



104  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA PARA LA  
CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN  
LA INDUSTRIA HOTELERA PARA INCREMENTAR LA  
CALIDAD EN EL SERVICIO".**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
YESSICA ZEPEDA DIOSDADO**

ASESORA: L. A. MIREYA MARIN HERNANDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

N. A. 54  
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos  
Propuesta para la capacitación de Recursos Humanos  
en la Industria Hotelera para incrementar la  
calidad en el servicio

que presenta la pasante: Yessica Zepeda Diosdado  
con número de cuenta: 8807474-B para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Comisión local, Edo. de México, a 11 de junio de 1997

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
II	L.A. Mireya Marín Hernández	
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

DEP/V080584

## **INDICE**

<b>OBJETIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPTULO 1 : IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>	
1.1 : Concepto y Características de Servicio.....	10
1.2: ¿Qué es servicio al Cliente? ; Objetivos.....	11
1.3: El comportamiento del consumidor.....	12
1.4:Concepto de Calidad.....	13
1.4.1: ¿Qué es la Calidad en el Servicio?.....	14
1.4.2: Principios Básicos de la Calidad de Servicios.....	15
<b>CAPTULO 2 : CAPACITACION</b>	
2.1Concepto.....	18
2.2: Objeto de la Capacitación ; Principios.....	19
2.3:Determinación de Necesidades.....	21
2.3.1 : Técnicas más usuales.....	23
2.4 : Definición del Contenido de la Capacitación.....	26
2.5 : Métodos de Capacitación .....	27
2.6 : Evaluación de la Capacitación.....	28

<b>CAPITULO</b>	<b>3</b>	<b>: FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
	<b>3.1</b>	<b>: Importancia de los Grupos en la vida del hombre.....</b>	<b>32</b>
	<b>3.2</b>	<b>: Tipos de Grupo.....</b>	<b>33</b>
	<b>3.2.1</b>	<b>: Variedades de Grupo.....</b>	<b>34</b>
	<b>3.3</b>	<b>: Dinámica Grupal.....</b>	<b>35</b>
	<b>3.4</b>	<b>: Estructuras y Procesos de los Grupos.....</b>	<b>36</b>
	<b>3.4.1</b>	<b>: Fases o Etapas en el Proceso Grupal.....</b>	<b>39</b>
	<b>3.5</b>	<b>: Diferencia entre grupo y equipo.....</b>	<b>40</b>
	<b>3.6</b>	<b>: Trabajo en Equipo.....</b>	<b>41</b>
	<b>3.7</b>	<b>: Reglas para Trabajar en Equipo.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPITULO</b>	<b>4</b>	<b>: LIDERAZGO</b>	
	<b>4.1</b>	<b>: Concepto.....</b>	<b>48</b>
	<b>4.2</b>	<b>: Características.....</b>	<b>46</b>
	<b>4.3</b>	<b>: Importancia y Funciones.....</b>	<b>47</b>
	<b>4.4</b>	<b>: Estilos de Liderazgo.....</b>	<b>49</b>
	<b>4.5</b>	<b>: Finalidad dentro del Equipo de Trabajo.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPITULO</b>	<b>5</b>	<b>: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
	<b>5.1</b>	<b>: Concepto.....</b>	<b>53</b>
	<b>5.2</b>	<b>: Importancia y Finalidad.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITULO</b>	<b>6</b>	<b>: CASO PRACTICO</b>	
	<b>6.1</b>	<b>: Antecedentes.....</b>	<b>59</b>

<b>6.2 : Estructura.....</b>	<b>61</b>
<b>6.3 : Misión.....</b>	<b>63</b>
<b>6.4 : Propuesta.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>77</b>

## **OBJETIVO**

**Satisfacer las necesidades de capacitación de los Recursos Humanos para incrementar la calidad en el servicio. Asegurando así el futuro de sus integrantes, alcanzando el desarrollo personal y profesional de cada elemento.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

En la Industria Hotelera el factor más importante es el elemento humano, ya que es aceptado comúnmente que el personal de servicio difícilmente se consigue con la preparación y filosofía propia de este ramo.

Los hoteleros han tenido dificultades para atraer a las personas en número suficiente para satisfacer sus demandas.

Generalmente, la porción principal del mercado laboral no tiene conocimiento, o está mal informada de la naturaleza de trabajo en hoteles y la diversidad de aptitudes ocupacionales que se necesitan.

## **INTRODUCCION**

El elemento humano es trascendental en la empresa,, representa el factor más importante para el desarrollo de ella.

Si la organización aspira a lograr calidad, a lo primero que debe avocarse es a producir calidad humana.

Actualmente si queremos alcanzar un mejor nivel de vida, debemos mejorar nuestra productividad, eficiencia, la cual no se obtiene por decreto.

En el presente trabajo nos enfocaremos específicamente a la industria hotelera.

La mercancía principal ofrecida por un hotel, esté constituida por un servicio, que para el huésped representa la satisfacción a una necesidad primaria al encontrarse fuera de su espacio vital : alojamiento.

Las empresas del servicio, pueden impedir el ascenso de la competencia, si gozan de buena reputación, si valorizan la imágen de su firma.

Para lograr el prestigio de la empresa es necesario, contar con el personal adecuadamente capacitado que represente al mismo tiempo, la calidad en el servicio que se brinda.

Por ello , se propone a lo largo de 6 capítulos, la Capacitación de Recursos Humanos para incrementar la Calidad en el Servicio.

En el capítulo inicial se explica la importancia que tiene el servicio, así como lo que representa para nuestro cliente, la calidad del mismo.

El desarrollo del capítulo dos, se basa en los objetivos que tiene la Capacitación: detectar las necesidades de capacitación, para evitar perder tiempo, dinero y esfuerzo en algo que

no se requiera. Obtener de parte de nuestros empleados justo lo que falta a la organización, desarrollando al mismo tiempo objetivos individuales y organizacionales.

Nadie en este nuevo escenario puede ser lo suficientemente poderoso como para aislarse en un mundo, donde cada vez las relaciones son más interdependientes.

Dentro del tercer capítulo, es evidente que el trabajar en equipo nos facilite alcanzar las metas y objetivos, y que no se trata de un esfuerzo a realizar beneficio propio sino común.

Para poder llevar a un equipo por el camino adecuado, se necesita un líder que guíe, es

por esto que se hace indispensable la aparición del liderazgo.

**No existe equipo sin un líder ; ni existe un líder sin equipo.**

**Las empresas de éxito no sólo tienen preocupación por encontrarse a la cabeza de adelantos tecnológicos, sino que además buscan cultivar e incentivar constantemente a su factor humano, que es la diferencia que permite lograr ser líder en el mercado.**

**Para incrementar la productividad en nuestro país, se requiere de la mejora continua de la calidad, y adaptarlo como Cultura.**

**El crear una Cultura Organizacional, que genere un inconsciente colectivo, a través del tiempo se reflejará como la mayor fortaleza de la organización.**

**En este caso, la atención al cliente debe ser la cultura y credo de la empresa, estar convencidos de ello.**

**A lo largo del capítulo cinco, se explica con detalle la importancia y finalidad de la cultura organizacional.**

**Finalmente, en el capítulo seis, se expone un caso práctico, el cual nos muestra que con la aplicación de una adecuada capacitación, podemos contar con el personal idóneo que nos llevará a la calidad que buscamos como organización.**

## **CAPITULO 1**

# **IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

## **CAPITULO 1:**

### **IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

#### **1.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO.**

**CONCEPTO.** El servicio se define como un producto intangible que no se toca, no se palpa, es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores ; destacando como valores, las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para la realización de sus deseos y necesidades.

Esto hace sentir a los clientes, que se trabaja por y para ellos.

Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo presta, ya que genera, en ambos, efectos de orgullo y satisfacción con el resultado de relaciones constructivas a largo plazo.

**CARACTERÍSTICAS.** Existen características básicas que distinguen los servicios:

1. El servicio es "invariablemente" y exclusivamente de naturaleza personal, ejecutado por personas para otras personas.
2. Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos al mismo tiempo, por ello no pueden ser almacenados.

3. Los servicios son estandarizados y uniformes. Se basan en personas o equipos, pero el componente humano es el que prevalece.

4. En general , no pueden ser protegidos por patentes. Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos, por ello es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares estratégicamente.

5. Es difícil establecer su precio. Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos varían , pues son estipulados subjetivamente por quien los produce.

6. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente, y en consecuencia , se mide por el aumento de ventas.

#### 1.2 ¿QUÉ ES SERVICIO AL CLIENTE? : OBJETIVOS.

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles ( esfuerzos y habilidades) para satisfacer al consumidor por algo adquirido, así debe ofrecer :

a) Tantas satisfacciones cuanto sean posibles en función del bien adquirido, sin limitación anticipada de la duración de esa función.

b) Tantas facilidades cuanto sean posibles para que el cliente adquiera un bien ofrecido; la satisfacción de usuario es el elemento fundamental de la noción del servicio al cliente.

Ningún negocio será duradero si la empresa no toma en cuenta la necesidad de adaptar su servicio a las transacciones, expectativas y necesidades de sus clientes.

La empresa de servicio tiene entre sus objetivos : prestar el servicio exacto, en la hora exacta , al consumidor exacto ,al costo y lugar exacto, con el esfuerzo exacto.

El objetivo es optimizar la relación ( servicio) entre los clientes internos ( empleados) y los que pagaron por el producto ( cliente) .

Dentro de las empresas es importante disponer, o mejor, ofrecer servicios complementarios, evitando que el cliente recurra a varios negocios para satisfacer sus necesidades.

### 1.3 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS.

La creciente urbanización de país, la pérdida del poder adquisitivo, la estratificación social, la búsqueda de esparcimiento entre otros factores, comienza a delinear un nuevo perfil del consumidor de servicios.

El desempeño de un servicio depende de su configuración y de su calidad.

La satisfacción que se dé como consecuencia del uso de un servicio debe ser total, pues un servicio no puede ser " devuelto por el cliente ", y entonces un nuevo servicio debe prestarse en sustitución al no satisfactorio, o más aún, la devolución del dinero debe hacerse, pues no debe haber reparos a lo largo del proceso del consumo de un servicio.

El cliente desea todas las garantías que el servicio proporciona y propaga.

Los clientes consideran los servicios seguros y confiables, la súbita pérdida de confianza puede ser fatal para la empresa; al cliente no se le puede engañar, pues se irá insatisfecho y no volverá.

Hay que tener presente que nunca se tiene una segunda oportunidad para crear una primera impresión positiva.

El cliente identifica el "beneficio " que el servicio le puede proporcionar y lo diferencia de los servicios de empresas competidoras. Sin embargo, el beneficio no es fácil de identificar, pues está muchas veces en el subconsciente del cliente.

El beneficio buscado más que la calidad de los servicios puede estar en el cariño de la atención dispensada, o sea, el beneficio buscado puede tener un valor imponderable y hasta subjetivo.

La adaptación del servicio necesita ser siempre actual, pues las necesidades de los clientes no son estáticas sino dinámicas; así como la acción de la competencia o las innovaciones tecnológicas, pueden volver obsoleto el mismo servicio.

El cliente requiere satisfacer necesidades como :

- a) la necesidad de atención personal.
- b) la necesidad de sentirse cómodo y relajado.
- c) la necesidad de pertenencia.
- d) la necesidad de sentirse importante.
- e) la necesidad de reconocimiento.

#### **1.4 CONCEPTO DE CALIDAD.**

El termino de " calidad " deriva del latín Qualitas que significa cualidad o conjunto de cualidades de algo o alguien que lo determinan y permiten valorizarlo. Importancia o superioridad de algo o alguien.

Esta descripción nos permite delimitar que en el mundo del servicio, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable. Un servicio alcanza su nivel de calidad cuando responde a la demandas de los clientes.

A fin de cuentas, calidad es cumplir con las expectativas del cliente.

Hay 2 dimensiones principales en las que se basa el servicio de calidad a clientes :

La dimensión procesal y la dimensión personal, cada una es vital.

La parte procesal del servicio consiste en los sistemas y procedimientos establecidos para proporcionar servicios.

La parte personal del servicio, es la forma en que el personal ( al utilizar sus actitudes , conductas y habilidades verbales) interactúa con los clientes.

#### **1.4.1 ¿QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?**

La calidad en el servicio permite que la empresa destaque sobre la competencia (adquiriendo ventajas), es ahí donde debemos comprometernos para lograr que cada interacción que se realice con un cliente signifique una oportunidad para mejorar la percepción que este tenga del servicio.

Esto se reduce, a que se tiene que distinguir el servicio con el fin de establecer una clientela fuerte y leal.

**El servicio de calidad al cliente es, en efecto, la clave para el negocio del éxito. Los clientes satisfechos no sólo regresan sino que traen a sus amigos.**

**El servicio de calidad debe ser parte integral del trabajo, no una extensión del mismo; la baja calidad tiene mucho que ver con la escasa motivación del personal.**

**La calidad que se brinda a los clientes se aprende, no se hereda; como dominar cualquier habilidad, ser capaz de distinguirse en la atención a los clientes requiere práctica y experiencia.**

**Cuanto más dé, más recibirá de ellos.**

#### **1.4.2 PRINCIPIO BÁSICOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

**a) El cliente es el único juez de la calidad del servicio, sus consejos y percepciones son por tanto fundamentales.**

**b) El cliente es quien determina el nivel de calidad del servicio, y siempre quiere más.**

**c) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.**

**d) La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.**

**e) Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar constantes esfuerzos. En servicios no existe término medio; atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios y eso exige la participación de todos, desde el**

presidente de la empresa hasta el último de los empleados , por que el cliente ve en el servicio algo más que aquello que no funciona.

f) El servicio de calidad no es sólo sonreír al cliente, sino lograr que el cliente sonría a nosotros.

## **CAPITULO 2**

### **CAPACITACION**

## **CAPITULO 2.**

### **CAPACITACION**

El hombre es fundamental en todo proceso de desarrollo, la adquisición de cada uno de los valores relacionado con un aumento en la capacidad de acción de éste se efectúa dentro de la educación.

#### **2.1 CONCEPTO.**

En las organizaciones se emplean otros términos según se trate de conocimientos o habilidades :

- Entrenamiento . Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental , para poder desempeñar una labor.
  
- Adiestramiento. La creación o el incremento de habilidades y destrezas para la ejecución de tareas específicas . Area de aprendizaje: psico-motriz. Cualidad: poder.
  
- Capacitación. Adquisición de conocimientos , principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Area de aprendizaje : Cognitiva. Cualidad: saber
  
- Desarrollo. Es una acción de crecimiento que lleva el incremento , mejora , y perfeccionamiento de aptitudes y actitudes del sujeto ( formación de la personalidad: carácter , hábitos) visto éste como un ser integral y único. Area de aprendizaje : Afectiva. Cualidad: "Querer".

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Dentro de la organización, la persona crece y se desarrolla participando activamente en ella a través de su trabajo.

## **2.2 OBJETO DE LA CAPACITACIÓN . : PRINCIPIOS.**

Toda organización que aspire a la calidad , tiene que aprender a hacer las cosas bien, esto no se logra sólo laborando más horas; es importante, tener esta actitud de buscar la mejoría permanente.

Actualmente, las organizaciones no pueden permitir ineficiencias y/o despilferos. Por ello, se requiere un amplio programa de capacitación a todo el personal y en todas las funciones que se realicen para garantizar las cosas bien hechas.

La capacitación en todos los niveles de la empresa y el poner en marcha herramientas de conducción y desarrollo de habilidades constituyen inversiones que deben considerar las empresas con prioridad similar a la que otorgan a otros rubros.

Capacitar no implica un gasto, siempre y cuando esté presente que es para un beneficio mutuo ( del trabajador y de la organización ) .

„El origen y finalidad de la capacitación, es su naturaleza pedagógica, ya que es una enseñanza sistematizada, específica y determinada, con enfoques especiales, dirigida a

grupos preestablecidos, pero cuyo objetivo final es lograr el aprendizaje , esto es, cambios de conducta.

El objetivo general de la capacitación es " lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización .

Los objetivos particulares de la capacitación se relacionan con :

- Productividad.
- Calidad.
- Moral.
- Compensación Indirecta.
- Reducción de Costos de Operación.
- Salud y Seguridad.
- Prevención de la Obsolescencia.
- Planeación de Recursos Humanos.
- Desarrollo Personal.

Principios de Capacitación :

1. El aprendizaje debe perseguir un objetivo que constituya el centro de proceso y que tenga un determinado sentido para los participantes, que no sea ajeno a sus necesidades.

2. Los métodos que se deben utilizar dependen del cambio que se pretende. Ningún método es bueno o malo por sí mismo.

3. Se aprende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al trabajador evaluar su provecho cuando les aplique en su actividad laboral.

4. Se debe disminuir la resistencia a aprender.

5. La capacitación debe fomentar la independencia del participante; éste necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje.

6. Se necesita tiempo para procesar la información.

7. Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.

8. Son necesarias las evaluaciones en grupo y la autoevaluación, pues dan la oportunidad al capacitado de formar los criterios de evaluación y medir sus propios progresos.

### **2.3 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.**

Las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

**Son varias las razones por las que se requieren determinar las necesidades:**

**1. Para que la gente sea más productiva.**

**2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.**

**3. Porque todas las personas harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se dé, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona, de mejorar conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo la empresa aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.**

**4. Se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no ésta basada en necesidades que existen o surgen.**

**Lo primero que se debe investigar es sobre los objetos y fines de la empresa y con lo que el personal cuenta en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.**

**La empresa generalmente debe cumplir cinco propósitos fundamentales, cuyo orden depende de los intereses de la dirección o de las condiciones específicas de cada empresa :**

- Satisfacer una necesidad social de bienes y servicios.**
- Obtener utilidades.**
- Proporcionar satisfacciones y bienestar al personal que la integra.**
- Crecer y perpetuarse.**
- Beneficiar al entorno social , económico , político y ecológico en el cual se encuentra.**

Mediante la capacitación se pueden obtener los recursos humanos que permitan el logro de los propósitos de la empresa o ser el factor que limite su obtención.

Para conocer las necesidades de capacitación se debe basar en los siguientes principios:

1. **Basada en una visión general.** Conocer previamente propósitos, objetivos y políticas de la organización: La estructura, sistemas, responsabilidades, así como información que puede o no tenerse en las descripciones o manuales de puestos.

2. **Debe ser indirecta.** Debe hacerse a través de observar lo que se hace y lo que no se hace de lo que debería hacerse, para poder conocer con claridad las diferencias que serán propiamente las necesidades de capacitación.

3. **Económica .** La investigación que se realice nunca deberá ser superior a los posibles beneficios que se pueden obtener con la calidad en los programas de capacitación diseñados. No deberán hacerse investigaciones que pueden ser tan tardadas que sus resultados lleguen a ser obsoletos cada vez que éstas terminan.

4. **Objetiva.** Deberán evitarse en lo posible la aplicación de intereses personales.

5. **Técnica y Sistemática.** Deberán fijarse con toda precisión los marcos de referencia a utilizarse ( investigación de personal, sistemas de planeación, descripciones de puesto a utilizar, etc. )

### **2.3.1 TECNICAS MAS USUALES PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES.**

Los métodos par determinar las necesidades de capacitación son las siguientes:

- **Análisis de una actividad .** (proceso, trabajo, operación )

Implica la inclusión del estudio de tiempos y movimientos ( simplificación del trabajo ), lo que en ocasiones conlleva a cambiar actividades o procedimientos que mejoren el resultado. Estos cambios pueden producir necesidades de capacitación.

**- Análisis de la organización.**

Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas, entonces también hay baja moral y mala organización. El análisis de éstos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades, sea personal o colectivo.

**- Evaluación del Trabajo.**

Las organizaciones propician la evaluación formal, periódica de la actuación individual. Para esto se desarrollan puntos óptimos de realización de tareas que serán usados como parámetros.

**- La Reunión Creativa O "brainstorming " .**

Es útil especialmente cuando se trata de un grupo. Se reúne a un grupo, se anota una pregunta de interés común en el pizarrón, de preferencia que empiece con ¿Cómo? .

Se pide a los miembros del grupo que contesten, anotando sus respuestas junto a la pregunta, no se juzgan, ni se clasifican sólo se pretende que surjan ideas en el tiempo límite previamente prefijado. Finalmente se examina la lista identificándose los puntos que reclamen nuevos conocimientos habilidades o actitudes.

**- Lista de Confrontación.**

Consiste en descomponer una tarea en una lista detallada de sus pasos. A la derecha se deja una columna para poner marcas. Se proporciona una copia a cada una de las personas cuyas ideas se busque conocer; ellas señalan los puntos en los que les gustaría tener más conocimientos, así se identifica lo que el grupo necesita de la capacitación.

**- Conferencias.**

Se crean para confrontar un problema dado, cuya solución dependa de capacitación. El grupo en conferencia puede aclarar puntos, determinar políticas, etc.

**- Consejo Personal.**

Consiste en discusiones del especialista en capacitación y la persona que esté buscando los medios de mejorar el desempeño de sus tareas actuales o que desea prepararse o progresar.

**- Prácticas Informales.**

Dentro de la organización el capacitador conoce a mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría. De éstos diálogos salen también, ideas sobre los tipos de capacitación necesarios, que de otro modo no se manifestarían.

**- Clínica de Problemas.**

Un grupo se reúne formalmente para discutir un problema común y buscar una solución, ésta puede implicar capacitación.

Existen otras técnicas o medios para determinar las necesidades de capacitación, como es la técnica de la entrevista, comités, consultores, observación, investigación, etc. , sin embargo, hemos descrito las más comunes . ( Simulación , encuestas , cuestionarios ).

El especialista debe idear sistemas que satisfagan esas necesidades. Una vez determinadas las necesidades de capacitación por medio de las técnicas enunciadas, se procede a definir el contenido de la capacitación así como los métodos a emplear.

#### **2.4 DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN.**

En el momento en que se determina la diferencia entre lo que los individuos son capaces de hacer y lo que deberían hacer, se está empezando a definir el contenido de la capacitación. Esta es conocida como "diferencial del desempeño de trabajo".

El primer paso es tener una idea clara de lo que se quiere obtener de la capacitación.

El capacitador debe analizar las tareas que los trabajadores deben realizar en sus empleos, identificar los elementos que las componen, conocer los puntos óptimos de realización para poder tomarse un criterio y así planear la capacitación adecuadamente.

El método más directo para conocer lo que los candidatos a capacitación poseen, es aplicar un tipo de prueba de naturaleza diagnóstica que identifique las tareas del trabajo que el sujeto desempeña o debe desempeñar.

Para determinar el contenido de la capacitación es necesario aplicar una prueba adicional; una vez determinado esto, el siguiente paso es identificar los métodos y medios .

## **2.5 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.**

Se considera el método como la forma de realizar una actividad para lograr fines predeterminados. Lo más importante para el uso de los diferentes métodos, se origina, en una clara identificación de los objetivos que se pretenden.

Para su estudio los diversos métodos se han dividido en :

### **1. Formales e Informales.**

Los métodos formales son aquellos que se encuentran estructurados e integrados en programas de capacitación con una clara definición de objetivos, tiempos, lugares, etc. y los métodos informales, son aquellos, en los que estos aspectos no se toman en consideración y su aplicación depende más de la voluntad de los sujetos a capacitarse.

### **2. Participativos y No Participativos . ( Informativos ) .**

Los primeros, son aquellos en los que los individuos a capacitarse tienen un papel relevante por las actividades que deben realizar, la involucración y responsabilización en su realización y en los resultados a lograr. Los segundos, tienden a crear auditorios cuya actividad sea la de escuchar, la de observar o cuya participación no es directamente observable en sus conductas, durante su aplicación.

### **3. Directos e Indirectos.**

En los métodos directos se transmite información, conocimientos y datos en forma directa bajo el supuesto de que el estudiante podrá organizar y utilizar esa información, sin necesidad de ayuda o práctica; en los métodos indirectos, se plantean,

generalmente problemas situacionales o información no relacionada con el trabajo en búsqueda de que los participantes busquen por sí solos la información que les sea relevante y aplicable a su trabajo.

En base a otra clasificación que se hace en capacitación se dice que existen métodos informales, en los que sólo se recibe información (conferencia, seminario): de estudio (lecturas dirigidas, instrucción programada, cursos por correspondencia; si se debe analizar y reflexionar sobre la información y de contacto con el trabajo (rotación de puestos, visitas a empresas o departamentos, adiestramiento en el trabajo) y de contacto con los grupos (decisiones en grupo, mesas redondas, simposium, panel, entrevistas, corrillos, phillips 66, dramatizaciones, sensibilización, juegos vivenciales).

## **2.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

El proceso de capacitación se constituye en un proceso de cambio.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

El éxito de un programa dependerá de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de capacitación presentado.
3. Cooperación de los jefes y directivos de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores.

## **5. Calidad de los aprendices.**

En primer lugar hay que establecer las normas de evaluación, antes de que inicie el proceso de capacitación.

Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos.

Un examen posterior a la capacitación, y la comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos.

El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

El mejor modo de medir la transferencia, consiste en una mejora en el desempeño. Los estudios de seguimiento pueden llevarse a cabo meses - o años incluso - después de la terminación del programa, para determinar el grado de aprendizaje, la retención que se haya tenido.

Al hacer la evaluación se considera:

- Contenido.
- Métodos.
- Presentación.
- Tiempo.

**- Atmósfera.**

**De acuerdo a las respuestas se pueden efectuar los ajustes necesarios para un nuevo programa.**

**Así es como se mide el éxito de un programa, por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.**

**Entre los beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización, están:**

**a) Ayuda al individuo a la toma de decisiones y solución de problemas.**

**b) Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.**

**c) Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.**

**d) Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.**

**e) Sube el nivel de satisfacción con el puesto.**

**f) Permite el logro de metas individuales.**

**g) Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.**

**h) Elimina los temores a la incompetencia y a la ignorancia individual.**

## **CAPITULO 3**

### **FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

## **CAPITULO 3**

### **FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

#### **3.1 IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS EN LA VIDA DEL HOMBRE.**

Hay una característica del ser humano que lo distingue nitidamente de los animales: forma familia . La familia humana no es un mero hecho biológico, sino un fenómeno social.

Es un hecho que el hombre es un ser sociable y que no puede vivir aislado, por ello, la vida de éste transcurrirá en la interacción social y en el desarrollo de actividades en común en el seno de grupos de toda índole; desea aceptación y aprobación.

La vida del individuo gira en torno a la convivencia, al diálogo y a la participación. El hombre forma grupos y se integra a los ya formados, tiene un sentido innato de afiliación, que se traduce en conductas de pertenencia activa.

Konrad Lorenz (etólogo y premio Nobel 1973) destaca cómo al hombre le interesa el grupo por el grupo mismo:

“ La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes , es tan fuerte que tiene importancia secundaria saber cuáles son esos ideales y cuál su valor intrínseco ”.

Las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad: una sociedad gigantesca. Las empresas han ido creciendo y generando

nuevos problemas humanos: multiplicación de departamentos, funciones y niveles jerárquicos, número excesivo y frecuente dispersión local del personal, etc.

En una sociedad así, el grupo cobra una vital importancia tiene el significado de mediador, de colchón intermedio entre la pequeñez y debilidad del individuo por una parte y la enormidad fría, incolora y anónima de la macrosociedad por la otra. Los dictadores y propagandistas reconocen la importancia de un grupo exterior rival como factor de unificación que incrementa la lealtad dentro de un grupo.

### **3.2 TIPOS DE GRUPOS**

Existen grupos familiares, políticos, religiosos, deportivos, etc. Son agrupamientos pequeños que no pasan de 2 ó 3 docenas de personas.

También se habla de grupos raciales, refiriéndose a millones de personas.

Los psicólogos y sociólogos definen al grupo como: " Un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha con conciencia de " nosotros ", disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros.

Se puede tomar al grupo en sentido amplio y en sentido estricto.

En sentido amplio es aplicable a todas las personas pertenecientes a una organización, ideología o raza. Pueden ser miles o aún millones. Se habla entonces de grupos secundarios. Por ejemplo: La población de Monterrey es una agrupación.

En sentido estricto se llama grupo, sólo a los conjuntos de personas que pueden interactuar directamente ( grupos primarios ). Siendo pocos en número ( de 25 ó menos ) pueden colocarse en círculo y dialogar todos juntos.

Sólo los grupos primarios son grupos; los otros son sociedades en donde las relaciones de todos con todos son poco más que ficciones.

### **3.2.1 VARIEDADES DE GRUPO.**

Algunas de las principales variedades de grupo son :

- Según su actividad : hay grupos políticos, científicos, industriales, financieros, profesionales, religiosos, académicos, artísticos, etc.
- Según sus relaciones internas y externas : hay, por un lado, grupos flexibles, tolerantes, abiertos al diálogo; y por el otro, grupos rígidos, dogmáticos y cerrados.
- Según su apertura a los nuevos estilos de vida y de pensamiento : grupos liberales y grupos conservadores.
- Según su duración : grupos estables o grupos transitorios.
- Según el estilo de liderazgo : grupos autoritarios, democráticos y anárquicos.
- Según su relación ( más ó menos ) con el resto de la sociedad : grupos constructivos - productivos y grupos improductivos - destructivos.

- Según la orientación básica de su actividad : grupos centrados en la tarea y grupos centrados en el grupo mismo.

### **3.3 DINÁMICA GRUPAL.**

El grupo no es simplemente la suma de las fuerzas individuales: como no actúan solas sino combinándose, sumándose ó neutralizándose, se produce una configuración ó forma integrada, resultante de diversos los diversos y , en general, muy heterogéneos elementos.

Hay que advertir que en griego "fuerza" se dice "dynamis": por eso de una persona de mucha energía se dice que es muy dinámica.

El sistema de fuerzas psíquicas (simpatía, antipatía, dominio, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, amor, temor, frustración, agresividad, etc.) que operan en la interacción de varias personas es lo que se conoce como la dinámica de un grupo.

Dentro de ésta dinámica se consideran 2 sentidos básicos de comunicación :

- a) Del grupo al individuo y
- b) Del individuo al grupo.

El medio social interno apremia tanto como el medio físico. Quien entra a un grupo sufrirá el impacto de los hábitos y rutinas que prevalecen en él, del tipo de autoridad, normas y reglamentos, caracteres de los otros miembros, la tensión de todos - o sólo de algunos - hacia los objetivos y del clima psicológico resultante.

Quien entra a formar parte de un grupo, llega con determinadas expectativas, temores, propósitos, motivaciones, algunas de las cuales son conscientes y otras inconscientes; pretenderá aportar al grupo algo de lo que él trae, y tal vez defenderse de ciertas amenazas reales o imaginarias.

Su percepción del medio grupal estará condicionada por sus necesidades, deseos, expectativas, y en general, por sus experiencias acumuladas en largos años.

Se pueden aplicar métodos para que todas las fuerzas grupales se encaminen hacia el logro de los objetivos y hacia la mayor satisfacción de todos los miembros de un grupo.

El funcionamiento de un grupo como un todo está afectado por variaciones de estructura que influyen el modo y la eficiencia con que se realizan sus objetivos.

#### **3.4 ESTRUCTURAS Y PROCESOS DE LOS GRUPOS.**

La estructura de las cosas no es accesible en su estado de reposo. El proceso, en cambio, sólo lo captamos en funcionamiento. La estructura es estática, el proceso dinámico.

En los grupos hay variables estructurales y dinámicas :

La estructura de una sociedad se aprecia en un organigrama.

En los grupos más evolucionados se observan pequeños organigramas con asignación de funciones a los diversos miembros. Los grupos de trabajo tienden a la institucionalización.

Hay tantas estructuras de grupo como dimensiones de diferenciación en el grupo. De entre las estructuras de grupo conocidas están :

**- Estructura sociométrica.**

El patrón de gustos y disgustos entre los miembros de un grupo constituye la estructura de amistad o estructura sociométrica.

Dicha estructura cubre las formas más importantes de sentimientos interpersonales, aprecio, indiferencia y rechazo. Aunque la amistad es en sí misma un fenómeno interesante, es importante en el grupo como factor relativo a la productividad y a la circulación de la información.

La amistad entre los miembros del grupo no implica necesariamente la eficiencia en él.

**- Estructura de poder.**

Es la distribución de la autoridad y de la influencia dentro del grupo. Si una persona controla los medios necesarios para la satisfacción de las necesidades de los demás, dicha persona tiene poder sobre los demás. Una de las más importantes bases de la influencia en los grupos es el poder de recompensar, o poder reforzar. Otras fuentes de poder incluyen el poder del experto, en el cual la influencia se deriva de los conocimientos y habilidades de la persona, y el poder de referencia, que se da cuando la persona es imitada por otros miembros del grupo. El poder determina el status de un miembro; su fuerza estimada y su prestigio.

La persona situada en una posición de mucho poder en el grupo disfruta de múltiples ventajas.

**- Estructura de Comunicación.**

Se refiere a la red o patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, capacidad y distribución de los canales de comunicación afecta el funcionamiento del grupo, especialmente, en la solución de problemas, en la distribución de la información y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo.

Los grupos difieren en el grado en el que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros.

**- Estructura de " roles ".**

La estructura de " roles " o de trabajo es el patrón de tareas y responsabilidades de los miembros en el grupo; es la división de labores del grupo ó distribución de " roles ".

En los trabajos de grupo altamente organizados, la estructura de roles está relacionada con el problema de la especialización de tareas.

En los grupos informales relativamente faltos de estructura, la estructura de roles está relacionada con la diferenciación de roles entre los miembros del grupo en función de la realización de los objetivos del grupo.

La especialización de roles tiene lugar porque la solución de los problemas comunes, implica una diferenciación, colaboradora de las funciones dentro del grupo.

A cada estructura de grupo corresponde un proceso.

El proceso de amistad tiene que ver con las modalidades según las cuales los miembros se aceptan y se rechazan unos a otros para mantener la cohesión y la solidaridad del grupo.

El proceso del poder es también el proceso de influencia social a través del cual los grupos realizan decisiones, fijan objetivos, establecen la conformidad a las normas y recompensas y castigan el quebrantamiento de éstas normas.

El proceso de comunicación se refiere a las vías en las que la información, los mensajes y los significados se transmiten entre los miembros.

Finalmente, el proceso de rol tiene que ver con los cambios en la adjudicación de tareas y responsabilidades a los miembros del grupo.

### **3.4.1. FASES Ó ETAPAS EN EL PROCESO DE LOS GRUPOS.**

Las etapas más comunes suelen ser:

- Fase individualista. Cuando se inicia el grupo, es normal que cada uno viva la preocupación de cual será su propia ubicación dentro de él ; ¿ Seré aceptado ? . ¿ Me involucraré mucho ó poco ? , ¿ Me afirmaré ? , etc .

- **Fase de identificación.** Con el paso de los días se logra una mutua aceptación de los miembros , por lo general empezando en subgrupos y pequeños bloques.

- **Fase de integración.** Cuando se ha alcanzado buen grado de cohesión, con los miembros polarizados hacia los objetivos comunes. La base de la cohesión es la experiencia de que en el grupo se halla, ó se puede hallar, la satisfacción de determinadas necesidades.

- **Fase de aflojamiento.** Es también normal que con el correr del tiempo se venga a caer en la rutina, apatía, desinterés por la interacción, cansancio y retiro de algunos miembros. Son fenómenos de la vejez del grupo; tal vez acabarán llevándolo a la disolución.

### **3.5 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO.**

Una distinción de particular importancia es la que existe entre equipo y grupo.

Equipo, viene de equipar; equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico skipian = navegar (palabra afín al inglés ship y al alemán schiff).

Equipo, pues, lleva en sí la idea de la tripulación, es decir, el grupo laboral funcional y bien organizado.

Grupo, viene del francés groupe y del italiano gruppo, que a su vez , vienen del antiguo germano kropf, con el significado original de butlo , buche.

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización: el equipo es bastante organizado: por ejemplo, un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros con funciones muy bien determinadas y con tarea clara y definida.

El grupo, al contrario, puede tener una textura más floja, con "equis " número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada.

La diferencia entre ellos es muy obvio.

Damos por hecho, que siendo mayores las exigencias del equipo, todo equipo es grupo, pero no viceversa.

### **3.6 TRABAJO EN EQUIPO.**

Para que un equipo exista debe haber más de una persona, y cada una de esas personas debe estar convencida de que el esfuerzo a realizar no es en beneficio propio sino común, y que solo en común puede ser alcanzado el objetivo.

El esfuerzo de cada uno de los integrantes, resulta complemento de un todo, lo cual implica la realización de un plan de trabajo que englobe las actividades de todos y cada uno de los elementos, para que resulte productivo.

La elaboración de un plan de trabajo involucra la existencia de una persona encargada de coordinar los esfuerzos individuales, labor que lleva implícita la toma de decisiones y la supervisión de las actividades para su oportuna y correcta realización.

La dinámica de un equipo de trabajo obedece a ciertas leyes psicológicas y sociológicas que determinan las políticas a seguir para alcanzar el éxito, el cual podríamos resumir, como el resultado de la comunicación de 4 elementos esenciales :

- Las personas
- Un objetivo común

- Un plan de Trabajo

- Un coordinador.

Para que ésta comunicación se realice adecuadamente, deben existir ciertas condiciones dentro del equipo de trabajo que faciliten el desarrollo eficaz de las labores.

El ambiente ó atmósfera de trabajo, referido como la disposición de ánimo, tanto física como sentimental, difundida en el grupo.

La adaptación, entendida como la capacidad de los miembros para integrarse al sistema que priva en el grupo.

La identificación, comprendida como la capacidad de hacer congruentes los objetivos particulares con el objetivo común.

La colaboración, descrita como la cooperación activa en todas las actividades del grupo.

Estas cuatro condiciones son interdependientes, es decir, la falta o poco grado de una de ellas afecta directamente a las otras, dando como resultado una comunicación defectuosa.

Enferma la comunicación, se enferma el equipo de trabajo; se rompe la comunicación, se desintegra el equipo.

Tratándose de equipo de trabajo, no interesa la comunicación meramente técnica y formal, la que aparece en un organigrama, sino la comunicación viva y real, la que existe en las mentes y en los ánimos .

Sólo en un clima de comunicaciones abiertas puede la integración del equipo llevarse a cabo y sus miembros alcanzar ritmos de creatividad duraderos.

**La política de las puertas abiertas, no como técnica administrativa, sino como actitud habitual es condición para el buen funcionamiento del equipo.**

**Es así , como podemos definir el trabajo en equipo, como:**

**" La unión de los esfuerzos individuales de tal manera que sean el complemento de lo realizado por otras personas. Prestándose esencialmente a un esfuerzo cooperativo, para llegar a un objetivo común.**

### **3.7 REGLAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.**

- a) Establecer metas para el equipo y metas individuales.**
- b) Desarrollar normas para el equipo , obteniendo retroalimentación de todos sus miembros.**
- c) Conducir reuniones de equipo, para alimentar la confianza y el respeto entre sus miembros.**
- d) Motivar a todos los miembros del equipo, para demostrar su compromiso con las metas.**
- e) Motivar al equipo a dar ideas y proyectos que son imperantes para la meta general del equipo.**
- f) Reconocer públicamente a cada miembro para alimentar el respeto de todos entre sí.**
- g) Hacer que los miembros del equipo tengan una tormenta de ideas en relación con problemas específicos para generar muchas soluciones innovadoras.**

**h) No impedir el desacuerdo y permitir que todos expresen su opinión y trabajen juntos para**

**obtener un acuerdo.**

**i) Expresar dar apoyo y mantenerse disponible para ayudar a los miembros del equipo siempre que lo necesiten.**

## **CAPITULO 4**

### **LIDERAZGO**

## **CAPITULO 4.**

### **LIDERAZGO**

#### **4.1 CONCEPTO.**

El liderazgo, es el proceso interpersonal mediante el cual se influye sobre los empleados para lograr metas.

Líder, es aquella persona, que integrada a un grupo, logra reunir los esfuerzos y compromisos particulares de su personal para alcanzar juntos (directivos - trabajadores) Los objetivos de la empresa, compartiendo la autoridad en momentos en que un integrante domina mejor que él la situación.

El líder, actúa como agente de cambio de otras voluntades para lograr las metas de trabajo preñadas ; motiva y actúa de acuerdo con las condiciones y la cultura de la compañía.

El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre las manos y adopta el adecuado estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo podrá cambiarse de acuerdo a las circunstancias y el momento.

#### **4.2 CARACTERÍSTICAS.**

El líder tiene que ser una persona capaz de aprender por sí misma, reconocer las situaciones que mejor se acomoden a su estilo para determinar con realismo que retos debe aceptar, a fin de no colocarse en una posición que pueda crear problemas y afectar a la empresa.

**El líder debe tener un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, vigor y perseverancia, en la persecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas.**

**Tiene un impulso para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo y un sentimiento de identidad personal, así como también disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones, disposición para tolerar, frustración y retrasos, habilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista.**

**Debe poseer inteligencia, carisma, capacidad de comunicación y de integración de grupos interdisciplinarios.**

**Deben estar dispuestos a correr riesgos, a ser innovadores y a persistir en sus objetivos.**

**Es vital desarrollar habilidades de comunicación con los trabajadores.**

#### **4.3 IMPORTANCIA: FUNCIONES.**

**Un liderazgo eficaz y eficiente es indispensable para el éxito de la empresa. Lo que realmente distingue a un buen líder, es su capacidad para hacer que las cosas sucedan, su capacidad para lograr los resultados que se propone la organización.**

**El papel de liderazgo que manifiestan los ejecutivos es trascendente, ya que sólo a través de ellos se logra la integración de todos los recursos, poniendo principal énfasis en los recursos humanos.**

**El liderazgo tiene como principales funciones :**

1. Crear un ambiente de trabajo con criterios abiertos que impulsen la creatividad y la innovación como medio de responder a las amenazas competitivas.

2. Optimiza todos los recursos del grupo : humanos y materiales, internos y externos, actualizados y potenciales.

3. Se aleja de toda rigidez y sabe emplear procedimientos flexibles y adaptables.

4. Estimula la creatividad, primero en la integración de los miembros, y luego, de los productos y servicios.

5. Concibe la autoridad, no como un poder, sino como un servicio, y cuando se ve obligado a recurrir a actos de poder, no confunde nunca poder con dominio.

6. Vitaliza la comunicación, la información y la cercanía de los niveles " directivos, " con todo el personal.

7. Considera el momento como una oportunidad de lograr interacción y unificación de propósitos de todo el personal. Para lograr dicha integración, la relación entre el personal y la empresa debe asentarse en principios de lealtad, consideración, comprensión y compromisos mutuos.

8.-Lograr metas con entusiasmo.

9.-Planea y organiza, de tal manera, que los objetivos puedan alcanzarse.

10.-Fomentar la colaboración de los trabajadores asegurando que brindarán el apoyo necesario para el bienestar de ambas partes y de la empresa.

11.-Hacer análisis detallados de los problemas y plantear soluciones con altas probabilidades de certeza, no olvidando que los errores cuestan mucho.

12.-Exigir al personal altos estándares de rendimiento pero proporcionando los medios y el ambiente adecuado para alcanzarlos.

#### 4.4 ESTILOS.

En el liderazgo existen diferentes estilos a aplicar, entre los cuales están :

**Autocrático ( Autoritario ) :** Determinan toda norma ó política y deciden el trabajo por hacer el líder trata a los miembros como menores de edad, ignorando talentos, desperdiciando

acciones y esfuerzos e impidiendo maduraciones. Tienen poca confianza en los subordinados. Motivan mediante el castigo y el temor.

**Anárquico ( Laissez - Faire ) :** El líder lo es sólo de nombre: ha soltado las riendas y ha abdicado de su compromiso de guiar y coordinar. " Deje hacer ", dá libertad completa de decisión, teniendo una participación mínima o nula.

La forma ideal , en teoría , es el liderazgo "Democrático" que incluye la participación de todos los niveles en los asuntos que les tocan... cuando los grupos y sus componentes son maduros.

Estos líderes ponen toda norma ó política a discusión del grupo y él anima y asiste a los miembros , asimismo , deja al grupo la división de las tareas. Se tiene confianza absoluta en los subordinados, en todos los sentidos, siempre aceptan ideas y utilizan constructivamente sus opiniones.

En sí , no existe " la forma " perfecta, aplicable a todos los grupos y por eso el mejor enfoque para la cuestión del liderazgo es llamado " liderazgo situacional " , que considera las dimensiones de tarea y de relaciones humanas , así como la situación de cada caso.

#### **4.5 FINALIDAD DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO.**

No hay líder sin grupo y no hay grupo sin líder. Por lo tanto, es muy importante que el líder conozca al grupo que está dirigiendo, lo cual le permitirá establecer los mecanismos de interacción , así como de comunicación y consecuentemente, de ahí de derivarán las bases para negociar con el grupo para un buen desempeño orientado al logro del objetivo.

Aquí es imprescindible conocer aspectos como los relacionados con cuál es la posición del líder , su estructura humana y las características del equipo.

La relación líder - equipo es indispensable para medir y saber cómo funciona el poder y la influencia que el líder proyecta hacia el grupo y la respuesta de sus miembros hacia los requerimientos fijados por el líder.

En la medida en que el grupo entienda y comparta los objetivos establecidos , el líder logrará la respuesta adecuada.

Si el líder es aceptado y reconocido como tal por los miembros del grupo y éste mantiene una posición sólida de poder , podemos decir que cuenta con los ingredientes necesarios para tener éxito.

Por el contrario, cuando el líder tiene una relación pobre con los ingredientes de su equipo , éste no está adecuadamente estructurado y provoca debilidad en la conducción ( falta de poder ), su influencia y su capacidad de logro a través de otros queda cuestionada.

El establecimiento de una relación personal del líder con su grupo le permitirá lograr una identificación del equipo con los objetivos y consecuentemente será más fácil el logro del objetivo al contar con el afecto y la confianza de sus seguidores.

El hecho de que el líder genere admiración le permitirá ejercer una mayor influencia, independientemente de su posición de poder.

En la medida en que el líder se conozca mejor, tenga una clara conciencia de sus fortalezas y debilidades, podrá transformar las características de su equipo para hacerlas más acordes a su estilo.

La percepción que tenga el personal de sus líderes en la empresa determinará su voluntad de orientar o no sus mejores esfuerzos en la contribución y entrega a su trabajo en la empresa.

## **CAPITULO 5**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **CAPITULO 5**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**La capacitación requiere de una transformación estricta a fondo de la cultura.**

Tienen que cambiar los valores ; competencia y calidad deben sustituir a la homogeneidad y al " al se va ", tienen que variar las costumbres, las actitudes, ya que la disciplina es suplida por la iniciativa.

#### **5.1 CONCEPTO.**

Cultura, se define, como un conjunto de creencias, patrones de conducta, actitudes, hábitos, reglas y conceptos para interpretar e interactuar en un entorno.

La cultura, es un contexto social que influye sobre los modos como se comportan las personas.; generando un inconsciente colectivo. Es una fortaleza que se desarrolla a través del tiempo.

Se requiere de una cultura corporativa, para lograr que todas y cada una de las personas que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo para hacerlo bien desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar.

## **5.2 IMPORTANCIA Y FINALIDAD.**

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura, en los hábitos y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad, tiene que ser fundamental.

Sólo existe cuando todos los empleados desean que sea vital, están convencidos de que lo es y entienden la forma de lograrlo. Para explicarlo a los demás primero tienen que entenderlo.

Podemos definir la cultura de servicio, como un contexto basado en la calidad de servicio, que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que se dirigen hacia el valor común generando un inconsciente colectivo donde a través del mismo se detone un servicio excelente.

Una cultura se genera a partir de la interacción de una serie de fuerzas, la más fuerte es la influencia del Presidente Ejecutivo y de los Directores y Gerentes de nivel superior, la naturaleza del entorno comercial de la organización y los modelos de los hábitos competitivos de los protagonistas de dicho entorno.

También conforman un incentivo, y por cierto, la cultura nacional y social de las personas que conforman el personal tiene una enorme influencia.

En forma ideal, todos éstos factores se unen para crear un alto compromiso individual y colectivo hacia el logro de un servicio de calidad y excelencia como valor central de la supervivencia y prosperidad de la empresa.

Se reconoce una cultura organizacional ( " de servicio " ) , por que:

- Existe una visión, misión y un concepto claro de servicio .
- Los ejecutivos predicán y enseñan constantemente el " evangelio " del servicio.
- Los ejecutivos toman como modelo el comportamiento de que el cliente es primero.
- Se espera un servicio de calidad y excelencia de todas las personas involucradas.
- Se recompensa el servicio de calidad.

La cultura organizacional de una empresa se mide por su capacidad de identificar e instrumentar los procesos y las acciones que mejor se acoplan a los tiempos.

Esto se traduce en una actitud competitiva, que permite formular procesos de anticipación y de cambio en la dirección que cada caso requiere.

La cultura organizacional, es una fortaleza que desarrollan las empresas a través del tiempo, limitando la posibilidad de reacción intermedia de los competidores para contrarrestarla.

Se requieren empresas con culturas, habilidades y aptitudes distintas a las tradicionales, basadas en :

1. Un estilo de planeación estratégica permanente, destinada a detectar cambios en el contexto y a la reasignación dinámica de los recursos.

2. Una organización descentralizada que dé autonomía y poder a los distintos sectores en las tomas de decisiones como medio de liberar su potencial y que permita detectar y responder rápidamente a las oportunidades de mercado.

3. El desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo con una visión compartida de objetivos y valores.

4. Un ambiente de trabajo con criterios abiertos que impulsen la creatividad y la innovación como medio de responder a las amenazas competitivas.

5. La educación, capacitación y entrenamiento que forme técnica humana y cívicamente, con carácter permanente para incorporar y explotar las ventajas que reporte la tecnología y la disponibilidad de la información.

Estos principios requieren 3 etapas:

a) Concientización y compromiso de la alta dirección de la empresa.

b) Fuerte capacitación de los cuadros de conducción en primer término y del resto de los empleados posteriormente, para que les permita familiarizarse con la cultura y con las habilidades requeridas.

c) Aceptar la cultura organizacional es un largo camino, donde los resultados serán mejores a través de la dinámica y sinergia propia del aprendizaje sobre los hechos.

Crear una cultura que predisponga a todos los integrantes de la organización a mantener una actitud positiva y no solamente para atender al cliente sino para proporcionar la integración interna y horizontal de la empresa, nos representará grandes beneficios además de que creará un ambiente sano y se reflejará en la calidad de nuestro servicio.

Es importante, establecer una cultura de disciplina laboral que difunda valores para el comportamiento en el trabajo.

Los trabajadores que trabajen directamente con el público deben disponer de libertad, así como de autoridad y responsabilidad necesarios para tratar clientes individuales.

Dentro de la cultura, es importante que la empresa demuestre que posee y aplica valores humanos en forma clara y sincera, y que no está conformada por accionistas y directivos

insensibles, poco solidarios y preocupados exclusivamente por no disminuir en lo mínimo su patrimonio y utilidades.

## **CAPITULO 6**

### **CASO PRACTICO**

## **CAPITULO 6:**

### **CASO PRACTICO :**

#### **6.1 ANTECEDENTES.**

La organización a la que haré referencia es parte de una cadena hotelera , que está formada por 132 hoteles que operan en 52 países alrededor del mundo.

La corporación fué fundada en 1946, seguida de la inversión estadounidense en Latinoamérica, después de la segunda guerra mundial .

El primer hotel que se abrió fue en Belem, Brasil. Otros hoteles del continente americano se ubican en : Montreal, Nueva York, Toronto, San Francisco, Maracaibo, Caracas, Medellín, Bogotá y Buenos Aires entre otros.

Europa constituye el corazón en el mapa global de ésta organización, con una importante cantidad de propiedades localizada en 19 países europeos.

Durante los 80's el nombre de la empresa representaba por sí mismo una brillante trayectoria debido a que la cadena nunca ha operado con propiedades de tres estrellas o menos, bajo la misma dirección.

El interés de la organización en su cliente, se puede apreciar en la inversión del sofisticado sistema " Global " con más de 250 mil terminales alrededor del mundo, que permiten hacer reservaciones de habitación y líneas aéreas en cuestión de segundos.

## **ACTUALMENTE**

**Se integra dentro del país a tan prestigiada organización en abril de 1994.**

**En México, existen hoteles pertenecientes al grupo, en los principales destinos turísticos de la república mexicana :**

**Ixtapa, Cancún, Cozumel, Puerto Vallarta y los Cabos.**

**Es objetivo de ésta organización el continuar extendiéndose por todo el mundo, siempre conservando en sus hoteles, el estilo individual de cada ciudad para que el huésped reconozca el ambiente y tradiciones del lugar en que se hospeda, pero con la garantía del excelente servicio.**

**En el hotel de 5 estrellas, contamos con habitaciones, distribuidas en una torre de 42 pisos incluyendo un número considerable de suites así como una Suite presidencial.**

**Estamos ubicados en una de las avenidas más importantes de la Ciudad : " Paseo de la Reforma " y dentro de la zona residencial de Polanco muy cerca del parque de Chapultepec, el Zoológico y varios museos de reconocida fama internacional.**

**En el piso 12 se encuentra la Business Center, el cual ofrece servicio secretarial bilingüe, sala privadas y semi - privadas para juntas, fax, fotocopiadora, barra de bebidas, cabinas telefónicas privadas, terminal de computadora y un agradable lounge complementado con servicio de café , té , refrescos, pastas y canapés en cortesía para nuestros huéspedes.**

En el piso 39, brindamos un servicio exclusivo y personalizado para los huéspedes del Club Floor, llamado "Club Lounge", con cortesía de desayuno continental, servicio de café

y té durante todo el día, canapés y coctelería, así como información de entretenimientos, restaurantes y atracciones turísticas.

En el área de Banquetes y Convenciones, se brindan todas las facilidades para llevar a cabo juntas, seminarios, congresos o eventos sociales, con la organización y calidad que nos distinguen, disponiendo con salones con capacidad de 20 a 1500 personas.

No menos importantes resultan los diferentes bares y centros de consumo para conocedores del buen comer, encontrando: Flores y Frutas, La Chimenea, El Café, Balmoral (Salón de té), Maxim's de París y Lobby bar con música viva.

Esta es nuestra fuente de trabajo.

## **6.2 ESTRUCTURA.**

La organización posee una estructura bien definida en donde diferentes divisiones reportan directamente a la Gerencia General.

### **- División Cuartos.**

Tiene a su cargo áreas como Ama de Llaves, Reservas, Recepción, Concierge y Servicio a Huéspedes.

Están destinadas a atender a todo lo relacionado con la estancia de quienes nos visitan.

**- División de Alimentos y Bebidas.**

Encargado de los diferentes centros de consumos, Cocinas, Room Service , Banquetes , Luz y Sonido y Servi - Bar , entre otros. Esta división tiene

actividades tales como aportar el equipo técnico y humano, para la realización de eventos y dar servicio en los restaurantes y lobby bar.

**- División de Contratación.**

Con el objetivo de llevar a cabo las operaciones financieras de la empresa , a través de departamentos como Contabilidad, Nóminas, Crédito, Caja, Ingresos, Almacenes , etc.

**- División de Ventas.**

A cargo de la parte de comercial, por medio de los departamentos: de Cuentas Comerciales, Grupos Y Convenciones, Ventas Tour and Travel, Ventas Nacionales y Ventas Internacionales.

**- División de Mantenimiento.**

Integrado por los departamentos de Carpintería, Electricidad, Pintura, Plomería, Herrería, Mecánica de Cocinas, Sala de Máquinas, Supervisión de Edificio y Jardinería , con el fin de mantener nuestro lugar de trabajo en excelentes condiciones.

#### **- División de Recursos Humanos.**

Formado por los departamentos de Personal, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Enfermería. Este es un departamento de servicio interno básicamente , donde auxilian en cuestiones de seguridad social, promociones, capacitación y en general dudas o asuntos relacionados con la actividad laboral de cada integrante.

Los diferentes divisiones trabajen coordinadamente unas con otras para formar un equipo productivo que satisfaga oportunamente las necesidades de nuestros clientes.

Los jefes departamentales y el departamento de capacitación se coordinan a fin de establecer un entrenamiento enfocado al desempeño óptimo de las actividades, obteniendo como resultado promociones y asegurar estándares de calidad y servicio que se brinda a clientes.

#### **6.3 MISIÓN.**

En el hotel nos esforcemos trabajando con satisfacción y orgullo, para dar el mejor servicio a clientes, huéspedes, compañeros y proveedores, obteniendo para ecclonistas y nosotros mismos, la mayor recompensa a nuestro esfuerzo.

#### **6.4 PROPUESTA.**

La propuesta de capacitación que expongo, tiene como fundamento la enseñanza de la Cultura Corporativa, a cada uno de los integrantes de la organización.

En primer lugar, la dirección estará comprometida con los miembros de la empresa para lograr la calidad en todos los aspectos.

La organización es una cultura única, con su propia historia su propia manera de enfrentar los problemas y de llevar a cabo sus actividades, así como sus estilos gerenciales; tiene su propia atmósfera y personalidad.

Los empleados contarán con una idea arraigada del propósito de la compañía .

La cultura de la compañía es sólida y coherente, en el sentido de que las personas entienden los objetivos y la estrategia de la misma; saben cuáles son sus funciones individuales y trabajan a conciencia en lo que les corresponde.

Por ello, canalizaremos la conducta y se ayudará a los empleados a hacer bien su trabajo, con una mayor orientación hacia el apoyo de la misión , esto se traduce de dos maneras:

- Si los empleados saben exactamente qué se espera de ellos, no tienen porque perder el tiempo tratando de descubrir qué hacer o cómo hacerlo; la cultura proporciona una serie de reglas informales en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo. Si esto no se realiza, crea una confusión entre los empleados y desperdicio de sus esfuerzos.

- La Cultura Corporativa, transforma el trabajo en una forma de vida. Los empleados se sienten mejor y dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos de la empresa. La Cultura está fundada en principios éticos y en valores firmes, es la fuerza motriz, vital de éxito para la organización.

Es necesario, establecer un espíritu de resultados sumamente orientados hacia la gente y esforzar ésta orientación con cada persona que labora con nosotros, en cualquier ocasión posible. Tratar a los empleados con dignidad y respeto, alentar continuamente a que usen su iniciativa y creatividad al efectuar su trabajo, utilizar toda la gama de recompensas para reforzar las normas de elevados resultados y otorgarles la suficiente autonomía para sobresalir, mejorar y contribuir.

**La compañía , mantiene su Cultura Corporativa bajo el nombre de " El Cliente es Primero ".  
CCF ( Customers come First ).**

**Se pide la participación de todos los integrantes de la organización para que los huéspedes experimenten un servicio de película. El cliente a veces no tiene la razón , pero siempre es primero. Entonces todos nuestros esfuerzos serán dirigidos a lograr la completa satisfacción del cliente.**

**Los principios de la Cultura son:**

- Atención al Cliente.
- Comunicación.
- Mejora continua de la calidad.
- Innovación.
- Involucramiento y participación en la toma de decisiones.
- Eficacia de costo y rentabilidad.

**La comunicación es fundamental para lograr una actitud positiva en el servicio. Debemos saber escuchar, tener una actitud de total concentración y receptividad que le comunique a mi cliente , que lo considero la persona más importante mientras estamos hablando.**

**Desarrollar empatía en cada uno de los trabajadores, nos ayudará a evitar conflictos laborales.**

Es importante que el empleado entienda las clases de problemas de calidad que recaen en su trabajo individual y debe aceptar los estándares establecidos.

Mucho del proceso de aprendizaje para la calidad, en especial para actitudes, habilidades y conocimiento, se lleva a cabo muy informalmente y es casi imperceptible durante el curso del día normal del empleado.

Hece saber a los empleados que, cada uno de su toque personal y aportación, enriquecen al conjunto del que somos parte.

Reconocer la interdependencia existente, y que tanto las metas personales como las de organización son más fáciles de alcanzar a través del apoyo mutuo.

Comprender el punto de vista de cada uno de los miembros de la organización, es una oportunidad para incrementar las opciones disponibles. En situaciones en que surjan conflictos se debe considerar que éstos son un aspecto normal de las Relaciones Humanas y son una oportunidad de obtener nuevas ideas.

Lo anterior, nos ayuda a entender la importancia que tiene el trabajar en equipo para obtener la calidad en el servicio que vamos a obtener. Los siguientes principios se deben aplicar para lograr adecuadamente trabajar en equipo.

- Respeto.
- Empatía.
- Precisión, en cuanto a la información solicitada por el cliente.
- Identificar quién posee la información necesaria que solicitó el cliente.

- Otorgaremos reconocimientos.

- Existencia de confianza, compromiso, responsabilidad, unión, pertenencia.

Entre los objetivos que compartiremos todos los integrantes de la organización, están :

- Exceder o sobrepasar las expectativas de los clientes.

- Ganar un mejor modo de vida, a través de trabajar en equipo.

Detrás de la idea de trabajar en equipo está parte del éxito de la organización.

Por otro lado, el establecer estándares ayudará para que todos los empleados tengan una guía conjunta y la puedan utilizar para proveer a los clientes con el mejor servicio.

Prestar atención estricta a los estándares, pues si conseguir una satisfacción total del cliente es nuestra misión más importante, entonces como empleados, se deben comprometer con cada uno de los estándares.

Los estándares no pueden ser ignorados por el personal, pues la organización así no podrá mantener sus niveles de calidad.

Debemos anteponer el bienestar del cliente al nuestro, de ésta manera se consigue un provecho tanto para los empleados como para la compañía. Asegurando negocio futuro.

Los estándares son altos; no hay cosas como " Lo siento " con respecto al servicio; orgullo y equilibrio son los pilares en los que descansa el servicio, total profesionalismo y cortesía son el resultado final del compromiso a la excelencia.

Con la capacitación del personal tendremos como objetivo, el aumentar los conocimientos de los empleados y mejorar la calidad en el servicio, esta capacitación será reforzada por lo menos cada tres meses en cada división.

El método aplicado es el de Demostración - Ejecución.

A través de esta técnica se comunican los conocimientos, se hace la presentación de procedimientos y métodos que se ponen a consideración de los capacitados y se pide que lo ejecuten, para que así desarrollen un trabajo activo, tengan autoconvencimiento a través de la experimentación.

Con este método se dice lo que se debe realizar, se enseña cómo hacerlo, y después se da la oportunidad de que lo apliquen. En resumen, esta técnica consiste en exponer la información, explicar objetivamente, demostrar y ejecutar.

El aprendizaje es a través de todos los sentidos, se aplican los conocimientos en forma realista, estimula el interés y mantiene la atención.

Toda la información que se proporcione ( procedimientos a seguir, métodos, reglas, etc.) será dada a los empleados también de manera escrita.

Posteriormente entrevistaremos al personal capacitado, para verificar que entendió todo lo expuesto, se corrigen errores y se aclaran dudas.

Según el desempeño y disciplina de cada trabajador, éste puede practicar en algún otro puesto y quedar como posible candidato para promoción.

La capacitación es importante para crear y mantener una efectiva operación; el proceso de selección de personal previo a la capacitación debe ser el adecuado, pues ni aún el mejor

programa de capacitación puede convertir a un solicitante de empleo incompetente, en un trabajador ejemplar.

El programa de capacitación mejora las cualidades y habilidades del individuo para su posterior desarrollo.

Mientras mejor se sienta la gente con el trabajo que esta realizando, más productiva va a ser.

La capacitación introduce a los empleados a los deberes y responsabilidades del puesto , para que su ejecución sea exitosa y esto los conduzca a aumentos de sueldo y ascensos.

La calidad del servicio, es un factor estratégico en la intención de aumentar las utilidades. El mantener un enfoque orientado al cliente implica tener en mente los siguientes puntos:

- Es el cliente quien define la satisfacción del cliente, no la administración.
- El personal de servicio es quien sabe dónde están los problemas de servicio al cliente.
- El enfoque orientado al cliente es parte de todos los aspectos de la planeación de la organización.
- Cada empleado tiene un cliente, aunque éste cliente sea interno; ya que todos tienen

alguien ante el cual son responsables - un supervisor, un administrador, etc. - y aún para aquellos que no presten servicio directo al huésped habrá siempre alguien a quien tengan que satisfacer como si fuera un cliente.

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

El grado de satisfacción que deseamos de los clientes, se verá afectado por situaciones que transforman el momento de servicio en una experiencia agradable o desagradable ( si no las atendamos adecuadamente ), éstas pueden ser:

- La disponibilidad del servicio.
- El ambiente de la empresa.
- La actitud del personal de servicio . ( Amabilidad , cortesía , ayuda , iniciativa ).
- El riesgo percibido al elegir el servicio, que va unido a la imagen y reputación de la empresa.
- La rapidez y precisión a sus peticiones.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de los servicios.

En el ramo hotelero, el primer contacto con los clientes reviste una importancia fundamental , como es la calidez de recibimiento, la comodidad y facilidad de acceso, las opciones ofrecidas , etc.

La calidez de recepción tiene un valor doble al de la comodidad.

La calidad en el servicio debe ser total, ya que los clientes al valorarlo no disocian sus componentes. Lo juzgan como un todo ; lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

**Lo que es peor , el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad ,  
teniendo a generalizar los defectos a todo el servicio.**

**Es esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre  
sus elementos.**

## CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES.**

La capacitación debe considerarse una actividad continua y no como un simple rito de iniciación para los nuevos empleados. Debe ser norma de vida que nos permita adecuarnos a nuestro tiempo , cualquiera que esta sea.

El punto de partida de la calidad, es la existencia de una filosofía, de una cultura, en la que prevelezcan valores a nivel individual , que se encuentren bien definidos.

Plasmar por escrito la cultura organizacional, implica un gran compromiso para los altos directivos , ya que es necesario manifestar con hechos lo expuesto por palabras.

Se manifiesta la importancia que existe en cada integrante de la organización para colaborar junto con los directivos, a lograr un desempeño óptimo en el desarrollo de cada función.

Brindar a los empleados un excelente ambiente de trabajo, libre de discriminaciones, con mutuo respeto y dignidad, para crear una atmósfera de trabajo positiva.

La moral de los trabajadores aumenta y con ello se logra una empresa altamente competitiva.

Para lograr esto requerimos de condiciones básicas :

- Convencimiento y compromiso real de los dirigentes de la organización.
- Un liderazgo firme y participativo.

- El involucramiento de toda la empresa.

- Evitar establecer estándares sólo como moda, tienen que establecerse siempre para una mejora continua.

Para que exista calidad, se requiere de ciertos estándares y hay diversos factores que entran en juego cuando se planean, como es el saber qué nivel de servicio deseamos, habilidades y actitudes de los empleados , etc.

La clave para establecer los estándares de servicio, es el conocimiento de sus clientes y de sus expectativas, recordemos que las expectativas y percepciones de los clientes cambian constantemente.

Es así , como nos damos cuenta que brindando la capacitación adecuada a los Recursos Humanos y atendiendo a sus necesidades , obtendremos excelentes resultados , siempre recibiendo calidad en su desempeño.

Los empleados saben del valor de su servicio al cliente, lo que cuesta perder uno de ellos y los efectos que esa pérdida puede tener en nuestro negocio.

Se entiende lo importante que es la comunicación, para evitar problemas con los clientes y con nuestros propios departamentos de trabajo.

Se acepta sólo trabajo de calidad por parte de los empleados y con la capacitación constante se alcanzan esos niveles.

Si queremos y esperamos un desempeño y un servicio de calidad eso es lo que obtendremos.

Para concluir el presente trabajo, que ha tenido como fin, el presentar una propuesta de mejora continua de la calidad en servicio dentro del ramo hotelero a través de la capacitación de su personal, hago mención de la siguiente frase:

Si no puedes ser el sol,

se una estrella , pero se

el mejor de lo que tú seas.

H . Thoreau.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFIA :**

- Barragán Del Río , Luis.  
Hotelería. IPN . México. 1992.
  
- Cobra , Marcos ; Arnaldo Zwarg , Flavio.  
Marketing de Servicio. Mc Graw Hill. 1991.
  
- De la Parra Paz , Eric.  
La Virtud del Servicio. ISEF. 1996.
  
- De La Torre , Francisco.  
Administración Hotelera. Edit. Trillas.1992.
  
- Gerson , Richard F.  
Más allá Del Servicio al Cliente.  
Edit. Iberoamérica S.A. de C.V. México. 1993.
  
- Mann , León .  
Elementos de Psicología Social .  
Edit. Limusa. 1980.

- **Reyes Ponce , Agustín .**

**Administración de Personal. Edit. Limusa. 1980.**

- **Rodríguez Valencia , J.**

**Administración Moderna de Personal.**

**ECASA. 1989.**

- **Ejecutivos de Finanzas.**

**Revista. Volúmenes No 3 ( marzo ) y No 9**

**( septiembre ) . 1995.**