



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
ORIENTADAS A MEJORAR EL SERVICIO DE  
CALIDAD AL CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE  
RESERVACIONES DEL HOTEL PLAZA DE LA  
CIUDAD DE URUAPAN MICHOACÁN**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**DANA ELENA ZÚÑIGA BÉJAR**

Asesor:

**L A ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL**

**Uruapan, Michoacán. Agosto del 2006**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*GRACIAS, **PA**, por que me comprendes, por las desveladas, por aguantar y por toda tu ayuda. **MAMITA**, por todo, tu sabes por qué. Por el apoyo y sobre todo por la confianza que ustedes depositaron en mi.*

***JOSE LUIS, SAULITO, ETHEL, JOHANN, JESSITA y DANITA (BEBE)**, les debo muchas, el apoyo y la compañía.*

*A mi **TIO SALVA**, lo admiro y lo respeto, por su apoyo y sus consejos, por estar ahí siempre. A todos mis tíos y tías, (en especial a mi tío **SAUL**, mi tío **CAYITO** y mi tía **AMÉRICA**), a mis primos y primas, que siempre han sido un pilar para mi vida (sobre todo a ti **ELSITA**)*

*A mis niñas: **ANGY, MORE, YUNUEN, SANDY , SILVIA** por la confianza, siempre siempre, en las buenas y en las malas **LAS ADORO.***

*A todos mis compañeros, este largo camino no hubiera sido fácil sin el apoyo y respaldo, especialmente a **LAURA, ANGELITO, JUAN JOSE, BERE, TEY** y a **LUPITA**, por la amistad, los momentos de felicidad y el aliciente de ir cada día a la escuela.*

A **LAURITA MATA**, mi ejemplo a seguir, siempre tan linda, eres una amiga de verdad. **PONCHO HUANTE**, gracias ser un amigo, por abrirme las puertas y por apoyarme siempre.

A mi querido **PROFE JESUS -CHUCHIN-**, mí querido asesor, por la motivación, me impulsaste a terminar esta tesis, en todo momento me inspiraste. GRACIAS.

A los maestros de la UDV, que les debo mi pasión por el estudio, especialmente: **MARU, JESUS DUEÑAS, EFRAIN CABALLERO** y **NAYADANTI. MARY GUTIERREZ**, me cambiaste la forma de ver la vida, me diste motivos para seguir adelante y me hiciste ver lo bueno que hay en mi y a valorar mas lo que tengo, así como a perseguir mis anhelos sin dejarme derrotar.

A **MARTIN**, por apoyarnos, por la integración de mis compañeros. **VILCHIS**, por los mensajes positivos y la confianza.

Quiero dedicarle este logro a todos aquellos que siempre creyeron y confiaron en mi, pero sobre todo a los que pensaron que no lo lograría, por que con esto les demuestro que si pude, y que voy por mas.

**¡ ¡ ¡ MIL GRACIAS !!!**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### I. LA ADMINISTRACIÓN Y SUS ÁREAS

1.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL	2
1.1.1 DEFINICIÓN	2
1.1.2 PRINCIPIOS	3
1.1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	6
1.1.4 PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	11
1.1.5 ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN	13
1.2 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	15
1.2.1 CONCEPTO	15
1.2.2 ANTECEDENTES	17
1.2.3 OBJETIVO	21
1.2.4 FUNCIONES	23

### II. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

2.1 EMPRESA	30
2.1.1 DEFINICIÓN	30
2.1.2 CLASIFICACIÓN	31
2.1.3 OBJETIVOS	35
2.1.4 LA EMPRESA Y SU ENTORNO	38
2.1.5 RECURSOS DE LAS EMPRESAS	40
2.1.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA	43
2.2 CAPACITACIÓN	44
2.2.1 CONCEPTO	45
2.2.2 OBJETIVOS	46
2.2.3 MARCO LEGAL	47
2.2.4 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	52

### **III. PROCESO DE CAPACITACIÓN**

3.1	DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	55
3.1.1	DEFINICION, TÉCNICAS, BENEFICIOS Y RECURSOS	57
3.1.2	METODOS PARA LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	59
3.1.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	61
3.1.4	CONTENIDO DE UN INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	63
3.2	FASES DE LA CAPACITACIÓN	65
3.2.1	DELIMITACION DEL SISTEMA	66
3.2.2	DESARROLLO DEL MODELO	68
3.2.3	IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN	70
3.2.4	EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA	71

### **IV. EL CLIENTE Y SU SATISFACCION**

4.1	EL CLIENTE	75
4.1.1	DEFINICION	76
4.1.2	IMPORTANCIA	76
4.1.3	CLASIFICACION DE LOS CLIENTES	77
4.2	SERVICIO DE CALIDAD	78
4.2.1	CONCEPTOS BÁSICOS	78
4.2.1.1	SERVICIO	78
4.2.1.2	CALIDAD	79
4.2.2	SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	81
4.3	CALIDAD Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE	82
4.3.1	LA SATISTACCION DEL CLIENTE	82
4.3.2	EL PAPEL DE LA CAPACITACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	86

<b>V. CASO PRÁCTICO: HOTEL PLAZA</b>	
5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	91
5.1.1 HISTORIA	91
5.1.2 MISIÓN	94
5.1.3 VISIÓN	94
5.1.4 OBJETIVOS	94
5.1.5 REGLAMENTO	95
5.1.6 ORGANIZACIÓN	96
5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	98
5.2.1 OBJETIVO PARTICULAR	98
5.2.2 HIPÓTESIS	98
5.2.3 METODOLOGÍA DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	98
5.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	100
5.3.1 ENTREVISTA	100
5.3.2 ENCUESTA	101
5.4 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	104
5.4.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL	104
5.4.2 ENTREVISTA	108
5.4.3 ENCUESTA	110
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>118</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>126</b>
<b>OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>
a. ORGANIGRAMA DEL HOTEL PLAZA URUAPAN	
b. INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realiza con la finalidad de realizar un examen de necesidades de capacitación en el departamento de reservaciones del Hotel Plaza de la ciudad de Uruapan Michoacán, así como de proponer un programa de capacitación que le permita al personal de esta empresa ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

El objetivo que se pretende alcanzar con esta investigación es:

- Determinar las necesidades de capacitación que se encuentren en el departamento de reservaciones del Hotel Plaza de la ciudad de Uruapan Michoacán, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad al cliente.

A lo largo de la investigación también pretendemos:

- Conocer los conceptos básicos de capacitación, servicio al cliente y calidad en el servicio.
- Identificar los principales puestos que tienen relación directa con el cliente, así como las necesidades de capacitación de este personal.
- Determinar los elementos a incluir en un programa de capacitación que permita mejorar el servicio al cliente.

Para lograr estos objetivos, es necesario solucionar algunas interrogantes como: ¿Qué es capacitación y cómo se aplica?, ¿Qué es un proyecto de capacitación?, ¿Cómo determinar las necesidades de capacitación?, ¿Qué es



servicio de calidad al cliente?, ¿Puede la capacitación mejorar la atención a los clientes de la empresa?, ¿Qué importancia tiene la capacitación con respecto al servicio al cliente?, ¿Cuáles son los puestos que se involucran directamente con el cliente?; es por ello que se realiza una investigación bibliográfica amplia que contribuye a solucionar estas cuestiones, y se complementa con un caso práctico real que al mismo tiempo fortalece dicha información.

### **Descripción del problema**

La importancia de la presente investigación se suscita en que se considera necesario implantar un programa de capacitación que le permita al personal del área de reservación, que es quien se encuentra en contacto constante con el cliente, mantener frescos los conocimientos de cómo tratar adecuadamente a estos clientes realizando adecuadamente sus funciones y ofreciendo un servicio de calidad.

Se pretende comprobar cómo la falta de capacitación adecuada implica brindar un servicio incorrecto a nuestros clientes, lo cual repercute en las ventas, debido a que se puede llegar a perder clientes potenciales y colabora con el mejoramiento del nivel de vida del trabajador, a causa de que la capacitación puede lograr cierto grado de motivación y pertenencia del empleado hacia la empresa, además sus expectativas de vida serán más elevadas.

¿Cuántas veces ha asistido usted a un Hotel?, ahora piense si le gustaría regresar a un hotel donde no hay buen servicio, los empleados le atienden de manera incorrecta, inconveniente, apáticamente o de mala gana.

Un trabajador que no esté preparado para dar sus servicios, o que no sepa como realizar sus actividades, se desempeñará de manera ineficiente en su trabajo, y si éste tiene contacto directo con el cliente, las relaciones y la percepción de la empresa con el mismo decaerán de manera acelerada.

Actualmente las empresas no le dan la debida importancia al desarrollo o implantación de un programa de capacitación, en ocasiones la ven más como un gasto que como una inversión, en otras consideran que no es importante que el personal del nivel jerárquico mas bajo no necesita de una adecuada capacitación.

Se considera que un Administrador busca cumplir los objetivos que se plantea alguna organización, aprovechando de manera adecuada todos los elementos, el recurso humano es uno de ellos, y si no lo sabemos orientar se nos presentan problemas como la inadecuada atención al cliente, esto se da por la falta de capacitación y desconocimiento de los procedimientos para realizar las actividades.

### **Justificación de la investigación**

Cualquier empresa que busque dar a sus clientes un servicio que además de satisfacer sus necesidades, sea percibido como de calidad, debe

estar consiente que la clave está en su personal, ya que es quien brinda directamente el servicio a nuestros usuarios. Con mayor razón en un servicio de hospedaje en el que el bien que se proporciona es intangible.

Es por ello que la adecuada capacitación al personal de servicio y el desarrollo de aptitudes adecuadas para brindar dicho servicio traerá consigo mejoras respecto al mismo.

Es de vital importancia crear en todos los empleados de la empresa una cultura de servicio que los induzca a comportarse y relacionarse en orientación a la satisfacción del cliente. Esto incluye el interés que le damos a nuestros clientes, que tanto los conocemos, si tomamos o no en cuenta sus expectativas y si innovamos al brindarle nuestros servicios.

Es primordial para las empresas que brindan servicios que estos sean de calidad para retener a los clientes antiguos y atraer nuevos, además de ser una ventaja competitiva y que los clientes repitan sus visitas. Además de tener un proceso de mejoramiento continuo en el servicio, es aquí donde se involucra la capacitación del personal.

Por medio de la presente investigación se busca beneficiar a los clientes del Hotel, debido a que el proyecto pretende mejorar la calidad en el servicio que estos reciben; al trabajador que presta el servicio, ya que el programa de capacitación mejora las actitudes, aptitudes y motiva a que se desarrolle el personal de forma adecuada; y a la Administración del Hotel Plaza, pues se

propondrá un programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente, como una herramienta para apoyar sus ventas e imagen.

Se pretende que los conocimientos generados en la presente tesis sean de utilidad a las demás empresas que brinden servicios hoteleros similares y que tengan puestos de la misma naturaleza.

Por medio de la presente investigación se pretende definir la relación que existe entre las variables de Capacitación y Servicio al cliente, así como sugerir el beneficio que tiene la aplicación de una para mejorar la otra.

Profesionalmente brinda conocimientos acerca de temas administrativos, en particular relacionados con el personal, principal área de interés para obtener información relevante dentro de una empresa de servicios como lo es el Hotel Plaza de Uruapan Michoacán.

### **Hipótesis planteadas**

- “Un programa de capacitación adecuado contribuye a mejorar el servicio al cliente”
- “En el Hotel Plaza Uruapan, los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes, no se encuentran capacitados adecuadamente para brindar un servicio de calidad”
- “El departamento de reservaciones tiene necesidades de capacitación”

Estas hipótesis se pretenden comprobar o desaprobar a través de cuestionarios diseñados según las necesidades de información que se

presenten, tomando como referencia la “Encuesta de Satisfacción de Clientes de un Hotel” que publica Richard F. Gerson en su libro Como Medir la Satisfacción del Cliente, y aplicados al personal pertinente dentro del Hotel Plaza Uruapan; así como una entrevista realizada al encargado de capacitación de la misma empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRACIÓN Y SUS ÁREAS**

Se considera importante incluir un capítulo que trate acerca de las generalidades de la Administración, ya que se pretende acertar una definición adecuada, así como conocer los principios que la rigen, el proceso que la define y las áreas que abarca como tal, así como las teorías relacionadas con la administración.

La administración es el eje central que maneja a toda empresa, y como se podrá observar a lo largo de este capítulo la administración se refiere a todos los recursos dentro de una organización, uno de ellos el humano, se incluyen aspectos de la administración de personal o de recursos humanos, como lo son el concepto, los antecedentes que hicieron surgir la administración de personal, cuáles son los objetivos que persigue y las funciones que se desarrollan en esta área.

La administración en la actualidad es considerada de vital importancia dentro de una organización, ya que a través de ella se pretende aprovechar adecuadamente los recursos con los que se cuenta, así como desarrollar y mejorar los procesos que se realiza dentro de una empresa. De la misma la administración del recurso humano, es decir de las personas, busca satisfacer tanto las necesidades que tiene una empresa de personal apto y capaz para laborar dentro de ella, así como de las necesidades de los empleados que participan en una empresa.

## **1.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Para poder conocer a lo que nos referimos con el término de administración es oportuno el conocer algunos conceptos que han propuesto diversos autores a lo largo del tiempo, a partir de los cuales se busca proponer un concepto propio.

### **1.1.1 DEFINICIÓN**

Cada autor define la administración de diversas maneras, sin embargo se pueden resaltar algunos puntos interesantes de las definiciones que se presentan a continuación:

“La administración es una ciencia, una técnica, un arte que mediante un proceso administrativo y coordinando los elementos humanos, materiales y técnicos, se trata de obtener objetivos predeterminados, con el máximo de rendimiento y el mínimo de recursos y esfuerzos.” (MENDEZ, 1990:37).

CHIAVENATO menciona que la Administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro. (CHIAVENATO, 1997:8)

“Administración: Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y usar los recursos

disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”  
(STONER, 1996:7)

Otra definición que ofrece TERRY dice que la administración es un proceso que consiste en planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (TERRY, 1995:22)

Se han revisado los conceptos que se exhiben del término Administración, tomando en consideración algunos autores, y partiendo de estos se concluye que la administración es una ciencia, técnica o arte, que se basa en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización, así como sus recursos; con la finalidad de establecer y perseguir objetivos, maximizar utilidades y minimizar tiempo, espacio y esfuerzo.

Ahora que se tiene claro a que nos referimos cuando hablamos de la administración, ya se han revisado los conceptos que nos definen de manera descifrable la administración, es muy importante definir cuales son los principios que la rigen, es decir sabemos que administrar es aprovechar los recursos para cumplir un objetivo, pero, ¿Qué hace que la administración funcione de manera adecuada?, con esto se hace referencia a los lineamientos que debemos considerar para que la administración arroje los resultados que perseguimos.



### 1.1.2 PRINCIPIOS

Después de conocer de manera general la definición de administración, existe otra forma de entender a lo que se refiere la administración, y esto es el estudio de los principios que la rigen.

Se consideran a los principios como guías de acción, en este caso las verdades que dirigen a la administración, el curso específico de acción administrativa.

El primero en dar su propuesta de principios de administración fue Henry Fayol, son catorce los que él encontró útiles en su carrera como estudioso de la Administración, actualmente, estos son los que rigen la administración y se enumeran a continuación, MÉNDEZ nos menciona cada uno de estos :

1. **La división del trabajo:** Se refiere a repartir las actividades a realizar con la finalidad de producir más con el mismo esfuerzo, tiene como consecuencia la especialización y la separación de poderes.
2. **La autoridad y responsabilidad:** Se entiende por autoridad el derecho de mandar y hacerse obedecer, y la responsabilidad es el compromiso de aceptar el uso de su autoridad.
3. **La disciplina:** Se refiere a la obediencia, constancia, conducta, y el respeto manifestado entre la empresa y su personal.
4. **La unidad de mando:** Se pretende que nadie debe recibir órdenes de más de un jefe.
5. **La unidad de dirección:** Éste dice que para cada programa debe existir un solo jefe, que es el que se va a encargar de dirigir todo el

programa; de igual manera que cada jefe debe tener a su mando un solo programa.

**6. La subordinación de los intereses particulares al interés general:**

Se representa con la finalidad de que el interés de un empleado o trabajador, no debe estar sobrepuesto a los intereses de la organización.

**7. La remuneración de personal:** Este menciona que todo servicio prestado tiene un precio, el cual debe ser equitativo, y de satisfacción al personal y a la empresa.

**8. La centralización:** Consiste en que en todo organismo las sensaciones convergen del cerebro. Busca el uso correcto de las facultades de todo el personal.

**9. La jerarquía:** Se trata de las vías de autoridad – responsabilidad que se van a seguir.

**10. El orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

**11. La equidad:** Se busca la igualdad: son las aspiraciones que hay que tomar en cuenta con el manejo del personal.

**12. La estabilidad del personal:** Se refiere a que el personal debe tener un espacio temporal para que el servicio que presta sea apreciable, y que el puesto no sea abandonado continuamente.

**13. La iniciativa:** Trata del empuje o la decisión que tenga cada trabajador de la empresa para emprender acciones positivas.

**14. La unión del personal:** “La unión hace la fuerza” se busca que en toda organización exista armonía y buenas relaciones laborales.

(MÉNDEZ, 1990:27)

Los principios propuestos por Fayol hace tiempo, en la actualidad siguen siendo aceptados por los administradores, y siguen poniéndose en práctica ya que son los que rigen la administración, la cual se lleva a cabo a través de un proceso, al que lógicamente también se le aplican los principios que por su parte menciona Terry.

Los principios que Fayol ofrece son los que de manera general rigen la administración de manera universal, pero también es importante que estos principios cumplan con ciertas características, las cuales TERRY menciona muy acertadamente, En administración los principios deben cumplir las siguientes características:

- a) Prácticos: Que se puedan aplicar en cualquier momento de la vida de la organización y deberán ser apropiados.
- b) Pertinentes: Adecuados a las formas generales de la estructura organizacional
- c) Congruentes: En circunstancias similares se presentarán resultados similares
- d) Flexibles: Para su aplicación se tomará en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización.

(TERRY, 1995:28)

### **1.1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Las características que menciona Terry acerca de los principios son precisas ya que permiten que se cumpla el funcionamiento y la práctica de

estos dentro de la organización, y que ésta sea adecuada a la estructura que tiene, y que los principios sean oportunos y que se facilite su aplicación.

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

A continuación revisaremos como dividen el proceso administrativo diversos autores:

Desde el punto de vista de MÉNDEZ, el proceso administrativo se divide en dos fases, cada fase con tres elementos, los cuales se cumplen a través de diversas etapas.

A continuación se presenta una tabla con el proceso administrativo que plantea:

**Tabla 1.1.3.1 Fases, elementos y etapas del proceso administrativo**

<u>Fase</u>	<u>Elemento</u>	<u>Etapas</u>
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
Dinámica	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Fuente: (MÉNDEZ, 1990:100)

El proceso administrativo son los pasos o actividades a seguir para que la Administración arroje los resultados esperados, en la tabla de Méndez, se observa de manera clara las dos fases de este proceso, y dentro de cada fase los elementos que la distinguen, así como las etapas donde están presentes.

Otro planteamiento es el que propone HICKS, que dice que la administración cuenta con las siguientes etapas:

**Planeación:** Consiste en el desarrollo de objetivos para cada nivel de la organización y determinar las formas para alcanzar aquellos objetivos.

**Organización:** Se lleva a cabo a través de la distribución del trabajo entre los departamentos y luego entre las personas. Al asignar el trabajo a la persona se le brinda autoridad para realizarlo, pero a su vez se le responsabiliza por los resultados.

**Motivación:** Crear condiciones que alienten a los empleados a realizar un buen trabajo. Contempla recompensas externas dentro de las que se encuentran aumentos de sueldos, los reconocimientos y la promoción.

**Control:** Mide los resultados de las actividades comparándolos con los objetivos predeterminados y toma medidas correctivas si es necesario.

(HICKS, 1987:28)

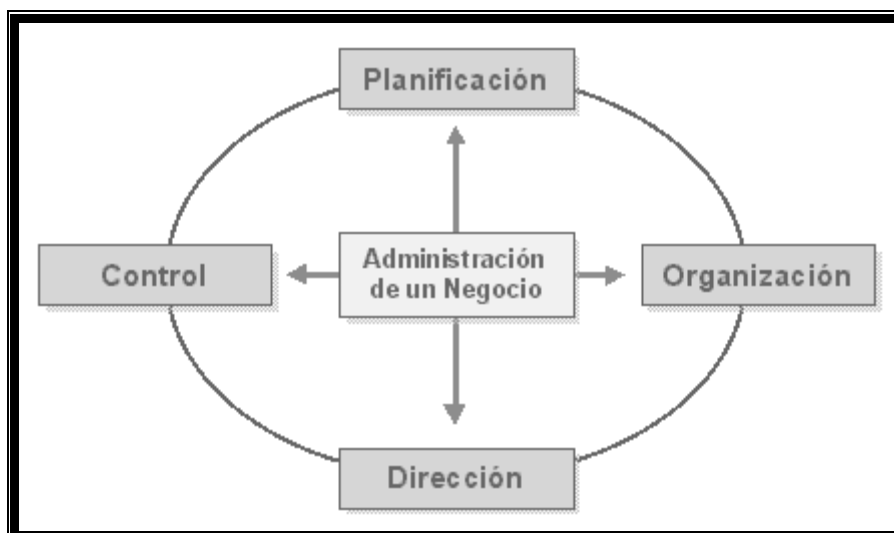
Por último, STONER propone:

Que un proceso es un método sistemático para mejorar actividades, y que el proceso administrativo se conforma por:

- a) Planificación: Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas
- b) Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- c) Dirección: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- d) Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

A continuación se presenta una grafica que representa el proceso Administrativo propuesto por Stoner:

Grafica 1.1.3.2 **El proceso administrativo y la Administración de un negocio**



Fuente: Elaboración propia (En base al proceso administrativo propuesto por STONER, 1996:11)

Tomando en cuenta el gráfico, vemos como el eje es la administración de un negocio, la cual se cumple a través de las etapas, las cuales a su vez representan un ciclo y se encuentran unidas entre sí, esto debido a que cada etapa se apoya en las demás.

(STONER, 1996:11)

Para efectos de la presente investigación y tomando en cuenta que el proceso administrativo es un ciclo, se tomarán como fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, tomando la participación de STONER.

**La planeación:** Es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, incluyendo la selección de los cursos de acción a seguir y los recursos que serán necesarios.

**La Organización:** Comprende el establecimiento de una estructura jerárquica, formalizada, permanentemente y la división de funciones para las personas que integran la empresa.

**La Dirección:** Es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

**El Control:** Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los

objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

El proceso administrativo es de suma importancia dentro de la capacitación para cualquier área, ya que se trata de la realización de un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. El proceso administrativo son el conjunto de fases o etapas sucesivas. Planeación, organización, dirección y control y que se interrelacionan de manera constante.

Ahora que conocemos el proceso administrativo, con sus fases y elementos, resulta interesante conocer las distintas teorías que con respecto a la administración existen, esto con la finalidad de conocer más a fondo los enfoques a los que se dirige este proceso administrativo.

#### **1.1.4 PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS**

Sumado a lo que son los principios y el proceso administrativo de la administración, existen distintas teorías administrativas dirigidas a enfoques diversos.

Para conocer de manera general estas teorías, se presenta a continuación una tabla que proyecta CHIAVENATO, en donde se relacionan las teorías con el énfasis y el principal enfoque que tiene.



Estas teorías que han surgido con el tiempo se refieren a alguno de estos aspectos en particular, y cada empresa o cada Administrador toma de ellas lo que le parece más adecuado y eficiente al aplicarlo.

Tabla 1.1.4.1

**Las teorías administrativas y sus principales enfoques**

Énfasis	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis inter organizacional y análisis intra organizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teorías del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto
	Teoría contingencial	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría contingencial	administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

(CHIAVENATO, 1997:9)

En la tabla se puede observar claramente las teorías que existen, la dirección que llevan cada una de estas teorías y como acentúan algunos aspectos de las organizaciones, como los son las tareas, la estructura, las personas, el ambiente y la tecnología con que cuenta cierta organización o institución.

Nos percatamos de la existencia de tres teorías que hacen énfasis en las personas: La teoría de las relaciones humanas, la teoría del comportamiento organizacional y la teoría del desarrollo organizacional. La capacitación es un tema relacionado con la administración de recursos humanos, y estas teorías son base primordial para conocer la importancia de las personas dentro de las empresas.

### **1.1.5 ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Relacionando la capacitación con las teorías que hacen énfasis en las personas, una persona capacitada mejora sus relaciones humanas al tener mas seguridad en sí mismo como persona, su comportamiento organizacional aumenta el nivel ya que por medio de la capacitación se compromete mas con los objetivos de la organización, y en cuanto al desarrollo organizacional, la capacitación representa un cambio orientado a mejorar las actividades y actitudes dentro de la empresa.

En toda empresa existe la utilización de recursos, a cada área de estos corresponde una especialidad de la administración, la cual se encarga de administrarlos a través de un subsistema específico que trata los aspectos directamente relacionados con él. Se tiene:

Recursos materiales	Administración de la producción
Recursos financieros	Administración financiera
Recursos humanos	Administración de recursos humanos
Recursos mercadológicos	Administración mercadológica
Recursos administrativos	Administración general

Diagrama 1.1.5.1 **Las especialidades de la Administración y los recursos aplicados**



Fuente: Elaboración propia

En este diagrama se puede apreciar muy claramente como la administración general coordina la administración del resto de los recursos, materiales, financieros, humanos y mercadológicos.

Todos los recursos son de vital importancia para las empresas, pero el que marca la diferencia es precisamente el recurso humano, que es el que se encarga de realizar todas las funciones dentro de una organización.

Como hemos observado la administración abarca todos los recursos de una empresa, toma en cuenta los procesos que se desarrollan en una empresa con la finalidad de llegar a un objetivo. La administración es por excelencia la

forma de lograr lo que nos proponemos aprovechando todos los recursos a nuestro alcance.

## **1.2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **1.2.1 CONCEPTO**

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.

“Las personas son el elemento común en todas las organizaciones. Crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se alaba a las organizaciones. Cuando se ven desde el punto de vista de estas, las personas son recursos. No inanimados como la tierra o el capital, sino recursos humanos. Sin ellos las organizaciones no pueden existir”

(BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS, 1986:3)

Según FRENCH, la administración de personal o administración de recursos humanos significa reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de los recursos humanos en las organizaciones. Es parte de la función general de administración y es un sistema central y amplio en todas las organizaciones.

(FRENCH, 1998:35)

Por otra parte, CHIAVENATO menciona que la administración de personal se ocupa de la asignación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa. Administrar personal significa atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa. Así la administración de personal requiere el vínculo de la empresa y las personas.

(CHIAVENATO, 1993:5)

En opinión de DESSLER, La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de “la gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

(DESSLER, 1996:2)

Para efectos de la presente investigación, entenderemos como administración de personal a todas aquellas técnicas y procesos que se relacionen con el factor humano, reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación, con la finalidad de crear un vínculo entre el personal y la empresa, para que todos los recursos de la empresa puedan cumplir con los objetivos que tiene establecidos.

La administración de recursos humanos surgió a causa de las necesidades tanto de las empresas como de los individuos que laboran dentro de ellas, y se desarrollo al paso del tiempo, es interesante conocer los aspectos de la historia que marcaron la diferencia en la administración de personal.

### 1.2.2 ANTECEDENTES

Para conocer los precedentes de la administración de personal, se mencionan los aspectos que sugiere FRENCH:

“La moderna administración de personal ha surgido de nueve fuentes interrelacionadas en particular:

1. Un cambio tecnológico rápido y una especialización drásticamente incrementada del trabajo asociada con la Revolución industrial.

La revolución industrial provocó un gran incremento en la producción y acumulación de bienes y capital, se aceleraron los negocios y el comercio. El trabajo se consideraba un bien que se debía vender y comprar.

2. El surgimiento de la negociación colectiva libre.

Surgen asociaciones de asalariados para protegerse ellos mismos de los abusos de la revolución industrial y para mejorar su suerte en la vida. Los sindicatos de oficios o de mano de obra se extendieron de fábrica en fábrica.

3. El movimiento de Administración científica.

Taylor empezó sus experimentos en la industria del acero. Desarrolló lo que llamó “Los cuatro grandes principios en que se basa la administración”

- a. El desarrollo de una verdadera ciencia

Se refiere a la observación, clasificación y tabulación sistemática de actividades del trabajo como por lo regular se llevaban a cabo.

- b. La selección científica de los trabajadores

Seleccionar personas con habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo con eficacia el organizado trabajo.

c. Su desarrollo y educación científicos

Implicaba capacitación y fue un sustituto para la práctica de muchos siglos de permitir que las personas escogieran sus propios métodos de trabajo y que se adiestraran ellas mismas como mejor pudieran.

d. Una cooperación amistosa estrecha entre los administradores y los hombres

Busca la casi igual distribución del trabajo y responsabilidades entre la administración y los trabajadores.

4. Los comienzos de la Psicología industrial.

Mustemberg realizó experimentos en el personal acerca de Psicología y eficiencia industrial, y tuvo aportaciones notables con respecto al análisis de puestos en términos de requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de una prueba.

5. Las prácticas gubernamentales de personal que surgieron del establecimiento de una Comisión de Servicio Civil.

Se establece la Comisión del Servicio Civil en Estados unidos siguiendo el patrón del sistema de servicio social británico.

Se establecían exámenes competitivos de admisión en el servicio público, seguridad relativa de la posición de puestos, protección contra despido a los empleados, prohibición de actividades políticas y estimulación de un comisionado para administrar la ley.

6. El surgimiento de especialistas en personal y de varias agrupaciones de estos especialistas en departamento de personal.



Entre 1900 y 1920 surgen especialistas en compañías para auxiliar en materias tales como empleo, bienestar, fijación de cuotas, seguridad, adiestramiento y salud.

Por ejemplo surgen agentes de empleo, secretarías sociales o de bienestar, especialistas del departamento, administradores de pensiones y salarios, especialistas en capacitación, así como el surgimiento del departamento de personal.

7. El movimiento de relaciones humanas.

La investigación y experimentación de los científicos sociales condujo a la conclusión de que la productividad era una función de la medida en que el grupo se convertía en equipo y cooperada de buena gana y espontáneamente.

8. Las ciencias de la conducta y la teoría general de conductas.

Las ciencias de la conducta son esencialmente las ciencias sociales ideológicas que pertenecen al estudio de la conducta humana.

La teoría de las conductas incluye una base disciplinaria más amplia y en la administración y organización que se agrupan en:

a. Investigación empírica.

- Estudio de campo
- Simulaciones experimentales
- Experimentos de laboratorio
- Simulaciones en computadora

b. Investigación de programas orientada hacia la acción.

c. Construcción de teorías y/o modelos.

9. La legislación social de los años 1960 y 1970.

Es evidente que las practicas de administración de personal están notablemente influidas por la Ley de pago igual de 1963, la Ley de Derechos Civiles de 1964, la Ley de Discriminación en el Empleo por Edad de 1967, la Ley de Salud y Seguridad Ocupacional de 1970, la Ley de Seguridad de ingreso de jubilación de los empleados de 1974 y una amplia variedad de decisiones y órdenes administrativas y de la Corte en estas dos décadas.

Estas constituyen las principales raíces históricas de la filosofía y la practica de la administración de personal en las organizaciones actuales.”

(FRENCH, 1998:52)

Podemos apreciar que la administración moderna ha surgido en base a varios acontecimientos a lo largo de la historia:

- Un cambio tecnológico debido a la revolución industrial
- El surgimiento de la negociación colectiva libre
- El movimiento de la administración científica
- Los comienzos de la psicología industrial
- Las practicas gubernamentales de personal
- El surgimiento de especialistas en el área de recursos humanos
- El movimiento de las relaciones humanas
- Las ciencias de la conducta y la teoría general de sistemas
- Las legislaciones sociales

Estos hechos hicieron evolucionar la administración de los recursos humanos, hasta convertirla en lo que actualmente se aplica en las

organizaciones y en todo el proceso que se sigue desde el reclutamiento hasta la suspensión del personal.

A pesar de los cambios y de las aportaciones que ha tenido la administración del recurso humano, siempre ha perseguido diversos objetivos, por lo cual a continuación se trata de comprender que es lo que la administración de personal de recursos humanos pretende alcanzar con su desarrollo dentro de las organizaciones, tanto para el beneficio de la institución como para el beneficio de los trabajadores.

### **1.2.3 OBJETIVOS**

Para entender la administración de Recursos humanos, o de personal, es necesario conocer los objetivos que persigue:

“La administración de personal procura alcanzar varios objetivos en forma simultánea:

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos mas adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos a largo plazo en la organización.
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y medio ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a pertenecer y trabajar con dedicación.
- c) Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de las empresas y los objetivos de los empleados.”

(CHIAVENATO, 1993:5)

Por su parte la BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS, presenta la siguiente relación de las actividades con los objetivos de la dirección de personal, donde podemos observar como la Administración de recursos humanos cumple con objetivos que sirvan de beneficio tanto a la empresa y a los trabajadores, como a la sociedad en general:

**Tabla 1.2.3.1 Objetivos de la Administración de Recursos humanos**

Objetivos de Dirección de personal	Actividades de Respaldo
1. Objetivos de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sometimiento legal</li> <li>b. Servicios necesarios</li> <li>c. Relaciones entre sindicatos y la dirección</li> </ul>
2. Objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Planeación de recursos humanos.</li> <li>b. Reclutamiento</li> <li>c. Selección</li> <li>d. Capacitación y desarrollo</li> <li>e. Evaluación</li> <li>f. Colocación</li> <li>g. Actividades de control</li> </ul>
3. Objetivos funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluación</li> <li>b. Colocación</li> <li>c. Actividades de control</li> <li>d. Compensaciones</li> <li>e. Actividades de control</li> </ul>

Fuente: (Biblioteca practica de negocios, 1986:7)

Podemos revisar como se cumplen dichos objetivos a través de diversas actividades que llevan a mejorar la calidad de la empresa, así como la calidad de vida de las personas que trabajan dentro de la empresa, así como de la sociedad en general. La administración de recursos humanos, además de perseguir los objetivos que hemos observado esta dirigida también, a cumplir

funciones que en cierta manera forman metas relativas que contribuyen al cumplimiento de dichos objetivos.

#### **1.2.4 FUNCIONES**

Los objetivos se cumplen a través de ciertas funciones, ya en la tabla de la relación actividades – objetivos logramos percibir las principales funciones que realiza la Administración de Personal.

Para crear un criterio más amplio es necesario conocer la opinión de más autores, por ejemplo ARIAS GALICIA toma en cuenta las siguientes funciones:

a. Reclutamiento

Puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados (de lo contrario sería un derroche de tiempo y de dinero), de forma que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo.

b. Selección

Consiste en el proceso de filtro en el que se aplican: pruebas, test psicológicos, entrevistas, entre otras, a candidatos, en donde a partir de un modelo se determina cuáles de entre ellos, cumplen con lo deseado para desempeñar las funciones y actividades del puesto, a satisfacción tanto del propio trabajador, como de la empresa que lo contrata.

c. Inducción

La inducción es uno de los procesos para lograr la socialización de los nuevos integrantes de la organización, es decir, es un ajuste dirigido a los nuevos integrantes de la organización, el cargo y el grupo de trabajo, permitiendo la integración de un nuevo miembro en la organización, de manera que su incorporación no sea traumática.

d. Capacitación y desarrollo

Capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes

Desarrollo se refiere a trazar una carrera de vida que beneficie tanto al empleado como a la organización.

e. Los salarios y la valuación de puestos

Gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva en base al valor que tiene cada puesto para la organización

f. Relaciones entre trabajadores y dirección

El estilo de dirección que se tiene en cada situación y con los trabajadores dentro de la organización

g. Integración de equipos de trabajo

Las condiciones dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a los grupos de trabajo en el ambiente laboral de una organización, son producto de los contextos sociales, culturales, económicos y políticos, de

los que forman parte, donde los resultados se ven reflejados en gran medida por la motivación del individuo.

h. Conflictos interpersonales

Observar dos grupos, una de las partes se interesa en algo que se desea obtener de la otra, para lo cual ésta intentará a través de una comunicación eficaz y además de múltiples maniobras, alcanzar una satisfacción mutua, es decir, llegar a un punto equilibrio, es a esto lo que llamamos una negociación.

i. Evaluación del desempeño

Valoración de la productividad y el cumplimiento de las actividades responsabilidad de cada persona que ocupa algún puesto en la organización

j. Seguridad e higiene

Buscar el bienestar dentro de la organización, disminuir riesgos y evitar accidentes y enfermedades de trabajo.

k. Servicios y prestaciones

Los servicios y prestaciones que ofrece una organización a sus trabajadores a partir de alcanzar determinados estándares establecidos previamente.

l. Suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo

Mantener las relaciones de trabajo de manera adecuada según la Ley Federal del Trabajo.

(ARIAS, 2004: 15)

Por otra parte, CHRUDEN, enlista las funciones que considera adecuadas para un departamento de Administración de recursos humanos:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento
- c) Administración de Sueldos y Salarios
- d) Prestaciones
- e) Relaciones laborales
- f) Investigación de personal

(CHRUDEN, 1996:21)

Como se puede observar los autores coinciden de manera lógica en las funciones, pues todos engloban las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la administración de personal.

Para esta investigación consideramos mas adecuadas y completas las funciones que propone Arias Galicia, es por ello que será la que se considerara conforme se vaya avanzando en el presente trabajo.

Como nos hemos dado cuenta a lo largo del desarrollo de este primer capitulo La Administración es la ciencia, técnica o arte de fructificar adecuadamente los recursos para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado, con la finalidad de maximizar utilidades.

Para que la Administración sea adecuada debe seguir ciertos lineamientos, los cuales se encuentran delimitados por los principios, los cuales



propuso Fayol y que actualmente siguen siendo útiles al momento de administrar.

Además de los catorce principios, contamos con un proceso administrativo, el cual se encuentra dividido en dos fases y cuatro etapas, Fase Mecánica –Planeación y Organización- y Fase Dinámica -Dirección y Control-.

La administración tiene diversas teorías: Teoría de la administración científica, teoría neoclásica, teoría de la burocracia, teoría estructuralista, teoría de las relaciones humanas, teoría del comportamiento organizacional, teoría del desarrollo organizacional, teoría estructuralista, teoría neoestructuralista y teoría contingencial.

Algunas de ellas hacen énfasis en el personal, de ahí surge la Administración del factor humano, Administración de personal o administración de recursos humanos, que se refiere a todo aquello que tenga relación con el personal de una empresa, y que a su vez persigue diversos objetivos orientados tanto al desarrollo del personal como al progreso de la empresa como organización.

Para conocer la administración de personal vimos el concepto que la define como tal, de igual manera revisamos los antecedentes que la han revolucionado, así como el principal objetivo que persigue y las principales funciones que cumple dentro de una organización.

Como nos dimos cuenta una de las funciones de la Administración de recursos humanos es la capacitación que consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del personal, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Es por eso importante dedicarnos a investigar a qué se refiere la capacitación más a fondo, y conocer cuál es su objetivo dentro de una organización.

## **CAPÍTULO II**

### **CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

Dentro de los recursos de una organización se encuentra como imprescindible el recurso humano, es por ello que surge la administración de estos recursos, basándose en técnicas y procesos relacionados con el factor humano. La Administración como se ha concluido en el capítulo anterior se basa en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en una organización, así como sus recursos.

La capacitación se entiende en términos generales como el suministro de conocimientos y el desarrollo de habilidades al personal de la empresa, por tanto forma parte de las técnicas y procesos de Administración de recursos humanos, por medio de la cual se pretende cubrir las necesidades de la empresa mejorando la estructura educativa de su personal.

En este capítulo trataremos aspectos generales relacionados con empresas como el Hotel Plaza de Uruapan, y se busca definir la relación que existe entre la empresa y el proceso de capacitación, para lo cual es necesario conocer la capacitación, sus antecedentes, su objetivo, el sistema y el procedimiento que se persigue para alcanzar la capacitación.

#### **2.1 EMPRESA**

En cierta medida la historia y desarrollo de un país se sustentan en el desarrollo de sus empresas. La empresa constituye un grupo social, unidad productiva en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Es por ello que es importante conocer a fondo lo que es una empresa y como se mantiene respaldada.

### **2.1.1 DEFINICIÓN**

EMPRESA, del latín *inprehensa*, significa toma o conquista; representa una acción esforzada y conjunta. La empresa es la que se encarga de combinar los factores de producción (trabajo, tierra y capital) para convertirlos en productos y/o servicios.

“Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital”

(MUNCH, 2001:26)

Para efectos de esta investigación, al mencionar empresa nos referimos a una entidad económica, que a través de los factores de producción (tierra, trabajo y capital), con un conjunto de recursos (humanos, técnicos y financieros) pretende satisfacer las necesidades de la comunidad. Una

empresa es un ente económico que ofrece sus productos o servicios al público, es decir a sus clientes.

### **2.1.2 CLASIFICACIÓN**

Es importante además, ser conocedores de como las empresas pueden ser clasificadas de distintas maneras, independientemente de la categoría donde se ubiquen toda empresa debe contar con un objetivo, recursos para cumplir el objetivo, y factor de producción.

Siempre ha parecido un poco difícil el situar a las empresas en alguna clasificación pues existen diversas, se podrían definir a las empresas de acuerdo a los siguientes criterios: Por su actividad y giro, por la magnitud de la empresa y por su constitución patrimonial. A continuación se revisan las diversas clasificaciones que existen en relación a una empresa.

#### **A) POR SU ACTIVIDAD Y GIRO:**

1. Industriales: Aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Dentro de las industriales existe otra subclasificación:

a) Extractivas: Se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales.

b) Manufactureras: Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación y obtener un producto con características naturales diferentes a las originales.

c) Agropecuarias: Se dedican a la explotación de la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

2. Comerciales: Aquellas que se dedican a adquirir bienes y productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos. Fungen de intermediarios entre el productor y el consumidor. Se subclasifican en:

a) Mayoristas: Se dedican a ventas a gran escala a otras empresas minoristas.

b) Minoristas: Se dedican a la distribución del producto al mercado final de consumo, vendiendo al menudeo.

3. De servicios: Aquellas que se caracterizan por brindar un servicio o bien intangible a la comunidad. Se subclasifican en:

a) Sin concesión: No requieren más que licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.

b) Concesionados por el estado: Su índole es de carácter financiero.

c) Concesionadas no financieras: Son autorizadas por el estado y sus servicios no son de carácter financiero.

Fuente: (Red académica electrónica, <http://168.96.200.129:8080/raec>)

**B) POR LA MAGNITUD DE LA EMPRESA**

Según la nacional financiera se clasifican de acuerdo al número de empleados que laboran en la empresa:

Tabla 2.1.2.2 **Clasificación de las empresas de acuerdo a NAFIN**

<b>ESTRATO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIO</b>
<b>MICRO</b>	De 1 a 30	De 1 a 5	De 1 a 20
<b>PEQUEÑA</b>	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
<b>MEDIANA</b>	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
<b>GRANDE</b>	De 501 en adelante	De 100 en adelante	De 100 en adelante

Fuente: (Nacional Financiera, [www.nafin.com](http://www.nafin.com), 2005)

### C) POR SU CONSTITUCIÓN PATRIMONIAL

Se clasifican según el origen de las aportaciones de capital y de a quien dirigen sus actividades:

1. Públicas: Pertenecen al estado, buscar satisfacer necesidades de carácter social. Se constituyen por capital público perteneciente a la nación. Su administración esta a cargo de empleados públicos. Se dividen en:

a) Desconcentradas: Tienen limitadas las facultades de decisión que manejan su autonomía y presupuesto

b) Descentralizadas: Desarrollan actividades que competen al estado, de interés general pero con personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

c) Estatales: Pertenecen totalmente al estado mexicano, no adoptan forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica

2. Mixtas o paraestatales: Existe la coparticipación del estado y de particulares para producir bienes y servicios.

3. Privadas: Están constituidas por capital de particulares, dirigidas por sus propietarios, cuya finalidad puede ser lucrativa mercantil y no lucrativas.

Fuente: (Red académica electrónica, <http://168.96.200.129:8080/raec>)

**Tabla 2.1.2.1 Clasificación de las Empresas**

<u>Fase</u>	<u>Elemento</u>	<u>Etapas</u>
Por Actividad o Giro	Industriales	Extractivas Manufactureras Agropecuarias
	Comerciales	Mayoristas Minoristas
	De servicios	Sin concesión Concesionados por el estado Concesionadas no financieras
Por la Magnitud de Empresa	Micro Pequeña Mediana Grande	
Por su constitución Patrimonial	Publicas	Desconcentradas Descentralizadas Estatales
	Mixtas o paraestatales	
	Privadas	

Fuente: (Elaboración propia en base a diversas teorías)

Con la información mencionada podemos concluir que una empresa se puede clasificar principalmente por estas tres áreas, es decir mi empresa puede ser de servicios (por su actividad o giro), pequeña (por la magnitud de la empresa) y privada (por su constitución patrimonial).



Sin importar la clasificación en la que se encuentre una empresa, estas siempre buscan tener fines y metas muy específicas que se ven reflejadas en sus objetivos, es por eso que además de definir la clasificación en la que cae una empresa también debemos aclarar los objetivos que esta persigue.

### **2.1.3 OBJETIVOS**

Según Agustín Reyes Ponce, los fines que persigue una empresa son:

- A. Fines de la empresa objetivamente considerada
  - a. Su fin inmediato: Es la producción de bienes y servicios para un mercado.
  - b. Fines mediatos: Analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios.
- B. Finalidades subjetivas del empresario
  - a. Finalidad natural: Obtención de utilidades justas y adecuadas. Obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo.
- C. Finalidades de otros elementos.
  - a. Por parte de los empleados, técnicos y jefes: Obtener un sueldo, buscar el mejoramiento de su posición social su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro.
  - b. El obrero: Buscar un salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.
  - c. El capitalista: Trata de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

(REYES, 1978:83)

Por su parte SILICEO menciona que la empresa tiene objetivos diversos y que se dirigen a los consumidores, colaboradores, al gobierno, a la comunidad, a los inversionistas, a los acreedores y a la empresa misma.

Objetivo de servicio, dirigido a:

- a. Consumidores o usuarios: Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo social, dirigido a:

- a. Colaboradores: Buen trato económico y motivacional a empleados que prestan su servicio en la empresa.
- b. Gobierno: Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- c. Comunidad: Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo económico, dirigido a:

- a. Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.
- b. Acreedores: Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.
- c. Empresa: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

(SILICEO, 1983:25)

Otra forma más de ver los objetivos de una empresa es según la dirección que tomen, puede ser económica, social o tecnológica:

A. Económicos, son los que buscan lograr beneficios monetarios.

- a. Cumplir con los intereses de los inversionistas, retribuyéndoles con dividendos justos a sus aportaciones.
- b. Efectuar los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

B. Sociales, son los que contribuyen al bienestar social.

- a. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios, en las mejores condiciones.
- b. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales y servicios al crear empleos.
- c. Pagar impuestos, para el sostenimiento de los servicios públicos.
- d. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

C. Técnicos, están enfocados al aspecto tecnológico.

- a. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas de la empresa, para apoyar la consecución de sus ejecutivos.
- b. Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

(Tesis: Propuesta de un programa de capacitación para la empresa Medina Automotriz de Uruapan SA de CV, FERNANDEZ LOPEZ EDNA JANETH)

Tomando en cuenta esta información concluimos que dentro de cada una de las organizaciones encontramos los objetivos que se fija el empresario, la empresa como tal, y los trabajadores, como ya se había mencionado en los principios de la administración, estos objetivos deben estar orientados a una misma dirección para que las actividades funcionen y los objetivos se cumplan.

De la misma manera se encuentran los objetivos específicos de la empresa, que son sociales, de servicio y por supuesto los económicos, estos objetivos los fija y persigue realmente la empresa.

Independientemente de los objetivos que persiga cada empresa, lo cierto es que no se puede evitar la fricción de dicho organismo con el contexto en el que se encuentra. Esto interfiere con la fijación de los objetivos ya que es necesario tomar en cuenta los diversos entornos para que podamos perseguir nuestras metas sin perjudicar el ambiente.

#### **2.1.4 LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

Debido a que la empresa tiene múltiples interacciones, el logro de sus objetivos se verá afectada por la relación con el entorno:

- a. **Entorno jurídico.** Existen leyes especializadas que regulan las empresas desde su formación y operación, hasta su desaparición. (Constitución política; Ley federal del trabajo; Ley del infonavit; Ley de sociedades mercantiles; Código de comercio; Ley general de operaciones y títulos de crédito; Ley de impuestos sobre la renta; Ley del impuesto al activo; Ley del impuesto al valor agregado; Código fiscal de la federación, etc.)
- b. **Entorno económico.** Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se consideran a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el sistema de cuentas nacionales y al calcular el producto interno bruto.

- c. **Entorno político.** La situación política del país afecta a la empresa y sus actividades.
- d. **Entorno social.** La existencia de una empresa que produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etc.
- e. **Entorno geográfico.** De vital importancia es el lugar en el que se establezca la empresa; el clima, la distancia en cuanto a proveedores y cliente, la infraestructura son factores básicos.

(MUNCH, 2001:26)

A partir de esto podemos expresar que una empresa esta condicionada por el entorno, es decir el lugar donde se encuentra establecida, distintos aspectos jurídicos, económicos, políticos, sociales y geográficos, delimitan la actividad de la empresa y su ambiente de trabajo.

Otro aspecto importante de las empresas son los recursos con los que cuenta y con los que debería contar, y en esto también influye de manera importante el entorno, ya que la localización de la planta puede limitar o beneficiar el proceso para abastecerse de los recursos necesarios para la empresa.

### **2.1.5 RECURSOS DE LAS EMPRESAS**

La empresa esta formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

#### **A. Bienes materiales**

- a. Edificios, instalaciones, maquinaria y equipos.

- b. Materias primas, materias auxiliares, productos terminados.
- c. Dinero, efectivo, valores, acciones, obligaciones.

## B. Hombres

- a. Obreros y empleados. El trabajo es predominantemente manual.
- b. Supervisores. Vigilan el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados.
- c. Técnicos. Buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d. Altos ejecutivos. Son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e. Directores. Fijan los grandes objetivos y políticas, aprueban los planes generales y revisan resultados finales.

## C. Sistemas

- a. Sistemas de producción. Sistemas de finanzas.
- b. Sistemas de organización y administración.

(REYES, 1978:78)

MUNCH menciona que la empresa requiere de los siguientes recursos:

### A. Recursos financieros

- a. El inicio de un negocio, su funcionamiento, las mejoras y las inversiones que se requieren durante su marcha exigen la existencia

de capital. Se refiere a los fondos originales de inversión y las fuentes de financiamiento.

## B. Recursos materiales

- a. Materia prima. El abastecimiento de estas, con la calidad y el precio optimo, asegura una operación adecuada de cualquier empresa.
- b. Planta y oficinas. Es determinante para el futuro empresario considerar lo siguiente:
  - Construir, comprar o rentar un edificio.
  - Tipo de producto o servicio.
  - Proximidad de la materia prima, proveedores, clientes.
  - Servicios públicos.
  - Maquinaria, equipos y herramienta.
  - Disponibilidad de servicios de transporte.
  - Posibilidad de una expansión física.
- c. Distribución de la planta. Tomar en cuenta el tipo de sistema de producción, la organización de las maquinas, hombres, herramientas, materia prima, tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

## C. Recursos humanos

- a. El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe ser seleccionado con base en las cualidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente.

## D. Recursos tecnológicos

- a. El análisis y aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son indispensables para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

(MUNCH, 2001:29)

Podemos entonces decir que las empresas funcionan según los recursos con los que cuenta, los cuales son de vital importancia para que las actividades de la empresa se desarrollen de acuerdo a lo establecido en los planes de la organización.

Hemos captado que los recursos de una empresa son financieros, materiales, sistemas y recursos humanos, pero no olvidemos que los seres humanos son quienes manejan y aprovechan estos recursos, es por eso la importancia de mantenerlos capacitados para que el aprovechamiento de los recursos sea eficiente.

Toda empresa debe preocuparse por mantener y elevar la calidad de los recursos con los que cuenta, la mejor manera de elevar la calidad en los recursos humanos es manteniéndolos competentes y preparados a través de la capacitación.

### **2.1.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA**

“Hoy mas que nunca la apertura comercial, la globalización económica y la introducción de normas de competencia laboral exigen recursos humanos



con niveles cada vez mas elevados de capacitación y desarrollo. La competitividad de cada organización esta en relación directa con la calidad de sus recursos humanos.

En la actualidad la capacitación tiene un positivo impacto en la preservación y el trato de la clientela, en los niveles de calidad logrados, en la productividad global de la organización y en la lucha de sectores mas amplios de mercado.”

(MENDOZA, 1998:13)

“La capacitación tiende a producir un servicio en calidad y precio competentes; esto significa que hay un elemento cualitativo que le da la razón de ser e importancia al fenómeno y que son el, la capacidad se traduce en una actividad monótona, repetitiva, ineficaz y nada rentable.”

(RAMIREZ, 1993:47)

En esta época de globalización, y tomando en cuenta factores como la competencia y las exigencias de los clientes, es necesario ofrecer un plus, algo que mantenga el interese de nuestros clientes en la empresa. Una manera de lograrlo es ofreciéndoles servicio y calidad brindándoles lo que necesitan. Para lograr esto es necesario contar con personal que tenga las aptitudes y habilidades que les permitan ofrecer el mejor servicio al cliente. De aquí parte la importancia de la capacitación dentro de una empresa, el personal debe ser capaz de prestar los servicios adecuadamente para mantenernos al nivel de la competencia y de los clientes, incluso para tratar de superar este nivel.

## **2.2 CAPACITACIÓN**

“El uso del adiestramiento para conseguir los fines de la organización requiere un cuidadoso asesoramiento en cuanto a las necesidades del mismo dentro de la empresa: una determinación de objetivos que pueden conseguirse con el, del personal al que le es necesario y los fines correspondientes, y el contenido del adiestramiento.”

(MC GEHEE, 1986:37)

Se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, instituciones y de nuestra sociedad.

Según SILICEO, la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes.

(SILICEO, 1983: 20)

“La capacitación conlleva de manera intrínseca una escala de valores que se puede resumir en un servicio al trabajador, factor de desarrollo humano, un complemento a la formación escolarizada, mejoramiento del ambiente laboral y la creación o afianzamiento de la imagen de la empresa.”

(RAMIREZ, 1993:43)

### **2.2.1 CONCEPTO**

A continuación observaremos diferentes conceptos de capacitación, con la finalidad de saber a que nos referimos al mencionar esta palabra:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

(SILICEO, 1983:20)

“Capacitación, concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función mas, en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y de futuro.”

(RAMIREZ, 1993, 42)

“Capacitación. Acción y efecto de capacitar.”

“Capacitar. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.”

(REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA)

De acuerdo a Siliceo y Ramírez podemos decir que la capacitación consiste en una actividad basada en las necesidades de la empresa, orientada a mejorar y desarrollar al personal a través de la transmisión de conocimientos, y desarrollo de habilidades y actitudes, con la finalidad de educarlos para mejorar las perspectivas de la empresa.

De igual manera la real academia de la lengua lo define tan sencillo como hacer apto, es decir desarrollar sus aptitudes, y habilidades a alguien para hacer algo. Esto es la capacitación hacer que nuestro personal sepa lo que tiene que hacer y como hacerlo correctamente.

### **2.2.2 OBJETIVO**

“El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tienen un aspecto intelectual bastante importante.”

(SILICEO, 1983:13)

“La capacitación se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña (transferencia y ascenso).”

(MENDOZA, 1998, 14)

El objetivo que perseguimos con la capacitación es proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para que sepa llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa. Buscamos brindarle conocimientos para que el brinde su servicios.

### **2.2.3 MARCO LEGAL**

Como ya lo hemos observado, toda organización se desarrolla en un ambiente limitado por su entorno, el cual abarca el ámbito jurídico. Dentro de

este entorno, existe la Ley Federal del trabajo, que delimita los lineamientos a seguir en las relaciones obrero-patronales, incluyendo el tema de capacitación.

Esto se conoce como el marco legal, que dentro de nuestro país se rige por la Constitución política de los estados unidos Mexicanos, donde podemos encontrar el siguiente artículo:

## **TITULO SEXTO: Del trabajo y de la previsión social**

### **Artículo 123 - Derecho al trabajo digno y socialmente útil**

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

Del artículo antes mencionado se desarrolla la Ley Federal de trabajo, que como lo menciona en sus primeros artículos relacionados con los principios generales se encarga de buscar el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patronos:

## **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

Como nos dimos cuenta la Constitución política apoya la creación de empleos y se mantiene interesada por el trabajo, es por ello que se crea la ley federal del trabajo, con la finalidad de establecer responsabilidades y obligaciones tanto de los trabajadores como de los patronos. A continuación se presentan los primeros dos artículos de esta ley, en los cuales se plantea de donde nace y a que se refiere esta ley:

## **TITULO PRIMERO PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 1** La presente ley es de observancia general en toda la republica y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el articulo 123, apartado A, de la constitución.

**Artículo 2** Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones

Dentro de esta misma ley que funge de marco legal se encuentran varios artículos que rigen las actividades y los lineamientos referentes a capacitación dentro de las empresas, a continuación se mencionan los artículos de dicha ley que se relacionan con el tema:

**Artículo 3** El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

**Artículo 7** En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

**Artículo 25** El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley;

**Artículo 132** Son obligaciones de los patronos:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

**CAPITULO 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.

**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 éstos 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.

**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.

**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.

**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.

**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-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.

([http://constitucion.presidencia.gob.mx/index.php?art\\_id=124](http://constitucion.presidencia.gob.mx/index.php?art_id=124))

#### **2.2.4 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO**

“La capacitación no resulta un gasto inútil y tonto, se constituye en una inversión obligada que va a traducirse con el tiempo en rentabilidad mayor para la empresa.”

(RAMIREZ, 1993, 42)

“Este método de evaluación mide la incidencia de la capacitación, sobre el presupuesto de dinero economizado o ganado en la institución.

Los directivos consideran deseable el logro de factores tales como el mejoramiento de la moral de los funcionarios.

Otra medida clave no financiera consiste en evaluar la satisfacción de los clientes. La formación puede lograr que los clientes sean satisfechos, que se aumenten el volumen de ventas y, finalmente producir un aumento de los ingresos. No obstante, puesto que este factor es difícil de cuantificar, descansa en el juicio del propietario o administrador el determinar la incidencia de la capacitación de manera cualitativa.”

(Servicio nacional de capacitación y empleo – gobierno de Chile,  
[www.sispubli.cl](http://www.sispubli.cl))

De acuerdo a esta información nos percatamos que no existe una medida cuantitativa para medir los beneficios de la capacitación dentro de una empresa, es decir, no podemos expresar en números los cambios generados dentro de la empresa después de la capacitación de sus empleados.

Es por este motivo que las empresas deben medir los cambios de la empresa de manera cualitativa, esto a través de la satisfacción expresada por los clientes, el aumento de ventas, en este caso la extensión de la lista de clientes, y los clientes frecuentes. Todo esto en base al índice de clientes y al juicio del gerente o administrador general de la empresa.

A lo largo de este capítulo, descubrimos lo que es una empresa, como se clasifica, cuales son sus objetivos, los recursos que en ella se encuentran, así como lo que es capacitación y los objetivos que persigue, esto para concluir en que una empresa necesita de la capacitación para mejorar el servicio que ofrece a sus clientes, con la finalidad de incrementar el interés y la fidelidad de los clientes con la empresa.

Ahora que conocemos la capacitación y su marco legal, podemos explorar el proceso adecuado para que esta se lleve a cabo. Es necesario conocer el método para aplicarla, desde su planeación hasta su evaluación, es

por ello que en el siguiente capítulo tratamos el tema de Proceso de capacitación, con la finalidad de complementar la información expuesta en este capítulo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESO DE CAPACITACIÓN**

“Proceso: Conjunto de acciones con una secuencia, de un fenómeno natural o de una operación artificial”

(<http://diccionarios.elmundo.es/>)

El proceso de capacitación se refiere a las acciones o actividades que se realizan antes, durante y después de la capacitación para que esta sea eficiente.

Una vez que conocemos la importancia de la capacitación dentro de una empresa, es necesario definir las actividades a seguir para que esta se desarrolle adecuadamente, utilizando el método adecuado para la organización.

#### **3.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Según Siliceo, las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que exigen instrucción sobre la marcha.
7. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

8. Las que la compañía puede resolver por si misma.
9. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
10. Las que un individuo puede resolver en grupo.
11. Las que un individuo necesita resolver por si solo.

(SILICEO, 1983:57)

“La determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica, flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Entre los beneficios que proporciona un estudio de determinación de necesidades de capacitación, se encuentran:

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Determinar con mayor precisión los objetivos del curso.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.”

(PINTO, 1990:50)

Como nos menciona Siliceo, existe diversificación en cuanto a las necesidades, ya que pueden ser tanto a nivel individual como organizacional, o

que requieren de atención inmediata o futura, así como las especificaciones de la capacitación.

Es por ello la importancia de conocer cuales son las necesidades que tiene el personal antes de implantar un programa de capacitación, además de los beneficios que nos ofrece como empresa el llevar a cabo un proceso de determinación de necesidades de capacitación (DNC).

Es de suma importancia conocer el significado de la capacitación, así como los procesos, técnicas y recursos necesarios para poder llevar a cabo una capacitación adecuada y con éxito.

### **3.1.1 DEFINICIÓN Y BENEFICIOS**

Una vez que conocemos la importancia de la detección de necesidades de capacitación, es conveniente conocer a lo que nos referimos con Necesidades de capacitación, las técnicas que se recomiendan precisamente para la detección de estas, así como los beneficios que nos brinda, y por ultimo pero no menos importantes los recursos necesarios para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación.

“Podrían definirse las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

1. Son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación del individuo.
2. Las necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto y las necesidades de trabajo presentes y futuras acordes a los objetivos de la empresa.
3. También pueden considerarse como aquellas carencias o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

A continuación enlistamos algunos de los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación:

1. Análisis y localización de necesidades educativas.
2. Diagnostico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
3. Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
4. Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
5. Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.

Definición de recursos necesarios como:

- a. Eventos a realizar.
- b. Cuerpos de instructores.
- c. Materiales didácticos necesarios.



- d. Metodología a emplear.
- e. Recursos físicos.
- f. Auxiliares didácticos necesarios.”

(SILICEO, 1983:58)

Como nos hemos percatado, los beneficios que ofrece la detección de necesidades de capacitación son suficientes para poder desarrollar un programa adecuado de entrenamiento o capacitación dentro de una empresa.

A través de la detección de necesidades de capacitación comprendemos los conocimientos o habilidades que son necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades del personal dentro de la empresa.

### **3.1.2 MÉTODOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Pinto menciona que los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual le sirve de base para la determinación de necesidades.

#### **A. Método participativo**

Este método involucra directamente a jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, el responsable de capacitación funge como coordinador del proceso. Consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar

sus necesidades, posteriormente estos últimos con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada.

#### B. Método prescriptivo

Este proceso está centralizado en los analistas del departamento de capacitación para la elaboración del diagnóstico de necesidades. Para ello se utilizan instrumentos como cuestionarios y entrevistas aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa.

Se usa la revisión de descripciones de puestos, análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo.

#### C. Método combinado

La determinación de necesidades de capacitación es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis tanto prescriptivos como participativos. Se tienen que emplear métodos y técnicas combinadas según las circunstancias del momento, ya que es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente.

(PINTO, 1990:75)

Concordamos con lo que Pinto nos ilustra, es conveniente tomar en cuenta un método combinado, es decir tomaremos en cuenta a los jefes y subordinados, así como al personal, pero de igual manera los analistas del departamento de capacitación serán quienes a final de cuentas diagnostiquen la situación en la que se encuentra el personal de la empresa sujeta a la detección de necesidades de capacitación.

### **3.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

“Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa se requiere de la utilización de técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista, la encuesta, entre otras.

#### **A. Técnica de observación directa**

Consiste en observar las conductas en el trabajo para compararlas con las conductas esperadas, y en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta técnica es útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o interrelación personal.

Se utilizan listas de verificación como instrumentos de captación de información.

#### **B. Técnica de la entrevista**

Consiste en recabar información a través del dialogo directo entre el investigador y alguno de los trabajadores sujeto a la detección de necesidades de capacitación. Esta técnica contribuye a la recabación de información sobre distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos.

#### **C. Técnica de la encuesta**

Tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal en una organización. La información se obtiene a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. Con esta técnica se pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Se requiere que el cuestionario este antecedido de una amplia explicación del por qué y par qué se hace la encuesta, agregando los argumentos necesarios para disminuir la desconfianza e incitar a dar respuestas lo mas objetivas posibles.

#### D. Técnica de corillos

Es una técnica participativa. Útil para muchos propósitos como el aprendizaje, sirve para recopilar información relacionada con la determinación de necesidades de capacitación, para examinar problemas organizacionales y buscar soluciones. Con esta técnica se pueden emplear distintos elementos de captación de información: cuestionarios, hojas de rotafolio, graficas, diagramas, lista de tareas del puesto, cedula de calificación, etc.

Los corillos son grupos formados por no más de seis personas que se dedican a trabajar o discutir algunos temas para llegar a conclusiones.

#### E. Técnica de la lluvia de ideas

El objetivo principal que persigue esta técnica es propiciar el surgimiento de ideas entre la gente. Si bien esta técnica fue creada para promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser

eficazmente empleada para que expresen creencias y opiniones acerca de los problemas de la organización así como sus causas y efectos.

Esta técnica se aplica a pequeños grupos de trabajo (10 o 12 personas máximo). El investigador debe encabezar el grupo y actuar como coordinador de la sesión.”

(PINTO, 1990:79)

Las técnicas que aporta Pinto para determinar las necesidades de capacitación de los empleados son cinco: Observación directa, entrevista, encuesta, corrillos y lluvia de ideas. Desde una amplia perspectiva todas son importantes y de gran utilidad para conocer las necesidades que los mismos empleados expresan son importantes en ese momento. No es necesario usar todas las técnicas, tampoco enfocarnos solamente en una, una medida inteligente sería combinarlas para obtener información más confiable.

Al hablar de técnicas, nos referimos al procedimiento a seguir para obtener información que nos lleve a prescribir cuales son las deficiencias que existen en cuanto a conocimientos y habilidades. Las técnicas mas adecuadas para esta investigación podrían ser la observación directa y la aplicación de encuestas, debido al tipo de personal que esta sujeto a la detección de necesidades.

#### **3.1.4 CONTENIDO DE UN INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

“La determinación de necesidades de capacitación es una fase de la planeación y a la vez el principal producto que sirve de insumo para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programa de entrenamiento. La información obtenida y ordenada se puede plasmar en un informe que puede contener:

- Justificación de la investigación.
- Alcances del estudio.
  - Área, nivel, ámbito que cubrió.
  - Universo de personal.
  - Enfoque de la investigación.
  - Quienes participaron en el proceso.
- Metodología empleada.
- Problemas organizacionales detectados.
- Problemática de capacitación y cursos más importantes.
- Necesidades detectadas.
  - En qué capacitar.
  - Quiénes capacitar.
  - Cuándo (prioridad).
  - Cuánto (cantidad).
- Anexos.
- Contenidos finales.”

(PINTO, 1990:100)

Al terminar nuestro trabajo de detección de necesidades es importante que de manera escrita presentemos un diagnóstico, el cual contendrá los datos concretos a los que nos hizo llegar la investigación, y que debe contener la justificación, es decir la razón por la que se realizó dicha investigación, así como los alcances, la metodología que se empleó, los problemas que se detectaron, las necesidades, y muy importante: sugerencias de cursos de

capacitación que puedan resolver tanto las necesidades como los problemas observados.

### **3.2 FASES DE LA CAPACITACIÓN**

“Las fases que conforman la capacitación como elementos integrantes del sistema, y que en el enfoque de sistemas son perfectamente diferenciables y a su vez integradas en conjunto, en función de la incidencia del entorno.

Fase I. Delimitación del sistema de capacitación.

Fase II. Desarrollo del modelo de capacitación.

Fase III. Implantación del sistema de capacitación.

Fase IV. Evaluación y mejoramiento del sistema.”

(RAMIREZ, 1993, 49)

Como Ramírez lo expresa el proceso de capacitación se divide en cuatro fases, primero que nada delimitar el sistema de capacitación de acuerdo a las necesidades tanto empresariales como del personal, una vez delimitado podremos desarrollar el modelo de capacitación a seguir para poder implantarlo dentro de la empresa, por ultimo pero no menos importante es necesario evaluar el sistema, los resultados que esta arrojando y mejorar las posibles desviaciones o los aspectos que se puedan perfeccionar del proceso de capacitación.

Para poder comprender adecuadamente las fases del proceso de capacitación, se profundiza la información de cada una de ellas de manera que se conozcan las actividades a seguir en cada una de estas fases, tomando en

consideración la teoría de Ramírez para darle seguimiento lógico al proceso de capacitación.

### **3.2.1 DELIMITACIÓN DEL SISTEMA**

Esta es la primera de las fases del proceso de capacitación, se refiere a determinar el sistema adecuado en base a las necesidades de la empresa, humanas, de conocimientos y de producción sin dejar de lado el entorno que rodea a la empresa.

“La capacitación se relaciona directamente con la marcha productiva de la empresa, así como con el desarrollo del capital humano. Es por eso que es necesario delimitar el sistema por algunos elementos.

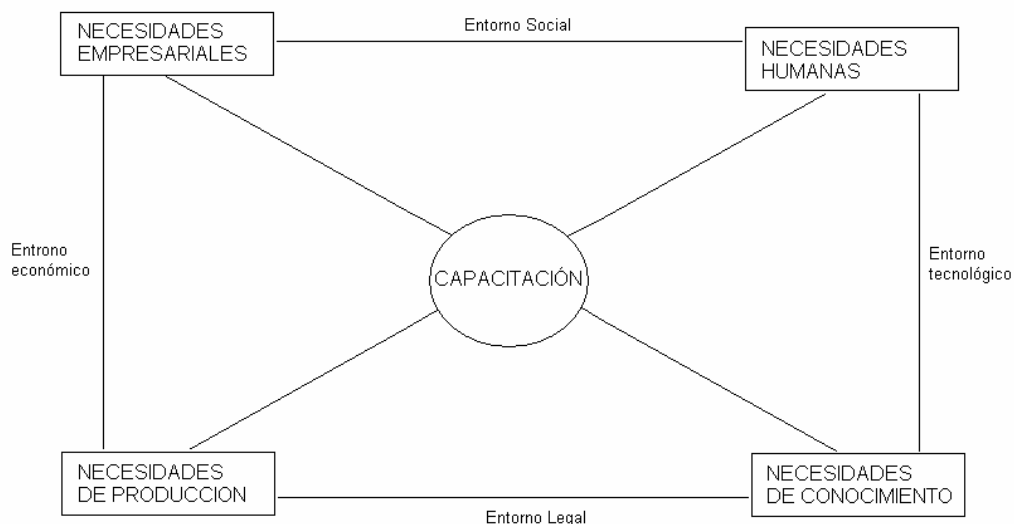
- a. Necesidades empresariales. Se refiere a la empresa, a su giro, competencia, tipo de productos o servicios, dimensión y a la fase de vida en que se encuentra la empresa (nacimiento, introducción, expansión, madurez o decadencia)
- b. Necesidades humanas. Son los objetivos individuales de los trabajadores, las limitaciones que tienen respecto a sus tareas y funciones, al desconocimiento de su trabajo, al desarrollo del individuo y a su integración a la empresa.
- c. Necesidades de conocimiento. Responden al grado de preparación de los trabajadores, a cambios técnicos o tecnológicos a la preparación, así como a la concientización sobre el trabajo, la productividad y la proyección del individuo en el futuro.



- d. Necesidades de producción. El conocimiento de técnicas de producción, conocimiento del mercado, competencia y al grado de dificultad de las tareas productivas y de calidad del producto o servicio terminado.
- e. Entorno. Incurre en la capacitación a través de sus cambios y líneas de actuación, por ejemplo:
- Entorno social: conocimiento de origen, hábitos, costumbre, orientación evolutiva de la sociedad.
  - Entorno económico: acoplamiento de la capacitación a los ciclos económicos. así como el apoyo o limitaciones que tiene la economía para la capacitación.
  - Entorno tecnológico: Conocimiento de la evolución tecnológica por medio de información y actualización continua
  - Entorno legal: Encuadrarse en términos generales al marco trazado por las autoridades, tanto en derechos como en obligaciones.”

(RAMÍREZ, 1993:50)

**Grafica 3.2.1.1 Elementos del sistema de capacitación**



Fuente: (RAMÍREZ, 1993:52)

Como acertadamente lo enuncia Ramírez, la capacitación debe considerar cuatro tipos de necesidades: las empresariales, las humanas, las de producción y las de conocimiento. Y estas a su vez se encuentran influenciadas por el entorno que las rodea, el entorno económico, legal, social y tecnológico.

Es interesante conocer el entorno de la empresa, así como estas necesidades, para así poder determinar que es lo que conviene como empresa a la hora de hablar de capacitación.

### **3.2.2 DESARROLLO DEL MODELO**

Una vez determinado el sistema en base a las necesidades y el entorno, estamos preparados para desarrollar el modelo de capacitación, para lo cual debemos determinar las características necesarias y buscar el modelo adecuado que se apegue a las necesidades y a los resultados esperados.

Ramírez Cavassa menciona que para poder crear un modelo de capacitación es necesario:

- a. Determinar las características que reúne la capacitación
- b. Colocar dichas características al modelo
- c. Verificar que el modelo sea estructurado adecuadamente al fenómeno real.

El objetivo principal de la capacitación es el desarrollo individual del trabajador y la implementación de la rentabilidad de la empresa. El crear un modelo significa buscar mecanismos de solución a un problema. A continuación se enumeran los pasos para crear un mecanismo adecuado:

1. Formulación del problema

Cada empresa debe dar solución al problema de falta de eficiencia y preparación, esto tomando en cuenta sus necesidades y las exigencias del cambio, del entorno y de su propia superación.

2. Creación de un modelo

Es un enlace entre los objetivos y las alternativas, el objetivo de la capacitación es el desarrollo del recurso humano y el incremento productivo en la empresa. Debemos considerar las delimitaciones del sistema de recursos humanos.

3. Obtener una solución del modelo

Debe ser analítica, observando que la capacitación aumente la productividad, la racionalización de los factores de producción y el desempeño.

4. Probar el modelo

EL modelo de capacitación para ser probado, debe ser previamente implementado, entra a la implantación.

(RAMÍREZ, 1993:53)

Un modelo de capacitación debe ser acorde a el problema que se busca resolver con la capacitación, es por eso que al momento de crearlo debemos considerar el problema, y buscar su resolución.

### **3.2.3 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

Ya que determinamos el modelo mas adecuado para las exigencias de la empresa, estamos preparados para implantar el sistema, es decir comenzar con la ejecución de los planes y programas establecidos para la capacitación que ya fueron seleccionados.

“Se refiere a la ejecución de los planes y programas, aplicando métodos y procedimientos en los periodos designados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Una vez que se estructura el modelo se implanta el sistema a través de los siguientes pasos:

1. Definir objetivos de capacitación en función a los objetivos de la empresa
2. Estructurar la organización que llevara a cabo la capacitación: organigrama y espacio de actuación a nivel integral de la empresa.
3. Los mecanismos de apoyo administrativo a la actividad de capacitación deben quedar implementados e integrados (contables, financieros, administrativos, de procedimientos).
4. Manejo de la tecnología moderna en el desarrollo de la capacitación (informática, evolución de la cultura organizacional y de la sociedad)”

(RAMÍREZ, 1993:55)

Un modelo que se crea y no se implementa no sirve de nada, a la hora de efectuarlo se deben definir los objetivos que perseguimos con el mismo, estructurar y organizar al equipo que se hará responsable de la implementación, verificar los mecanismos en los que nos vamos a apoyar y conocer la tecnología que se puede usar para desarrollar la capacitación.

### **3.2.4 EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA**

Todo proceso que se planea tiene la facilidad de ser evaluado y controlado, es por ello que una vez implantado el sistema, debemos darle seguimiento a las actividades y programas establecidos, verificando se cumplan conforme a lo planeado, evitando desviaciones y corrigiendo errores o acciones negativas que puedan afectar el desarrollo del sistema.

El sistema de evaluación es importante por su valoración cuantitativa y cualitativa del logro de los objetivos establecidos. Es necesario crear un sistema de control que permita soluciones y mejoramientos al sistema de capacitación.

A continuación se especifica a que se refiere cada uno de los elementos a considerar de acuerdo a la grafica: **Elementos de control del sistema de capacitación.**

“Los elementos a considerar son:

1. Elementos a evaluar:

- Estimación cuantitativa del aprendizaje, así como estimación cualitativa de la metodología y presentación de cursos
- Evaluación de objetivos, a través de listas verificativas y escalas educativas
- Evaluación de los medios administrativos de apoyo
- Evaluación de procedimientos pedagógicos utilizados, técnicas y materiales.
- Evaluación de contenidos de programas de capacitación.
- Evaluación de los capacitadores
- Evaluación de resultados obtenidos en cuanto a producción y calidad
- Evaluación del tiempo empleado en la capacitación
- Análisis costo-beneficio.

2. Sensor o elementos de medición:

La necesidad de evaluar conductas terminales de cada elemento y la información a recabar para realizar estas evaluaciones.

3. Grupo de control:

Es un grupo de personas especializadas en el área en que se esta impartiendo la capacitación, asignados por la empresa, quienes se encargan de revisar la información de los elementos controlados y los comparan con el modelo y los objetivos, con ello buscan identificar desviaciones.

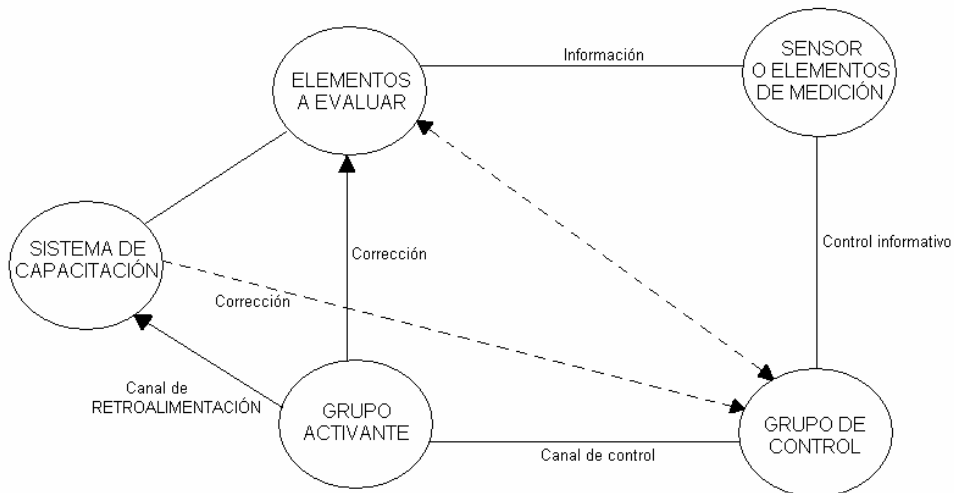
4. Grupo activante:

Es generalmente el director de capacitación, los ejecutivos de capacitación y el director de la empresa. Buscan corregir y modificar el

sistema de capacitación de acuerdo a la información recibida por el grupo de control.”

(RAMÍREZ, 1993:56)

**Grafica 3.2.4.1 Elementos de control del sistema de capacitación**



Fuente: (RAMÍREZ, 1993:56)

Dentro de un sistema de capacitación, es necesario controlarlo para examinar si existen desviaciones o si los resultados que esta arrojando son conforme a los resultados que buscamos obtener. Además es de vital importancia conocer los elementos que pretendemos evaluar, tener los elementos que vamos a medir, y sobre todo que exista información confiable de los resultados periódicos.

Para esto Ramírez aconseja que exista un grupo activante que sería el personal responsable de la capacitación y que en este caso su función sería como activante definir las acciones correctivas a seguir en caso de que fueran necesarios; El grupo de control que serían personas especializadas en el área

en que se esta capacitando, o personal que tenga experiencia en esta área y que su opinión sirva de utilidad en cuanto a los avances y desarrollo que muestre el sistema de capacitación.

Dentro de este capitulo, observamos como inicia el proceso de capacitación, con la detección de necesidades de la misma, así como los métodos, concluyendo que el uso de un método combinado, en el que se involucre el personal y el departamento de recursos humanos es lo más adecuado.

De la misma manera se conoció el proceso de capacitación que consta de cuatro fases: delimitar el sistema de capacitación, desarrollar un modelo, implantar el sistema y evaluación del mismo.



## **CAPÍTULO IV**

### **EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN**

El cliente es el núcleo, la razón de ser de la empresa, esto produce la mentalidad de buscar la satisfacción de nuestros clientes, para que nuestra empresa crezca y que los clientes se mantengan interesados en el servicio que le ofrecemos.

Sabemos que un personal con las capacidades y aptitudes de atender a un cliente adecuadamente es capaz de mantener el interés del cliente, y brindarle servicios adecuadamente. La capacitación es una fuente de conocimientos que brinda a los empleados la seguridad de ofrecer estos servicios.

#### **4.1 EL CLIENTE**

Dice un proverbio popular: “Hacer un amigo puede tomarte días, semanas, meses, incluso años en tiempo; en cambio perderlo solo te toma un segundo”, lo mismo pasa con los clientes.

El cliente es la razón de ser de una empresa, si no tenemos a quien satisfacer necesidades no tenemos por que existir. Es por ello que debemos darles un nivel alto de importancia a los clientes que nuestra empresa tiene, así como a los clientes potenciales, es decir aquellas personas que pueden llegar a convertirse en nuestros clientes.

#### **4.1.1 DEFINICIÓN**

Cliente. (Del lat. *cliens*, *-entis*): Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

([www.rae.es](http://www.rae.es))

Un cliente es aquel que de alguna manera se relaciona con el producto, es aquella persona que tiene una necesidad sin resolver y quien recibe el producto del trabajo de nosotros.

Tomando como referencia esta información, un cliente es la persona que demuestra tener una necesidad, misma que se satisface a través de un producto o servicio que se le ofrece y que lo adquiere.

En este caso el servicio que se ofrece es el de hospedaje, y se entiende por cliente a toda aquella persona que solicite y reciba este servicio por parte de la empresa.

#### **4.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIENTE**

El cliente es la médula de sobre vivencia y existencia de toda empresa que fabrique o comercialice productos, así como las que prestan servicios, y en general de todas las organizaciones. ¿Qué sería de una empresa que no tuviera clientes? Simplemente desaparecería.

Es por esto que los clientes son la pieza más importante de toda organización, y es lo que nos lleva a proponer el ofrecerles un mejor servicio. Tenemos que conocer sus expectativas, es decir lo que esperan recibir a cambio de su dinero, para poderles ofrecer algo acorde a sus necesidades.

“Sostener el total de clientes que adquieren nuestros productos, supone adoptar medidas para evitar que acudan a la competencia, mientras que consolidar la relación se refiere a las estrategias que deben ser adoptadas para que nuestros clientes adquieran el mayor número y variedad de bienes o servicios ofertados por la organización. ”

(<http://www.gestiopolis.com>)

#### **4.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES**

Es importante identificar el tipo de clientes, con la finalidad de ofrecerles un servicio de calidad, y algún motivante para que mantengan la fidelidad como clientes.

Según Emigdio Martínez, existen tres tipos de cliente:

- Clientes pareto: Se refiere a el numero de clientes que genera el mayor volumen de facturación (clientes frecuentes)
- Clientes no pareto: Clientes que adquieren un producto o contratan un servicio algunas veces, y debemos darles mayor importancia para que se conviertan en clientes pareto.
- Clientes potenciales: Son clientes que están siendo atendidos por la competencia, pero que en determinado momento pueden llegar a convertirse en nuestros clientes.

(<http://www.gestiopolis.com>)

## **4.2 SERVICIO DE CALIDAD**

Dentro de una empresa, ya sea que comercialice bienes tangibles o intangibles, siempre es importante brindar un servicio que satisfaga las necesidades personales del cliente. Por medio de la capacitación podemos lograr que el servicio que ofrecemos a los clientes sea con un dialogo social y que este acorde a sus necesidades, como lo mencionan en la Organización internacional de trabajo:

“Las características de la actividad económica y las nuevas necesidades sociales ponen a la formación en un sitio de primer orden en cuanto a su capacidad como motor de inclusión, movilizador de conocimientos, generador de mejores condiciones para la empleabilidad y facilitador de opciones de diálogo social.”

(<http://www.ilo.org>)

## 4.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

### 4.2.1.1 SERVICIO

Servicio. (Del lat. *servitium*). (1) m. Acción y efecto de servir. (2) m.

Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

([www.rae.es](http://www.rae.es))

Müller menciona que en la pirámide de servicio, los clientes son el punto de inicio para definir el negocio y los empleados de servicio son el primer punto de contacto.

(MÜLLER, 1999: 33)

Dice también que el servicio debe entenderse como un alto valor humano trascendente, debemos servir, a la familia, a la empresa, a nuestros colaboradores, a la sociedad.

(MÜLLER, 1999: 63)

Se concluye con que un servicio es un bien intangible que brinda la satisfacción de alguna necesidad, como podemos observar según Müller el cliente es el punto de inicio en la pirámide del servicio, esto nos obliga a creer que el cliente es lo mas importante a la hora de brindar un servicio.

#### **4.2.1.2 CALIDAD**

Calidad. (Del lat. *qualitas*, *-ātis*, y este calco del gr. ποιότης). (1) f.

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. (2) f. Buena **calidad**, superioridad o excelencia.

(www.rae.es)

“Calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

(ALVEAR, 1999:17)

De igual manera Guajardo Menciona: La calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o un servicio, con base en la capacidad de este para satisfacer sus necesidades.

(GUAJARDO, 2003:31)

“La calidad del servicio produce beneficios por que crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizaran la empresa de nuevo y que hablaran de la empresa en términos positivos con otras personas.”

(ZEITHALM. 1993, 11)

Podemos concluir que calidad es el ofrecer la satisfacción del cliente a través del conocimiento de nuestros servicios, es decir satisfacer sus necesidades eficientemente.

## **CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD**

### **Prevención**

“Si queremos entregar a nuestros clientes calidad en lo que hacemos tenemos dos opciones:

- a) La primera consiste en tratar de corregir cualquier desviación presentada al otorgar el servicio
- b) La segunda opción es garantizar la calidad a través de la planeación y control del proceso para su elaboración. En esto consiste la prevención.

El enfoque de calidad precisa eliminar la costumbre de corregir y orientarnos con firmeza a la prevención.”

(ALVEAR, 1999:59)

### **Mejora continua**

“Se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.”

(ALVEAR, 1999:107)

## **4.2.2 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **SERVICIO AL CLIENTE**

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto”

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/43/serviciante.htm>

### **LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado. Es por eso que los servicios que brindemos deben estar dirigidos especialmente a nuestros clientes.



## **SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE**

“Servicios orientados al cliente. Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades que son satisfechas al momento usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal de línea.”

(MÜLLER, 1999, 32)

Se concluye que el servicio de atención al cliente, es el saber escuchar las necesidades y preferencias de nuestros clientes dándole su respectiva importancia así como el seguimiento necesario. Adaptarnos a las necesidades de los clientes y ofrecerles exactamente lo que necesitan.

## **ENFOQUE AL CLIENTE**

“¿Quién determina los requisitos para considerar una cosa de calidad? Lo determina quien recibe, usa o se beneficia con las actividades que realizamos o con los productos que manufacturamos. Lo determina el cliente o usuario.

Enfocarse al cliente significa, investigar sus necesidades y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades”

(ALVEAR, 1999:51)

## **4.3 CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### 4.3.1 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“La calidad del servicio produce beneficios por que crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizaran la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas”

(ZEITHAML, 1993)

Dicen que “Los clientes contentos son mas leales”, de esta manera se hace saber que un cliente que recibe con entera satisfacción el bien o servicio que solicito lo mas probable es que sea fiel a la empresa que le brindo dicha satisfacción. El cliente satisfecho es aquel que cubre su necesidad de manera que el producto o servicio que solicito cubrió o supero las expectativas que tenia antes de solicitar dicho producto o servicio.

Según un artículo publicado en la revista Entrepreneur por Edmundo González es más fácil vender a los clientes cautivos que conseguir nuevos compradores, y recomienda una:

“Estrategia de servicio y mejora de atención al cliente:

- 1.- Responderse a las preguntas ¿Qué entiende el cliente por servicio?  
¿Cuáles son las características de atención que desea recibir? y ¿Cuál es el uso final al que se destina el bien o servicio que se adquiere?
- 2.- Definición de la atención deseada.
- 3.- Diseño de operaciones
- 4.- Crear una cultura de servicio
- 5.- Vincular la atención al cliente con la medición del desempeño

6. Mantenimiento constante a sus lineamientos de calidad en la atención al cliente.”

Podemos captar que lo primero que se debe hacer para poder satisfacer a un cliente es conocer sus expectativas, saber que es lo que espera recibir, en base a eso no damos cuenta de la atención que desea recibir. El diseño de operaciones lo veo como el planteamiento de las actividades a seguir para cumplir con estas expectativas.

Es muy interesante como las expectativas de nuestros clientes hacen que el servicio o el producto sean o no satisfactorio para ellos, es decir si esperan recibir algo y lo recibe tal cual se dice que es satisfactorio, pero cualquier desviación de lo deseado a lo obtenido hace que el proceso de satisfacción se vea alterado de manera negativa.

“Los consumidores evalúan y juzgan sus niveles de satisfacción o insatisfacción de un producto contrastándolo con el nivel de expectativas de referencias que se habían creado o que le habían fijado en su mente. Si el rendimiento es inferior a las expectativas, estará insatisfecho; si el rendimiento es igual a las expectativas, estará satisfecho; y si el rendimiento excede las expectativas estará mas que satisfecho”

(MILIND, 1989:116)

Existen diversos factores que determinan la satisfacción de un cliente:

“Nuestra investigación claramente identificó cuatro factores básicos y distintos: las variables relacionadas con el producto, las variables relacionadas con las actividades de la venta, las variables relacionadas con los servicios post-venta y las variables relacionadas con la cultura de la empresa. Los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 4.3.1.1 Variables que condicionan la satisfacción del cliente**

VARIABLES	COMPONENTES
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño</li> <li>* Mensaje</li> <li>* Efectividad de venta</li> <li>* Retroalimentación e incentivos</li> <li>* Proveedores y procesos de producción</li> <li>* Contacto con los clientes</li> <li>* Calidad</li> <li>* Costes</li> </ul>
Actividades de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mensajes</li> <li>* Explícitos</li> <li>* Implícitos</li> <li>* Actitudes</li> <li>* Entrenamiento de la fuerza de venta</li> <li>* Sistemas de recompensa a vendedores</li> <li>* Intermediarios</li> <li>* Incentivos</li> <li>* Selección</li> <li>* Entrenamiento</li> <li>* Controles</li> </ul>
Apoyo post-venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicios de apoyo</li> <li>* Asistencia</li> <li>* Calidad y rendimiento</li> <li>* Retroalimentación y devoluciones</li> <li>* Asistencia</li> <li>* Responsabilidades</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Símbolos y sistemas formales</li> <li>* Declaración de misión</li> <li>* Objetivos de rendimiento</li> <li>* Sistemas de compensación</li> <li>* Símbolos y sistemas informales</li> <li>* Creencias</li> <li>* Valores</li> </ul>

Fuente: (MILIND, 1989:73)

De acuerdo a estos factores que nos menciona Milind, podemos concluir que la satisfacción del cliente no esta solo en el producto o servicio, sino que además abarca desde el producto, las actividades de venta, el servicio después de la venta, todo esto tomando en cuenta la cultura organizacional de la empresa.

#### **4.3.2 EL PAPEL DE LA CAPACITACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Las personas como fuente de calidad:** Para Abraham Maslow, conocido psicólogo norteamericano, el hombre tiene necesidades que van desde las más básicas hasta las de orden superior. Este concepto esta representado en la figura siguiente:

## Pirámide de Maslow



### Necesidades fisiológicas básicas:

Se refieren a la supervivencia física.

Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es más probable que el humano escoja primero la necesidad de hambre. Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

### Necesidades de seguridad:

El ser humano necesita sentir que su medio es estable, previsible, ordenado y en el que puede sentirse seguro.

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros.

### Necesidades sociales (de amor y pertenencia):

Nexos de afecto de la gente, en especial de su propio grupo. Comprenden tanto la autoestima como el respeto y aceptación.

### Necesidades de estima (ego):

Confianza en si mismo, sentido de competencia, pericia, suficiencia.

Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas.

### Necesidades de autorrealización:

El deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz

Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Maslow lo describe de esta forma: "Un músico deba hacer música, un pintor, pintar, un poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Un hombre, (o mujer) debe ser lo que puede llegar a ser). Mientras las anteriores necesidades

pueden ser completamente satisfechas, ésta necesidad es una fuerza impelente continua.

(ALVEAR, 1999:28)

“Cuando alguien desarrolla una habilidad, crea algo o realiza alguna actividad imprimiéndole su toque personal, está satisfaciendo sus necesidades de autorrealización.

Para hacer las cosas bien necesitamos sentirnos bien con nosotros. Para que haya calidad se necesitan personas de calidad. Una persona de calidad es una persona feliz y autorrealizada, que se respeta a si misma y que continuamente esta desarrollando su potencial

¿Que características tiene una persona de calidad?

1. Tiene sus metas y objetivos claramente definidos
2. Tiene una gran confianza en si misma, producto de un buen nivel de autoestima.
3. Es optimista y tiene una gran confianza en la vida
4. Es responsable
5. Es sensible y empático a las necesidades de los demás
6. Es altamente disciplinado



7. Es altamente creativo y con un alto grado de iniciativa

8. Tiene un sentido muy claro de los valores.”

(ALVEAR, 1999:33)

Una persona de calidad es fuente de calidad para la empresa donde se desempeña, ya que siempre estará ofreciendo sus servicios correctamente y contribuye a mejorar de manera continua los procedimientos en el área en la que se desempeña.

A lo largo de este capítulo conocimos que un cliente es la persona que demuestra tener una necesidad, misma que se satisface a través de un producto o servicio que se le ofrece y que lo adquiere. Y que los clientes son la médula de sobre vivencia y existencia de toda empresa. Así como la clasificación de los clientes en: pareto (clientes frecuentes), no pareto (clientes ocasionales) y clientes potenciales (los que obtienen el producto o servicio en otro lugar pero podrían hacerlo con nosotros).

El servicio de atención al cliente, es el saber escuchar las necesidades y preferencias de nuestros clientes dándole su respectiva importancia así como el seguimiento necesario. Adaptarnos a las necesidades de los clientes y ofrecerles exactamente lo que necesitan, esto es lo que buscamos ofrecer en base a la capacitación del personal que ofrece esta atención.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO: HOTEL PLAZA URUAPAN**

Para comprender de manera lógica y aplicar los datos recopilados en los capítulos anteriores, acerca de la capacitación y la importancia de la misma para ofrecer una atención al cliente de calidad, se ha realizado la presente investigación acerca del tema en el Hotel Plaza Uruapan, con la finalidad de comprobar y asimilar dicha información.

Es importante que conozcamos como se encuentra organizada la empresa y la cultura organizacional que tiene la misma, y al mismo tiempo ir aplicando la información teórica con la información que tenemos del Hotel Plaza Uruapan.

Como se reviso en el capitulo dos de esta tesis, toda empresa se puede clasificar, en este caso Hotel Plaza Uruapan, se clasifica de la siguiente manera:

#### **A) POR SU ACTIVIDAD Y GIRO:**

Es una empresa de servicios, ya que brinda un servicio o bien intangible a la comunidad, como lo es el hospedaje.

#### **B) POR LA MAGNITUD DE LA EMPRESA**

Es una empresa mediana ya que cuenta con una plantilla de 62 empleados

#### **C) POR SU CONSTITUCIÓN PATRIMONIAL**

Es una empresa de tipo privadas, esta constituida por capital de particulares, dirigidas por sus propietarios, cuya finalidad puede ser lucrativa mercantil y no lucrativas.

## **5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PLAZA URUAPAN**

A continuación se muestra información de la cultura organizacional del Hotel Plaza Uruapan, la cual fue extraída directamente de diversos manuales administrativos de la empresa.

Como se concluyo en el primer capitulo: la administración es una ciencia, técnica o arte, que se basa en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización, así como sus recursos; con la finalidad de establecer y perseguir objetivos, maximizar utilidades y minimizar tiempo, espacio y esfuerzo.

El Hotel Plaza Uruapan, cumpliendo con sus funciones de administración, cuenta con la organización, planeación, dirección y control de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Esto lo podemos observar ya que cuentan con una cultura organizacional, la cual se muestra enseguida:

### **5.1.1 HISTORIA**

En esta ciudad de Uruapan, Michoacán, en el año de 1980 se inicio una construcción en la calle de Ocampo numero 64 a un costado de los Mártires de Uruapan en el centro de la ciudad, con la finalidad de instalar ahí una empresa hotelera que tendría como objetivo fundamental, el fomentar el turismo en la ciudad brindando servicios de buena calidad a los visitantes nacionales y extranjeros.

Fuente: [\(Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos\)](#)

La construcción del edificio terminado en el año de 1982 quedando constituido legalmente y acondicionado como hotel el día 6 de marzo del mismo año iniciando operaciones de inmediato.

Oficialmente es inaugurado hasta el día 12 de junio de 1983 por el entonces gobernador de Michoacán de Ocampo, el C. Ing. Cuahutémoc Cárdenas Solórzano, con la razón social de SERVICIOS TURISTICOS Y ARRENDAMIENTOS DE URUAPAN S.A. (STYAUSA), El cual se conoce con el nombre comercial de Hotel Plaza Uruapan.

Actualmente el Hotel Plaza Uruapan ofrece además del servicio de hospedaje: Un Bar, una Cafetería y un Restaurante.

Conoce los servicios que brinda el hotel:

- Bar la Troje
- La placita Cafetería
- Restaurante las Camelinas



Fuente: (Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos)

Para que los huéspedes de un hotel se sientan realmente satisfechos de la estancia en una ciudad, es necesario que ofrezca además de hospedaje una serie de opciones en servicios en el mismo edificio para su mayor comodidad, este es el objetivo del Hotel Plaza de Uruapan, que dentro de sus instalaciones cuenta con los siguientes servicios:

1. Hospedaje (Habitaciones)
  - 107 habitaciones normales
  - 2 suites
  - 12 Jr suites
  - 1 Master suite
2. Restaurante “Las Camelinas”
3. Cafetería “La Placita”.
4. Bar “La Troje”.
5. Salón de convenciones
6. Salón para fiestas y banquetes “salón Mirador”.
7. Estacionamiento cubierto.
8. Agencia de viajes.
9. Servicio de lavandería.
10. Video en Habitaciones
11. Centro de Negocios.
12. Servicio bancario “Banorte”.
13. Boutique de ropa y zapaterías,
14. y en general una amplia área de locales comerciales.

Fuente: ([Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos](#))

### **5.1.2 MISIÓN**

Promover una cultura de excelencia en el servicio para que los clientes se sientan como invitados especiales y lograr así el liderazgo en la industria hotelera en nuestra región.

### **5.1.3 VISIÓN**

Lograr en el 2005, la certificación de un hotel de categoría 4 estrellas y 3 diamantes ante CALMECAC, así como el distintivo “H” para el restaurante “Las Camelinas”.

### **5.1.4 OBJETIVOS**

A continuación se observan los objetivos que se plantea la empresa, y recordemos que en el capítulo dos captamos como Siliceo menciona que hay Objetivos de servicio, dirigido a consumidores o usuarios; objetivos sociales, dirigidos a Colaboradores, el gobierno y la comunidad; y por último los Objetivos Económicos, dirigidos a: Inversionistas, acreedores y a la empresa.

Estos son los objetivos del Hotel Plaza Uruapan:

1. Brindar servicios de óptima calidad a los huéspedes y clientes del hotel.
2. Fomentar el turismo en Michoacán y en especial en la ciudad de Uruapan

Fuente: [\(Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos\)](#)

3. Contar con una empresa hotelera en Uruapan, que además de hospedaje brinde otros servicios como: agencia de viajes, galería comercial, restaurante, gimnasio, salón de eventos, centro de negocios, entre otros para que el huésped tenga en el mismo edificio un mayor número de opciones en cuanto a servicios se refiere.
4. Generar fuentes de empleo para los habitantes de Uruapan, que permita mejorar su nivel de vida y coadyuvar al desarrollo personal de sus empleados
5. Aprovechar al máximo la capacidad de los componentes de la empresa, humanos materiales y técnicos para lograr una mayor productividad.
6. Apoyar al crecimiento y desarrollo económico de la ciudad de Uruapan.
7. Generar ingresos que permitan cubrir las inversiones y gastos del hotel, además de obtener un margen de utilidades que permitan la rentabilidad de la empresa.

#### **5.1.5 REGLAMENTO**

El hombre por naturaleza tiene la necesidad de agruparse para formar un pueblo, una sociedad o una institución, y para poder interactuar entre si y vivir en armonía, es indispensable que existan normas que regulen su conducta y marquen el lineamiento que deben seguir sus actividades para lograr el objetivo que se trazaron.

Fuente: [\(Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos\)](#)

De esta forma nuestra empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, junto con el resto de tus compañeros contribuyan para que la empresa preste el servicio que se ha propuesto “EL MEJOR”, por lo tanto es indispensable que sigan las normas que a continuación se te muestran.

1. Días y horario de trabajo
2. Faltas injustificadas
3. Faltas injustificadas.
4. Portación del gafete y uniforme
5. Calidad en el servicio.
6. Cuidado de materiales y equipos
7. Utilización de herramientas y útiles de trabajo.
8. Utilización de Materiales.
9. Orden y disciplina.
10. Probidad y Honradez
11. La seguridad en el trabajo
12. Reporta tus cambios

#### **5.1.6 ORGANIZACIÓN**

Para que una empresa funciones correctamente debe tener una estructura organizada ideada especialmente a las características y necesidades de esta, y así evitar fugas de responsabilidad y autoridad, duplicidad de mando y en general una serie de problemas que se pueden desprender de una mala organización.

Fuente: [\(Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos\)](#)



Las áreas administrativas con que cuenta el Hotel Plaza en la actualidad son:

- Dirección general
- Gerencia general
- Gerencia de recursos humanos
- Gerencia de reservación y ventas
- Gerencia de mantenimiento
- Gerencia de Reservas
- División A y B



La organización de las áreas administrativas se encuentra definido de manera grafica en el organigrama (ANEXO A)

Fuente: (Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos)

## **5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **5.2.1 OBJETIVO PARTICULAR**

El objetivo que se persigue con la presente investigación es el de:

“Determinar las necesidades de capacitación que se encuentren en el departamento de reservaciones del Hotel Plaza de la ciudad de Uruapan Michoacán, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad al cliente.”

### **5.2.2 HIPÓTESIS**

A continuación se muestran las hipótesis que se pretenden comprobar o desaprobar:

“Un programa de capacitación adecuado contribuye a mejorar el servicio al cliente”

“En el Hotel Plaza Uruapan, los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes, no se encuentran capacitados adecuadamente para brindar un servicio de calidad”

“El departamento de reservaciones tiene necesidades de capacitación”

### **5.2.3 METODOLOGÍA DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Existen circunstancias que limitan las necesidades de capacitación, las cuales pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa la detección de las necesidades de capacitación.

- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo

Para ello es necesario obtener información, y existen diversos métodos y técnicas, entre ellas:

- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Entrevista
- Encuesta

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades

En base a esta información se ha decidido obtener información en base a un cuestionario, con la finalidad de conocer la situación presente en cuanto a las

necesidades de capacitación y que se aplicó al personal del área de reservaciones del Hotel Plaza Uruapan.

Es importante destacar que no fue necesario realizar muestreo en el personal, ya que las encuestas se aplicaron a la totalidad de los miembros que forman parte del departamento de reservaciones.

De la misma manera es necesario realizar un análisis documental, para conocer la situación pasada referente a la capacitación, tomando en consideración el manual de organización de la empresa y el manual de bienvenida.

Otra herramienta muy importante que se utilizó fue la entrevista, la cual se dirigió al gerente de recursos humanos, quien es el responsable de la capacitación del personal en la empresa y quien nos dará a conocer la situación futura de la misma.

## **5.3 INSTRUMENTOS UTILIZADO**

### **5.3.1 ENTREVISTA**

Este tipo de entrevistas se realizan con una guía e incluyen preguntas de carácter general con la finalidad de recabar información y obtener participación por parte del entrevistado.

## **Guión de entrevista**

1. Presentarse con el entrevistado y explicar las funciones que el investigador realiza, así como los propósitos de la entrevista.
2. Formular una a una las siguientes preguntas:
  - a. ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta en el área de reservaciones de esta empresa?
  - b. ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal?
  - c. ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
  - d. ¿Quién son los trabajadores involucrados en las tareas de atención directa al cliente?
  - e. ¿Como es el comportamiento de los trabajadores con los clientes?
  - f. ¿Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores del área de reservaciones?
3. Indicar que la entrevista se ha concluido y dar las gracias.

### **5.3.2 ENCUESTA**

Se decidió realizar una encuesta, para aplicarla directamente con los trabajadores, para de esta manera registrar algunas observaciones respecto a la actitud del sujeto, en caso de que resulten de utilidad.

A continuación se presenta el formulario que se utilizó (encuesta) para obtener la información dentro del Hotel Plaza Uruapan.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
(apellido paterno      apellido materno      nombre)

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?  
SI                               NO                               NO SÉ

2. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Usted esta personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?  
SI                               NO                               NO SÉ

4. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?  
SI                               NO                               NO SÉ

6. ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente       Muy bueno       Bueno       Susceptible de mejorar

7. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Esta usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

SI                               NO                               NO SÉ

9. ¿En qué aspectos, en caso de respuesta afirmativa?

---

---

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

---

---

---

11. ¿Con cuales tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?

---

---

---

12. ¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área mejore?

SI

NO

NO SÉ

13. ¿Cuáles en caso de respuesta afirmativa?

---

---

---

14. ¿Esta dispuesto a participar próximamente en algún curso?

SI

NO

NO SÉ

15. En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución.

---

---

---

¡MUCHAS GRACIAS!

## **5.4 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **5.4.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Dentro de la organización cuentan con manuales administrativos, entre los cuales se encuentra el manual de bienvenida, del cual se tomo la cultura organizacional de la empresa.

Esto nos revela que la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, por la tanto que existe la administración de los mismos, que como ya habíamos dicho es toda aquella técnicas y proceso que se relaciona con el factor humano, reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación, con la finalidad de crear un vínculo entre el personal y la empresa, para que todos los recursos de la empresa puedan cumplir con los objetivos que tiene establecidos.

De la misma manera se revisó el manual de organización, el cual es información confidencial de la empresa, y es donde se encuentra el perfil de puestos, las actividades del personal, los objetivos y las políticas que rigen los puestos.

A continuación se presenta la información que se tomo del manual de organización, es importante señalar que no se presenta la información completa, solamente los aspectos relativos a la capacitación, en el caso del departamento de recursos humanos, y la información relevante en el caso del departamento de reservaciones.



Además, como ya se reviso en el segundo capitulo de la presente tesis, la ley federal del trabajo estipula que es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Y que es obligación de los patrones el proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **Objetivos:**

1. Planeación de recursos de capitalización y su puesta en marcha (capacitación y adiestramiento).

### **Políticas:**

- Siempre llevar los cursos de capacitación tomando en cuenta que los operadores de servicio adquieran conocimientos para cumplir con su puesto y otros.

### **Gerente de Recursos Humanos:**

Es el encargado del reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, así como el desarrollo armónico de las relaciones obrero-patronales.

## **DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES**

### **Objetivos:**

1. Ofrecer al cliente la calidad total en el servicio de recepción

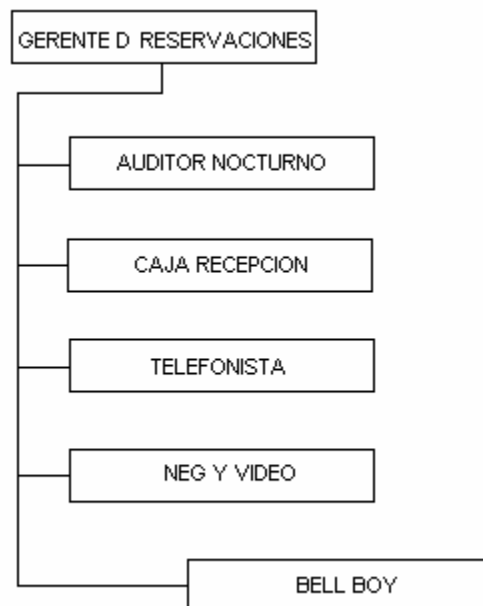
Fuente: ([Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos](#))

2. Cubrir las expectativas de los clientes en la recepción
3. Proporcionar al cliente una calurosa bienvenida

**Políticas:**

- Buena presentación
- Posturas y hábitos aceptables
- Tener personalidad sociable
- Memoria y retención de información
- Buena dicción
- Excelente puntualidad

**Organización:**



Fuente: (Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos)

### **Gerente de reservaciones**

Es el encargado de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar la venta de habitaciones día a día

Relación con el cliente: Atención en la reservación y busca obtener información acerca del trato que recibe el cliente.

### **Caja recepción (3 personas)**

Es encargado de promover la venta de las habitaciones con los prospectos de huéspedes la correcta interpretación de deseos y necesidades de los futuros huéspedes, y llevar un estricto control de su estancia para poder informar de su situación en todos los aspectos administrativos del hotel; así como de la información correcta de su corte correspondiente.

### **Telefonista (3 personas)**

Se encarga del establecimiento de comunicaciones locales y de larga distancia por teléfono, así como el registro de huéspedes y apoyo al cajero.

### **Bell boy (4 personas)**

Auxilia a los huéspedes y clientes en movimientos de los equipajes, así como para orientarlos respecto a cualquier información del hotel.

Fuente: ([Documento interno del Hotel Plaza Uruapan, departamento de Recursos Humanos](#))

El personal que se encuentra laborando en estos puestos serán a quienes se les apliquen los instrumentos de recopilación de información, ya que son quienes mantienen relación directa con los clientes.

Como habíamos revisado, dentro de los objetivos que se debe plantear el departamento de recursos humanos dentro de una empresa son los relacionados precisamente con la organización, entre los que están: Planeación de recursos humanos; Reclutamiento; Selección; Capacitación y desarrollo; Evaluación; Colocación; y Actividades de control. Comparando esto con el objetivo que tiene planteada el área de recursos humanos del Hotel Plaza Uruapan, nos damos cuenta que son similares, lo cual nos dice que el objetivo del departamento es adecuado.

De la misma manera, nos podemos percatar que están cumpliendo la función del departamento de recursos humanos, que en esta tesis se analiza, que es la de capacitación y desarrollo, que como se tiene contemplado en el primer capítulo, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes y trazar una carrera de vida que beneficie tanto al empleado como a la organización.

#### **5.4.2 ENTREVISTA**

La entrevista se realizó de manera personalizada con el Lic. Simón Páramo, Gerente de Recursos humanos, con la finalidad de conocer la situación actual del personal en cuanto a capacitación y sus actitudes al servir a los clientes.

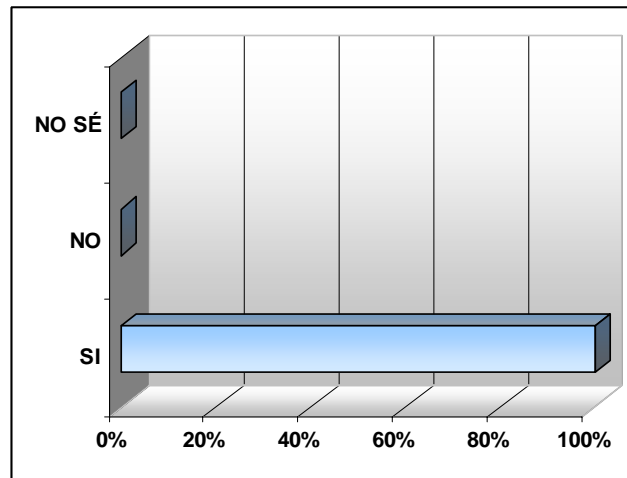
Entre sus comentarios destaca la importancia para la empresa por mantener actualizados a sus trabajadores. Explico que el área de reservaciones es muy importante para ellos ya que es el vinculo principal con los clientes, en esta área se encuentra el personal que tiene relación directa con los clientes y que no hay falta de conocimientos o habilidades para desarrollar las funciones que a cada quien le corresponden, al contrario existen programas de capacitación de calidad en el servicio anualmente.

También mencionó que la situación que se puede mejorar en estos aspectos a base de capacitación es la empatía y la relación social entre los clientes y los trabajadores, buscar que los huéspedes se sientan cómodos con el personal y que no duden en dar sus opiniones acerca de su estancia, esto para hacer mas confortable su estancia y mantener el interés del huésped en el cliente para sus futuras visitas.

El licenciado Páramo concluyó definiendo que para ellos los huéspedes son la razón de ser, por lo que considera muy interesante el implementar algún programa de capacitación para que los trabajadores que se relacionan con sus clientes sepan cual es la manera mas adecuada de dirigirse a ellos y de establecer una relación amistosa con los mismos.

### 5.4.3 ENCUESTA

#### 1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?



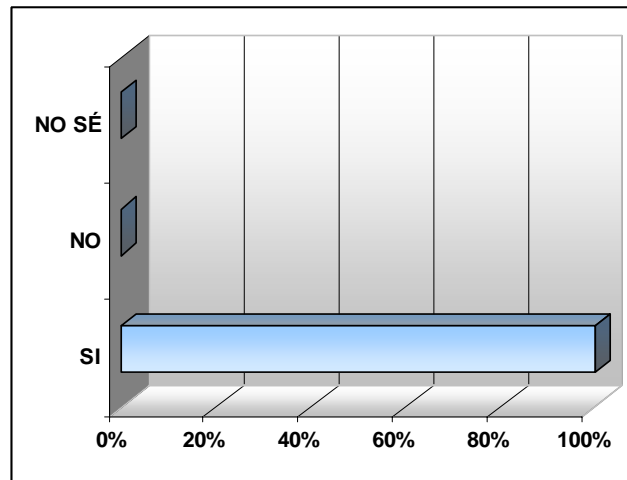
El 100% de los encuestados consideran valiosa la capacitación, tanto para ellos como para la empresa. De esta manera podemos deducir que el personal está consciente de la importancia y el valor que tiene la capacitación desde la perspectiva de su desarrollo personal, así como para el crecimiento y prestigio de la empresa en la que se encuentran laborando.

#### 2. ¿Por qué?

En esta pregunta se obtuvieron respuestas que están todas encaminadas a lo mismo, consideran que la capacitación es la mejor forma de aprender y que es un método para que ellos se desarrollen, sepan que hacer y la manera correcta de actuar en determinadas situaciones.

Es decir, el personal se encuentra en una situación de interés por aprender y por mejorar los métodos que utilizan al realizar sus actividades, es por ello que están de acuerdo en que la capacitación es valiosa para el personal y para la empresa.

**3. ¿Usted esta personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?**



La totalidad de los encuestados están dispuestos a participar en cursos de capacitación, se puede relacionar con la pregunta 1, es lógico que si consideran valiosa la capacitación no tendrían razón para negarse a participar en ella.

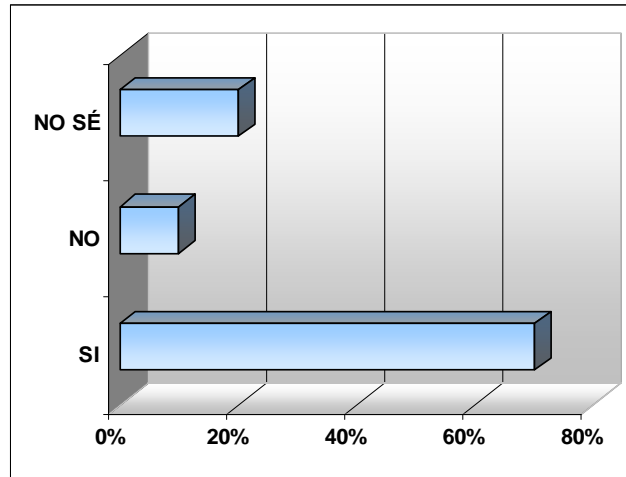
Con esta información podemos concluir que el personal se encuentra dispuesto a participar en los programas de capacitación que la empresa considere necesarios para mejorar su desempeño.

**4. ¿Por qué?**

En las respuestas de los encuestados se destaca que están dispuestos a participar en capacitación por que lo ven como una oportunidad de desarrollar conocimientos y de mejorar su estrategia o método de trabajar.

Es decir, el personal se encuentra abierto a todo aquello que tenga que ver con mejorar su desempeño, aumentar sus conocimientos y desarrollar habilidades.

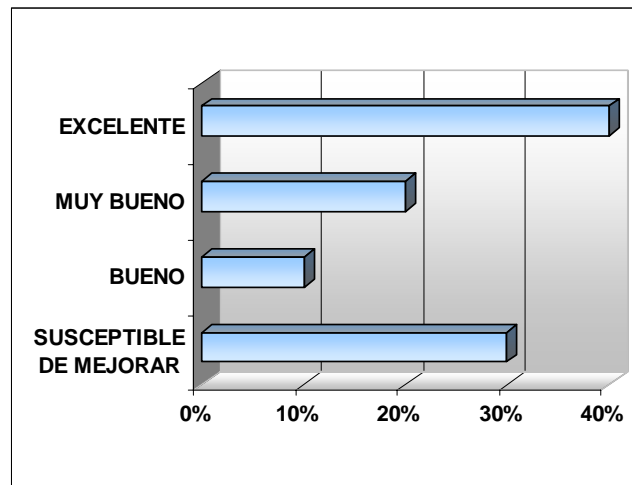
**5. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?**



El 70% del personal opina que su desempeño es adecuado, mientras que el 20% dice no saber y solo el 10% cree que no es así. Esta información nos sirve para conocer la seguridad y auto confianza que tiene el personal en su desempeño dentro de la organización. Con esta información se deduce que la mayoría del personal esta consciente de que su trabajo esta siendo desarrollado de manera eficiente, mientras que existe una minoría que cree que no es así, o que no sabría dar alguna opinión sobre su desempeño.



## 6. ¿Cómo considera globalmente su desempeño?



En concordancia a la pregunta numero 6, observamos que el 70% considera que su desempeño es adecuado, lo cual tiene relación con esta pregunta ya que el 40% cree que su desempeño es excelente, el 20% de los encuestados consideran que su desempeño es muy bueno, mientras que solo el 10% considera que es bueno y el 30% cree que su desempeño es susceptible de mejorar.

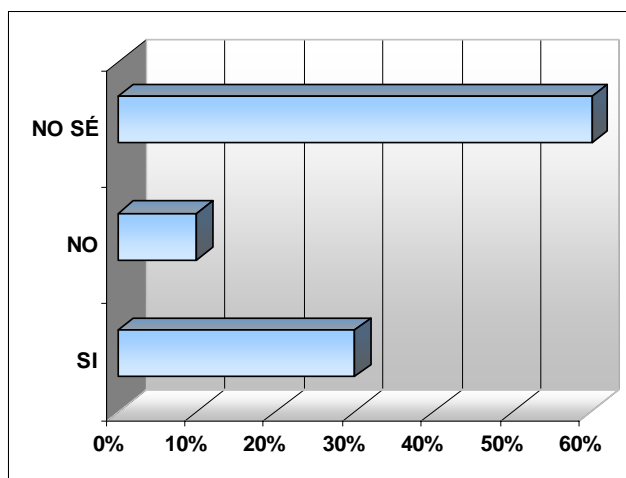
Con esta información se comprueba que el personal esta realmente dispuesto a mejorar su desempeño, ya que solo el 40% cree que este es excelente, y el 30% dicen que este puede mejorar.

## 7. ¿Por qué?

Los trabajadores evalúan su desempeño de acuerdo a la percepción que ellos mismos tienen sobre este, y dicen que es susceptible de mejorar por que siempre se puede aprender para acrecentar el potencial individual.

El personal que contesto que su desempeño es excelente o muy bueno esta de acuerdo en que siempre se puede mejorar y es por ello que consideran la capacitación como una herramienta necesaria como parte de su desarrollo como prestadores de servicio dentro de la empresa.

**8. ¿Esta usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?**



Mas de la mitad del personal encuestado no sabe si esta preparado o no para enfrentar responsabilidades mayores a las que tiene actualmente, esto se debe a que no saben desarrollar actividades fuera de su puesto. Solamente el 10% dijo no estar preparado, cabe mencionar que esta persona es de nuevo ingreso en la organización y puede ser la razón por la que no se sienta capaz de enfrentar nuevas responsabilidades.

Del personal encuestado el 30% dice que si se siente preparado para afrontar responsabilidades mayores a las que tiene ahora, estas personas tienen seguridad en lo que hacen y no le temen a enfrentar nuevos retos.

**9. ¿En qué aspectos, en caso de respuesta afirmativa?**

De las personas que respondieron que si se encuentran preparados para afrontar responsabilidades mayores, mencionan que se refieren a responsabilidades laborales, en cuanto a las actividades que realizan en la empresa.

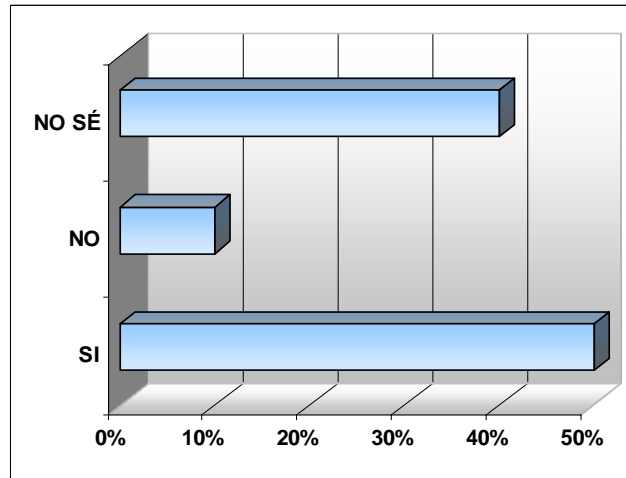
**10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?**

El personal encuestado manifestó su necesidad de adquirir conocimientos acerca del trato con personas, de desarrollar habilidades sociales, ya que la empresa presta muy buenos programas de capacitación para todo el personal y por ello el sentido de capacitación para conocer procedimientos no es tan notorio como la necesidad de un programa que les ayude a mantener buen contacto con los huéspedes y proyectar una imagen calidad para los mismos.

**11. ¿Con cuales tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?**

La capacidad de relacionarse de manera efectiva con los clientes se relaciona, precisamente, con su función como vinculo directo entre el huésped o usuario con la empresa Hotel Plaza Uruapan.

**12. ¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área mejore?**



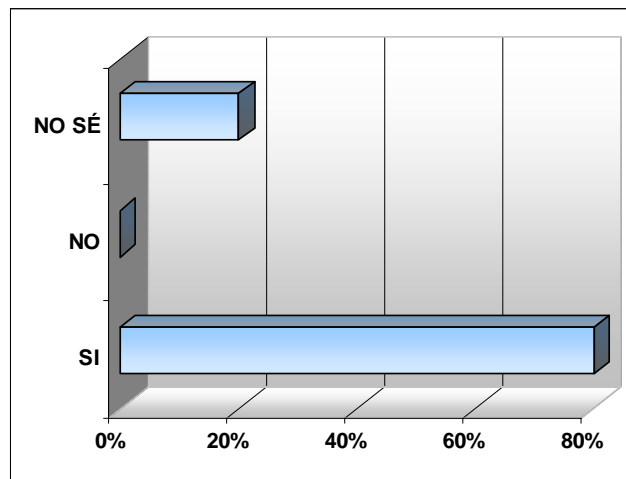
El 40% del total encuestado no sabe si es necesario tomar medidas para mejorar el rendimiento del área, ya que el rendimiento es bueno y no existen quejas acerca del mismo. De hecho el 10% opina que no es necesario tomar ninguna medida ya que existe una visión de buen rendimiento dentro del área de Reservas.

La mitad de las personas encuestadas creen que si es necesario tomar medidas para mejorar el rendimiento del departamento, esto se debe a que el personal cree que existe la posibilidad de mejorar, sin que esto signifique que el departamento no funcione adecuadamente.

### 13. ¿Cuáles en caso de respuesta afirmativa?

Mencionan que puede ser reuniones para exponer experiencias o casos que les sirvan a los empleados a mejorar el desempeño global del departamento y el trato entre compañeros y con los huéspedes.

### 14. ¿Esta dispuesto a participar próximamente en algún curso?



Como se puede observar el 80% del personal esta dispuesto a participar en cursos, esto por que reconocen el beneficio que se obtiene al expandir sus conocimientos, es por ello que no se resisten a participar.

Solamente el 20% dicen que no saben, y esto es por que expresan que es necesario primero saber que tipo de curso y conocer los objetivos y su disponibilidad en cuanto a tiempo.

## CONCLUSIONES

Durante 5 capítulos, en los cuales se encuentra estructurada esta tesis que se orienta a la detección de necesidades de capacitación orientadas a mejorar el servicio de calidad al cliente, en el departamento de reservaciones del hotel plaza de la ciudad de Uruapan Michoacán, ha surgido información muy importante, con la cual llegamos a las siguientes conclusiones:

- Dentro del primer capítulo concluimos que: Administración es la ciencia, técnica o arte de fructificar adecuadamente los recursos para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado, con la finalidad de maximizar utilidades. Así como que, para que la Administración sea adecuada, debe seguir ciertos lineamientos, es decir debe encuadrarse en ciertos principios. Y que cuenta con un proceso, el cual se encuentra dividido en dos fases y cuatro etapas, Fase Mecánica –Planeación y Organización- y Fase Dinámica -Dirección y Control-.
- La administración tiene diversas teorías, entre las cuales encontramos algunas relacionadas con el área de recursos humanos (teoría de las relaciones humanas, teoría del comportamiento organizacional, teoría del desarrollo organizacional). De las cuales surge la Administración del factor humano, Administración de personal o administración de recursos humanos, que se refiere a todo aquello que tenga relación con el personal de una empresa, y que a su vez persigue diversos objetivos

orientados tanto al desarrollo del personal como al progreso de la empresa como organización.

- La capacitación, es una función de la Administración de recursos humanos, y consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del personal, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Las empresas se pueden clasificar dentro de diversos ámbitos (por su actividad y giro, por su magnitud, y por su constitución patrimonial), cuenta con objetivos económicos, sociales y organizacionales, los cuales se cumplen en base a los recursos con los que cuenta, entre los cuales se encuentra el recurso humano, materia de esta investigación.
- Una empresa necesita de la capacitación para mejorar el servicio que ofrece a sus clientes, con la finalidad de incrementar el interés y la fidelidad de los clientes con la empresa.
- Para detectar las necesidades de capacitación del personal se pueden utilizar el método participativo (con la participación directa del personal) y el método prescriptivo (el cual impone el departamento de recursos humanos); pero es mejor usar un método combinado, es decir tomar en cuenta la participación de los empleados y los planes de capacitación que tiene el departamento de recursos humanos.

- Existen diversas técnicas de investigación, auxiliares para conocer a fondo las necesidades de capacitación del personal, estas son: observación directa, entrevista, encuesta, corillos y lluvia de ideas. No existe una manera determinada de seleccionar una u otra técnica, pero se recomienda usar más de una, con la finalidad de tener información detallada de las necesidades de capacitación.
- Las fases de capacitación son integradas, es decir forman parte de un proceso, y son: delimitación del sistema de capacitación; desarrollo del modelo; implantación del sistema de capacitación; y por último la evaluación y mejoramiento del sistema.
- Es necesario delimitar el sistema de capacitación, para tener una guía, de acuerdo a las necesidades, pueden ser de la empresa, de los empleados, de la producción o de conocimientos. A su vez estas necesidades se encuentran influenciadas por el entorno.
- Una vez que delimitamos el enfoque que va a tener el sistema de capacitación, es necesario determinar las características de la capacitación y estructurar un modelo que sea coherente al problema que se busca resolver o evitar, con lo cual estaremos desarrollando un modelo de capacitación.



- Definir los objetivos que persigue la capacitación, organizar al equipo responsable, verificar los mecanismos de apoyo y conocer la tecnología que se va a usar para el desarrollo de la misma, es lo necesario para implantar el sistema de capacitación.
- Una forma de mejorar el sistema de capacitación, es controlar y examinar desviaciones de los resultados conforme a los planes iniciales de capacitación. Lo cual conforma la cuarta fase del proceso de capacitación.
- Los clientes es lo más importante para una empresa, ya que son quienes deciden comprar el producto o contratar el servicio, y esto es la razón de ser de una empresa.
- Existen clientes pareto que son los frecuentes, clientes no pareto que son los ocasionales y clientes potenciales que son los que son atendidos por la competencia, es necesario darles importancia a los tres tipos de clientes; los primeros con la finalidad de mantenerlos leales a nuestra empresa, los segundos con la finalidad de que regresen a nuestra empresa, y los terceros con la finalidad de convertirlos en nuestros clientes.
- Un servicio, es un bien intangible que satisface alguna necesidad, en este caso se cubre la necesidad de hospedaje.

- El servicio de atención al cliente, es el saber escuchar las necesidades y preferencias de nuestros clientes dándole su respectiva importancia así como el seguimiento necesario. Adaptarnos a las necesidades de los clientes y ofrecerles exactamente lo que necesitan
- La satisfacción del cliente no esta solo en el producto o servicio, sino que además abarca desde el producto, las actividades de venta, el servicio después de la venta, todo esto tomando en cuenta la cultura organizacional de la empresa.
- Una persona de calidad es fuente de calidad para la empresa donde se desempeña, ya que siempre estará ofreciendo sus servicios correctamente y contribuye a mejorar de manera continua los procedimientos en el área en la que se desempeña.
- La capacitación es una fuente de calidad para las personas, por lo tanto se concluye que la capacitación es una fuente de calidad que permite la mejora continua de los procedimientos dentro de la empresa.
- En atención al valor que tiene la información obtenida de la opinión del personal que se labora en el departamento de reservaciones del Hotel Plaza Uruapan se establecieron las siguientes conclusiones.
- Los planteamientos del análisis permitieron deducir y justificar el diseño del programa: comunicación y servicio al cliente, dirigido al personal de

reservaciones, por cuanto el mismo permitirá satisfacer las necesidades detectadas, en función de optimizar la calidad en el servicio al cliente y enfrentar con iniciativa propia las situaciones que se presenten referentes a las necesidades de los clientes del Hotel Plaza Uruapan.

- En atención a los resultados, se propone como alternativa el diseño de un programa en Comunicación, servicio y atención al cliente, cuyo planteamiento presenta una propuesta que crea las condiciones necesarias, para el mejoramiento de la calidad en el servicio; mediante recursos humanos altamente calificados, que demanden conductas y actitudes que propicien la satisfacción de las necesidades que el cliente presente.

## PROPUESTA

Con base en la información presentada en esta tesis, y tomando en consideración la misma, yo como administradora propongo:

- Implementar un programa de capacitación para el departamento de Reservas, que se enfoque más al desarrollo social y habilidades de comunicación que a los procedimientos dentro de la empresa, esto con la finalidad de mejorar el servicio que se le ofrece al cliente, y para proyectar una imagen de generosidad entre el personal y para con los huéspedes del Hotel Plaza Uruapan.

Con este programa se busca obtener un beneficio que puede resultar el principal atractivo para los usuarios del servicio, la buena atención a los clientes hace que se sientan cómodos con el servicio y desarrolla la fidelidad de los mismos con la organización. Así como aumentar la seguridad y confianza de los empleados que se desempeñan en el departamento de Reservas.

Actualmente las empresas son altamente competitivas, y hay que recordar que una forma de sobresalir y estar por encima de nuestra competencia es ofreciéndole a nuestros clientes algo más, es decir, en este caso no solo ofrecer el servicio de hospedaje a los clientes, con todos los servicios que Hotel Plaza Uruapan ofrece (Restaurante, bar, cafetería, lavandería, etc.), sino ofrecerles calidez, respeto y confianza a

través del personal de la empresa que mantiene contacto directo con ellos.

Con el programa de capacitación que esta enfocado al buen trato, empatía y desarrollo de habilidades de comunicación pretendemos darle un plus al servicio que Hotel Plaza Uruapan ofrece, y aumentar las capacidades del personal que se desempeña dentro de la organización.

- En cuanto a la investigación desarrollada se presenta un informe acerca de las necesidades de capacitación que se detectaron en el departamento de reservaciones, basado en la encuesta y la entrevista.

El programa sobre comunicación y servicio al cliente dirigido a los empleados del área de reservaciones del Hotel Plaza Uruapan, como estrategia para ofrecer servicio de calidad, se justifica tomando como referencia los resultados del diagnóstico, lo cual se evidenció según información directa de los empleados encuestados, quienes manifestaron interés por participar en la capacitación.

En este sentido, se puede asumir que los empleados requieren de actualización permanente para que se mantengan a la altura de las necesidades de servicio que el cliente requiere, es por ello que se presenta un informe de detección de necesidades del departamento de reservaciones del hotel plaza (ANEXO B)

## BIBLIOGRAFÍA

ALVEAR SEVILLA, Celina

Calidad Total: Conceptos y herramientas prácticas

Editorial Limusa, México, 1999, 166 pp.

ARIAS GALICIA, L. Fernando / HEREDIA ESPINOSA, Víctor

Administración de Recursos humanos para el alto desempeño

Editorial Trillas, México, 2004, 77 pp.

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS

Tomo III: Administración de personal y Recursos Humanos

Editorial Mc Graw Hill, México, 1986

CHIAVENATO, Idalberto

Iniciación a la administración de personal

Editorial Mc Graw Hill, México, 1993, 109 pp.

CHIAVENATO, Idalberto

Introducción a la teoría general de la administración

Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997

CHRUDEN, Herbert / SHERMAN, Artur W

Administración de personal

Compañía editorial continental, México, 1991, 661 pp.

DESSLER, Gary

Administración de personal

Editorial Prentice Hall, México, 1996, 715 pp.

E. HAYES, Bob

Como Medir La Satisfacción Del Cliente

Oxford University Press, México, 2ª Edición, 1999, 271 pp

F. GERSON, Richard

Como Medir La Satisfacción Del Cliente

Editorial Iberoamérica, México, 1994, 112 pp

F. MERRIL, Harwood

Clásicos de Administración

Editorial Limusa, México, 1997, 458 pp.

F. STONER, James A. / FREEMAN, R Edward / GILBERT, Daniel R.

Administración

Prentice Hall, México, 1996, 688 pp.

FRENCH, Wendell L.

Administración de personal, Desarrollo de Recursos humanos

Editorial Limusa, México, 1998, 656 pp.

GUAJARDO GARZA, Edmundo

Administración De La Calidad Total

Editorial Pax, México, 2003, 181 pp

HICKS, Herbert G.

Administración

Editorial Mc Graw Hill, México, 1987, ¿?pp.

KOONTZ, Harold / O`DONELL, Cyril / WEIRICH, Heinz

Elementos de administración

Editorial Mc Graw Hill, México, 1988, 636 pp.

MARTÍN, William B.

Servicio De Calidad Al Cliente: La Cortesía En El Trabajo

Editorial Trillas, México, 1991, 82 pp

MC FARLAND, Dalton E

Administración de Personal

Editorial Fondo de económica, México, 1972, 823 pp.

MC GEHEE, William

Capacitación (Training)

Editorial Limusa, México, 1986, 336 pp



MÉNDEZ MONGE, Ana Migdelina

Introducción a la administración básica

Editorial Universidad de Guadalajara, México, 1990

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro

Capacitación Para La Calidad Y Productividad

Editorial Trillas, 2ª Edición, México, 1998, 194 pp

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro

La Capacitación Práctica En Las Organizaciones

Editorial Trillas, México, 1985, 179 pp

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro

Manual Para Determinar Necesidades De Capacitación

Editorial Trillas, México, 1986, 139 pp

MILIND M., Lele

El Cliente es la Clave

Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1989, 215 pp

MÜLLER DE LAMA, Enrique

Cultura De Calidad De Servicio

Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, Tomo 4, México, 1993, 125 pp

MUNCH GALINDO, Lourdes

Fundamentos de la Administración

Editorial Trillas, México, 2001, 271 pp

PINTO VILLATORO, Roberto

Proceso De Capacitación

Editorial Diana, México, 1990, 192 pp

RAMÍREZ CAVASSA, Cesar

Vicios Y Virtudes De La Capacitación

Editorial Pac SA De CV, México, 1993, 195 pp

RAMOS MARTÍN, Fernando

Monografía De Un Hotel

Editorial Arco Iris, México, 202 pp

REYES PONCE, Agustín

Administración de empresas

Editorial Limusa, México, 1978, 188pp

SILICEO A, Alfonso

Capacitación Y Desarrollo De Personal

Editorial Limusa, México, 1983, 152 pp

TERRY, George R.

Principios de Administración

Compañía editorial continental, México, 1995, 747 pp.

W. EDWARDS Deming

Calidad, Productividad Y Competitividad

Editorial Díaz De Santos, España, 1989, 391 pp

ZEITHAML, Valarie A

Calidad Total En La Gestión De Los Servicios

España, 1993, 256 pp

## **OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

CAMARA DE DIPUTADOS, H. CONGRESO DE LA UNIÓN

Leyes Federales de México, Ley Federal del trabajo

Dirección electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/leyinfo/txt/125.txt>

CINTERFOR

Centro interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional – Organización internacional del trabajo

Dirección Electrónica: <http://www.ilo.org>

DICCIONARIOS

Diccionario en Español

Dirección electrónica: <http://diccionarios.elmundo.es>

GESTIOPOLIS

Enciclopedia on-line de la Gestión Administrativa: Los Clientes

Autor: MARTÍNEZ LIZARAZO, Emigdio Antonio

Dirección electrónica: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/gerenclientes.htm>

HOTEL PLAZA URUAPAN

Manuales administrativos

Documentos internos (Departamento de Recursos Humanos)

MÉXICO, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Constitución política de los estados unidos mexicanos.

Dirección electrónica: [http://constitucion.presidencia.gob.mx/index.php?art\\_id=124](http://constitucion.presidencia.gob.mx/index.php?art_id=124)

NACIONAL FINANCIERA

Banca de desarrollo

Dirección electrónica: [www.nafin.com](http://www.nafin.com)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA

Diccionario de la lengua española

Dirección electrónica: [www.rae.es](http://www.rae.es)

RED ACADÉMICA ELECTRÓNICA CLACSO

Clasificaciones de empresas

Dirección electrónica: <http://168.96.200.129:8080/raec>

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO – GOBIERNO DE  
CHILE

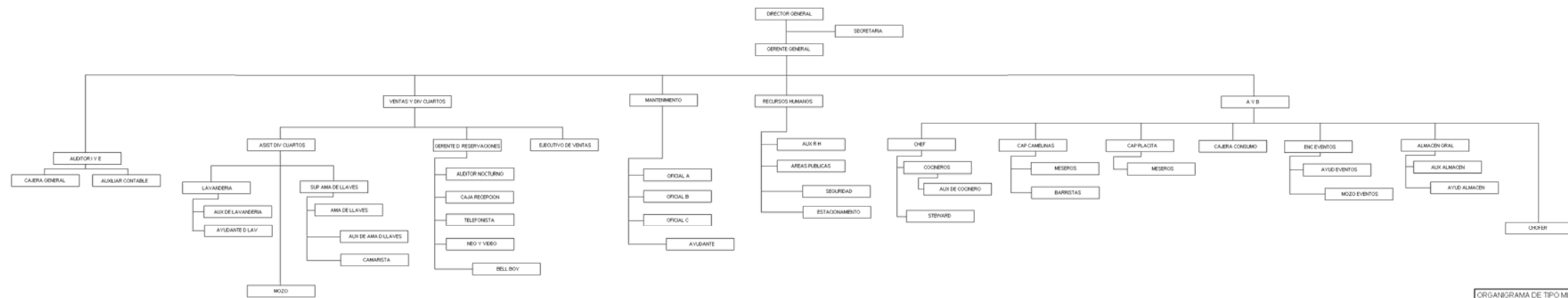
Sistema de capacitación del sector público

Dirección electrónica: [www.sispubli.cl](http://www.sispubli.cl)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (Dirección de educación  
continua)

Detección de necesidades de capacitación

Dirección electrónica:  
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415.html>



ORGANIGRAMA DE TIPO MIXTO  
 ELABORO: Zúñiga Ejaer Dana Elena  
 OCTUBRE DEL 2005

## **INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

- **Justificación de la investigación**
  - El programa sobre comunicación y servicio al cliente dirigido a los empleados del área de reservaciones del Hotel Plaza Uruapan, como estrategia para ofrecer servicio de calidad, se justifica tomando como referencia los resultados del diagnóstico, lo cual se evidenció según información directa de los empleados encuestados, quienes manifestaron interés por participar en la capacitación.
  - En este sentido, se puede asumir que los empleados requieren de actualización permanente para que se mantengan a la altura de las necesidades de servicio que el cliente requiere.
  - Por medio de la presente se busca beneficiar al Hotel Plaza Uruapan, debido a que el proyecto pretende mejorar la calidad en el servicio que sus clientes reciben; al trabajador que presta el servicio, ya que el programa de capacitación mejora las actitudes, aptitudes y motiva a que se desarrolle el personal de forma adecuada; y a la Administración del Hotel Plaza, pues se propondrá un programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente, como una herramienta para apoyar sus ventas e imagen.

- **El estudio realizado dentro de la empresa: HOTEL PLAZA URUAPAN, asumió el siguiente alcance:**
  - Gerencia de Reservasiones.
  - Totalidad del personal de la gerencia de reservasiones, es decir se manejo el universo de personal.
  - En el proceso de la investigación participaron: El investigador, el personal del departamento de reservasiones, el Gerente de reservasiones y el gerente de recursos humanos.
  
- **Metodología empleada.**
  - Esta etapa se refiere a todos los pasos que se cumplieron para darle ejecución a la propuesta. Para ello, se comenzó por presentar una idea que permitirá mejorar la atención y servicio que se brinda a los clientes del Hotel Plaza Uruapan. Para llevar a cabo este proyecto, se justificó la idea, mediante la revisión y análisis de referencias bibliográficas, con temáticas y antecedentes sobre el tema, información que sirvió de base para desarrollar el marco teórico de la investigación.
  - Una vez obtenida la información, se procedió a determinar la población a quien se dirigirá el cuestionario, y se concluyo factibilidad de aplicarlo a la totalidad del personal que labora en el departamento de reservasiones, ya que es el personal que tiene trato directo con los

## **ANEXOS**



clientes de la empresa. Una vez aplicado el instrumento, se recopiló la información y los resultados se analizaron. Con las conclusiones del diagnóstico, se comenzó a generar la idea de la propuesta, que conjugó en la propuesta del programa de capacitación que permitirá al personal.

- Métodos utilizados para obtener la información:
  - Análisis documental: tomando como base documentos administrativos relacionados con el departamento de reservaciones.
  - Entrevista: Realizada al gerente de recursos humanos, con la finalidad de conocer su opinión en relación con la capacitación del personal que labora en el departamento de reservaciones.
  - Cuestionario: Aplicado al personal del departamento de reservaciones con la finalidad de conocer la situación presente en cuanto a las necesidades de capacitación y sus deseos de participación.

- **Problemas organizacionales detectados.**

- Al analizar la información arrojada por la entrevista, las encuestas, y el análisis de los documentos administrativos, y tomando en consideración la opinión del personal se llega a la conclusión que en el departamento de reservaciones hace falta un programa de capacitación para mejorar la comunicación del personal con los clientes, lo cual los guiara a brindar un mejor servicio y atención al cliente.

## **ANEXOS**

- **Propuesta:**

### **Desarrollo de un programa de capacitación**

En relación a la propuesta dirigida por medio de esta tesis, me permito poner a su consideración un programa de capacitación para el personal del área de reservaciones de esta empresa, titulado:

***“COMUNICACIÓN, SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”.***

Dicho programa comprende catorce temas relacionados con la comunicación, el servicio, la calidad en el servicio y la atención al cliente, entre otros; que permitirán el desarrollo de habilidades de comunicación, con la finalidad de brindar servicio y atención adecuada a los clientes del Hotel Plaza Uruapan.

De la misma manera se presenta a continuación la programación descriptiva de los módulos de capacitación, su objetivo, el contenido temático y las necesidades.

- **Temas:**

Elementos que participan en la comunicación.
La percepción humana y la comunicación.
La conducta humana y las relaciones interpersonales
Qué es servicio.
Servicios requeridos por el cliente.
Modelos de servicio.

Quejas y mejora del servicio constante.
La calidad de servicio
El diálogo con el cliente
El proceso de la atención al cliente
Tratamiento de las incidencias
El programa de servicio al cliente
Asegurar la satisfacción
Casos prácticos

- **Requerimientos:**

- Sala de capacitación.
- Pantalla para proyección de diapositivas con video proyector (cañón)
- Rotafolio y hojas para el mismo.
- Se entregara una copia original para cada modulo dos días antes de la sesión para la reproducción del mismo.

- **Objetivo general:**

- Capacitar a los participantes en el programa, en las diferentes técnicas de servicio, por ejemplo, lograr la retroalimentación directa con los clientes, disminuir las quejas hacia el servicio, lograr la diferenciación de la empresa, negocio o industria, manteniendo la lealtad de nuestros clientes.

- **Objetivos particulares:**

- Al finalizar el programa de capacitación, se podrá establecer una comunicación eficaz entre la empresa y sus clientes, brindándoles así la atención necesaria y un servicio de calidad.
- Práctica y adquisición de las técnicas de comunicación necesarias par convertir cualquier interacción en una experiencia satisfactoria para el cliente.
- Identificar los elementos que conforman el proceso de comunicación, y como las percepciones influyen en los mismos.
- Desarrollar al máximo la comunicación organizacional, para incrementar la productividad.

- **Dirigido a:**

- Personal del departamento de Reservas, Gerente de Recursos Humanos y todos aquellos involucrados directamente con servicio.

- **Metodología**

- El programa está constituido por 8 sesiones, impartidas en forma de conferencia con apoyos visuales, intercambio de preguntas y respuestas y análisis y solución de casos prácticos.
- Las sesiones serán dos diarias, por lo cual el programa tendrá una duración de 4 días.

- Cada sesión será de 4 horas, transcurso sobre el cual se analizará un total de dos temas:

Sesión 1:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elementos que participan en la comunicación.</li> <li>○ La percepción humana y la comunicación.</li> </ul>
Sesión 2:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La conducta humana y las relaciones interpersonales</li> <li>○ ¿Qué es servicio?</li> </ul>
Sesión 3:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicios requeridos por el cliente.</li> <li>○ Modelos de servicio.</li> </ul>
Sesión 4:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quejas y mejora del servicio constante.</li> <li>○ La calidad de servicio</li> </ul>
Sesión 5:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El diálogo con el cliente</li> <li>○ El proceso de la atención al cliente</li> </ul>
Sesión 6:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tratamiento de las incidencias</li> <li>○ El programa de servicio al cliente</li> </ul>
Sesión 7:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asegurar la satisfacción</li> <li>○ Casos prácticos</li> </ul>
Sesión 8:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Casos prácticos</li> <li>○ Conclusiones del programa de capacitación y sugerencias por parte del personal</li> </ul>

- **Resultados:**

Después del entrenamiento los participantes serán capaces de:

- Establecer en su empresa el o los modelos de comunicación de acuerdo al perfil del equipo. De trabajo
- Mejorar la comunicación dentro del equipo de trabajo y aumentar la productividad.

- Iniciar cualquier interacción con el cliente manifestándole profesionalidad y actitud de servicio.
- Obtener toda la información necesaria par comprender las necesidades o la situación del cliente.
- Confirmar con el cliente que se han comprendido sus necesidades, expectativas o problemas.
- Proporcionar al cliente información clara y precisa.
- Confirmar que el cliente comprende y acepta el acuerdo o solución propuesta.
- Identificar soluciones creativas para un problema que no se puede solucionar si se siguen los procedimientos habituales.
- Buscar oportunidades para ofrecer información o servicios que sobrepasan las expectativas del cliente y que servirán para prevenir futuras insatisfacciones.
- Manifestar al cliente que entienden y comprenden su situación.
- Ponerse en el lugar del cliente, pero sin perder la objetividad.
- Saber cuándo y cómo pedir disculpas por un error propio o de la empresa.
- Resaltar un aspecto positivo del cliente, de la empresa o del prestatario mismo para conseguir que el cliente perciba el esfuerzo que realiza la empresa para darle el servicio que espera y merece.
- Actuar siempre como clientes y prestatarios internos, dentro de la propia empresa, solicitando lo que necesitan para servir mejor a sus clientes y ofreciendo a sus compañeros ideas e información sobre los

## **ANEXOS**

productos, servicios o procedimientos que les ayudarán a realizar mejor su trabajo y redundarán, a su vez, en un mejor y más eficaz servicio al cliente

- **Conclusiones**

- En atención al valor que tiene la información obtenida de la opinión del personal que se labora en el departamento de reservaciones del Hotel Plaza Uruapan se establecieron las siguientes conclusiones.

Los planteamientos del análisis permitieron deducir y justificar el diseño del programa: comunicación y servicio al cliente, dirigido al personal de reservaciones, por cuanto el mismo permitirá satisfacer las necesidades detectadas, en función de optimizar la calidad en el servicio al cliente y enfrentar con iniciativa propia las situaciones que se presenten referentes a las necesidades de los clientes del Hotel Plaza Uruapan.

En atención a los resultados, se propone como alternativa el diseño de un programa en Comunicación, servicio y atención al cliente, cuyo planteamiento presenta una propuesta que crea las condiciones necesarias, para el mejoramiento de la calidad en el servicio; mediante recursos humanos altamente calificados, que demanden conductas y actitudes que propicien la satisfacción de las necesidades que el cliente presente.

- **Recomendaciones**

- Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y sobre la base de las conclusiones realizadas, se observó que el personal del departamento de reservaciones del Hotel Plaza Uruapan se interesaron por el programa de capacitación en Comunicación, servicio y atención al cliente, con el firme propósito de brindar servicio de calidad a los clientes; en este sentido se conformó el siguiente cuadro de recomendaciones:

1. Planificar en la institución seminarios, talleres o jornadas para dar a conocer las ventajas que ofrece el programa de capacitación en comunicación, servicio y atención al cliente, a fin de que se extienda su aplicación en todas las áreas del Hotel, con la finalidad de que el personal se mantenga informado
2. Ejecutar lo más pronto posible el programa propuesto sobre la capacitación en comunicación, servicio y atención al cliente, para consolidar el comportamiento servicial de los participantes.
3. Continuar estudiando la aplicación del programa.
4. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación del programa de capacitación, a fin de introducir los correctivos requeridos.
5. Promocionar el contenido del programa propuesto a fin de que pueda aportar conocimientos teóricos a futuras investigaciones, o aportes prácticos si es aplicado en otra ocasión, o en otro departamento.