo y procura que esta información quede registrada para resolver tus futuras dudas o las de otros compañeros.
- Estudia detenidamente los procedimientos que te indiquen qué hacer con los materiales defectuosos.
- Tu actitud ante los auditores debe sustentarse de acuerdo con los aspectos :
 - I. Contesta todas las preguntas que te hagan los auditores en forma breve y directa.
 - II. No abordes temas o respuestas que no te pregunten.
 - III. Si desconoces alguna información para responder adecuadamente, expésalo con sinceridad pero ; No lo inventes !.
 - IV. Es el sistema que está bajo escrutinio, no la persona. Elimina el nerviosismo que pueda producirte la auditoría.
 - V. Si una pregunta está fuera del área de responsabilidad del empleado, este debe decir “no conozco la respuesta” “es algo que no está bajo mi control”. Muchas personas no admiten que se les juzgue de ignorantes, o suelen tratar de responder las preguntas acerca de las cosas de que no son su responsabilidad. Generalmente las respuestas son equivocadas y confunden al auditor.
 - VI. Si no comprendes, indica al auditor “no entiendo su pregunta” y solicita una aclaración. Esto si es permitido. es frecuente que los auditores utilicen términos con los que no está familiarizado el personal o no pueda comprenderlos.

VII. Los auditores toman notas de sus observaciones, pero esto no significa que existan problemas.

Estudia bien estas recomendaciones y aplícalas a tu trabajo para que no te suceda con el personal que labora en este banco. Lo que sucedió en el banco es que perdió a los clientes debido a que estos últimos recibieron una mala atención y un servicio de pésima calidad.

Conclusiones : Como te habrás dado cuenta el Sistema de Calidad ISO - 9000 es una norma internacional que si tu organización cumple con los requisitos estandarizados de calidad total es seguro que compita con los mercados internacionales, obligándose a realizar mejoras continuas y mantenerse certificado con un compromiso muy importante que es la calidad que debe otorgar a un cliente.

CURSO DE CONCIENTIZACIÓN DE SERVICIO
Si no fuera por los Clientes

Nombre del curso :	Si no fuera por los clientes		
Alumno :		Fecha	

Contesta individualmente las siguientes preguntas tomando en cuenta las experiencias mostradas en el video y tus propias experiencias.

1.- ¿Quiénes son los clientes a quienes presto el servicio más frecuentemente? (la respuesta debe enfocarse a los clientes de la compañía y a los de los propios alumnos de este curso)

2.- En tu opinión ¿Cuál es el concepto esencial que muestra el video?

3.- ¿Cuál fue el propósito del recorrido del director financiero de EXTEC por el banco?

4.- Aun cuando no fue culpa de un empleado en particular que la Sra. Carswell tuviera que pasar por una búsqueda telefónica en cadena ¿Cuál fue el error que ellos cometieron?

5.- Como cajera del banco, Margot mostró "lo bueno, lo malo y lo feo" de ese importante puesto, ¿Qué hizo adecuadamente? ¿Cuál piensas que el peor incumplimiento en el servicio al cliente?

6.- ¿Cuándo es adecuado hacer esperar al cliente durante una conversación telefónica?

7.- En tu opinión ¿Cuál es el aspecto más importante en el servicio eficiente al cliente?

8.- ¿Cuál es un área, en el servicio al cliente que te parece particularmente difícil? (la respuesta debe enfocarse a las áreas o actividades particulares de la empresa y no las del video)

9.- En caso de producir insatisfacción en nuestros clientes. ¿Cuáles crees tu que pueden provocarle mayor daño a la organización : los internos o los externos?

10.- En caso de que un cliente solicite un servicio que no competa a tus funciones o a tu área de trabajo. ¿Cómo manejas esta petición?

CURSO DE CONCIENTIZACIÓN DE SERVICIO
Si no fuera por los clientes

Nombre del curso :	Si no fueran por los Clientes		
Equipo³⁶ :		<i>Moderador</i>	

Contesten en equipo las siguientes preguntas tomado en cuenta las experiencias mostradas en el video y sus propias experiencias.

1.- ¿Quiénes son los clientes a quienes presto el servicio más frecuentemente? (La respuesta debe enfocarse a los clientes de la compañía y a los de los propios alumnos de este curso)

2.- En su opinión ¿Cuál es el concepto esencial que muestra el video?

3.- ¿Cuál fue el propósito del recorrido del director financiero de EXTEC por el banco?

4.- Aun cuando no fue culpa de un empleado en particular que la Sra. Carswell tuviera que pasar por una búsqueda telefónica en cadena ¿Cuál fue el error que ellos cometieron?

³⁶ Es el mismo ejercicio pero las respuestas son contestadas en equipo

5.- Como cajera del banco, Margot mostro "lo bueno, lo malo y lo feo" de ese importante puesto, ¿Qué hizo adecuadamente? ¿Cuál piensan ustedes que el peor incumplimiento en el servicio al cliente?

6.- ¿Cuándo es adecuado hacer esperar al cliente durante una conversación telefónica?

7.- En su opinión ¿Cuál es el aspecto más importante en el servicio eficiente al cliente?

8.- ¿Cuál es un área, en el servicio al cliente que les parece particularmente difícil?
(La respuesta debe enfocarse a las áreas o actividades particulares de la empresa y no las del video)

9.- En caso de producir insatisfacción en nuestros clientes. ¿Cuáles creen ustedes que pueden provocarles mayor daño a la organización : los internos o los externos?

10.- En caso de que un cliente solicite un servicio que no competa a sus funciones o a su área de trabajo. ¿Cómo manejan esta petición?

EVALUACIÓN DEL CURSO³⁷

Nombre del Curso :

Fecha (s) :

Puesto del Participante :

Nombre del Instructor :

Presentan algunas cuestiones respecto al desarrollo de la que acaba de impartirse. Marque cada pregunta encerrando en un círculo la opción que más exprese su opinión. MUCHAS GRACIAS.

1.- Contenido de la práctica

- A) El contenido de esta práctica dio respuesta a mis necesidades en forma ?
- B) Los objetivos de la práctica se cumplieron en forma ?
- C) El material escrito que se te proporcionó resultó ?
- D) El balance entre la teoría y la práctica me pareció ?
- E) La secuencia del tema fue lógica ?
- F) Se alcanzó el objetivo ?

Total	5	4	3	2	1	0	Nula
Total	5	4	3	2	1	0	Nula
Muy útil	5	4	3	2	1	0	Pobre
Buena	5	4	3	2	1	0	Mala
Totalmente	5	4	3	2	1	0	Sin estructura
Total	5	4	3	2	1	0	Nula

Para uso de capacitación TOTAL

2.- Respecto al facilitador

- A) Te dio a conocer oportunamente los objetivos de la práctica ?
- B) Su exposición del tema fue profesional ?
- C) Se preocupó por tu aprendizaje ?
- D) Las dudas que se presentaron las resolvió de manera ?
- E) La secuencia del tema fue lógica ?
- F) Se alcanzó el objetivo ?

Si	5	4	3	2	1	0	No
Si	5	4	3	2	1	0	No
Si	5	4	3	2	1	0	No
Excelente	5	4	3	2	1	0	Muy confuso
Si	5	4	3	2	1	0	No
Excelente	5	4	3	2	1	0	Muy confuso

Para uso de capacitación Total

3.- Comentarios y Sugerencias

Lo que puedo aplicar de esta práctica es :

Lo menos útil para mi trabajo es :

³⁷ El formato de evaluación es el modelo del formato del Hotel Plaza Naucalpan aunque los demás hoteles tengan su propio formato de evaluación de impartición de cursos.

Mis sugerencias para mejorar los cursos :

Otros comentarios³⁸ :

³⁸ Cada hotel tiene diferentes formas de impartir sus cursos de capacitación, en la tesis se presenta un modelo de como se puede capacitar al personal del sector hotelero.

CAPÍTULO 7

OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO-9000

7.1 Certificación y Registro

En este tema se observará la guía para el proceso de certificación del sistema de calidad ISO-9000³⁹, antes de entrar en detalle es necesario indicar que en México existen empresas certificadoras de este sistema de calidad a nivel nacional e internacional. De las cuales se mencionaran dos de estas organizaciones de auditoría y certificación de calidad que son:

Calidad Mexicana Certificada A. C.

Domicilio Fiscal: José Vasconcelos # 83

Col. Ex - Hipódromo Condesa

México, D. F.

Teléfonos: (01 - 5) 553 05 71

211 67 02

Página en Internet: <http://www.calmecac.com.mx>.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.

Domicilio Fiscal: Manuel María Contreras # 133 6^a. Piso

Col. Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc

C.P. 06500, México, D. F.

Teléfonos: (52) 5 546 45 46

(01 800) 201 01 45

Fax (52) 5 705 36 86

Página en Internet: <http://www.imnc.org.mx>

³⁹ Esta guía fue proporcionada por el **Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.** a quien agradezco la facilitación de estos formatos para la elaboración de la tesis.

Aquí se estudiará lo que hace el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.⁴⁰ (IMNC, A. C.): Este organismo es mayoritariamente privado, multisectorial, independiente y sin fines de lucro, que proporciona apoyo especializado en normalización, verificación y certificación a organizaciones industriales, comerciales o de servicios, interesados en contar con niveles de competitividad internacional.

Su Consejo Directivo está a cargo de las Confederaciones empresariales, industriales, comerciales, de servicios, agropecuarias y pesqueras más importantes del país, además de la certificación de los sistemas de calidad ofrece los servicios de: certificación de procesos, certificación de personal (auditores), certificación de productos, verificación de normas NOM y NMX, certificación de servicios (turismo) y certificación de competencia laboral⁴¹.

La certificación del IMNC, A. C. al Sistema de una Organización, puede ser la palanca de impulso que necesita para demostrar la calidad y confiabilidad como proveedor de bienes y servicios, los certificados NMX CC/ ISO - 9000 del IMNC, A. C. es hoy por hoy un factor clave para el éxito de cada un a de las empresas en los mercados . La certificación de la calidad por parte de IMNC, A. C., ofrece la evidencia objetiva a todos aquellos con que los empresarios hacen negocios y demuestran su compromiso por la calidad.

⁴⁰ Hay que aclarar que las otras organizaciones de certificación y normalización de calidad tienen su propia forma de realizar auditorías de procesos para certificar la calidad en la producción de bienes y servicios.

⁴¹ Éste último punto se estudiará en el octavo capítulo.

Los principios de operación que realiza el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. son los siguientes:

- ⊗ Imparcialidad
- ⊗ Confidencialidad
- ⊗ Veracidad
- ⊗ Equidad
- ⊗ Transparencia
- ⊗ Quejas
- ⊗ Proceso de Certificación por el IMNC

Este último principio considera que la certificación del sistema de calidad de las personas morales o personas físicas les permite ofrecer a los clientes la evidencia de que las actividades de aseguramiento de calidad se llevan a cabo planeada y sistemáticamente además de que cumplen con las Normas internacionales ISO 9001, 9002 o 9003 y sus equivalentes NMX CC, siguiendo prácticas aceptadas para calificar a los proveedores, el IMNC, A. C. realiza la comprobación de procesos de certificación, siguiendo los lineamientos que a continuación se describen:

1. Selección de la norma por el usuario u organización (NMX-CC-003/ISO - 9001, NMX-CC-004/ISO - 9002, NMX-CC-005/ISO - 9003)
2. Alcance de producción (Se puede optar por la aplicación del Sistema de Calidad en ciertas áreas de producción o departamentos, sin embargo es necesario considerar las expectativas del cliente el cual es que el sistema de aseguramiento de calidad esté en toda la empresa)
3. Definición e implantación del sistema por el usuario
4. Solicitud de Certificación⁴².

⁴² Se anexará la solicitud de certificación y un cuestionario.

Por otra parte el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. realiza las actividades de:

- I. Cotización
- II. Revisión documental
- III. Preauditoría
- IV. Auditoría al Sistema de Aseguramiento de Calidad
- V. Dictamen (Certificación)
- VI. Emisión de Certificación
- VII. Auditorías de vigilancia
- VIII. Renovación del Certificado
- IX. Uso del Certificado
- X. Retiro y Cancelación del Certificado
- XI. Modificación del alcance del Sistema de Aseguramiento de Calidad
- XII. Conflicto de Intereses
- XIII. Quejas de clientes certificados por el IMNC, A. C.
- XIV. Publicaciones
- XV. Cambios en los requisitos de certificación
- XVI. Confidencialidad
- XVII. Apelaciones, Quejas, Disputas y Sugerencias

Si una empresa del Sector Hotelero desea certificarse bajo el sistema ISO - 9000 deberá realizar la cotización siempre y cuando la solicitud sea técnicamente viable, al estar de acuerdo con la cotización de este organismo certificador se oficializará el contrato por la prestación de servicios correspondientes, en ese momento el IMNC, A. C. envía la lista de revisión documental para ser contestada por parte del candidato a ser certificado, una vez llenada la lista de revisión documental El empresario o la persona física deberá devolver esta anexando el Manual de aseguramiento de Calidad e Índice de Procedimientos Generales que emplea su Sistema de Calidad.

El organismo certificador nombrará un técnico en evaluación de conformidad que revisará el contenido de la documentación, cuyo resultado será comunicado por escrito. En caso de tener desviaciones se le comunicará también por escrito, si el auditado está inconforme con los resultados podrá solicitar las aclaraciones pertinentes dentro de los siguientes treinta días después de la entrega del informe.

Una vez terminado el periodo de revisión documental pasa a la etapa de preauditoría que consiste en la:

- A. Designación de grupo técnico en evaluación de conformidad.
- B. Elaboración de agenda de auditoría (en su caso Preauditoría)
- C. La realización de la auditoría (preauditoría) que consiste en la visita del grupo técnico a la organización para verificar si el Sistema de Calidad se está implantando
- D. En esta etapa el grupo técnico en evaluación de la conformidad elabora informe ejecutivo que es entregado a su organización que de ninguna manera constituye un dictamen de que se otorgará el certificado.

7.1 Certificación y Registro

En este tema se observará la guía para el proceso de certificación del sistema de calidad ISO-9000³⁹, antes de entrar en detalle es necesario indicar que en México existen empresas certificadoras de este sistema de calidad a nivel nacional e internacional. De las cuales se mencionarán dos de estas organizaciones de auditoría y certificación de calidad que son:

Calidad Mexicana Certificada A. C.

Domicilio Fiscal: José Vasconcelos # 83

Col. Ex - Hipódromo Condesa

México, D. F.

Teléfonos: (01 - 5) 553 05 71

211 67 02

Página en Internet: <http://www.calmecac.com.mx>

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.

Domicilio Fiscal: Manuel María Contreras # 133 6^o. Piso

Col. Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc

C.P. 06500, México, D. F.

Teléfonos: (52) 5 546 45 46

(01 800) 201 01 45

Fax (52) 5 705 36 86

Página en Internet: <http://www.imnc.org.mx>

³⁹ Esta guía fue proporcionada por el **Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.** a quien agradezco la facilitación de estos formatos para la elaboración de la tesis.

Aquí se estudiará lo que hace el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.⁴⁰ (IMNC, A. C.): Este organismo es mayoritariamente privado, multisectorial, independiente y sin fines de lucro, que proporciona apoyo especializado en normalización, verificación y certificación a organizaciones industriales, comerciales o de servicios, interesados en contar con niveles de competitividad internacional.

Su Consejo Directivo está a cargo de las Confederaciones empresariales, industriales, comerciales, de servicios, agropecuarias y pesqueras más importantes del país, además de la certificación de los sistemas de calidad ofrece los servicios de: certificación de procesos, certificación de personal (auditores), certificación de productos, verificación de normas NOM y NMX, certificación de servicios (turismo) y certificación de competencia laboral⁴¹.

La certificación del IMNC, A. C. al Sistema de una Organización, puede ser la palanca de impulso que necesita para demostrar la calidad y confiabilidad como proveedor de bienes y servicios, los certificados NMX CC / ISO - 9000 del IMNC, A. C. es hoy por hoy un factor clave para el éxito de cada una de las empresas en los mercados. La certificación de la calidad por parte de IMNC, A. C., ofrece la evidencia objetiva a todos aquellos con que los empresarios hacen negocios y demuestran su compromiso por la calidad.

⁴⁰ Hay que aclarar que las otras organizaciones de certificación y normalización de calidad tienen su propia forma de realizar auditorías de procesos para certificar la calidad en la producción de bienes y servicios.

⁴¹ Este último punto se estudiará en el octavo capítulo.

Los principios de operación que realiza el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. son los siguientes:

- ⊗ Imparcialidad
- ⊗ Confidencialidad
- ⊗ Veracidad
- ⊗ Equidad
- ⊗ Transparencia
- ⊗ Quejas
- ⊗ Proceso de Certificación por el IMNC

Este último principio considera que la certificación del sistema de calidad de las personas morales o personas físicas les permite ofrecer a los clientes la evidencia de que las actividades de aseguramiento de calidad se llevan a cabo planeada y sistemáticamente además de que cumplen con las Normas internacionales ISO 9001, 9002 o 9003 y sus equivalentes NMX CC, siguiendo prácticas aceptadas para calificar a los proveedores, el IMNC, A. C. realiza la comprobación de procesos de certificación, siguiendo los lineamientos que a continuación se describen:

1. Selección de la norma por el usuario u organización (NMX-CC-003/ISO - 9001, NMX-CC-004/ISO - 9002, NMX-CC -005/ISO - 9003)
2. Alcance de producción (Se puede optar por la aplicación del Sistema de Calidad en ciertas áreas de producción o departamentos, sin embargo es necesario considerar las expectativas del cliente el cual es que el sistema de aseguramiento de calidad esté en toda la empresa)
3. Definición e implantación del sistema por el usuario
4. Solicitud de Certificación⁴².

⁴² Se anexará la solicitud de certificación y un cuestionario.

Por otra parte el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. realiza las actividades de:

- I. Cotización
- II. Revisión documental
- III. Preauditoría
- IV. Auditoría al Sistema de Aseguramiento de Calidad
- V. Dictamen (Certificación)
- VI. Emisión de Certificación
- VII. Auditorías de vigilancia
- VIII. Renovación del Certificado
- IX. Uso del Certificado
- X. Retiro y Cancelación del Certificado
- XI. Modificación del alcance del Sistema de Aseguramiento de Calidad
- XII. Conflicto de Intereses
- XIII. Quejas de clientes certificados por el IMNC, A. C.
- XIV. Publicaciones
- XV. Cambios en los requisitos de certificación
- XVI. Confidencialidad
- XVII. Apelaciones, Quejas, Disputas y Sugerencias

Si una empresa del Sector Hotelero desea certificarse bajo el sistema ISO - 9000 deberá realizar la cotización siempre y cuando la solicitud sea técnicamente viable, al estar de acuerdo con la cotización de este organismo certificador se oficializará el contrato por la prestación de servicios correspondientes, en ese momento el IMNC, A. C. envía la lista de revisión documental para ser contestada por parte del candidato a ser certificado, una vez llenada la lista de revisión documental El empresario o la persona física deberá devolver esta anexando el Manual de aseguramiento de Calidad e Índice de Procedimientos Generales que emplea su Sistema de Calidad.

El organismo certificador nombrará un técnico en evaluación de conformidad que revisará el contenido de la documentación, cuyo resultado será comunicado por escrito. En caso de tener desviaciones se le comunicará también por escrito, si el auditado está inconforme con los resultados podrá solicitar las aclaraciones pertinentes dentro de los siguientes treinta días después de la entrega del informe.

Una vez terminado el periodo de revisión documental pasa a la etapa de preauditoría que consiste en la:

- A. Designación de grupo técnico en evaluación de conformidad.
- B. Elaboración de agenda de auditoría (en su caso Preauditoría)
- C. La realización de la auditoría (pre auditoría) que consiste en la visita del grupo técnico a la organización para verificar si el Sistema de Calidad se está implantando
- D. En esta etapa el grupo técnico en evaluación de la conformidad elabora informe ejecutivo que es entregado a su organización que de ninguna manera constituye un dictamen de que se otorgara el certificado.

- E. Cualquier inconformidad se registra y es anexada al informe para que la institución auditada tome acciones correctivas o preventivas necesarias.
- F. El grupo técnico en evaluación de la conformidad NO es responsable de la decisión sobre la certificación a la empresa auditada.
- G. En caso de existir inconformidades en la organización, deberá tomar acciones correctivas y preventivas que aseguren el correcto cumplimiento de la norma seleccionada , de otro modo la organización no podrá tener la certificación (en su caso no podrá ser auditada formalmente)

El alcance de la preauditoría cubre aproximadamente el 60% de una auditoría de una certificación formal

Después de haber pasado la etapa de preauditoría, la empresa de este sector será auditada formalmente para obtener la certificación, sus procedimientos son los mismos que una preauditoría pero la diferencia es que esta revisión, que es formal, dictaminará si amerita o no la certificación ISO - 9002, que es el régimen con el que quedaría certificado.

Una vez realizada la auditoría formal el técnico líder presenta la información final al Comité de Dictaminación para evaluar la información de conformidad solicitando argumentos y observaciones, al finalizar, en caso de que los integrantes de dicho comité estén de acuerdo con los resultados la institución hotelera obtendrá el Certificado ISO - 9002 por un periodo de tres años, siendo sujeto de auditorías de vigilancia para verificar el cumplimiento, tomando en cuenta que El Comité de Dictaminación puede solicitar información adicional si lo considera necesario. Si los resultados no son favorables a la empresa hotelera será informada explicando las razones por el cual no fue certificada y la apelación podrá hacerse dentro de los siguientes treinta días.

Después de otorgar el certificado, será enviado por fax, correo electrónico, el dictamen de aprobación, carta compromiso y el Reglamento de uso del Registro de la Empresa. Además recibirá el certificado Oficial identificando el nombre de la organización, la norma de referencia (ISO 9002), el periodo de vigencia de la certificación y su alcance (incluyendo normas de producto, procesos o servicios) y se le otorgará el número del registro y la fecha en que fue emitido.

Las auditorías de vigilancia son indispensables para la conservación de la certificación, son realizadas semestralmente.

La renovación del certificado será cada tres años, a su vez la empresa será objeto de otra auditoría total al Sistema de Aseguramiento de Calidad para mantener su certificación ISO 9000.

El uso del certificado será a través de un reglamento de uso del registro de la organización hotelera que indica sus forma de uso y promoción.

El retiro y/o cancelación del certificado será realizado por las siguientes causas:

- La NO observancia del reglamento del uso de registro de organización.
- La falta o la negación a someterse a auditorías de vigilancia
- A fallas mayores encontradas en sus sistema de aseguramiento de calidad
- La precedencia de alguna queja hacia el certificado de la empresa por parte de otras entidades.

Si el empresario decide que el alcance de la certificación debe ser modificado, deberá notificarlo al Departamento de Certificación a fin de llevar a cabo las actividades necesarias, en ambos casos se otorgará el certificado pertinente según la modificación.

Al existir cambios de requisitos o procedimientos que puedan tener influencia en su relación con los clientes, será informado con anticipación a fin de llevar las adecuaciones necesarias.

Los Requisitos para obtener la certificación por parte de IMNC, A. C. son los siguientes:

1. Entregar al IMNC, A. C. la solicitud de Certificación de Sistema de Calidad y el Cuestionario de Registro de la Organización.
2. Proporcionar el Manual de Aseguramiento de Calidad de la organización, así como el índice de procedimientos y la lista de verificación documental de acuerdo con la norma de referencia, más el pago de \$ 1,000.00 (Un mil pesos.00/100 m.n.), más I.V.A., a cuenta de la revisión documental.
3. Realizar el pago del saldo total por la revisión documental.
4. Si el Manual de Aseguramiento de Calidad está de acuerdo con la norma de referencia, contra la que se hará la certificación, se programará la auditoría para verificar la implantación del Sistema de Calidad descrito en el Manual de Aseguramiento de Calidad.
5. De manera opcional, la organización puede optar por una preauditoría a sus sistema de calidad.
6. Realizar el pago correspondiente por el concepto de la auditoría de la certificación del sistema de calidad. En caso de encontrar desviaciones en el sistema, será necesario tomar acciones correctivas sobre las desviaciones en un plazo razonable.
7. Realizar el pago y recibir la auditoría de seguimiento de acciones correctivas (si es necesario). Si se otorga el certificado, realizar el pago de Registro de Empresa.
8. Recibir las auditorías de vigilancia al Sistema de Calidad semestralmente para poder conservar el registro.

Los gastos de alimentación, hospedaje y transportación de los auditores correrán a cargo del cliente cuando la certificación sea en lugares distintos a la Ciudad de México y su Área Metropolitana y de acuerdo a la tarifa estipulada por el IMNC, A. C.

El tiempo de Auditoría depende del tamaño de la organización.

5. De manera opcional, la organización puede optar por una pre-auditoría a su sistema de calidad.

6. Realizar el pago correspondiente por concepto de la auditoría de certificación del Sistema de Calidad.

En caso de encontrar desviaciones en el sistema, será necesario tomar acciones correctivas sobre las desviaciones en un plazo razonable.

7. Realizar el pago y recibir la auditoría de seguimiento de acciones correctivas (si es necesario).

Si se otorga el certificado, realizar el pago de Registro de empresa.

8. Recibir las auditorías de vigilancia al Sistema de Calidad semestralmente para poder conservar el registro.

Tarifas vigentes en el año 2000 para Servicio de Certificación de Sistemas de Calidad.

CONCEPTO	NMX-CC-3 9001	NMX-CC-4 9002	NMX-CC-5 9003
REVISIÓN DOCUMENTAL	\$11,000	\$10,000	\$9,000
COSTO AUDITOR /DÍA	\$8,000	\$8,000	\$8,000
EMISIÓN DE CERTIFICADO	\$8,000	\$8,000	\$8,000

LOS GASTOS DE TRANSPORTACIÓN, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN, SERAN A CARGO DEL CLIENTE CUANDO LA CERTIFICACIÓN SEA EN LUGARES DISTINTOS A LA CIUDAD DE MÉXICO Y SU ÁREA METROPOLITANA Y DE ACUERDO A LA TARIFA ESTIPULADA POR EL IMNC, A.C.

LOS PRECIOS ANTERIORES SON EN MONEDA NACIONAL Y NO INCLUYEN EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

Tabla de tiempo de auditoría de certificación¹

NÚMERO DE EMPLEADOS	ISO 9001: 1994 NMX-CC-003: 1995 IMNC DÍAS AUDITOR
MENOS DE 5	2
5 - 9	2
10 - 19	3
20 - 29	4
30 - 59	6
60 - 100	7
101 - 250	8
251 - 500	10
501-1000	12
1001-2000	15
2001-4000	18
4000-8000	21

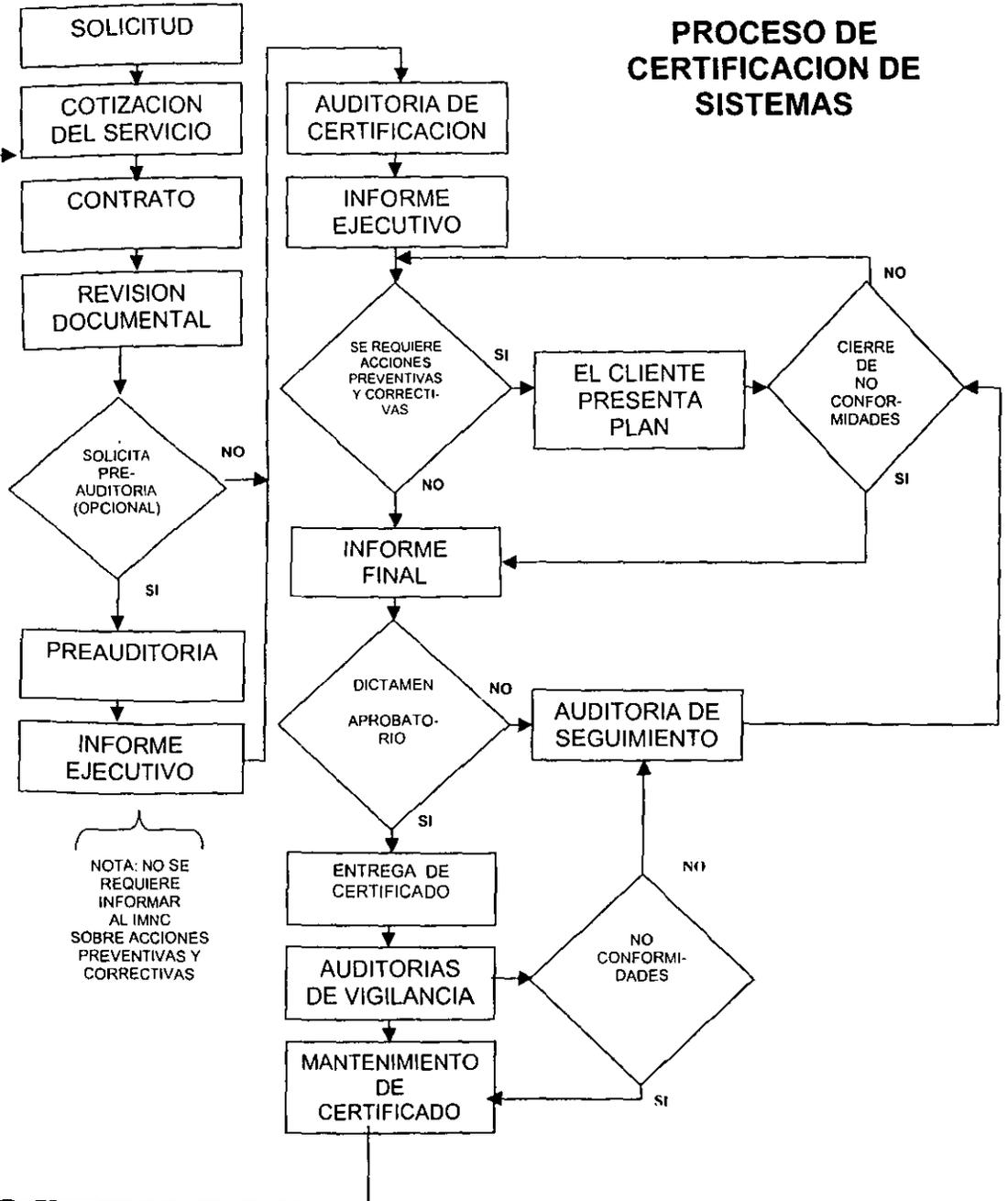
Nota 1: Los números reducidos en 20% serán validos para auditorías de certificación de ISO 9002: 1994, ISO 9003: 1994

Nota 2: "Empleados" como se establece en la tabla se refiere a todos los individuos cuyas actividades son cubiertas por el alcance de la certificación y descritas por el sistema de gestión de la calidad

Nota 3: Cuando organización certificada ha demostrado que su sistema ha llegado a la conformidad total dentro de una base de mejora continua, se puede justificar la reducción de la frecuencia de las visitas de vigilancia.

¹ Están basados en la Directriz de IAF para la aplicación de la ISO/IEC Guide 62: 1996

PROCESO DE CERTIFICACION DE SISTEMAS



INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
GUÍA PARA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD NMX-CC/ISO 9000

HACER LLEGAR ESTA SOLICITUD A MANUEL MARÍA CONTRERAS NO. 133 SEXTO PISO. COLONIA CUAUHTEMOC, DELEGACIÓN CUAUHTEMOC, C.P.06500, MÉXICO, D.F. TELÉFONOS: (52) 55 66 47 50; 55 46 45 46; 55 35 58 72 Ext. 123 o 117, FAX: (52) 57 05 36 86; 55 66 47 50 Ext. 229, E-mail: logistica@imnc.org.mx
Página web: www.imnc.org.mx

FORMA DE SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD

SOLICITUD No. (PARA USO EXCLUSIVO DEL IMNC, A.C.)

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

DOMICILIO FISCAL:

RFC:

CÓDIGO POSTAL:

CIUDAD:

PAÍS:

- SI LA AUDITORÍA DEBE REALIZARSE EN UN DOMICILIO DIFERENTE AL FISCAL, FAVOR DE PROPORCIONAR DETALLES:

REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN:

CARGO:

TELÉFONO:

FAX:

PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN:

ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN:

IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC IMNC

NORMA DE REFERENCIA SELECCIONADA PARA LA CERTIFICACIÓN:

- A) ISO 9001-1994 / NMX-CC-003:1995-IMNC
- B) ISO 9002-1994 / NMX-CC-004:1995-IMNC
- C) ISO 9003-1994 / NMX-CC-005:1995-IMNC

LA ORGANIZACION SOLICITANTE ASUME LA RESPONSABILIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES VIGENTES SOBRE EL PRODUCTO QUE FABRICA O SOBRE EL SERVICIO QUE PROVEE, A PARTIR DEL LLENADO DE LA PRESENTE SOLICITUD Y HASTA ABANDONAR EL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DEL IMNC, A.C.

LA RECEPCIÓN DE LA PRESENTE SOLICITUD POR PARTE DEL IMNC, A.C. NO IMPLICA EL REGISTRO DE LA ORGANIZACION.

FIRMA DEL
REPRESENTANTE DE LA
ORGANIZACION:

FECHA DE ENTREGA DE
LA SOLICITUD:

NOMBRE Y FIRMA DE LA
PERSONAL DEL IMNC, A.C.
QUE RECIBE LA
SOLICITUD:

HACER LLEGAR ESTA SOLICITUD A MANUEL MARÍA CONTRERAS NO. 133 SEXTO PISO. COLONIA CUAUHEMOC, DELEGACIÓN CUAUHEMOC, C.P.06500, MÉXICO, D.F. TELÉFONOS: (52) 55 66 47 50; 55 46 45 46; 55 35 58 72 Ext. 123 o 117, FAX: (52) 57 05 36 86; 55 66 47 50 Ext. 229, E-mail: logistica@imnc.org.mx
Página web: www.imnc.org.mx

CUESTIONARIO DE REGISTRO DE ORGANIZACION

SOLICITUD No. (PARA USO EXCLUSIVO DEL IMNC)

NOMBRE DE LA ORGANIZACION: _____

DOMICILIO FISCAL: _____

RFC: _____ CÓDIGO POSTAL: _____

CIUDAD: _____ PAÍS: _____

TELÉFONO: _____ FAX: _____

REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACION PARA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN: _____

CARGO: _____

REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACION EN EL AREA DE CUENTAS POR PAGAR: _____

CARGO: _____

TELÉFONO: _____ FAX: _____

1. ¿ CON QUÉ NORMA DESEA OBTENER LA CERTIFICACIÓN ? _____

2. ¿ EN QUÉ FECHA DESEA RECIBIR LA AUDITORÍA ? _____

3. ¿ SU ORGANIZACION CUENTA CON UN MANUAL DE CALIDAD ? _____

4. ¿ EN QUÉ FECHA PODRÍA PROPORCIONAR SU MANUAL DE CALIDAD PARA SU REVISIÓN AL IMNC, A.C. ? _____

5. ¿ CUÁL ES EL ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN ?
(PRODUCTOS Y/O SERVICIOS) _____

6. ¿ QUÉ ÁREA (EN m²) OCUPA LA ORGANIZACION OBJETO DE LA CERTIFICACIÓN ? _____

INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
GUÍA PARA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD NMX-CC/ISO 9000

7. ¿ CUÁNTOS EMPLEADOS ESTARÁN INVOLUCRADOS POR EL ALCANCE DE LA AUDITORÍA ?

7A. ¿ GIRO Y TAMAÑO DE LA ORGANIZACION (MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA O GRANDE)?

8. ¿ CUÁLES SON LAS NORMAS DE REFERENCIA DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS?

9. ¿ CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA LA ORGANIZACION EN LAS SIGUIENTES ÁREAS ?

DISEÑO: COMERCIALIZACION/ VENTAS:

ABASTECIMIENTOS: CALIDAD:

PRODUCCIÓN: OTRA (ESPECIFIQUE):

10. ¿ CUÁNTOS TURNOS TRABAJA LA ORGANIZACION (SEMANALES Y DIARIOS) ?

11. EN CASO DE QUE LA AUDITORÍA SE LLEVE A CABO EN DOMICILIOS DISTINTOS AL SEÑALADO EN ESTE CUESTIONARIO, FAVOR DE PROPORCIONAR PLANO Y CROKIS DE LOCALIZACIÓN DEL SITIO CON DATOS PRECISOS.

12. ¿ LA ORGANIZACIÓN HA SIDO AUDITADA DURANTE EL ÚLTIMO AÑO POR:

¿ ALGÚN CLIENTE DE LA ORGANIZACION ?

¿ UN ORGANISMO DE CERTIFICACIÓN ?

¿ DE ACUERDO A QUÉ NORMA?

PROPORCIONE EL NOMBRE DEL ORGANISMO QUE REALIZÓ LA AUDITORÍA:

13. ¿ CUÁL ES EL AEROPUERTO MÁS PRÓXIMO A LAS INSTALACIONES EN DONDE SE REALIZARÁ LA AUDITORÍA Y LA DISTANCIA EN KM. O EN TIEMPO ?

14. ¿ A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA LA PLANTA DE LAS OFICINAS CENTRALES ?

15. ¿ A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRAN LOS HOTELES MÁS CERCANOS A SUS INSTALACIONES ?

18. ¿ HAY ALGUNA OTRA INFORMACIÓN QUE CONSIDERE RELEVANTE PARA EFECTOS DE LA CERTIFICACIÓN?

FIRMA DEL REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACION:

FECHA DE ENTREGA DE LA SOLICITUD:

CONVENIOS CON OTROS ORGANISMOS CERTIFICADORES

En caso de que Ud. requiera un tratamiento especial para su producto/servicio, el IMNC, A.C. tiene establecidos convenios con otros organismos certificadores que cuentan con prestigio internacional

(QMI – AENOR MÉXICO), situación que nos permite brindarle a usted la oportunidad de expedirle dos certificados, ya que su validez se reconoce tanto en México como en otros países.

Si está usted interesado en obtener información adicional sobre nuestros servicios, por favor póngase en contacto con nosotros :

MANUEL MA. CONTRERAS # 133 6° PISO, Colonia Cuauhtemoc,
Delegación Cuauhtemoc, C.P.06500 MÉXICO , D.F.
MEXICO

TELEFONOS: 55 46 45 46; 55 66 47 50; 55 35 58 72

FAX: 55 66 47 50 ext. 229

01 800 201 0145

www.imnc.org.mx

CAPÍTULO 8

SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL SISTEMA CONOCER

8.1 Antecedentes del Sistema CONOCER

Al enfrentar los retos de los mercados globales y de acelerado avance tecnológico de la producción, nuevos esquemas de trabajo y cambios que estos desafíos producen en los servicios de capacitación para el trabajo y la educación tecnológica, el Gobierno Federal instituyó el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación (PMET y C).

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación se compone de:

- └ El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)
- └ El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)
- └ Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
- └ Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral
- └ Información, Evaluación y Estudios.

Los dos primeros componentes constituyen los ejes de las acciones del Consejo de Normalización y Certificación Laboral (CONOCER), fideicomiso público no paraestatal, instalado el 2 de agosto de 1995 con base en el acuerdo entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación de esa misma fecha contando con el apoyo y la participación de los sectores empresariales, laborales y educativo con la pretensión de transformar los procesos de formación y capacitación en toda la República Mexicana impulsando una nueva relación Empresa - Trabajador - Escuela.

Este proyecto es la respuesta de los trabajadores, empresarios y gobierno con la posibilidad de ampliar incorporación, permanencia y desarrollo de las personas en cualquier empleo y por qué no, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, así como la economía nacional en su conjunto.

8.2 ¿ Quién lo Promueve ?

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es el encargado de promover conjuntamente con otras entidades, un proceso de cambio estructural tendente a convertir la capacitación y la formación en el eje profesional y personal del progreso de los trabajadores, así como la productividad empresarial. Su propósito es planear, fomentar y actualizar los Sistemas de Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

El CONOCER es una organización integrada por 6 representantes del sector social, 5 del sector obrero y uno del sector agropecuario; así como 6 representantes del sector empresarial y 6 del sector público, este organismo no tiene fines de lucro y es de carácter nacional.

8.3 Significado de este sistema

El CONOCER⁴³ es la entidad reguladora del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, se encarga de promover, autorizar, y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes Acreditados.

⁴³ CONOCER. ¿Qué es Competencia Laboral?. Página de Internet <http://www.conocer.org.mx> y por los folletos del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.

Los objetivos de este Sistema de Certificación consisten en :

- ⇒ Establecer los mecanismos de acreditación de organismos de tercera parte para realizar la Certificación de Competencia Laboral ; por su conducto ofrecer servicios de Aseguramiento de la Calidad ; de Certificación de Competencia Laboral.
- ⇒ Acreditar a las Empresas e Instituciones Educativas interesadas en la certificación de sus empleados y capacitandos como Centros de Evaluación y a las Personas Físicas como Evaluadores Independientes
- ⇒ Definir los procedimientos de evaluación mediante los cuales se determine si un individuo posee la competencia definida en las Normas Técnicas de Competencia Laboral; dichos procedimientos serán desarrollados por los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.
- ⇒ Establecer los Principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.

NOTA: Las Normas Técnicas de Competencia Laboral expresan las especificaciones y parámetros con base en los cuales se espera que el trabajador desempeñe una función productiva, informando así a los individuos sobre su grado de calificación y a las organizaciones sobre el personal con el que cuentan.

8.4 Proceso de Certificación, Proceso de Aseguramiento de Calidad, Beneficios de la Competencia Laboral.

El Proceso de Certificación

Este proceso es conformado por dos niveles de operación:

- ◊ El administrativo: Se refiere al recorrido de un candidato por diferentes entidades, etapas, y procedimientos hasta alcanzar la certificación de su competencia.
- ◊ El técnico: Implica tanto la evaluación de competencia del candidato como el aseguramiento de la calidad de todo el proceso.

La Certificación de Competencia Laboral es el reconocimiento formal de habilidades, aptitudes y destrezas adquiridos mediante diferentes procesos y son demostrados por una persona en el desempeño de una función productiva conforme a una Norma Técnica de Competencia Laboral.

El Proceso de Aseguramiento de la Calidad en los Procesos de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral.

El procesos de certificación cuenta con los procesos de aseguramiento de calidad que garantizan los procedimientos implicados en la Certificación, se realizan de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico - metodológicos, diseñados para este fin. Los sistemas de aseguramiento de la calidad operan en el Centro de Evaluación y en un Organismo Certificador, sobre la base de los procedimientos de Verificación Interna y Externa.

El Procedimiento de Verificación Interna tiene la **garantía de que la evaluación se lleve a cabo de conformidad con los lineamientos establecidos por el Proceso de Certificación, y por lo tanto los resultados que se deriven de ella sean imparciales, transparentes y objetivos.**

El Verificador Interno es el responsable de conducir este procedimiento y desarrollará las siguientes funciones:

- * Verificar técnicamente las prácticas de evaluación con base en un plan previamente establecido
- * Proporcionar información, asesoría y apoyo a los evaluadores, en relación con los procesos de evaluación que desarrollan.
- * Establecer y mantener las condiciones para procesar información de evaluaciones de acuerdo a los lineamientos.

Beneficios de la Competencia Laboral

Para tener los beneficios de la Certificación Laboral es necesario tomar en cuenta lo siguiente :

- La obtención del Certificado de la Competencia Laboral se puede hacer de manera voluntaria siempre y cuando se incorporen y aprueben el proceso de evaluación, es decir, se determinará si el individuo es competente, se le otorga la certificación, en caso contrario deberá prepararse para la obtención de dicha certificación.
- La validez del Certificado de Competencia Laboral es Nacional siempre y cuando se tengan como base las Normas de Técnicas de Competencia Laboral Nacional y las reglas específicas de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral aprobadas por el CONOCUER.
- La garantía de la confiabilidad de un certificado de competencia laboral es llevada a través del Sistema de Calidad con el que operará el Sistema de Certificación de

Competencia Laboral, en donde incluye la verificación, supervisión de auditoría a los Organismos Certificadores, Centros de Evaluación o Evaluadores Independientes.

Beneficios:

Para los Trabajadores:

- Ampliarán la oportunidad de superarse en la empresa o en el sector que en laboran.
- Les facilitará conseguir empleo.
- Podrán conocer las competencias laborales con las que cuentan.
- Podrán establecer un plan personal de formación a través del cual pueden desarrollar paulatinamente los conocimientos, habilidades, destrezas o aptitudes que requiera de acuerdo con sus expectativas y los deseos de superación.

Para los Empresarios:

- * Obtienen ventajas competitivas al conocer el nivel de calificación de sus empleados.
- * Mantienen un nivel permanente de Calidad, debido a que existen nuevos requerimientos de producción por lo que hay actualización constante en las Normas Técnicas de Competencia Laboral
- * Podrán contar con la información eficiente acerca de las personas que saben hacer en su desempeño laboral y tomar decisiones relativas a la contratación y capacitación.
- * Permitirá introducir sistemas modulares de formación y reducir el periodo de entrenamiento de los trabajadores
- * Reducción de Costos en reclutamiento y capacitación, así también como la reducción de rotación de personal

Centros de Formación y Evaluadores Independientes.

- ◆ Los Centros de Formación y Evaluadores Independientes se beneficiarán de las oportunidades de participación profesional dentro del enfoque de competencia laboral.
- ◆ Obtendrían ingresos por ofrecer servicios de evaluación a otras empresas del mismo sector.
- ◆ Tendrán un mayor impacto en la atención a la demanda de la formación.
- ◆ Los centros educativos lograrán mayor vinculación con el sector empresarial al ofrecer planes y programas de estudios basados en las normas Técnicas de Competencia Laboral.
- ◆ Podrán ofrecer a sus egresados mayor oportunidad de ingresar al mercado laboral.
- ◆ Las instituciones dedicadas a la formación para el trabajo y a la capacitación podrán adecuar su oferta de servicios para satisfacer más acertadamente las actuales necesidades de habilidades y destrezas múltiples que exigen la mayoría de los procesos productivos.

Todo ello favorecerá el reconocimiento y aprecio social por la contribución de los trabajadores al bienestar general y motivará actitudes más positivas hacia el estudio y el aprendizaje entre la población adulta.

Nota: En este capítulo se considera como requisito indispensable para el Sistema de Calidad ISO - 9000 versión 2000.

CONCLUSIONES

Considerando los aspectos estudiados en el planteamiento del problema se concluyó que a través de la capacitación del personal de una empresa del sector hotelero, ésta obtendrá la Certificación del Sistema ISO - 9000, así como la certificación del Sistema CONOCER. Con todo esto el resultado es de que exista un adecuado posicionamiento organizacional.

En relación a los aspectos legales, la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo y el Contrato Individual de Trabajo, cada uno de los empleados ya sean sindicalizados o de confianza tiene derecho a ser capacitados para mejorar el desempeño de sus actividades laborales y brinden un servicio de calidad y con esmero a los clientes. El análisis de puestos es considerado como la gran fuente de información para evaluar el desempeño laboral de los empleados; es decir hacer una comparación de lo real con lo esperado.

Dada la situación de que exista un bajo porcentaje de rendimiento en uno o varios trabajadores es necesario realizar la Detección de Necesidades de Capacitación a los trabajadores de esta empresa del sector hotelero para realizar el Plan de Capacitación y programar los cursos a la brevedad posible, con el fin de que los trabajadores participen en cada evento de capacitación teórica, de motivación y técnica para modificar y mejorar su conducta laboral.

Para el buen desempeño del trabajador de nuevo ingreso, la inducción propicia al nuevo elemento a que se adapte al ambiente laboral de la empresa.

Considerando que el empleado requiere de adquirir más conocimientos y habilidades para realizar sus tareas cotidianas, los cursos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores es la mejor opción debido a que aprende nuevas técnicas y habilidades para propiciar un mejor desempeño laboral y la satisfacción de las necesidades organizacionales.

La enseñanza es aprovechable y fácil de aprender por lo tanto el resultado es que el personal mejora de forma más sencilla su actitud profesional, desempeña eficaz y eficientemente su trabajo, así como aporta nuevos conocimientos y nuevas técnicas laborales; satisfaciendo de manera más rápida las necesidades internas y externas. Por lo tanto existe un gran alcance de objetivos tanto personales como organizacionales.

La importancia de la Certificación ISO-9000 se debe a que existe lineamientos estandarizados que debe cumplir la empresa a fin de superar las expectativas de los clientes. En el caso de la capacitación del personal la documentación que deben tener para la auditoría certificadora dentro del punto 4.1.3 son:

1. El manual de política de Capacitación y Adiestramiento.
2. La documentación donde exista la Detección de Necesidad de Capacitación a los empleados.
3. Los planes y los programas de capacitación de los trabajadores.
4. El registro de Los Planes y Los Programas de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores previamente autorizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

5. En el caso de los instructores internos tienen que tener el curso de Formación de Instructores autorizado y/o impartido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, además deben tener conocimiento y experiencia ampliamente requerida en la organización.
6. En el caso de que la capacitación deba ser impartida por instructores externos, el departamento de Recursos Humanos deben tener una cartera de instructores previamente autorizados para impartir cursos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
7. Llevar un control de cursos ya impartidos en la empresa, así como tener la documentación de evaluación y las constancias de habilidades laborales previamente registrados ante la autoridad laboral (S. T. P. S.).

A parte de la documentación la empresa debe seguir al pie de la letra todos los procesos de la capacitación del personal, si el auditor nota una discrepancia u omisión de los procesos de capacitación la empresa no podrá obtener la certificación de Calidad ISO - 9000 hasta que corrija estas no conformidades detectadas por el auditor.

La importancia de obtener la certificación del Sistema CONOCER se debe a que cada organización del país exige la mano de obra altamente calificada. Cada trabajador tendrá que capacitarse y actualizarse en el desempeño laboral que realiza cotidianamente, para obtener esta certificación el trabajador será evaluado mediante exámenes de habilidades, aptitudes y destrezas adquiridos con la experiencia y la capacitación demostrando que su desempeño y su habilidad supera a los parámetros solicitados por la Norma de Técnica Laboral e informar al trabajador su grado de calificación de desempeño y a la empresa sobre el personal con el que cuenta.

Dado que si el trabajador obtiene una calificación alta será certificado como la persona altamente calificada para desempeñar un puesto en la organización donde trabaja e inclusive en otra organización del mismo sector u otro sector distinto al que labora. Si el trabajador tiene una calificación baja deberá capacitarse y someterse a una nueva evaluación de desempeño laboral.

COMENTARIOS

En la investigación realizada al corporativo Grupo Posadas el resultado fue de que cada hotel de la cadena Fiesta Americana maneja su propio Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento del Personal, por lo que este corporativo funciona como consultor administrativo y, además el mismo corporativo formula su propia detección de necesidades de capacitación del personal.

Los hoteles Fiesta Americana están realizando para este año el proyecto de capacitación del personal en cada una de las actividades que realizan con el fin de mejorar sus habilidades laborales para la obtención del certificado del sistema CONOCER. En relación con el sistema de calidad ISO - 9000 el hotel Fiesta Americana Mérida fue certificada bajo el régimen ISO - 9002 y próximamente está por certificarse el hotel Fiesta Americana Veracruz. El resto de esta cadena de hoteles están programando la capacitación del personal para obtener dicha certificación a lo largo del 2001 y el 2002.

La empresa certificadora Calidad Mexicana Certificada A. C. (CALMECAC) certificó a un hotel en Zihuatanejo, Guerrero con el sistema de calidad ISO - 9002, por otra parte el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. certificó al Hotel Real de Minas en León Guanajuato con el sistema de calidad ISO - 9002. Cada organización hotelera y todas las empresas de todas las actividades que desempeñen, una vez certificadas con el Sistema de Calidad ISO - 9000 están obligadas a ser auditadas cada seis meses para conservar esta certificación de calidad y renovarla cada tres años o en caso de que existan modificaciones a los lineamientos de este sistema de calidad.

Tanto el Instituto Mexicano de Formalización y Certificación A. C. y Calidad Mexicana Certificada prestan el servicio de certificar a los trabajadores de cada empresa de la República Mexicana bajo el sistema CONOCER enviando a sus auditores a hacer la revisión de los documentos correspondientes y haciendo exámenes de habilidad laboral certificada.

El CONOCER es un organismo independiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de la Secretaría de Educación Pública en donde examina a través de sus centros de evaluación y/o evaluadores independientes la competencia laboral de los empleados tanto sindicalizados como de confianza que laboran en cada una de las organizaciones del país, esto es con el fin de detectar si son trabajadores calificados o si se necesitan capacitar en cada uno de los puestos que desempeñan. Si un trabajador es certificado con este sistema, para seguir laborando en la empresa a quien sirve es necesario actualizarse para renovar esta certificación laboral cada dos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas, 1999.
- Cervantes Nieto, Hector. *Conceptos prácticos sobre el Contrato Individual de Trabajo*. México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A., 1997.
- Folgar, Oscar. *ISO - 9000 Aseguramiento de Calidad*. Mexico, Macchi, 1998.
- Dessler, Gary. *Administración de Recursos Humanos*. México, Prentice - Hall Hispanoamericana, 1991.
- Grados, Jaime. *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Mexico, Trillas, 1999.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill, 1998.
- Mercado H., Salvador. *¿Cómo Hacer una Tesis?*, Mexico. LIMUSA, 1991.
- Muñoz Razo, Carlos. *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1998.
- Reyes Ponce, Agustín. *Análisis de Puestos*. México. LIMUSA, 1998.
- Reza Trosino, Carlos. *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*. México, Panorama, 1995.

Reza Trosino, Carlos. *Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. México, Panorama, 2000

Reza Trosino, Carlos. *El ABC del Instructor y también del Profesor Moderador y de Cualquier Facilitador de procesos educativos*. México, Panorama, 1994.

Reza Trosino, Carlos. *El ABC del Adiestrador de la Capacitación y también del Profesor Moderador y de Cualquier Facilitador de procesos educativos*. México, Panorama, 1995.

Rodriguez Valencia, Ricardo. *Administración Moderna de Personal*. México, ECAFSA, 1999.

Rothery, Brian. *ISO 9000 La Norma y su Implantación*. México, Panorama, 1997.

Rothery, Brian. *Normas en la Industria de los Servicios ISO - 9000, ISO - 14000*. México, Panorama, 1998.

Taormina, Tom. *ISO 9000 El Desafío Virtual*. México, Prentice - Hall Hispanoamericana, 1997.

Vargas Muñoz, Nelson. *Administración Moderna de Sueldos y Salarios*. México, McGraw Hill, 1994.

CODIGOS, LEYES Y REGLAMENTOS

Soza Flores, Guillermo. *Ley Federal del Trabajo*. México, Trillas, 1994.

FOLETOS

CONOCER. *¿Qué es la Competencia Total?*. México, CONOCER, 2000.

MANUALES DE CURSOS Y DIPLOMADOS DE CAPACITACIÓN

Paz, Alfonso. *Diplomado de Capacitación y Desarrollo*. México: CAPINTE, S.C., 1997.

DEXCEL, *Guía de Bolsillo QS - 9000 Sistema de Calidad*. EUROCAR México, S.A. México, DEXCEL, 2000.

FESIS

Garduño Rodríguez, Patricia. *La importancia de la Calidad en el Servicio de Banquetes*. México, Universidad Anáhuac, 1997.

Murillo Soberanes, Silvia. *Un Programa de Capacitación como instrumento para lograr la certificación de la Norma ISO -9000 en una Empresa Mediana (Caso Aluminio y Zinc Industrial, S.A. de C.V.)*. México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM, 2000.

Villaseñor Tellechea, Ana Paula y Pojo Macedo, Sonia Mayela. *Programa de Calidad Total para los Hoteles de Cinco Estrellas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*. México, Universidad Anáhuac, 1996.