

57  
261



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA INDUSTRIA  
RESTAURANTERA EN MEXICO ACTUALMENTE,  
CAPACITACION COMO FACTOR PRIMORDIAL  
PARA ALCANZARLA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:  
**MARA YADIRA SERRALDE FRANCO**

ASESOR DEL SEMINARIO:  
**L.A. MANUEL RESA MONROY**

MÉXICO, D.F.

1998



**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 CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

TESIS PROFESIONAL  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**TEMA**

*CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN  
MÉXICO ACTUALMENTE, CAPACITACIÓN COMO FACTOR  
PRIMORDIAL PARA ALCANZARLA*

ALUMNA:  
SERRALDE FRANCO MARA YADIRA  
ASESOR:  
L. A. MANUEL RESA

*CIUDAD UNIVERSITARIA A ENERO DE 1998*

## ***Agradecimientos***

*A mis padres, Angel y Juanita  
a mis hermanos, Daniel y Monserrat  
y a mi novio, Oscar*

*Por su total apoyo y comprensión.*

## INDICE

	Página
I. Justificación	i
II. Introducción	ii

### CAPITULO 1

Industria Restaurantera en México, antecedentes	1
1.1 Sector Tradicional y Organizado	1
1.2 Importancia Económica de la Industria Restaurantera.	2
1.3 Decadencia a partir de la crisis económica de 1994 y factores predominantes causantes de la misma.	4
1.4 Repercusiones en las ventas de los establecimientos restauranteros.	10
1.5 Instituciones de apoyo para la Industria Restaurantera y sus programas respectivos de capacitación:	11
1.5.1 Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y alimentos condimentados	11
1.5.2 Instituto de Capacitación y Desarrollo de la Industria Restaurantera.	15
1.5.3 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	19
- Modelo de organización y operación del proceso capacitador.	19
- Programa de Capacitación Industrial de la mano de obra "CIMO"	20

### CAPITULO 2

Calidad en el servicio en la Industria Restaurantera	39
2.1 Calidad	39
2.2 Calidad en el servicio actualmente en México.	47
2.3 Cultura de Servicio en México	48
2.4 Servicio Total en empresas turísticas en México	49
2.5 Presencia del SERVICIO TOTAL en el Sector Restaurantero	56

### **CAPITULO 3**

Capacitación	64
3.1 Administración de Recursos Humanos	64
3.2 Capacitación en México	65
3.3 Sistema Normalizado de Competencia Laboral	68

### **CAPITULO 4**

Desarrollo de la investigación	102
4.1 Problema, Objetivos e Hipótesis	102
4.2 Metodología empleada	103
4.2.1 Recopilación de información	104
4.2.2 Estructura del mercado	
4.2.3 Segmentación del mercado	105
4.3 Resultados de la encuesta	106
4.4 Conclusiones	111
4.5 Propuestas	117
4.6 Anexos	119
4.7 Bibliografía	139

## I. Justificación.

La presente investigación se realizó con motivo de cubrir el requisito de la Tesis profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

El interés por este tema surgió por el Contacto que tuve en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y alimentos condimentados con la capacitación proporcionada a dicha industria. Es conveniente recalcar que en el año de 1996, en que realicé mi servicio social, se comenzaban a dar propuestas para la realización del Instituto de Capacitación y Desarrollo de la Industria Restaurantera. Por tal hecho me interesó la importancia que ésta Cámara le daba al tema y me encaminé a realizar una investigación aún más profunda de el porqué de este interés.

Encontré que la Industria pasaba un mal momento desde los últimos 2 años, consecuencia principalmente de la devaluación económica que sufrió el país. A raíz de esto la Cámara de este sector se ha preocupado por reactivar su economía, tal vez *no teniendo armas para luchar contra la crisis económica*, pero sí ofreciendo alternativas para motivar desarrollo en la misma Industria.

## II. Introducción.

En la presente investigación se desarrollará el tema de la decadencia que ha sufrido en los últimos años la Industria Restaurantera tomando a la Calidad en el Servicio al cliente como principal elemento para reactivar a la misma ,se señala a la capacitación del personal como factor primordial para alcanzar este desarrollo . La primera parte nos introduce a la Industria Restaurantera en conjunto con diversos organismos e Instituciones que apoyan a la misma en materia de capacitación, así como las causas de la decadencia que ha tenido en los últimos años la presente Industria .

En la segunda parte se menciona a la calidad como concepto, así como la calidad en el servicio total en el campo de la Industria Restaurantera. Continuamos con la tercera parte en donde se reúne información acerca de la importancia de la capacitación para una organización y para el gobierno.

Terminamos con el desarrollo de la investigación, dando conclusiones y algunas propuestas en apoyo al sistema de capacitación que se ha estado llevando en la Industria Restaurantera.

## CAPITULO 1

### **Industria Restaurantera en México, antecedentes**

#### **1.1 Sector Tradicional y Organizado**

La Industria Restaurantera se encuentra dividida en dos sectores, el sector ORGANIZADO y el sector TRADICIONAL los cuales integran un total para 1995 de 193 mil establecimientos restauranteros.

##### Sector Organizado.

Se encuentra formado por cadenas independientes, se caracterizan por tener una administración y organización profesional así como utilizar tecnología moderna en su operación.

Se compone por restaurantes formales , especializados, informales (29% del total), "fast food", cafeterías.

Cuenta este sector con 7,720 establecimientos y su promedio de ocupación por establecimiento es de 47 empleos.

##### Sector Tradicional

Se caracterizan por ser pequeños negocios familiares, donde no existe una administración formal ni uso de métodos y tecnología moderna.

Este sector cuenta con 185,280 establecimientos y su promedio de ocupación por establecimiento es casi 4 empleos.

Están considerados las fondas y similares, cocinas económicas, Merenderos, Ostionerías y similares, Loncherías, Taquerías y similares (siendo el 74% de este sector). Este sector es el de mas importancia social pues representa el 96% del total de establecimientos y el sector organizado sólo un 4%.

Con respecto a la DISTRIBUCION GEOGRÁFICA, los Censos Económicos en 1989 de la Secretaría de Programación y Presupuesto, reportaron que mas del 26% de los establecimientos restauranteros se concentran en el Distrito Federal y Estado de México, Veracruz tiene el 9%, Jalisco el 6.3%, Puebla el 4.6% y Chiapas el 4.1%.

En materia de EMPLEO en el año de 1994 se generaron un total de 1,038,819 empleos, de los cuales el 35% correspondió al sector organizado. Con lo que resulta un promedio de empleo por establecimiento de 47 personas ocupadas. El sector tradicional generó el 65% del empleo total de la Industria, con un empleo promedio de 4 personas por establecimiento y un total de 675,000 empleos.

La situación de la planta productiva nacional no es alentadora y en particular para la Industria Restaurantera. Ésta Industria se encuentra conformada por 193 establecimientos en 1995, y proporciona 586 mil empleos directos y 454 mil indirectos, generando un total de un millón 40 mil fuentes de trabajo, que representan el 4.7% del total de la ocupación nacional. Pero además, por cada empleo en la Industria se genera un promedio de 0.8 empleos en el resto de las ramas productivas.

El valor de ventas alcanzó en 1994, 53 mil millones de N\$; el 3% de la producción nacional. Dentro de este marco, la Industria de restaurantes del Distrito Federal y el área Metropolitana ocupa un lugar preponderante, pues en ellas se ubica el 25% del sector con cerca de 50 mil establecimientos que proporcionan empleo a 400 mil mexicanos.

## **1.2 Importancia Económica de la Industria Restaurantera Nacional.**

La industria restaurantera es una de las mas dinámicas e importantes del país por su contribución económica y social. Los datos del sector así lo demuestran.

A nivel nacional la Industria restaurantera está integrada por 193 mil establecimientos, de los cuales el 96% son microempresarios que operan sus

propios negocios.

□ Proporciona empleo directo e indirecto a poco más de un millón de mexicanos, es decir el 4.7 % del total de la ocupación nacional.

□ Genera efectos positivos sobre la producción y el empleo, pues dada su estructura de insumos, incide en diversas y numerosas ramas productivas.

□ El valor de las ventas del sector fue de 53 mil millones de pesos en valores corrientes, representando el 3 % de la producción nacional.

□ Su producto interno Bruto fue de 45 mil millones de pesos, representando el 3.8 % del PIB total.

### **Economía Restaurantera en 1994.**

Valores de las ventas	- 53 mil 850 millones de pesos en valores corrientes - Representa el 3% de la producción nacional
Producto interno bruto	- 44 mil 143 millones de pesos - Representa el 3.8 % del PIB total
Empleo	- Según el Censo de Servicios de 1994 laboran en la Industria de Restaurantes 585 mil trabajadores. - Representa el 2.8% del total de la ocupación nacional.

Repercusiones de la Industria Restaurantera en el Empleo Nacional  
Por cada empleo en la Industria Restaurantera se generan 0.8 empleos en las demás ramas productiva.

- Empleo Directo e Indirecto en la Industria  
Restaurantera.

- Empleo Directo	585,778 puestos
- Empleo Indirecto	433,041 "
- Total de empleos	1'038,819 "

Número de Establecimientos - Cuenta con 192 mil 782  
establecimientos

### **1.3 Decadencia a partir de la crisis económica de 1994 y factores predominantes causantes de la misma**

Los años de 1993 y 1994 fueron años de recesión para el sector restaurantera, el 95 y 96 aún más pues ésta industria aún no se recupera de la drástica caída de las ventas que fue del 30% ; del cierre de 9 mil 100 restaurantes con una pérdida de 74 mil fuentes de trabajo, pero sobre todo de la falta de estímulos para reactivar a una industria que genera empleos productivos, por tanto se ha visto que urge solucionar los principales problemas que han afectado el desarrollo y crecimiento de los restaurantes como son:

1. *La restitución de la deducibilidad de las comidas promocionales de negocios efectuadas en Restaurantes y de las comidas como prestación de las empresas.*

En 1994 por el impacto de la no deducibilidad se dejaron de generar ventas por 3 mil 600 millones de nuevos pesos, provocando una pérdida en la generación de 49 mil 800 empleos directos y 38 mil 500 indirectos, es decir un total de 88 mil 300 fuentes de trabajo.

2. *Seguridad jurídica.*

Los empresarios del sector enfrentan una serie de problemas

relacionados con la tramitación de sus permisos ante las diferentes instancias del sector público federal, estatal y municipal, con esto se avanzaría significativamente en este proceso modernizador brindado a la Industria mediante la inclusión de las legislaciones correspondientes del Capítulo Único de la Industria de Restaurantes.

### *3. Desregulación y simplificación administrativa.*

Es necesario aplicar de manera inmediata esquemas que solucionen la pesada carga administrativa que representan los múltiples y diversos permisos para la operación de la actividad restaurantera. Para esto se ha aprobado el proyecto de la Ventanilla única de Gestión en la sede de la CANIRAC y posteriormente en las diferentes delegaciones de la cámara distribuidas en todo el territorio nacional.

### *4. Financiamiento.*

Al ser considerada dentro del sector servicios, aun perteneciendo al industrial, la Industria Restaurantera se ve limitada a acceder a los créditos preferenciales de la banca de desarrollo, lo que ha impedido, a continuar con el proceso de modernización de sector. Por ello, la CANIRAC ha solicitado de Nacional Financiera que los empresarios restauranteros sean considerados como sujetos de crédito, para que puedan beneficiarse de los programas especiales de apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras, y que son otorgados al sector industrial en el cual se ubica el sector.

La Industria Restaurantera ha venido padeciendo la falta de recursos financieros de la banca de desarrollo, en virtud de que la actividad que desarrollamos está considerada dentro del sector comercio y servicios, lo cual limita nuestro acceso.

Se sabe que dentro de los programas de financiamiento de la banca de desarrollo sólo se destinan recursos a la industria manufacturera, no existiendo en consecuencia ningún cajón para nuestra industria, pero vía el Fideicomiso para el Desarrollo del Comercio y los Servicios (FIDEC), se puede canalizar recursos financieros de apoyo a capital de trabajo y de riesgo, capacitación y

equipamiento de la Industria restaurantera nacional, con el único objeto de desarrollar las enormes posibilidades productivas y generadoras de empleo de esta industria.

#### *5. Seguridad Pública.*

La Industria Restaurantera es víctima de una serie de actividades delictivas, y solicita de todas las autoridades la profesionalización y modernización de los cuerpos policíacos, así como de una profunda reforma penal y penitenciaria que haga efectivo el castigo y la readaptación social del delincuente.

#### *6. Comercio informal.*

El sector Restaurantero demanda una legislación que acabe con el comercio ambulante de alimentos como una manifestación de competencia desleal. No es justo que el empresario establecido sea sujeto a control y regulación, generando empleos y cumpliendo con el pago de sus impuestos, y un grupo de personas hayan invadido las calles enfermando con alimentos sin higiene a la ciudadanía, con el consecuente reflejo y costo en la productividad que tal situación genera, además del pésimo aspecto y el peligro que representa para la ciudad.

#### *7. Marchas, mítines y plantones.*

La manifestación de una libertad pública tan importante como la expresión de las ideas no puede ser pretexto de actividades que atenten contra el bien común. Por tal motivo, la ley debe fijar los límites de ésta garantía dentro de la justicia y el interés colectivo.

#### *8. Ley de Cámaras de Comercio y de las Industrias.*

Considerando que la CANIRAC es en éstos momentos la única instancia con la que cuentan los empresarios restauranteros, en especial los micro y pequeños empresarios, para iniciar y consolidar sus proceso de modernización así como para recibir servicios y contar con una real representatividad de la industria ante el gobierno federal, se demanda el apoyo de la Secretaría de Comercio para el cabal cumplimiento de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria, toda vez que ésta continúa vigente, haciéndose necesario cumplir con la obligatoriedad del registro de inscripción en el registro especial de la Cámara.

Por lo anterior es necesario que los organismos empresariales promuevan, ya sea la expedición de una nueva Ley en la materia, o bien la reglamentación de la cuál, en donde se observen auténticas Cámaras de Servicio como es el caso de CANIRAC.

*9. Culturas de higiene del restaurante y del comensal.*

Desde hace varios años se detectó la necesidad de elevar la calidad en el manejo higiénico de los alimentos, derivada de las constantes demandas y quejas de los turistas nacionales y extranjeros. Frente a tal situación, la Secretaría de Turismo diseñó y puso en marcha el Programa H Manejo Higiénico de los Alimentos, mismo que ha registrado una creciente demanda dentro del sector de restaurantes.

*10. El abatimiento de la clientela por la dura situación económica.*

Lo que se traduce en menos clientes y reducción de consumos. La economía no ha sido mala únicamente para los empresarios restauranteros, sino que a afectado a todo el país, por lo tanto la economía de la familia mexicana se encuentra un tanto deteriorada y no se puede esperar que éstos acudan con regularidad a un restaurante.

*11. El excesivo incremento en los precios de las materias primas e insumos del sector.*

Se registraron incrementos sensiblemente mayores al de los precios de los restaurantes, obviamente frente al alza de los impuestos y este aumento en materias primas e insumos para restaurantes, los gastos operativos de éstos se incrementaron considerablemente y por lo tanto los empresarios sólo tienen la opción de absorber los aumentos para no castigar el mercado y en consecuencia perder más clientes.

La industria ha hecho un esfuerzo extraordinario por sobrevivir, a pesar de que la salud de nuestras empresas se ha mermado considerablemente. Pero frente a estos hechos, y ante la emergencia económica, en los primeros seis meses han cerrado en el país seis mil restaurantes, y en varios miles más están en condiciones de alto riesgo, lo que han obligado a reducir drásticamente su planta laboral.

## *12. Alto nivel de rotación en su personal.*

La Industria se caracteriza por mantener un nivel de rotación de personal considerablemente alto, debido al bajo ingreso que percibe el empleado tanto operativo como administrativo. Este es un gran problema al que se encuentra esta Industria pues al no tener un recurso humano fijo, debe invertir aún más en capacitación continua, agravándose más si el personal que ya ha sido capacitado no lo reditúa en el propio restaurante sino que se marcha.

### Problemas evidentes en Sector Turismo

American Express Company realizó un estudio sobre los Recursos Humanos en la Industria del Turismo en colaboración con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo en América Latina en el año de 1995.

Este estudio reveló distintos puntos importantes a tratar en las necesidades y las oportunidades para el desarrollo de recursos humanos en viajes y turismo. Para nuestro estudio es importante, pues la Industria Restaurantera forma parte importante del Sector Turismo en compañía de diferentes empresas encaminadas a este negocio como Hoteles, Compañías de transporte y Agencias de viajes.

Aunque esta industria es la que crea más puestos de trabajo en todo el mundo, en Latinoamérica el potencial más significativo de esta industria está aún sin explotar. A lo largo de la próxima década se pronostica que la industria del turismo en este continente crecerá aproximadamente en 70% con una creación de millones de nuevos puestos relacionados con la industria.

Esto constituye un desafío significativo para la industria, el gobierno y los educadores, de ellos depende ofrecer la capacitación y la educación que hará que el producto turístico Latinoamericano sea del rango internacional.

Mencionaremos los puntos más importantes a los que a llegado esta empresa en el estudio realizado:

### 1. *Capacitación:*

Menos de un tercio de las empresas participantes tienen un departamento de capacitación. En estos departamentos hay menos de tres empleados. Constituye un problema evidente pues se observa que no existe la importancia suficiente que debe merecer un departamento de capacitación dentro de una estructura organizacional.

#### Falta de trabajadores:

Se obtuvo que más del 50% de las empresas participantes en el estudio señalaron las dificultades para conseguir directivos calificados.

#### Conocimientos deficientes:

Los conocimientos señalados como deficientes en todas las categorías de puestos de trabajo fueron el uso de computadora, lenguas extranjeras y mercadotecnia y sólo en unas cuantas empresas se había hecho frente a estas deficiencias al iniciar programas de entrenamiento y capacitación.

#### Calidad de los programas externos e internos de capacitación.

La mayoría de las empresas y los representantes de los Organismos Nacionales de Turismo calificaron a los programas externos de educación y capacitación de viajes y Turismo de muy ineficaces. Manifestaron que la materias estudiadas en estos institutos eran en su mayoría inaplicables al trabajo que se lleva a cabo en la industria.

Las empresas estiman que el elemento práctico de los programas externos es insuficiente. Se piensa que la falta de buena comunicación entre la industria y las instituciones de capacitación turística es la causa principal de la calidad inferior de los programas externos.

#### El nivel de aceptación de la Industria del Turismo dentro de la sociedad.

La sociedad en general muestra un respeto modesto hacia la industria de Turismo, se estima que la Industria recibe menos reconocimiento y apoyo de lo que debiera de parte del gobierno y de las Instituciones políticas.

En cuanto a la aceptación del empleo por parte de los trabajadores, esta industria sufre de un índice más alto de rotación del que se experimenta en otras industrias. Se sabe que las oportunidades profesionales dentro de la

industria son modestas, consideran los empresarios que los salarios percibidos son algo inferiores a los de otras industrias.

Los representantes de la Organismos Nacionales de Turismo califican como insuficiente el nivel de servicio hacia el cliente por parte de los empleados de la Industria.

#### **1.4 Repercusiones en las ventas de los establecimientos Restauranteros.**

Con respecto a las VENTAS de este sector, en 1994 ascendieron a 52 mil 850 millones de pesos, en valores corrientes. Esto representa el 3% de la Producción Nacional y un PIB del 3.8% con \$44mil 143 millones de pesos.

En 1994 por el impacto de la no deducibilidad se dejaron de generar ventas por 3 mil 600 millones de N\$ , provocando consecuentemente una perdida en la generación de 49 mil 800 empleos directos y 38 mil 500 empleos indirectos, lo que da un total de 88 mil 300 empleos perdidos.

Algunas estimaciones de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC) revelan que en el año de 1995 las ventas del SECTOR RESTAURANTERO en su conjunto cayeron en una cifra cercana al 30% .

Los restaurantes del Sector Formal , particularmente los de lujo y especializados, cuya reducción de ventas se ubica en el 35% y 50% fueron los que mas resistieron la caída.

En el segmento de Fast Food se estima una caída del 25%, similar a la de el Segmento Tradicional. Para las Cafeterías se estima una baja del 10% de sus ventas. Este segmento presenta una menor caída comparado con los otros, pues es consecuencia de la disminución del ingreso real de los consumidores, se presentó una sustitución en la demanda de servicios de restaurantes especializados a favor de los de las Cafeterías.

En este año el sector se vio forzado a desemplear a un 12% de su fuerza laboral, por lo que el número de trabajadores remunerados disminuyó en 42 mil personas; mientras que los no remunerados formalmente -dueños y familiares- que trabajaban en el sector tradicional se redujo en 32 mil personas, lo que ubica la cifra de desempleados a raíz de la crisis en 74 mil personas.

Se percibió que en relación al comportamiento de los precios del sector, debe destacarse que en el periodo enero-noviembre de 1995 el índice de precios promedio de la industria restaurantera muestra un incremento considerablemente menor a la inflación general de precios del país. Por sexto año consecutivo la Industria Restaurantera aumentó sus precios en menor medida que los niveles de inflación.

Las perspectivas de la Industria Restaurantera para 1996 según las proyecciones macroeconómicas las ventas tendrán un crecimiento del 5.5%, por lo tanto el nivel de empleo crecería en una cifra cercana a los 13 mil puestos de trabajo, frente a la pérdida de 74 mil registrados en 1995.

## **1.5 Instituciones de apoyo para la Industria Restaurantera y sus programas respectivos.**

### **1.5.1 CANIRAC**

#### ***ANTECEDENTES***

LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS fue creada el 4 de Octubre de 1958, según oficio número 18746 emitido por la entonces Secretaría de Economía hoy Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Nace con el firme propósito de consolidar una organización que afilie y represente al gremio restaurantero.

#### ***OBJETIVOS.***

La CANIRAC se crea para cumplir con objetivos de representar y defender los intereses generales de la industria y sus asociados; fomentar su desarrollo a nivel nacional; ofrecer los servicios que establecen los estatutos camarales; convertirse en órgano de consulta del gobierno para satisfacer las necesidades de las actividades industriales que la constituyen; ejercer el derecho de petición , modificación o derogación de aquellas leyes y disposiciones, tanto administrativas como jurídicas que intervienen en el desarrollo de la actividad restaurantera.

### ***BENEFICIOS***

Desde su fundación , la CANIRAC ha aportado múltiples y variados beneficios en pro de sus socios, pero destacan de manera sobresaliente el reconocimiento jurídico de la industria y la identidad del gremio restaurantera; de ser simples comerciantes, los restaurantera ya son considerados verdaderos industriales.

### ***DELEGACIONES***

Actualmente la CANIRAC representa a casi 200 mil restaurantes en todo el territorio nacional, para llegar a todos ellos y poder satisfacer la demanda de los servicios, la CANIRAC cuenta, hasta la fecha con 161 delegaciones distribuidas a lo largo y ancho de la República Mexicana, de las cuales 31 son estatales, 114 municipales y 16 distritales localizadas en el Distrito Federal y Area metropolitana.

### ***SERVICIOS***

Siempre con la filosofía de servir a sus agremiados , la CANIRAC diseñó un programa de servicios acorde a las necesidades del empresario restaurantera; servicios que hoy en día se han convertido en las 20 principales razones para pertenecer a la CANIRAC:

## **20 PRINCIPALES RAZONES PARA PERTENECER A LA CANIRAC**

1. Representatividad gremial: en defensa de los intereses del sector.
2. Seguro gratuito en coberturas de contenidos y responsabilidad civil.
3. Seguros complementarios, con ahorro de hasta un 60%
4. Tarjetas de crédito CANIRAC-CONFIA.
5. Ventanilla Unica de Gestión para Restaurantes.

Trámites de todo tipo sobre asuntos relacionados con el D.D.F. y sus delegaciones

- Licencias de funcionamiento
- " de anuncios
- " de construcción
- " de uso de suelo
- Revalidaciones
- Visto bueno de seguridad y operación
- Programa específico de protección civil
- Constancia de zonificación de uso de suelo
- Cambios de uso
- Declaración de apertura
- permisos diversos

6. Asesorías: jurídica, laboral, fiscal, contable, sobre financiamiento, sobre impacto ambiental, sobre franquicias, para el pago de derechos de autor, programa SP: la solución a tus problemas

7. Modulo integrado de la SHCP
8. Modulo de asistencia y atención al Derechohabiente del IMSS
9. Modulo de Trámites ante INFONAVIT
10. Instituto de Capacitación y Desarrollo empresarial
11. bolsa de trabajo
12. Comunicación especializada
13. Estudios económicos
14. Servicios específicos a secciones especializadas
15. *Directorio gastronómico*
16. Promoción turística y gastronómica: festivales y exposiciones.
17. Asistencia en asuntos internacionales
- 18: Premio al mérito empresarial
19. Sistema nacional de proveedores
20. Apoyo en asuntos relacionados con turismo y salud.

## **PROGRAMAS DE CAPACITACION IMPARTIDOS POR CANIRAC**

En CANIRAC se ha desarrollado la capacitación como una de las funciones principales desde 1990 con un fuerte trabajo encaminado a obtener resultados, se han implementado estrategias como la programación de cursos abiertos, dirigidos a los socios de las micro y pequeñas empresas, así como cursos cerrados diseñados en base a detecciones de necesidades específicas para cada empresa, y un Manual sobre Capacitación distribuido a todas las Delegaciones de CANIRAC en toda la República y de las cuáles se derivaron los siguientes programas.

- I. Cursos a puestos específicos (meseros, cocineros y demás puestos en el restaurante. )
- II. Manejo higiénico de los alimentos.
- III. Diplomado en administración de Restaurantes.
- IV. Manual de capacitación para las delegaciones de CANIRAC en provincia
- V. Seminario de actualización.
- VI. Modelo de calidad en la Industria Restaurantera.
- VII. Vinculación CANIRAC- Sector educativo:
  - Universidad Iberoamericana
  - Escuela Panamericana de Hotelería
  - Centro de Estudios Superiores de San Angel.
  - CONALEP
- VIII. Detección de necesidades de Capacitación.
- IX. Consultorias.
- X. Reestructuración del sistema general de capacitación y adiestramiento de la Industria Restaurantera.
- XI. Fomento del marco jurídico de la capacitación.
- XII. Capacitación a Capacitadores.

Una Industria que proporciona más de un millón de empleos, requiere de gente bien capacitada que satisfaga las necesidades del cliente, haciendo más competitiva a su empresa y ésta es la misión de la Dirección de Capacitación de CANIRAC.

La labor que se ha realizado para concientizar al público restaurantero acerca de la capacitación ha sido un éxito, pues la demanda de este servicio ha

aumentado en toda la república, lo que conduce a CANIRAC a incrementar sus servicios no sólo en D.F. sino en todo el país.

La demanda de capacitación en el sector es constante y creciente, pero las bases están sentadas para llegar a ofrecer suficientes cursos y programas para los socios de la CANIRAC.

### **1.5.2 INSTITUTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera, INCIDIR.**

CANIRAC se ha encargado de crear este Instituto para la ayuda de la Industria Restaurantera, aún se encuentra sólo en proyecto pero es de suma importancia que hayan decidido realizarlo, pues uno de los grandes problemas con los que se enfrentan los restauranteros es la capacitación de su personal tanto operativo como administrativo, en seguida se mencionan los puntos importantes de el proyecto.

#### ***MISION***

Ser una Institución capacitadora modelo, que dé formación y desarrollo al sector industrial restaurantero, impulsando el crecimiento de las empresas, de una manera sistemática e integral, asegurando alcanzar parámetros de calidad internacional.

#### ***OBJETIVOS***

1.- Proporcionar al empresario y trabajador de la industria Restaurantera Nacional, los medios óptimos y necesarios para asegurar su integración al proceso de modernización que vive el país.

2.- Implementar el Programa para la modernización de la micro y pequeña industria, para elevar los estándares de calidad y servicio del sector tradicional de la empresa restaurantera, a través de procesos operativos y administrativos enfocados a la satisfacción total del cliente (mercado) .

3.- Lograr a través de la formación, conocimiento y creatividad del empresario, desarrollar esquemas de crecimiento particular, que redunden en

un crecimiento integral y conjunto de la Industria Restaurantera.

4.- Ser la planta generadora de los planes y programas para asegurar el profesionalismo y calidad de la estructura operativa de las empresas restauranteras

5.- Proporcionar al empresario y público interesado, la información más actualizada, a nivel internacional sobre: Tecnología, Mercadotecnia, Administración, Computación, Higiene y Productividad, y todos aquellos temas vinculados con la toma de decisiones, para su eventual adaptación a los procesos de crecimiento nacionales.

6.- Promover y fortalecer las áreas y actividades enfocadas a la Capacitación y Desarrollo de las empresas restauranteras, a través de asistencia y apoyo personal y permanente.

7. Actualizar constantemente el Sistema General de Desarrollo , Capacitación y adiestramiento de la Industria Restaurantera, de acuerdo con la permanencia de las necesidades de desarrollo de las empresas.

8.- Alcanzar anualmente las siguientes cantidades en cuanto a gente capacitada:

EMPRESARIOS	2460
PERSONAL OPERATIVO	1760
TOTAL	4220

EMPRESAS atendidas: 780, es decir, un promedio de 5.4 personas capacitadas por empresa. La cantidad promedio capacitada anualmente por CANIRAC ha sido de 2500 personas, por lo que calculamos que con estas instalaciones se logrará un incremento del 68%.

## RELACION DEL PROYECTO CON LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

El Instituto estará enfocado a resolver las necesidades de información y preparación del empresario de la micro, pequeña y mediana industria prioritariamente. Serán estas industrias las más favorecidas pues podrán encontrar a bajo costo los medios para prepararse a la competencia, conociendo las técnicas especializadas en Administración, Producción, Servicio y conservación de los alimentos, a través de sistemas que disminuyan costos y promuevan el crecimiento de las empresas de una manera integral, paralela y conjunta con el resto de la Industria Restaurantera. También es intención proporcionar los medios para lograr el desarrollo del personal operativo de estas empresas como uno de los elementos para alcanzar la calidad de vida en el trabajo, la consolidación de los empleos existentes y la proyección de mayor numero de empleos.

### PRINCIPIOS DE OPERACIÓN

I. El diseño de programas y materiales didácticos estarán siempre acordes con las necesidades cambiantes de la Industria Restaurantera para coadyuvar a su desarrollo, con la formación de recursos humanos preparados.

II. La formación de Recursos Humanos estará sujeta a un proceso integral de capacitación que comprende desde la detección de necesidades , planeación , organización, implementación, evaluación y seguimiento, reflejado en todos los programas del Instituto.

III. Los instructores deberán tener una formación académica y especializada en la Industria Restaurantera, además de conocimientos pedagógicos que garanticen la transmisión de conocimientos actualizados y adecuados a los avances de la Industria.

IV. Los servicios de Capacitación como los cursos y consultorias contarán con todos los elementos necesarios para proporcionar un aprendizaje efectivo en los participantes.

V. Se evaluarán todas las acciones de capacitación para insertar al Instituto de Capacitación de la Industria Restaurantera en un proceso de mejora *continua*.

VI. Mantener a la vanguardia la capacitación técnica de los trabajadores con tecnología de punta que ofrezca a las empresas restauranteras un panorama de modernidad.

## **PROGRAMAS A DESARROLLARSE EN EL INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA**

**Diplomado en administración de Restaurantes**

Dirigido a : Empresarios de micro, pequeña y mediana empresas o ejecutivos principiantes en la Industria Restaurantera.

**Diplomado en operación de restaurantes.**

Dirigido a : Personal de base de las áreas de servicio y producción de restaurantes de todo tamaño. Principalmente en la operación de un restaurante.

**Diplomado en excelencia directiva para restaurantes**

Dirigido a : Todo empresario y ejecutivo convencido de la necesidad de desarrollar técnicas y habilidades que permitan crear una cultura de trabajo de calidad, que al ser premiada en la organización , repercuta en atraer y retener a los clientes.

**Sistema general de capacitación y adiestramiento de la industria restaurantera.**

Dirigido a : Toda la Industria Restaurantera.

**Programas cerrados de asesorías, consultorias y detección de necesidades.**

Dirigido a : Toda la Industria Restaurantera.

**Seminario de actualización y fomento de la cultura empresarial.**

Dirigido a : Toda la Industria Restaurantera.

### 1.5.3 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, STPS.

Se ha visto que la STPS es un organismo interesado principalmente a la capacitación de los trabajadores mexicanos, CANIRAC se encuentra intimamente relacionada con esta pues brinda una gama diversa de opciones para apoyar al empresario y personal restaurantero.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección general de Capacitación y productividad tiene como objetivo apoyar y asesorar a las unidades productivas o de servicio en la planeación, organización y ejecución de sus acciones de capacitación por lo que dirige y desarrolla sus esfuerzos y recursos para el diseño de propuestas de trabajo que permitan a las distintas organizaciones disponer de alternativas técnico metodologicas que faciliten la adecuada operación del proceso capacitador.

Se ha elaborado una guía técnica como base informativa para el responsable de capacitación en las empresas con el propósito de fortalecer y orientar la formación de recursos humanos.

#### MODELO DE ORGANIZACION Y OPERACION DEL PROCESO CAPACITADOR

El objetivo de ésta guía " Modelo de Organización y Operación del Proceso Capacitador " Es proporcionar a las unidades productivas o de servicio un esquema organizacional que contribuya al pleno desarrollo de las tareas encaminadas a implantar el proceso capacitador.

Este modelo es un esquema metodológico que mediante la aplicación sucesiva de cada una de las etapas permite la organización, ejecución y evaluación del proceso capacitador en los centros laborales. Al establecer las acciones de capacitación con la instrumentación del modelo se asegura:

- \* Responder a necesidades reales.
- \* Delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos.

\* Aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.

\* Valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación

\* Realizar acciones correctivas

\* Retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo.

Si se lleva a la práctica este modelo permite:

▸ Mediante un esquema administrativo, sistematizar las acciones de capacitación al identificar, planear, ejecutar y controlar las actividades que se derivan de cada una de las etapas del proceso.

▸ Sensibilizar a los directivos en la toma de decisiones con respecto a la formación del personal.

▸ Involucrar a todo el personal del centro de trabajo en la consecución de los objetivos relacionados con su desarrollo laboral .

▸ Contribuir en el desarrollo de las tareas encaminadas a preparar, actualizar o perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Con ello se evitan acciones imprevistas y aisladas que se traducen en elevados costos y pérdida de tiempo. El Modelo está conformado por cinco etapas:

1. Análisis situacional de la empresa.
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.
3. Plan y programas de capacitación.
4. Operación de las acciones de capacitación.
5. Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

### **1. Análisis situacional de la empresa.**

Es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento. Esto es importante partir de ella para que los beneficios sean mayores que los

costos invertidos en la capacitación, de esta manera se garantiza la efectividad del proceso.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa.

Conocer qué es la empresa, por qué, para qué existe y hacia donde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles requeridos por el centro laboral.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también de aquellas que necesitan de otro tipo de atención.

Esto permitirá administrar adecuadamente el proceso de capacitador y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas por la empresa.

## **2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, conveniente investigar las causas que los están generando. La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las carencias y/o limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

### *Objetivos:*

✓ Identificar la problemática de la empresa en relación a la formación de sus recursos humanos.

✓ Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización

✓ Identificar quienes y en qué requieren capacitación.

✓ Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar.

✓ Determinar las prioridades de atención de acuerdo a las necesidades identificadas.

✓ Identificar si las carencias o deficiencias, pueden ser subsanadas con capacitación.

Para realizar este estudio hay que tener en cuenta las necesidades de capacitación son:

⇒ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.

⇒ El punto de partida para planear el desarrollo del personal.

⇒ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.

⇒ El principio de sistematización del proceso capacitador en la empresa.

⇒ El conjunto de datos que deben estar presentes en las demás etapas del proceso.

⇒ El reflejo de los intereses y expectativas de trabajadores y directivos.

La investigación conlleva

- Establecer los niveles en los cuales se realizará.

### Organizacional

Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.

### Ocupacional

Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo

### Individual.

Deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto.

- Aplicar una metodología:

#### SITUACION IDEAL

- Ocupación / puesto-

- \* Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
- \* Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

#### SITUACION REAL

- Individuo-

- \* Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo.
- \* Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil de puesto.

#### ANALISIS COMPARATIVO

- \* Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias.
- \* Concentrar la información por cada trabajador.

- \* Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto

## DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

- \* Jerarquizar las necesidades identificadas
- \* Definir contenidos de capacitación.
- \* Determinar para cada evento cómo se trabajarán los cursos, talleres, seminarios y pláticas.
- \* Decidir los recursos humanos que serán responsables de impartir los eventos.

## INFORME

- \* Elaborar un informe:
  - \*\* Describe la situación investigada y la forma en que ésta se realizó.
  - \*\* Señala las necesidades detectadas
  - \*\* Determina las acciones de capacitación a seguir.
- \* Los elementos a considerar para su integración son:
  - \*\* Metodología es decir los pasos a seguir y los datos a obtener deben proporcionar:
    - La información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere.
    - el número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados.
    - Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados.
  - Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuar la capacitación.
- \*\* Universo o el nivel de necesidad investigado.

**\*\* Resultados obtenidos es decir las necesidades detectadas.**

**\*\* Anteproyecto en donde estarán las estrategias.**

**\*\* Anexos, formatos empleados.**

### **3. Plan y programas de capacitación.**

La estructuración de un plan de capacitación se realiza con el propósito de especificar lo que pretende realizar la empresa en materia de capacitación. Se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

La utilidad de un plan de capacitación es que:

& Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la empresa.

& Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa.

& Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.

& Especifica el presupuesto y las inversiones que deberán destinarse a la capacitación .

## **La estructuración del plan comprende:**

### **SELECCION DE INFORMACION**

a partir de:

- Los resultados del diagnóstico de necesidades.
- La funcionalidad, importancia, suficiencia y actitud de la información
- El contexto laboral

### **ORGANIZACION**

a partir de:

- La secuencia de los objetivos específicos y particulares.
- La complejidad de la información.

Para elaborar el plan de capacitación, se debe considerar:

- ° Los puestos de trabajo a ser atendidos.
- ° El número de trabajadores por puesto que serán capacitados.
- ° Período de tiempo en que tendrá vigencia.
- ° Eventos a desarrollar que incluyan: Objetivo, contenidos, duración e instructor responsable.

Después de haber estructurado el plan de capacitación deben realizarse los programas de capacitación:

### **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas o secciones de la empresa.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

## 1. Establecer objetivos

Los objetivos son la descripción de conductas que deben demostrar los capacitados al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

La función de los objetivos son:

Comunican a los participantes e instructores la intención de un programa.

\* Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos.

\* Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

\* Determinan los términos en que se evaluará su cumplimiento.

## 2. Estructuración del contenido.

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, " se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo y se presenta en términos prácticos, es decir, indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido.
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición del contenido por aprender.

## 3. Metodología de instrucción.

Esta metodología es el conjunto de acciones programadas y organizadas que se derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos. Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados, con su aplicación el participante experimenta hechos y vivencias que facilitan el proceso instrucción-aprendizaje.

Para la determinación se consideran los elementos siguientes:

**Técnicas de instrucción** Procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar en forma efectiva el proceso instrucción-aprendizaje.

**Técnicas grupales.** Actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.

**Recursos didácticos.** Conjunto de medios materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación.

#### 4. Evaluación.

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos. Los momentos son:

**INICIAL O DIAGNOSTICA** Se aplica al inicio del proceso de instrucción-aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

**FORMATIVA O INTERMEDIA** Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas.

**FINAL O SUMARIA** Se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

El plan y los programas de capacitación deben asegurar:

- ~ El cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- ~ El cumplimiento metodológico que administre las acciones de capacitación.
- ~ La formación integral de los recursos humanos.

- ~ El mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

#### **4. Operación de las acciones de capacitación**

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirigirán, a los objetivos que se desean alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

##### **OPCIONES**

**GRUPAL** Actividad en la que se reúne un grupo. La organización del trabajo permite la participación activa de los integrantes para el logro de un objetivo común.

**INDIVIDUALIZADA.** Se dirige a una sola persona con el propósito de proporcionar un conocimiento específico, con cierta flexibilidad de horario y espacio físico. Para desarrollarla es necesario elaborar textos programados como material de apoyo por medio de los cuales los capacitados comprueban su grado de avance.

**A DISTANCIA - AUTOADMINISTRABLE-** Ofrece la orientación autodidacta al trabajador y por lo tanto la oportunidad de superación técnico-profesional sin la restricción de un horario fijo, tiempo determinado y presencia del instructor.

##### **CURSO**

- ° Se orienta al desarrollo de conocimiento, habilidades o actitudes.
- ° Combina teoría y práctica.
- ° Su duración es variable aunque el tiempo mínimo considerado es de 20 horas.

##### **TALLER**

- ° Evento netamente práctico.
- ° Permite aplicar conocimientos teóricos en forma inmediata.
- ° Facilita el desarrollo de habilidades y actitudes.
- ° La duración es corta, comprende un periodo completo de 12 horas.

## SEMINARIO

- Tiene como propósito la *investigación y estudio de temas o materias específicas*.
- Se realiza a través de la organización de los grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis.
- La duración es variable, Pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

## CONFERENCIA

- Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas y tópicos novedosos.
- La realización requiere de expertos que centralicen su actividad.
- La duración puede ser variable.

## PLATICA

- Es una *charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas*.
- Posibilita mayor apertura por parte de los capacitados.
- Es rápida de efectuar
- No requiere de un tiempo ni espacio determinado.

Ya que se ha seleccionado las opciones y modalidades de capacitación, se deben considerar las fases que garantizan la realización de los eventos.

1. Programación . Se refiere a la organización existente para el óptimo desarrollo de los eventos; en ella se deben considerar los aspectos siguientes:

- De los participantes
  - ¡ Número, edad, escolaridad.
  - ¡ Puesto que desempeña y horarios de trabajo
  - ¡ Nombre del curso, taller, conferencia
  - ¡ Nombre del instructor
- Del evento
  - ➔Objetivos
  - ➔Fecha de realización

- Material
- Constancia de participación

➤ Del ambiente

- Selección de aulas
- Condiciones materiales e higiénicas
- Tamaño, visibilidad, acústica y ventilación.
- Servicios complementarios.

2. Ejecución. Es propiamente la realización de los eventos considerados en el plan de capacitación. Se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los instructores
- La participación activa de los capacitados.
- La ratificación de las personas que fungirán como coordinadores del evento.
- El registro de participantes y asistencia.
- Constancia
- Instalaciones adecuadas.
- Elaboración de informes.

3. Evaluación. Se encuentra relacionada con los objetivos que se desean alcanzar al término de cada uno de los eventos. Esto tiene por objeto determinar la efectividad de los eventos y permite identificar los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores en función de la capacitación proporcionada, los aspectos que involucra son:

- El desempeño de los participantes. Para determinar los cambios de conocimientos, actitudes y/o habilidades.
- El desempeño de los agentes capacitadores.
  - Grado de motivación hacia el curso logrado por el instructor.
  - Grado de actualización de los temas tratados.
  - Grado de profundidad de los temas
  - Cumplimiento de objetivos.
  - Dominio del contenido

- Claridad en la exposición.
- Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos
- Utilidad del material didáctico
- aplicación de técnicas grupales.

° Coordinación del evento. Esta evaluación debe efectuarla el coordinador al finalizar cada uno de los eventos, se refiere a:

- La organización que existió.
- Tiempos de ejecución
- Aprovechamiento de los recursos utilizados
- Imprevistos.
- Acciones correctivas.
- Soluciones tomadas.

## **6. Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación**

Al concluir la aplicación de los programas es imprescindible llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planeado.

Su propósito es determinar el progreso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar la acciones necesarias.

### *La evaluación*

Es un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

IMPLICA:

- ⇒ Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación
- ⇒ verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales
- ⇒ Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución

- ⇒ Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- ⇒ Conocer la efectividad de la capacitación.
- ⇒ Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación, organización, ejecución y de la misma evaluación.

## IMPORTANCIA

- ≈ Contribuir al constante desarrollo de las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones.
- ≈ Ayudar al mejoramiento del proceso capacitador en sus diferentes etapas, con el propósito de realizar las modificaciones necesarias.

La evaluación se dirige a:

- Rendimiento individual
- Eficiencia en cada una de sus funciones y tareas
- Índices de productividad por grupos o áreas de trabajo.

Para facilitar la evaluación de las acciones , es conveniente que ésta se realice en tres momentos.

- ① Evaluación diagnóstica. Se aplica al inicio del proceso capacitador.
- ② Evaluación intermedia. Se realiza durante el desarrollo del proceso capacitador.
- ③ Evaluación sumaria. Se lleva a cabo al finalizar el proceso.

### **El seguimiento.**

Todo proceso evaluador debe considerar la necesidad de realizar un seguimiento a fin de conocer los resultados de sus acciones y su repercusión en el desempeño de los egresados del proceso. Se analizan los siguientes aspectos del seguimiento:

- Recursos humanos formados
- Recursos materiales invertidos
- Recursos financieros destinados
- Beneficios obtenidos

La información que se obtiene se transforma en materia prima para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación.

A nivel micro los capacitadores pueden proporcionar diferente información como es: la organización de los eventos, la efectividad de los instructores, la forma de evaluación del proceso instruccional, la empresa o institución que la impartió, el interés sobre otros eventos y las apreciaciones sobre el resultados de la experiencia adquirida mediante la capacitación sobre su desarrollo intelectual, personal y social.

A nivel macro la vinculación de los factores que intervienen en una organización y la función de capacitación, puede determinarse a partir de estos aspectos que influyen en la formación de los capacitados: La relación de los programas y las necesidades de formación de los recursos humanos, la adecuación entre la oferta de acciones de capacitación y la demanda de recursos humanos, el grado de permanencia de los conocimientos adquiridos, y las cualidades y deficiencias de las empresas e instituciones que ofrecen servicios de capacitación.

### Resultados del seguimiento

- ◇ Analizar el desempeño profesional y el desarrollo social de los trabajadores capacitados.
- ◇ Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no ha sido capacitado.
  - ◇ Identificar necesidades no satisfechas.
  - ◇ Establecer condiciones actuales y deseadas.
  - ◇ Determinar nuevos objetivos y metas.
  - ◇ Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
  - ◇ Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso

capacitador para valorar que sean idóneas las entidades responsables del programa.

Como parte integrante de esta etapa del modelo, se encuentra el establecimiento del costo-beneficio de las acciones de capacitación. A partir de esto, se estiman los costos que ocasionó la capacitación y compararlo con el valor de los beneficios que aportó a la empresa.

Para realizar esta estimación deberán considerarse los siguientes aspectos:

## COSTOS

- Sueldos y/u honorarios de los instructores
- Horas-hombre invertidas en capacitación
- Renta de equipo e instalaciones
- Transporte y viáticos
- Horas-hombre invertidas en la planeación
- Honorarios de consultores
- Material didáctico empleado

## BENEFICIOS

- Mejora en la calidad del producto o servicio
- Mejora en la organización de la empresa o institución
- Mejora en las relaciones laborales
- Decremento de riesgos y accidentes de trabajo
- Reducción de desperdicios.

*Finalmente el seguimiento proporciona los elementos que permitirán planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones que en materia de capacitación realice todo el centro laboral.*

## PROGRAMA DE CAPACITACION INDUSTRIAL DE LA MANO DE OBRA " CIMO "

### **ORIGEN.**

Entra en operación a partir de 1988, dirigido a mejorar los niveles de calidad y productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas apoyando de esta manera la modernización del aparato productivo y una inserción más favorable en los mercados interno y externo.

CIMO es promovido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con un apoyo financiero del Banco Mundial y la participación del Sector Empresarial.

Los ámbitos de acción son las empresas, los trabajadores, grupos empresariales, Instituciones públicas de apoyo y la oferta de capacitación. Cubre con 28 Unidades Promotoras de Capacitación la mayor parte de la República. Abarcando las ramas económicas : industrial, de servicios, sector social, comercio, turismo y cadenas productivas.

### **OBJETIVO**

Establecer un sistema de apoyo a las micro, pequeña y mediana empresas en ramas y regiones estratégicamente seleccionadas que incida en las destrezas y habilidades de trabajadores y empleados, y que funcione como un programa demostrativo para la promoción y apoyo de capacitación en el trabajo relacionado con servicios de asesoría a cinco mil empresas y servicios de información para veinte mil personas; lo anterior mediante el diseño e instrumentación de programas de calidad y productividad que les permitan mejorar su competitividad en los mercados interno y externo.

Con base en la experiencia adquirida a través del desarrollo del programa los objetivos específicos se redefinieron a partir de 1989 y son los siguientes:

° Vincular en el seno de los organismos empresariales, a la PME con los oferentes de capacitación, así como con instituciones y empresas que les

ofrezcan otros apoyos que contribuyan al mejoramiento de su competitividad mediante la creación de un sistema de organización que lo permita.

- Contribuir a la creación de una cultura de calidad y productividad en la PME mostrando los beneficios de la capacitación, difundiendo sus logros y reproduciendo sus efectos.

- Propiciar que la oferta de capacitación responda a las necesidades de la planta productiva.

- Contribuir al incremento de la productividad mediante el establecimiento de canales de comunicación con sistemas de apoyo al desarrollo de la competitividad.

- Mostrar los beneficios de la capacitación mediante el seguimiento de las acciones llevadas a cabo en CIMO y la evaluación de los cambios generados por los programas integrales.

- Incidir en la consolidación y reactivación de instituciones de capacitación y de apoyo a la productividad en los organismos empresariales y en el sector educativo.

- Fortalecer la participación del sector social y la microempresa en la actividad económica nacional.

## **ORGANIZACION**

La operación del Programa CIMO tiene como base fundamental la constitución de Unidades Promotoras de Capacitación "UPC" que se integran a partir del establecimiento de un comité ejecutivo, que es una instancia directiva local, en el que participan las autoridades responsables del programa por parte de la STPS y los representantes de los organismos empresariales de la región.

## **PROYECTO DE CAPACITACION DE MANO DE OBRA (PCMO)**

Surge este proyecto con un propósito fundamental de instrumentar

acciones demostrativas orientadas a superar el desequilibrio existente entre las necesidades de personal calificado que demanda la planta productiva y los egresados de los sistemas de educación y capacitación. Además pretenden demostrar la necesidad de capacitación de la fuerza productiva ya ocupada, ante los cambios tecnológicos, la apertura comercial, la modernización y el ajuste del sistema industrial.

La necesidad de mejorar los niveles de calidad-productiva y competitividad del aparato productivo nacional, implica el fortalecimiento y ampliación de las acciones de capacitación de la mano de obra, la que se encuentra ocupada, la que se ingresará al mercado de trabajo o bien la que ha sido desplazada por no contar con la calificación y conocimientos requeridos para el desarrollo de los procesos de producción.

El proyecto de Capacitación de Mano de Obra se dirige a la consecución de los siguientes objetivos.

- \* Reducir las restricciones al crecimiento derivadas de la carencia de recursos humanos calificados.
- \* Elevar la productividad del trabajo mediante el mejoramiento de los servicios de empleo y capacitación.
- \* Mejorar la distribución regional y social de las oportunidades de empleo y capacitación.

Para su instrumentación el proyecto se estructura en cuatro programas: Fortalecimiento del Servicio Nacional de Empleo y Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados, Capacitación Industrial de la Mano de Obra, Fortalecimiento Institucional e Inversiones Complementarias en Centros de Capacitación.

## **CAPITULO 2**

### **Calidad en el servicio en la Industria Restaurantera**

#### **2.1 Calidad**

Tomando el tema de calidad no se menciona ninguna definición en particular. Los estudiosos de este punto difieren en cuanto a expresar una definición concreta, sin embargo se ha llegado a un acuerdo de que:

La CALIDAD está determinada por lo que desea un cliente y por lo que está dispuesto a pagar.

La CALIDAD basada en el valor:

Define a la calidad en término de costo y precio, en donde un producto de calidad es aquel que es funcional a precio aceptable.

La CALIDAD basada en el servicio:

Quiere decir calidad del trabajo, servicio, calidad en las personas incluyendo trabajadores, gerentes, ejecutivos.

En un estudio de calidad no puede faltar mencionar la filosofía del Dr. Deming pues es considerado el padre de la Calidad. El emplea 14 puntos que cristalizan las prácticas administrativas clave que han pasado a ser aceptadas en las empresas de más alta calidad en los Estados Unidos y Japón.

Ninguno de los puntos se sostiene por sí mismo. Cada uno es parte de una guía para generar conciencia del cliente, reducir la variación y alimentar el cambio y la innovación constante de toda la organización. Los 14 puntos conducen a un detallado análisis de todo, desde los deseos del cliente hasta el proceso mismo de la toma de decisiones errónea.

El análisis es indudablemente un elemento principal en la mayoría de los negocios, aquello que distingue cada vez más a ganadores de perdedores, en nuestro mundo abrumado de información es la agudeza del análisis. En la competencia por mercados globales, los japoneses superaron en análisis a los Estados Unidos y reunieron la fuerza de voluntad colectiva para encontrar

maneras mejores y más eficientes de poner en funcionamiento sus conclusiones.

Los 14 puntos se basan en las siguientes seis ideas principales:

① La CALIDAD es determinada por el cliente. El mejoramiento en los productos y procesos debe tener como meta anticipar las necesidades futuras de los clientes. Calidad viene de mejorar el proceso, no de supervisar a fondo los resultados de un proceso mal manejado.

② Es esencial comprender y reducir la variación en cada proceso.

③ Todo mejoramiento de calidad significativo y duradero debe emanar del compromiso con el mejoramiento asumido por la conducción superior, así como de su comprensión de los medios a través de los cuales debe lograrse el cambio sistemático. El mejoramiento no puede provenir solamente de que trabajadores y supervisores de nivel medio “trabajen más duro” a tal fin. Ni la mejora en la calidad ni la utilidad a largo plazo pueden alcanzarse sobre base de creencias infundadas y objetivos arbitrarios, fijados sin tener en cuenta como habrán de cumplirse en el contexto de la capacidad del proceso de la empresa.

④ El cambio y el mejoramiento deben de ser constantes e integralmente abarcadores. Deben involucrar a todos los miembros de la organización, incluidos todos los proveedores externos.

⑤ La educación y el entrenamiento permanente de todos los empleados de la empresa son un prerrequisito para lograr el tipo de análisis que hace falta para el mejoramiento constante.

⑥ Las evaluaciones de rendimiento que buscan medir lo que aporta cada individualmente los empleados suelen ser dañinas. Cuando la administración permite la posibilidad, la vasta mayoría de los empleados toma su trabajo con orgullo y se esfuerza por mejorar. Los programas de evaluación de rendimiento pueden impedir la iniciativa natural. Por un lado por su propia naturaleza crean más “perdedores” que “ganadores” con lo cual bajan la moral. Y como no tienen en cuenta la variación natural, son inexactos e injustos, percibidos como tales por los empleados.

Los 14 Puntos de Deming son los siguientes:

**1. *Establecer constancia de propósito.***

Esto implica a un nivel macro, el compromiso a largo plazo de invertir en, y adaptarse a, las desafiantes exigencias del mercado. La constancia de propósito a nivel micro implica la afinación sistemática de cada proceso de la empresa de acuerdo a los cambios que hacen falta en la estrategia y la línea de producción para satisfacer las necesidades a largo plazo del mercado.

El concepto de constancia de Deming empieza y termina teniendo como eje al cliente. El éxito depende de lo bien que la empresa evalúe los procesos, los productos, los servicios y los mercados de hoy para satisfacer lo que el cliente querrá mañana y que tenga la convicción administrativa para asumir los cambios correspondientes. Exige un compromiso con estrategias a largo plazo, y conocimiento analítico para estimar con exactitud donde deben hacerse cambios sistémicos.

Una vez que la Dirección ha identificado correctamente los problemas, debe resolver la mejor manera de desplegar su estrategia de mejoramiento en forma tal de asegurar que toda la empresa conserve el rumbo y mantenga la constancia en el propósito.

**2. *Mejorar constantemente y siempre cada sistema de producción y servicio.***

Deming presentó un Método de análisis y mejoramiento de procesos que los japoneses aplicaron al desarrollo de productos y al establecimiento y ejecución de planes estratégicos. Este método es conocido en Japón como el *Ciclo Deming*.

Este ciclo implica definir y esclarecer constantemente los deseos de los clientes, y es al mismo tiempo un vehículo para reunir todas las operaciones de la empresa en torno a esos deseos. Así el ciclo Deming depende de la permanente cooperación de los distintos departamentos, de manera tal que la mirada colectiva nunca se desvíe del cliente ni de ninguna parte del proceso que pudiera afectar la integridad del producto

que se está fabricando para el cliente. Aplicado al desarrollo del producto, el ciclo Deming funciona de la siguiente forma:

1. Planear el producto en base a la investigación del consumidor, y diseñarlo.
2. Hacer el producto y analizarlo.
3. Comercializar el producto.
4. Analizar cómo reciben los consumidores la calidad, el precio y las características del producto tanto los que lo compran como los que optan por no comprarlo.

El paso final conduce inevitablemente a rediseñar y mejorar.

### ***3. Eliminar metas y cuotas numéricas, incluido la administración por objetivos.***

Deming sostiene que los empleados nunca deben estar sujetos a una cuota, porque pueden limitarse a trabajar para cumplir con la cuota mínima que el sistema les permite, suponiendo que la controle.

En el caso del Management por Objetivos se concentra en el objetivo final más que en el proceso, pues como se practica generalmente una empresa puede lograr en el corto plazo casi cualquier objetivo que desee, pagando un precio muy alto que en casos extremos destruye el sistema de la empresa.

### ***4. Eliminar el miedo para que todos puedan trabajar eficientemente por la empresa***

Nadie puede rendir lo mejor de sí a menos que se sienta seguro . Seguro significa sin miedo sin temor a hacer preguntas. Un denominador común del miedo en cualquiera de sus formas, en cualquier parte, es la pérdida a causa de rendimiento disparejo y cifras infladas.

### ***5. Instituir el liderazgo.***

El liderazgo es una ley natural de dirigir sin miedo “ la meta del

liderazgo deberá ayudar a que gente, maquinas y artefactos realicen un trabajo mejor". El liderazgo debe cambiar su rol del supervisor, del de policías al de entrenadores.

#### ***6. Terminar con la práctica de adjudicar contrataciones mayormente en base al precio.***

Ninguna división ni ninguna compañía trabajan en el vacío. La variabilidad puede inmiscuirse en el proceso a través de las partes suministradas por los proveedores, añadiendo costos de inspección y corrección. Por lo tanto el mejoramiento continuo de un sistema sólo puede alcanzarse si los proveedores, cuya producción constituye hasta el 80% de muchos productos terminados, son capaces de rendir un nivel de calidad predecible y constantemente perfeccionado. Es por eso que se convoca a las empresas a avanzar hacia un único proveedor para cada tipo en particular, en una relación de largo alcance basada en la lealtad y la confianza.

#### ***7. Derribar las barreras entre los departamentos.***

Este proceso implica la movilización de los distintos feudos colectivos a fin de cooperar en objetivos comunes, definidos por las necesidades del cliente y las prioridades de mejoramiento de la empresa. La necesidad de este proceso nace cuando se comprende que así como los proveedores externos tienen una enorme incidencia sobre la capacidad de la compañía cliente para satisfacer sus propios objetivos de calidad, las distintas divisiones y funciones dentro de la empresa afectan la capacidad mutua de mantener el control y la consistencia.

#### ***8. Instituir la instrucción con respecto al trabajo.***

Controlar un proceso exige comprender detalladamente el sistema en cuestión y el modo en que puede afectarlo la verificación. Por lo tanto, resulta útil instruir a cuantos miembros de la empresa sea posible para que puedan reconocer cuándo un sistema está bajo control o saliéndose de control. Además trabajadores y superiores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.

Pero ese es sólo un punto, las empresas encuentran que también necesitan enseñarles a los empleados la forma de operar en equipo.

La gente tiende también a subestimar su capacidad para subestimar su capacidad para analizar y precisar la información que necesita para tomar decisiones y resolver problemas.

Otra razón por la que Deming haga hincapié en la instrucción es que el lograr consistencia en el rendimiento de los empleados es tan importante como reducir la variación en los elementos producidos por dos maquinas distintas o abastecidas por dos proveedores diferentes. Como lo demás la meta es hacer entrar a los trabajadores en control estadístico, esto es, hacer que su trabajo sea tan uniforme y predecible como se pueda. Una vez que un grupo de trabajadores se desempeña de manera estable y predecible, los defectos y problemas que ocurren no son falta de los trabajadores, sino más bien del sistema. Una vez que el rendimiento de la fuerza de trabajo está bajo control, la administración y los trabajadores pueden empezar a buscar modos más eficientes de realizar la tarea.

#### ***9. Eliminar la evaluación anual o sistema de méritos.***

Deming sostiene que el sistema tradicional de evaluaciones del rendimiento, bonificaciones y otros sistemas de recompensas que rotulan como ganadores a unos pocos empleados y estimulan la competencia constante en las filas es fundamentalmente injusto y en última instancia perjudicial, para los intereses tanto de la empresa como de los empleados.

Sostiene que si el sistema en el cual la gente trabaja es predecible y si la administración ha hecho bien su trabajo al seleccionar a los empleados, con el tiempo el grueso de los empleados se desempeñará más o menos al nivel, y sólo unos pocos lo harán excepcionalmente bien o mal.

En algunas empresas la compensación se basa cada vez en el entendimiento de que si bien en la gente hay variación es imposible separar el rendimiento del individuo del rendimiento del sistema y por lo tanto a los empleados se les debe pagar en base a su experiencia y responsabilidad más que de acuerdo a la medida numérica.

#### **10. *Instituir un vigoroso programa de educación y autodesarrollo.***

La educación está directamente vinculada con la capacidad de la empresa para mantener y perfeccionar los procesos. También se menciona que la educación y autodesarrollo representan una idea mucho más personal sobre la naturaleza del trabajo y la motivación. Un ser humano merece tener orgullo de su trabajo, Deming cree que ese orgullo viene del autodesarrollo y que es la labor de la empresa ofrecer oportunidades para la constante educación.

Sostiene que entre la compañía y sus empleados se establece un contrato *mutuo*. Así como el empleado acepta la responsabilidad de realizar una tarea lo mejor que le sea posible, la compañía tiene la obligación de asegurar que al individuo se le dé un trabajo significativo que cumplir.

#### **11. *Eliminar slogans y exhortaciones.***

Dado que los trabajadores solos no pueden hacer mucho por cambiar el sistema, el peso del mejoramiento recae en la administración. En el mejor de los casos, los slogans y exhortaciones son engañosos, porque implican que el mejoramiento de la calidad depende de que cada empleado añada esfuerzo, más que de un sistema que funcione bien. Esas exhortaciones sólo generan relaciones hostiles, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad le pertenece al sistema, estando así más allá del dominio de la fuerza de trabajo.

#### **12. *Suspender la dependencia de inspecciones en gran escala.***

Deming exhorta al administrador a dejar de depender de las inspecciones. La inspección 100% rutinaria para mejorar la calidad equivale a planificar por los defectos, confirmando que el proceso no tiene la capacidad requerida para las especificaciones. Detectando tempranamente los problemas en el sistema es posible cortarlos, pueden hacerse enormes ahorros cuando un sistema funciona como debe: si no genera productos defectuosos, si no genera pérdida, y si se puede reducir radicalmente la tarea de inspección.

No obstante, expertos en calidad señalan que a medida que la

competencia internacional ha elevado sus pautas de calidad, muchas empresas japonesas que pulieron sus procesos a punto tal de no producir virtualmente ningún defecto restablecieron sistemas de inspección para el improbable caso de que la línea de montaje arroje un producto defectuoso.

### ***13. Adoptar la nueva filosofía.***

Muchas compañías han llegado a comprender que deben conducir sus negocios de manera diferente pero pocas han captado la enormidad de la tarea que enfrentan. El management de calidad estilo Deming es una filosofía que debe adaptarse en su integridad para que funcione.

Puede ser que si una empresa desea entrar en este método de calidad no le sea tan fácil, porque puede ser muy difícil hacer cambios significativos, especialmente cuando han estado habituados durante mucho tiempo a hacer las cosas de otro modo, y especialmente cuando el éxito mismo que los llevó a la posición en que ahora se encuentran se basa en hacer algunas cosas equivocadas.

### ***14. Crear una estructura de la conducción superior para lograr la transformación***

En una organización, cada tarea es parte de un proceso. Y solamente comprendiendo el rol que cada tarea cumple en la estrategia que la compañía impulsa para ganarse al cliente es posible mejorar el proceso. Por esta razón para lograr la transformación, las empresas deben comprometerse, según las líneas del ciclo Deming.

Tal vez la teoría que hemos manejado hasta ahora acerca de calidad se encuentre más enfocada a calidad en producción, esto por ser el punto objetivo de Deming en sus estudios. Otro punto en contra puede ser que mucha gente toma que la filosofía de Deming se basa primordialmente en estadísticas, y de hecho tanto la fuerza como la singularidad de su aporte a la práctica de Administración de calidad provienen, en gran parte, de las teorías y métodos que propugna para reunir y utilizar datos para analizar procesos y efectuar

predicciones en cuanto a cómo funcionarán en el futuro.

## **2.2 Calidad en el servicio actualmente en México.**

Se ha mencionado que existen dos grandes sectores en la Industria Restaurantera, existiendo diferencias marcadas dentro de estos. Se sabe que el sector tradicional ocupa el 96% de toda la industria, habría que referimos a esta como un eslabón sumamente importante para la existencia de la calidad en el Servicio de la Industria Restaurantera. Esto a consecuencia de que integra mas de la mitad del total de la Industria y si no existiese Calidad dentro de este sector tan grande podría afirmarse que no hay Calidad en la Industria Restaurantera en México.

Hablando de calidad y cantidad que integran la planta administrativa y operativa de la Industria Restaurantera de RECURSOS HUMANOS , debemos mencionar que está integrada por un 90% de personas cuya preparación está basada en la experiencia a través de los años, así como en el conocimiento de su negocio en lo particular, lo que conlleva a una limitación para responder con profesionalismo los problemas económicos y sociales tanto de la propia Industria como del país.

Las empresas micro, pequeñas y medianas en pocas ocasiones cuentan con un departamento o persona que se encargue de atender la capacitación y de desarrollar programas internos o de enviar al personal a capacitarse a través de programas externos.

La importancia de la CAPACITACION se refleja en una buena administración del personal y en el éxito de la empresa. La falta de atención a esta se refleja en la inexplicable y desmedida ROTACION DEL PERSONAL, la insatisfacción y quejas de los clientes; y la eventual y progresiva disminución de las ventas, puntos mencionados en capítulos anteriores. Este proceso de sensibilización hacia la importancia de la capacitación tiene su origen en el fracaso del 15% anual promedio de estas empresas, quienes después del primer año de operación, con dificultades encuentran el curso de crecimiento y consolidación y se resuelve por la vía del cierre y quiebra del negocio.

Se ha visto que en el sector tradicional, otro factor que limita la formación de los Recursos humanos que integran esta industria, aunado a la falta de Cultura Empresarial que fomente y permita el desarrollo de las personas, es la deficiencia de los contenidos y fundamentos de los programas educacionales y de capacitación que sustentan hoy en día los diversos institutos y colegios dedicados a esta actividad. En México y en particular en el D.F. existen alrededor de 50 escuelas de Turismo, que procuran preparar a los estudiantes que en el futuro se integrarán a la planta productiva de la industria ; sin embargo la queja común del sector empresarial, es la incongruencia de los programas de educación con la problemática latente de sus empresas.

Por otra parte, hay una gran limitación de instructores y profesorado habilitado para resolver esta preocupación, pues en la mayoría de los casos transmiten conocimientos obsoletos y alejados de la realidad debido a que su actividad preponderante es la docencia y no tienen la experiencia ni conocimientos mínimos del negocio. Pocas son las instituciones educativas y de capacitación que se preocupan, a su vez por actualizarse y desarrollar a su profesorado.

Recordando lo anterior no quiere decir que no exista la tan esperada CALIDAD EN EL SERVICIO sino que falta un gran empuje de todos los integrantes de la industria restaurantera para lograr alcanzar un nivel de CALIDAD adecuado y estimulante para ellos mismos.

### **2.3 Cultura de Servicio en México**

Cultura de la organización.

*Cultura* se define según M.J. Herskovits: como " el conjunto complejo que incluye los conocimientos, creencias, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad."

En otro sentido digamos que toda empresa de Servicios Turísticos como organización siempre genera una forma de hacer las cosas y a esa forma se le denomina: CULTURA

El Servicio Total exige de una Cultura Organizacional con un nivel de Excelencia que sólo es capaz de producir la acción de un grupo humano que comprometido profesionalmente enriquece al equipo de trabajo y se diferencia en él.

Lo importante de toda cultura es la dirección de la misma. Como imperativo se debe proponer incorporar al plano de la realidad los conceptos, los pensamientos y fundamentalmente las Acciones orientadas a la Satisfacción Integral del Cliente.

Se debe crear una Cultura de Trabajo que optimice los Recursos materiales y humanos, que desarrolle la idea de que el Cliente es el sustento de la organización y que ese logro depende del profesionalismo del equipo de trabajo.

La cultura del Servicio Total, se orienta a potenciar a las personas, contiene en su definición la misión de eliminar errores, tomar conciencia y construir la diferencia entre lo que paga el cliente y el valor de lo que recibe por ese precio y esto refuerza al cliente en su preferencia.

Lograr ese resultado significa un arduo pero gratificante trabajo. Se debe sistematizar; toda acción es constante; estructurar poco a poco una Metodología y aplicarla.

Cuando uno sabe y comprende que el cliente es el fin de toda acción, la cultura del servicio total ofrece la oportunidad de lograr la excelencia y lograr que el cliente nos identifique en su preferencia y nos reconozca en su retorno.

*Se propone esta cultura que queremos por elección y porque tiene que ver y se relaciona con las personas y con su calidad humana.*

Todo aquello que sea deseable se puede incorporar a la Cultura; se puede reestructurar desde los horarios, hasta el abastecimiento de insumos.

Si la cultura y su dirección determina que se debe supervisar la decoración de los platos, antes de ingresar al salón: se informa a cocina cómo

se desea que se decore y presente el plato. Lo controla quien lo elabora, lo controla el Chef, lo controla el mesero cuando lo retira, lo controla el Adicionista cuando lo ingresa a la cuenta y puede que lo controle el Maitre antes que el plato sea depositado delante del cliente.

Si luego de estos cinco controles, no salió como se ideó se debe revisar todo el circuito, pues algo a fallado.

## **2.4 Servicio Total en empresas turísticas en México**

Es necesario diseñar un modelo de Servicio que contenga valores comunes, independientemente del tamaño de la empresa; valores que no hablen solamente de la magnitud económica de la Empresa, ni del volumen de la facturación sino de establecer que el Posicionamiento que se logra en el mercado debe estar pautado con absoluta claridad, entendiendo el Posicionamiento como la capacidad que tenga de penetrar y permanecer la imagen del restaurante en la mente del cliente.

El servicio total como metodología de trabajo es capaz de convertirse en el elemento Diferenciador. Entendiendo así como direnenciación que es lo que hace posicionarse a una EMPRESA DE SERVICIO especialmente en el sector turístico

*El posicionamiento de una empresa de servicios turísticos se mide en la capacidad que tenga de penetrar y permanecer en la mente del cliente.*

### ***Servicio total***

Para llegar a este punto de privilegio se debe trabajar mucho, se debe tomar conciencia de que queremos diferenciarnos , significa que nos preocupamos por producir EXCELENCIA. La producción de excelencia requiere de un método American Express muestra esta propuesta como respuesta a la exigencia que impone la realidad.

Las Empresas de Servicios Turísticos deben producir Servicios de Excelencia y esta propuesta tiene como objetivo plantearnos una metodología que se oriente al logro de la excelencia a través del SERVICIO TOTAL.

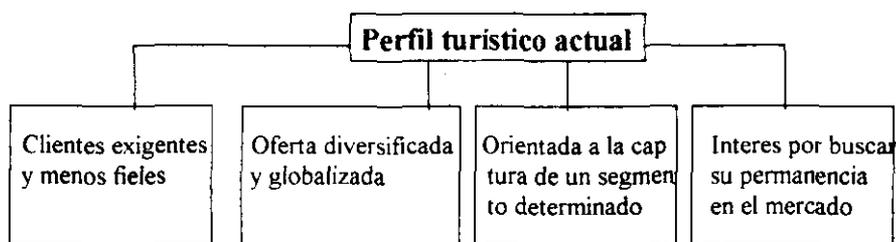
## ***SERVICIO TOTAL***

«Es la acción permanente que conduce a la eliminación de errores cualquiera que sea su origen, contando con el compromiso de todos los miembros que dentro de la organización toman conciencia de que con su profesionalismo se puede construir la diferencia entre lo que paga el cliente y el valor que recibe por ese precio.»

Ese valor lo generan las personas profesionales que se encuentran en la empresa de servicio en la que trabajan y hacen sentir al cliente la agradable sensación de estar como en su casa

### ***Las empresas de servicios***

En este caso hablaremos de empresas de servicios en sentido general como Hoteles, Restaurantes, Agencias de viajes, Rent a Carr, etc. Lo anterior por causa de que existe una diversidad tal de empresas de servicios que ya no es fácil hacer una clasificación absoluta.



Estos factores nos indican la realidad, es decir que ante la volatilidad manifiesta del mercado y el nivel de exigencia cada vez más desarrollado por parte de los turistas es necesario determinar qué estrategias de servicio deben tomarse para lograr:

- ☐ Hacer que no sea tan difícil que el turista regrese.
- ☐ Hacer que el turista se identifique con nosotros.

- ☒ Hacer que el servicio sea el instrumento relevante de la lealtad del turista.
- ☒ Hacer que a pesar de la variedad de la oferta, logremos la variante que nos ubique en la preferencia del turista.
- ☒ Hacer que ofrezcamos más.
- ☒ Hacer que en esa oferta nadie nos iguale.

La unicidad del standard del servicio es el factor clave del posicionamiento de las empresas. Para esto sólo queda la posibilidad de estratégizar una política de servicio que debe incluso contener una base filosófica capaz de resistir la tendencia a la improvisación y el corto plazo.

Se ha dicho que el elemento capaz de diferenciar para Posicionar a una Empresa Prestadora de Servicios Turísticos es EL SERVICIO, y esto implica producir calidad para la Excelencia, sin embargo, cuando la Calidad del paisaje, del equipamiento y de los Recursos Humanos se conceptualizan como una simple suma NO da como resultado final una gestión EXITOSA

La Empresa de Servicios es una organización, que está integrada por un grupo de personas que realizan distintas funciones para el logro de un objetivo común.

El OBJETIVO de todos los miembros de la organización es en realidad la *Satisfacción Integral del Cliente*.

La MISIÓN está orientada como conjunto de diversas tareas coordinadas a anticiparnos siempre y superar las expectativas del cliente.

Para lograr los objetivos y cumplir con la misión, debemos aceptar que ninguna de las personas que trabaja en la empresa puede hacer sólo todo el trabajo. Para ello es imprescindible un esfuerzo conjunto y direccionado. Es decir que en toda la organización es necesaria la Coordinación de las tareas y la colaboración entre profesionales del servicio.

Actualmente se establece lo que se denomina: aspectos Tangibles del servicio y los aspectos Intangibles del Servicio. Ambos configuran en una estrecha relación la expresión actual del concepto de Servicio.

## CONTENIDOS DEL SERVICIO

### LO TANGIBLE

- \* Lugar geográfico
- \* Infraestructura del edificio
- \* El ambiente físico
- \* Manejo de tiempos

### LO INTANGIBLE

- \* El ambiente psicológico
- \* La atención
- \* Empatía
- \* Predisposición del personal

Con lo anterior podemos concluir que lo tangible se orienta al mundo físico y lo intangible se orienta al mundo afectivo.

Por lo tanto se maneja la teoría de que el servicio es tangible y existen las siguientes razones:

⇒ Todo Servicio, para establecer su calidad o no, debe ser Experimentado por el Cliente.

⇒ Los factores psicológicos que repercuten positiva o negativamente en el Cliente se manifiesta en conductas emergentes de su estado de ánimo y se tangibilizan en conductas manifestadas. Por lo tanto son visibles y es posible establecer un tipo de medición.

⇒ Un cliente satisfecho o insatisfecho manifiesta o tangibiliza el resultado de su experiencia a través del lenguaje tanto verbal como no verbal y ambos aspectos de la comunicación son conductas verificables y es posible establecer un tipo de medición.

### *El cliente*

El cliente es el destinatario final del servicio total. Nuestras acciones son para lograr su satisfacción integral.

El Servicio Total como metodología aplicada al sistema organizacional de una Empresa de servicios Turísticos desarrolla estructuras operativas tendientes a no establecer una Calidad intermedia que cubra las expectativas del cliente.

El objetivo cardinal del Servicio Total es establecer un standard que sea capaz de anticipar y ofrecerle al cliente aquello que comúnmente se plantea como:

Exceder las expectativas del cliente, independientemente de la magnitud de su exigencia.

El Servicio Total incluye en su definición, todo aquello que normalmente se considera como casi excepcional:

**Ser atendido como un Cliente especial, ser tenido en cuenta, recibir una atención personalizada entre otros aspectos que distinguen la Calidad, y que en general se valoran como un logro. No significa para nosotros otra cosa que no sea el resultado del Profesionalismo de las personas que cumplen con su trabajo.**

El Servicio Total crea una cultura que sabe que **EL CLIENTE ES EL ACTIVO MAS IMPORTANTE DE TODA EMPRESA DE SERVICIO**, así si nos orientamos a la satisfacción Integral garantizamos el retorno, tendiendo a generar la lealtad del Cliente y ese es un esfuerzo que vale la pena.

### ***Servicio Total*** ***Una Metodología para la excelencia***

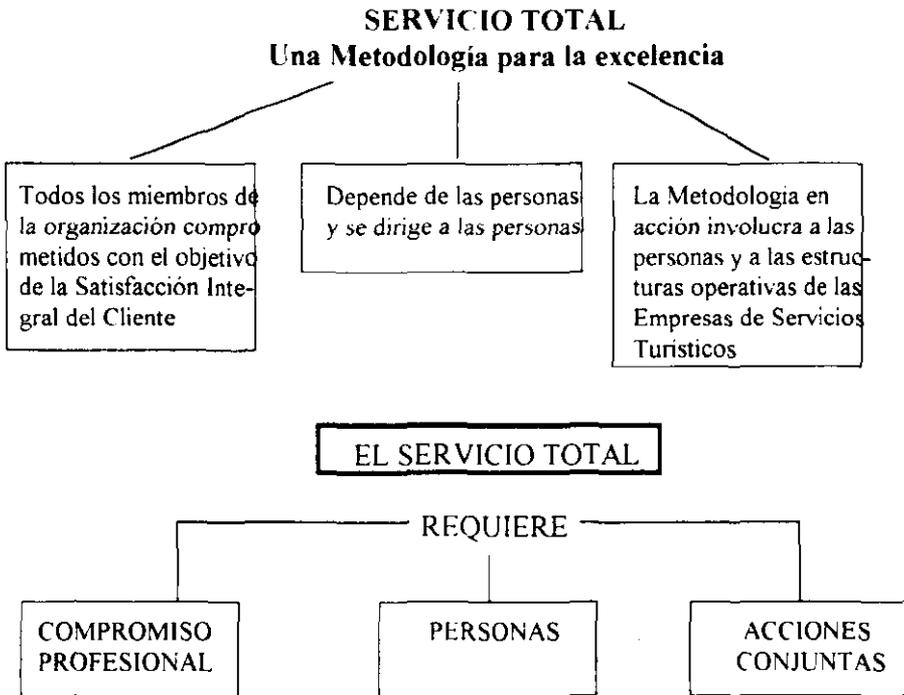
Al desafío de toda empresa de Servicios Turísticos por el sistema de comercialización del mercado actual, con sus exigencias tan particulares se le debe agregar que; aparte de competir con otras ofertas a nivel mundial, le debe sumar que un porcentaje significativo de ellas no sólo brinda Servicio Puro, sino que brindan servicios Mixtos donde se produce la transformación de materia prima.

Esta es la principal razón por la cuál se hace que ambos sean absolutamente interdependientes el uno del otro y requiere de:

- ✓ Productos excelentes que garanticen la calidad de la elaboración.
- ✓ Servicio Excelente que garantice que el producto a través del servicio mantenga y aumente su calidad.

La excelencia tanto en la Producción como en el Servicio define la Calidad de la unión entre un aspecto y otro.

El Servicio total es una metodología de trabajo para lograr la EXCELENCIA.



La metodología que se propone se basa en la aplicación sistemática de 10 puntos que en su conjunto garantizan la concreción del Servicio Total.

Posteriormente se analizarán cada uno de ellos y a partir de ese primer análisis, el profesional del servicio debe buscar las mejores alternativas de aplicación según las características y particularidades de la empresa en la que se desempeña.

## **2.5 Presencia del SERVICIO TOTAL en el Sector Restaurantero**

Servicio total es una metodología para el logro de la excelencia, orientada especialmente a las empresas de servicio .

La aplicación consistente y sistemática de los 10 puntos de servicio total, garantiza un alto nivel de satisfacción de los clientes, lo que significa decir, un tránsito permanente por el camino de la excelencia a través de la calidad, a continuación se mencionan:

### **10 puntos que garantizan la concentración del servicio total:**

- 1. Satisfacción integral de las necesidades del cliente.**
- 2. Trabajo en equipo.**
- 3. Comunicación multidireccional.**
- 4. Anticiparse activamente a las necesidades.**
- 5. Manejo eficiente de los conflictos.**
- 6. Compromiso profesional .**
- 7. Pensamiento empático.**
- 8. Actitud positiva.**
- 9. Liderazgo paradigmático.**
- 10. Cultura del servicio total.**

Implementar un programa de mejoramiento de calidad del servicio, permite a un negocio sostenerse e incluso crecer. Pero, la no implementación de un programa de calidad en los tiempos actuales seguramente tendrá como consecuencia la pérdida de clientes y la declinación del negocio.

Hoy la empresa se ve urgida a tomar una posición clara entre elegir calidad y no calidad, esta posición que adopte dependerá el futuro del negocio.

Los 10 puntos de calidad total deben aplicarlos en los tres niveles de la empresa:

**Alta dirección**

- Definiendo la estrategia del negocio
- Estableciendo políticas claras
- Impartiendo instrucciones y procedimientos bien definidos
- Proporcionando espacios adecuados para la capacitación permanente.

**Mandos intermedios:**

- Estimulando, cada uno su sector, la aplicación correcta de las estrategias y políticas planteadas.
- Motivando al personal a su cargo, y reforzando las conductas de los sectores.
- Haciendo llegar al a Dirección, información sobre la marcha del negocio, niveles de satisfacción de los clientes, sugerencias, quejas.

**Personal de línea:**

- Aplicando correctamente la política de servicio total establecida por la empresa.
- Haciendo llegar a sus superiores los comentario y situaciones generadas en la relación con los clientes.
- Estando abiertos a la capacitación continua

***Los costos de la No Calidad***

La implementaron de un programa de calidad trae importantes beneficios para el establecimiento,

En cambio la *no calidad trae costos*. Muchas veces no son observables a simple vista o en el corto plazo, son costos ocultos que van minando el negocio carcomiendo ante los responsables de la empresa.

Para los restaurantes como establecimientos gastronómicos es posible detectar indicadores de la no calidad como puede ser la disminución de número de clientes, la falta de clientes repetitivos, devolución de platos, demoras o lentitud en el servicio, quejas y reclamo de los clientes, discusión entre salón y cocina, desperdicios o pérdida de insumos, platos solicitados por los clientes que no están disponibles y elementos faltantes en la mesas.

El profesional del servicio debe estar atento a la aparición de estos indicadores y aplicar los 10 puntos del servicio total para superarlos

### ***La imagen del restaurante.***

A través de sus acciones el restaurante va proyectando una imagen que va tomando forma en la mente del cliente. Cada vez que el cliente se relaciona con el establecimiento, se produce un contacto significativo contacto que forma una determinada imagen del lugar y que determinara los contactos del cliente futuros con el restaurante.

Estos contactos significativos pueden darse aún sin la presencia física del cliente en el negocio por ejemplo con comentarios de algún amigo y también pueden estar derivados de la experiencia personal , de la vivencia del cliente dentro del establecimiento y cuando se dispone a probar en forma personal el servicio de este restaurante.

Un restaurante interesado en su permanencia y crecimiento analiza todos los contactos que establece con sus clientes. El servicio total busca las mejores alternativas para que cada contacto, este cargado de un significado positivo.

### ***El servicio gastronómico***

Los 10 puntos del servicio total se deben aplicar en cada uno de los momentos del servicio en el restaurante.

## SECUENCIA DEL SERVICIO GASTRONOMICO

Es una secuencia integrada de momentos en que nos relacionamos con el cliente. Cada momento es importante pues produce un impacto en el cliente y fortalece la imagen del restaurante

- 1.- La preparación
- 2.- La recepción
- 3.- Toma de ordenes
- 4.- Servicio de ordenes
- 5.- La despedida

### 1.La preparación

Preparar es prever planificar, organizar y poner todo a punto, antes de la llegada del cliente, es decir, anticiparse a las necesidades.

Se distinguen dos niveles en esta etapa de preparación los tangibles e intangibles.

El profesional gastronómico se ocupa tanto de los aspectos tangibles como de los intangibles del Servicio Total, pues es tan importante la presentación del salón , como saludar con cortesía.

#### La preparación de tangibles abarca:

**El ambiente.** Incluye la preparación del salón, decoración, iluminación, limpieza y sanidad.

**Mesas.** Mies en place de las mesas: manteles simétricamente tendidos, vajilla, cubiertos, cristalería y adornos ubicados correctamente.

Mesas de apoyo. Con todos los elementos que se requieren durante el servicio: manteles, servilletas, platos, copa copas, cubiertos, paneras , aderezos, hielos.

Platos. En la cocina, todo listo para comenzar a recibir las ordenes.

Bebidas. En el bar todo preparado para comenzar a preparar las bebidas sin perdida de tiempo.

### La preparación del servicio:

Esto es la preparación de los intangibles que forman parte del servicio total. Ofrecer un servicio de calidad implica predisponerse positivamente y tener los conocimientos necesarios para hacerlo. Algunos de los conocimientos que deben tenerse son:

- Técnicas del servicio propias del establecimiento.
  - Cómo servir las ordenes de comida
  - Cómo servir las bebidas.
  - Cómo vender.
  - Cómo preguntar
  - Cómo asesorar y seguir los procedimientos adecuados

#### Sobre la carta:

Es fundamental tener un completo conocimiento de la carta, los platos que la componen, ingredientes y guarniciones, métodos y tiempos de elaboración.

## 2.- La recepción

El cliente observa el lugar y recibe una primera impresión. Todo lo que se ha hecho en la etapa de preparación, decoración, arreglo, limpieza, orden, constituyen el inicio de un servicio total, es decir de alta calidad.

A partir de este momento se deben cuidar cada uno de los contactos significativos directos que se establecen con el cliente.

Se debe continuar ahora, con una excelente recepción, hacer sentir bienvenido al cliente.

- \* Acercarse y saludarlo de inmediato.
- \* Hacerle saber que su llegada ha sido notada.
- \* Acompañarlo a la mesa.

La persona encargada de asignar las mesas debe distribuir a los cliente de manera tal que cada mesero tenga el mismo numero de cliente o mesas ocupadas.

### 3.- Las ordenes

En el momento de tomar las ordenes el mesero se convierte tanto en un asesor del cliente como en un vendedor de los productos del restaurante.

Es adecuado darle al cliente el tiempo suficiente para que lea la carta y decida entre las opciones que se le presentan. Se deben presentar las especialidades de la casa y responder a todas la preguntas que formule el cliente sobre el menú.

-Si el cliente no ordena una entrada, sugerir una ensalada, sopa o entremés.

∴ La iniciativa es parte de la calidad del servicio y además aumenta el consumo.

-Informar al Cliente si el plato que ha ordenado requiere un tiempo prolongado de preparación.

∴ Esto evitará hacer perder tiempo al cliente y sus posibles reclamos por demoras

-Llevar una orden para registrar los pedidos.

∴ Diversos Restaurantes toman las ordenes a partir de la dama de más edad y prosiguen en la dirección de las agujas del reloj.

-Repetir la orden al cliente para asegurarse que todo fue correctamente anotado.

∴ De esta forma se evitan mal entendidos.

#### 4. Servicio de las ordenes.

Antes de llevar los platos a la mesa, se realiza un minucioso control de calidad.

- \* Se compara cada orden con lo que se recoge de la cocina
- \* Se verifica que cada plato esté completo y bien preparado

Además, se tendrá en cuenta los detalles del servicio total.

\* Asegúrese que la comida caliente esté caliente, y que la comida fría esté fría.

\* Asegúrese que el cliente haya notado la presencia del mesero.

\* Colocar los platos siempre por el mismo lado del comensal.

\* Verificar que la mesa tenga los cubiertos y aderezos requeridos para el plato ordenado.

\* Advertir al cliente, si el plato está muy caliente.

\* Colocar los platos y otros elementos con suavidad.

El profesional del servicio mantendrá una atención constante sobre cada una de las mesas que está atendiendo. A la menor indicación del cliente se acercará dispuesto a resolver cualquier situación que se presente.

#### 5. La despedida.

Este momento es el cierre de toda la secuencia del servicio. Debe ser aprovechado haciendo hincapié en dos sentidos:

- Verificar el nivel de satisfacción del cliente.
  - Convertir la despedida en una invitación para una futura visita
- 
- Durante todo el desarrollo del servicio el camarero procurará determinar el grado de satisfacción del cliente. Si se origina algún

problema hará uso de todos los recursos a su alcance para solucionarlos y llevar la satisfacción del cliente a su mayor grado.

\* Durante la despedida tenemos la última oportunidad de lograr una buena imagen en el cliente , debemos recordar que la mayoría de los clientes no se quejan por el mal servicio sino simplemente no regresan.

\* Si algo no anduvo bien todavía queda una oportunidad para repararlo. Debemos averiguarlo, preguntarlo, darle al cliente una oportunidad para expresarse. Sus comentarios, sugerencias y aún sus quejas nos ayudan a mejorar.

Se ha complementada todo el ciclo del servicio en el restaurante si se cumplieron correctamente lo 10 puntos del servicio total, tendremos, sin lugar a duda, un cliente que nos recordará, nos recomendará. volverá con su familia y o con sus amigos. Y esta es la mayor satisfacción del profesional del servicio.

### ***LA GARANTIA DEL SERVICIO***

Ofrecer una garantía de servicio le da al cliente seguridad con respecto al cumplimiento de lo que la empresa promete, si se convierte por supuesto en una ventaja competitiva.

La garantía de servicio es lo que viene, lo que comenzará a generalizarse en los próximos años. La garantía del servicio es la consecuencia lógica y natural de la aplicación de los 10 puntos del servicio total.

## **CAPITULO 3**

### **Capacitación en México**

#### **3.1 Administración de Recursos Humanos.**

Los Recursos Humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una organización, en este caso incluyendo a todo restaurante, ya que de nada serviría contar con las instalaciones más funcionales que se pudieran lograr si los trabajadores no las manejan satisfactoriamente debido a la ignorancia de los mismos.

La administración de Recursos Humanos dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en equipo, instalaciones y otros servicios.

La buena administración de Recursos Humanos ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo. Pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, por lo cuál la principal función de la administración de Recursos Humanos es:

1. Mantener las buenas relaciones entre individuos y grupos.
2. Proveer a la empresa de los Recursos Humanos idóneos.

Las etapas de la Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

- ① Reclutamiento
- ② Selección
- ③ Contratación
- ④ Colocación
- ⑤ Orientación
- ⑥ Adiestramiento
- ⑦ Capacitación
- ⑧ Desarrollo

En éste estudio nos enfocamos a capacitación pues es el punto en que nos basaremos para elevar la calidad en el servicio al cliente en la Industria Restaurantera.

### **Capacitación.**

**Su objetivo principal es:**

Proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo. Por lo tanto la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y *funcionarios en general.*

**La función de capacitación:**

Permite enfoncarla como una serie organizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del propio trabajador. La capacitación queda integrada al centro de trabajo y específicamente al desarrollo del recurso humano.

**La capacitación permite:**

- ≡ Preparar a trabajadores de reciente ingreso.
- ≡ Mejorar los conocimientos, habilidades y actividades del personal.
- ≡ Ofrecer desarrollo profesional a largo plazo.
- ≡ Resolver problemas operativos.
- ≡ Evitar riesgos laborales.

### **3.2 Capacitación en México**

Hace poco mas de diez años ante la ausencia de un marco legal que propiciara el desarrollo de las actividades de capacitación y frente a la evidencia de que los esfuerzos por parte de las empresas en la materia eran

insuficientes, se promovieron reformas a la Constitución y a la Ley Federal del Trabajo, tendientes a estimularlas.

Las modificaciones legales crearon un sistema de capacitación con dos características principales: *flexibilidad y participación*. Su adaptabilidad hizo posible que se incorporara cualquier modelo o metodología; que se capacitara por puesto de trabajo, empresa o rama industrial; que se impartiera capacitación en planta o en aula, mediante capacitadores externos o internos.

Permitió, asimismo aprovechar los sistemas de educación Técnica de las Instituciones de capacitación o bien la creación de otros específicos.

Las reformas legales promovidas partieron de la consideración de que la participación de los trabajadores y de los empresarios en la capacitación era el mecanismo clave para el funcionamiento del sistema, que prevé instancias de intercambio de opiniones a todos los niveles: en la empresa, a través de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; en las ramas y actividades económicas, mediante los Comités Nacionales de Capacitación; en las entidades federativas, por medio de los Consejos Consultivos Estatales y a nivel nacional a través del Consejo Consultivo del Empleo , Capacitación y Adiestramiento.

Sin embargo, la capacitación en México no ha desarrollado todo su potencial en la formación permanente de los recursos humanos. Los servicios que se imparten en la actualidad, mediante una amplia red de Instituciones muy heterogéneas de carácter público y privado dentro del sistema educativo, o los que se ofrecen en el interior de las empresas, si bien han mostrado una expansión considerable en la última década, tiene aún un enfoque limitado.

Se estima que *solamente 30% de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo*. Entre la población ya ocupada, la proporción de quienes tienen acceso a cursos de capacitaciones aún es muy baja.

La capacitación ha sido entendida fundamentalmente como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un

puesto. Son todavía muy escasas las empresas que la consideran como una tarea permanente de actualización, motivación y superación profesional.

Aun cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar, buen número de unidades productivas pequeñas y medianas tienen serios impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por el temor a intervenir en recursos humanos, debido a su alta movilidad entre las empresas, como por no contar con la infraestructura necesaria para ello. Esto ha generado, entre otras cosas, que el cumplimiento del requisito legal en la materia se convierta en formalismo en diversos grados entre los diferentes estratos de empresas.

Esta situación repercute directamente en los bajos niveles de calificación de la mano de obra y evidentemente compromete las potencialidades productivas de la pequeña y la mediana empresa (PME), que se acentúa con el problema de la rotación de su fuerza de trabajo, al constituir, a través de un proceso de aprendizaje, una fuente de reclutamiento para las grandes empresas.

Con esta situación uno de los retos de transformación de la estructura productiva se ubica en la reorganización, fortalecimiento y dinamización de la pequeña y mediana industria, tanto por constituir la parte mayoritaria, como por ser potencial portadora de importantes capacidades de innovación productiva y desarrollo económico.

En función de lo anterior, y reconociendo que:

La capacitación es una de las herramientas que puede permitir que las empresas salgan del esquema productivo tradicional e incrementen su competitividad en los mercados nacionales e internacionales, se evaluó la posibilidad de desarrollar un esquema de financiamiento complementario orientado a la formación de personal calificado, que pudiera aplicarse en forma discriminada entre las Pequeñas y Medianas Empresas.

Posteriormente se gestó la idea de desarrollar un esfuerzo de promoción de la capacitación que permitiera a las pequeñas y medianas empresas de las ramas industriales más impactadas por el proceso de apertura comercial, tener

acceso a soluciones que respondieran a sus necesidades reales. Este esfuerzo tendría que partir de un esquema regional, a fin de que la capacitación fuera acorde con las características específicas de las empresas y del entorno particular en la que se desenvuelven.

Debe estar orientado a provocar una acción autosustentada por los *propios industriales para lo cuál era necesario lograr que ellos reconocieran las bondades de la capacitación, acciones con resultados concretos y con un proceso de convencimiento de persona a persona, en el que los propios empresarios jugaran un papel principal.* Otra orientación, como podría ser una campaña publicitaria a través de medios masivos, tendría una muy baja probabilidad de provocar acciones permanentes.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social como apoyo al mejor funcionamiento del mercado laboral elaboró el Sistema de Normalización de Competencia Laboral, a continuación se explica el porqué de este sistema y su desarrollo:

### 3.3 SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL

La necesidad de establecer este sistema surgió de un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación, que iniciaron conjuntamente las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión social en Septiembre de 1993. Contando con la participación y apoyo de los sectores obrero y empresarial.

Durante los 2 primeros años, se efectuaron amplias consultas a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se conocieron y analizaron experiencias internacionales de sistemas análogos a los que se busca implantar en el país. Con base en esta información, se procedió a diseñar el proyecto, incluyendo la estrategia para su implantación.

La modernización de la educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la estrategia planteada por el Dr. Ernesto Zedillo, en ese entonces Secretario de Educación, para la reforma integral de la educación en México.

La reforma propuesta por el Dr. Zedillo se sustenta en cuatro elementos centrales:

① La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, la educación de planes y programas de estudio y la revaloración del trabajo magisterial.

② La reforma de la educación tecnológica que en su primera etapa contemplaba la compactación de las currículas de ese nivel educativo.

③ La reforma de la educación superior y de posgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.

④ La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.

### ***Las implicaciones de la globalización y el cambio tecnológico sobre la formación de Recursos Humanos***

Continúa la tendencia a nivel internacional hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los financieros, es decir las formas en que se organiza y administra la producción y el trabajo. Es necesario enfrentar el reto que significa la globalización de la fuerza de trabajo.

La globalización incluye tanto los procesos de producción y comercio como los procesos de los sistemas de educación y capacitación de Recursos Humanos, por lo que éstos deben mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología la economía y la sociedad.

El desarrollo tecnológico y la globalización estén provocando cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación tanto en las formas de organización y financiamiento como en el contenido de los programas y en los métodos de enseñanza. El reto consiste en lograr mayor adaptación y

velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura productiva.

La capacitación no puede concebirse como una actividad aislada y desvinculada de la estrategia de la productividad de la economía. La capacitación constituye un proceso esencial para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social.

La globalización es un proceso que paulatinamente va generando cambios tanto en el ámbito gubernamental como en los niveles de la sociedad. A la sociedad se le demanda mayor participación en la gestión de los programas regulares de formación y capacitación, así como la elaboración y desarrollo de iniciativas que respondan a las necesidades y expectativas que surgen de las nuevas realidades. Al estado se le exigen esfuerzos adicionales de inversión en infraestructura básica y social, así como apoyo y fomento a la actividad económica y facilidades para la puesta en operación de los proyectos productivos que desarrollen los particulares.

La transformación exige a las empresas una organización de la producción y del trabajo más flexible que les permita adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Esta exigencia se manifiesta tanto hacia afuera como hacia dentro de la empresa.

Hacia afuera implica convertirla en un proceso continuo, integral y de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales.

Hacia adentro de la empresa, la capacitación adquiere mayor importancia. Al formar parte de las estrategias de calidad total y mejoramiento continuo. Reingeniería de procesos y Sistemas Justo a Tiempo que en distintas modalidades y niveles de profundidad instrumentan las empresas para elevar su productividad y competitividad, la capacitación se vincula e incide positivamente en todas las áreas de la empresa, como el mejoramiento de las condiciones en las que el trabajo, la ergonomía, la seguridad e higiene, los

sistemas de remuneración y el clima laboral entre otros aspectos.

Primordialmente en la estrategia de cambio se encuentra la formación integral y permanente de los recursos humanos, acorde con la necesidad de la empresa de elevar los niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones los mercados globales y el cambio tecnológico. En la medida en que las empresas pongan mayor atención en estos asuntos

***Desarrollo de las capacitaciones de Innovación, adaptación y aprendizaje continuo.***

Muy en contra de lo que se creía a principios de este siglo tenemos que dejar de considerar al empleo como una variable en constante crecimiento a lo largo del tiempo pues en realidad, el comportamiento del mercado laboral nos muestra que el hombre gracias al desarrollo tecnológico en lugar de trabajar la mitad del tiempo, la mitad de la gente trabaja el doble del tiempo y la otra mitad carece de empleo.

El empleo debe considerarse como una curva en forma de W con cimas y bajas muy pronunciados por consiguiente el empleo se convierte en un bien escaso que debe ser administrado adecuadamente y que tiene que ser promovido.

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha señalado que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo, tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas:

★ CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Que implica imaginación y creatividad de individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio.

★ CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Significa que individuos, empresas y sociedad deben

adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados. Las empresas que mejor se adapten a estos cambios son las que podrán responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores y por lo tanto, las que podrán ampliar su mercado. Por su parte los trabajadores que logren adaptarse son los que lograrán mantenerse activamente en el mercado laboral, mejorar sus ingresos y elevar su bienestar.

### ★ CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Significa que individuos, empresas y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático, para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación .

Estas tres capacidades son las que permitirán tanto elevar la productividad y competitividad de las empresas y las economías como generar las condiciones para el desarrollo y aplicación del nivel de vida de la población.

### *Hacia un nuevo concepto de la formación y la capacitación*

La información y la capacitación de recursos humanos se convertirán en procesos esenciales para toda la vida productiva de las personas. Las empresas percibirán a la capacitación, no sólo como una obligación legal, sino como una necesidad y como un proceso integral y permanente, cuyo propósito es elevar la productividad y mejorar su posición competitiva en los mercados globales.

De esta manera la formación y la capacitación se convierten en ejes primordiales de las estrategias de competitividad, crecimiento económico y desarrollo social.

En México los esfuerzos tendientes a modernizar la formación y capacitación, tiene casi tres años. En este tiempo se hicieron trabajos de diagnóstico de la situación que guarda la formación técnica y la capacitación en el país, se efectuaron consultas a los sectores productivos y se estudiaron experiencias internacionales sobre sistemas de capacitación basadas en normas de competencia laboral y en su certificación.

## *Necesidades de reformar el sistema de capacitación y formación*

Surge esta necesidad porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial, estamos pasando a una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda. La nueva tecnología de la producción es más flexible, por lo que las empresas están abandonando paulatinamente el modelo de producción en serie, que descansa sobre una base técnica fija y que responde a la lógica de producir grandes volúmenes de bienes, todos iguales y escandalizados en sus atributos, bajo el supuesto de que cualquier cantidad de productos podía ser colocada en el mercado.

*En lugar de este sistema rígido, las empresas están adoptando sistemas flexibles de producción que les permiten atender con oportunidad y rigidez a las distintas necesidades de la demanda. Ahora lo más importante para las empresas no es que el mercado se ajuste a su producción, sino producir exactamente lo que demandan los clientes. Por ello se dice que vivimos una economía dominada por la demanda.*

Así también se debe considerar que a un tipo de producción en serie corresponde una estructura jerárquica fragmentada y altamente especializada en puestos fijos de trabajo. El puesto de trabajo es la figura principal del esquema organizativo de las empresas que funcionan dentro de un modelo rígido y con una base técnica fija.

Sin embargo frente a un modelo de producción flexible y diferenciada con mucha mayor movilidad y cambio ante las transformaciones y exigencias del mercado, las empresas requieren adoptar una organización flexible y abierta de manera que la producción basada en la especialización y el puesto de trabajo se transforme en una estructura de redes y equipos de trabajo, capaces de incorporar el cambio y la innovación tecnológica a los procesos productivos, lo que da origen a las estructuras ocupacionales polivalentes.

En otro punto se encuentra la transformación en los contenidos del trabajo. Una estructura jerárquica basada en puestos implica actividades repetitivas y rutinarias debido a que el trabajador debe seguir ciertos patrones de producción y estrictos manuales de procedimiento. En cambio en un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua

el individuo debe ser capaz de incorporar a aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y productividad dentro de la empresa.

Esta transformación implica revalorizar el trabajo humano en la empresa, pues el nuevo modelo de producción ya no se basa en actividades repetitivas y monótonas, sino en el trabajo intelectual y creativo de los individuos, así como la innovación y el aprendizaje continuo

Así las tendencias de la transformación global giran en torno del cambio de una economía de oferta a una economía de la demanda, que implica pasar:

I. De la producción basada en la escala a una de la diversificación.

II. De las grandes corporaciones de empresas centralizadas a pequeñas unidades productivas descentralizadas y con mayor capacidad de autogestión, de adaptación y a los cambios en mercados regionales, pero también más vinculadas a los grandes centros de producción en el mundo.

En el esquema tradicional, la capacitación no sólo tenía un papel secundario, sino que además su escasa importancia iba provocando un proceso paulatino de descalificación de la mano de obra.

Ante actividades especializadas, repetitivas y rutinarias se requería menos tiempo de capacitación para que un individuo dominara un puesto de trabajo. En cambio, frente a una actividad que exige aporte intelectual, creatividad e innovación, la educación y capacitación del individuo se convierten en elementos centrales de la economía en su conjunto.

En la base de la reforma esta la elevación de un nivel educativo de la población; por ello la importancia de que en paralelo, se amplíe la cobertura de los servicios de formación básica y se mejore su calidad y eficacia con respecto a las necesidades de la población. La reforma constitucional que amplió en nueve años la educación básica obligatoria, constituyó un paso decisivo para la reforma integral de la educación en México.

Esta necesidad de incrementar el nivel de escolaridad de la población, se ve en las siguientes cifras: el 46.3 % de la población económicamente activa que se encuentra incorporada al mercado de trabajo, tiene en su mayoría, sólo estudios de primaria concluidos.

Tan sólo un tercio de los jóvenes que se incorporan año con año al mercado laboral cuentan con formación específica para el trabajo y aún más cuatro quintas partes de quienes integraran la fuerza de trabajo a principios del año 2000, ya están incorporados al mercado de trabajo.

Con una base educativa muy deficiente, la posibilidad que tiene esta población de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas esta justamente en el centro de trabajo. Este es el punto: *La gran mayoría de las personas, en un país como el nuestro, lo que saben hacer lo han aprendido en la empresa. De ahí la importancia de reconocer la función educativa del centro de trabajo de recuperar la experiencia laboral del individuo.*

Frente a esta situación, además de mejorar la eficiencia y calidad del sistema de educación y capacitación para elevar el nivel de escolaridad de la población y en particular, de los jóvenes que entran al mercado laboral, será necesario revalorizar la función educativa de la empresa como centro de formación de recursos humanos en nuestra economía.

Al mismo tiempo se requerirá del establecimiento de mecanismo que hagan más permeables a estos ámbitos y que permitan la vinculación efectiva entre la educación general, los sistemas de educación tecnológica, capacitación y la formación que se realiza dentro de la empresa y que al mismo tiempo ofrezca a los individuos mayores facilidades para transitar del sistema educativo al centro de trabajo y de éste al ámbito educativo, como para forma de progreso continuo, ampliación de conocimientos y desarrollo de competencia laboral.

Con la reforma del sistema de reformatión y capacitación se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales. Una fuerza de trabajo mejor calificada permitirá que las

empresas puedan incrementar la productividad, ser mas competitivas y, así, permanecer como fuente de empleo, y que los trabajadores mejoren sus posibilidades de incorporación y movilidad en el mercado laboral, así como de aumento en el nivel de ingreso y de progreso personal y profesional.

### ***Diagnóstico de la Capacitación***

La capacitación en México enfrenta los siguientes problemas:

#### **I. Enfoque de la capacitación dominado por la oferta.**

Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de la empresa, con lo cual no necesariamente se están atendiendo los problemas y requerimientos de los procesos productivos modernos.

#### **II.- Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas.**

Quando se llega a detectar una nueva demanda se busca atenderla a través de la creación de una institución lo que implica nuevos planteles, apertura de carreras curriculum y sistemas de evaluación entre otros diversos aspectos, lo que lo único que hacen es atomizar aún mas la oferta de capacitación y limitar su efectividad. La fragmentación también se da en el sentido de que la misma especialidad, por ejemplo, se ofrecen distintos niveles educativos: Postprimaria, postsecundaria, Bachillerato tecnológico e incluso a niveles de educación superior. Por ello en algunos sectores todavía se clasifica ala capacitación como de primera, de segunda y hasta de tercera. Esta situación se agrava por la falta de permeabilidad y vinculación entre las instituciones que ofrecen los servicios de formación.

#### **III.- La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación por especialidades y en Algunos caso hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva.**

En el mundo de trabajo es cada vez es más frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales. Actualmente se requiere alas personas que entran al mercado laboral nuevas capacidades que les permitan analizar y

resolver problemas, trabajar en equipo, desempeñar diferentes funciones dentro del proceso productivo es decir polivalencia, asumir responsabilidades , dominio del lenguajes tecnológicos y capacidad de comunicación e interlocución con otros participantes de la producción. De ahí que programas de capacitación organizados por especialidades no permitan atender con calidad y pertinencia a esas necesidades de formación.

#### IV.- Rigidez de programas.

En el sistema tradicional, la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada (inicio) y una sola salida (fin). De manera que en una situación en la que un joven o un trabajador necesita adquirir o actualizar determinados conocimientos , no tiene otra posibilidad más que registrar en ese tipo de programas que le obligan a cursar materias con contenidos que no necesariamente requieren en ese momento, porque su necesidad laboral es más precisa; esta la podría satisfacer tan sólo con una parte del programa; pero como no existe una opción, ve limitada sus posibilidades de ingreso al sistema de formación . De ahí que la rigidez de programas se convierte en una barrera de entrada al sistema, que afecta negativamente la permanencia y movilidad del individuo en el mercado de trabajo.

#### V. – Falta de reconocimiento de la experiencia laboral.

Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que lo capaciten para un mejor desempeño laboral. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello; no obstante que por ejemplo, la ley del trabajo establece la figura de la constancia de la habilidad laboral que se otorga a aquellos trabajadores que participan en un curso de capacitación que les ofrece la empresa en la que prestan sus servicios, pero estas sólo son reconocidas por las empresas que las emiten, por lo que no constituyen una fuente de información generalmente aceptada por el mercado de trabajo para su propia carrera profesional y personal.

## VI. La escasa información limitada sobre el mercado laboral.

Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación, Sin embargo en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general y una ocupación con relativa eficiencia.

Lo que nos indica que no existe un mecanismo que proporcione información veraz y oportuna acerca de lo que las personas saben hacer, ni mucho menos parámetros que permitan distinguir los diferentes tipos de información. Es tanto que el propio mercado crea barreras artificiales que impiden el conocimiento y sistematización sobre lo que las personas saben hacer y esto es sobre el tipo de competencia que han logrado adquirir. Así la falta de información confiable y oportuna en el mercado laboral se transforma en un obstáculo para la movilidad de la fuerza de trabajo.

### ***SISTEMAS DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL: Ejes de la reforma estructural.***

Mencionando así la problemática, la reforma que se ha emprendido tiene el propósito de transformar a la capacitación en un proceso integral y permanente, que abarque toda la vida productiva del individuo y otorgue facilidades y apoyos para transitar de la escuela al centro de trabajo y de éste al sistema de formación, revalorizando tanto la función educativa de la empresa como la del propio centro educativo.

Las características del sistema que se propone establecer en el país son las siguientes:

① Un sistema enfocado a la demanda, basado en resultados e integrado por sus mismos usuarios, es decir por los sujetos productivos.

② Un sistema que posibilite en el mediano plazo una mayor *coordinación institucional*, así como mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

④ Un sistema de normalización y certificación de competencia laboral que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y orienta la toma de decisiones de los agentes económicos.

⑤ Un sistema que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y la planta productiva.

⑥ Un sistema de mayor posibilidad de actualización y adaptación. En el esquema tradicional, cuando se requiere cambiar alguna parte del programa, debido a un cambio tecnológico, por ejemplo, las condiciones y estructura que envuelve a estos programas, implican que se tengan que modificar o reformar a la carrera de subconjuntos, porque así se ha establecido en los lineamientos correspondientes.

En cambio cuando la estructura del sistema se basa en módulos, existe flexibilidad y mayor facilidad para adecuar sus contenidos a las necesidades específicas del cambio tecnológico o de cambios en los sistemas de organización y gestión de la producción. Por ello al igual que los individuos y las empresas, el sistema de formación y capacitación requiere también de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje para enfrentar un éxito de la transformación productiva y responder con calidad y pertinencia a las nuevas necesidades de la calificación de la población.

⑦ Un sistema que conciba a la capacitación como una actividad finita, no de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación e integración de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal de los trabajadores.

El esquema de capacitación basado en la oferta aborda los problemas de formación desde la perspectiva académica y los planes y programas que se formulen atienden las necesidades desde el punto de vista del centro capacitador. Esto da por resultado una capacitación poco idónea porque lo que se busca no es ajustar los planes y programas a las necesidades de individuos y empresas, sino que éstas se ajusten a los programas de capacitación que se ofrecen.

No se trata de reducir la educación a su función habilitadora o productora de fuerza de trabajo calificada, pero sí de mejorar esta valencia en el sistema educativo, a través de elevar su calidad y hacerla más idónea con las necesidades del mercado laboral. En esto radica, precisamente, la importancia de reorientar el sistema de formación hacia la demanda, de manera que sea el propio aparato productivo el que defina los contenidos de los planes y programas que sean pertinentes con sus necesidades.

Es un hecho que la industria necesita cada vez más trabajadores con la competencia y conocimientos necesarios para responder con eficiencia a las exigencias concretas del proceso productivo. Sin embargo, lo que se obtiene en estos momentos del sistema de capacitación son títulos, licencias y certificados académicos que no reflejan congruencia entre las necesidades concretas de la industria y lo que están produciendo los centros de información.

Es importante mencionar que la desvinculación entre el sistema de información y la industria no es un problema reciente; por lo menos tendrá 50 años. Por mucho tiempo se pensó que la creación de comités de vinculación resolvería este problema, pero la opción no fue factible por ser una solución burocrática que no ofrecía resultados concretos.

La alternativa a este esquema es transformar la oferta para que responda a las necesidades de la población y de los centros de trabajo. El criterio no es que la demanda se ajuste a la oferta de las instituciones, sino que ésta sea determinada por la demanda.

Este tipo de solución implica una permanente interacción entre el sistema de formación que se da en la empresa, la educación a distancia, la formación escolarizada que se da a través de las instituciones públicas o privadas y la propia experiencia del individuo, es lo que permitirá la integración entre los programas de información y sobre todo, el desarrollo de la capacitación del individuo para integrar y acumular conocimientos, habilidades y destrezas, esto es, el desarrollo de competencia laboral.

Se requieren programas de formación flexibles no solamente para que se puedan actualizar rápidamente en función de los cambios tecnológicos, sino

sobre todo para atender las necesidades heterogéneas de la población. En este sentido se deben otorgar apoyos y dar facilidades para que el individuo pueda satisfacer sus necesidades de formación de la manera más rápida, económica y pertinente posible.

Asimismo se requiere que el individuo tenga la oportunidad de alternar trabajo y estudio en distintos momentos de su vida productiva. Las transformaciones que están dando en el ámbito laboral, le exigen actualizar y desarrollar nuevas competencias que no sólo aumente sus posibilidades de inserción y permanencia en el mercado de trabajo, sino que le permitan satisfacer su competencia a otros campos de actividad productiva, cuando ya se hayan agotado las oportunidades ocupacionales en el ámbito específico que venía participando.

El concepto de alternancia, o lo que los franceses llaman unidades capitalizables, consiste fundamentalmente en la capacidad de acumular conocimientos por medio de módulos, en los que el individuo vaya demostrando una mayor competencia en un campo específico de actividad laboral. La importancia de la experiencia de algunos países europeos en la aplicación de este concepto, nos indica que estamos frente a un enfoque de la formación que resulta fundamental para el desarrollo futuro de los países por ello, será necesario asimilarlo y adaptarlo rápidamente a los sistemas de formación y capacitación.

En términos de información sobre el tipo de Recursos Humanos que están formando, también existen graves vacíos en el mercado laboral. En el sistema de formación tradicional, se puede encontrar carreras de especialidades con el mismo nombre, pero con contenidos totalmente distintos; así como carreras con nombres diferentes y contenidos idénticos. Esto significa que no existe información en el mercado sobre el tipo de conocimientos, destrezas y habilidades que poseen los individuos. Por lo tanto, ni empleadores, ni trabajadores, ni los demás agentes, públicos o privados que participan en los mercados de trabajo, disponen los elementos necesarios para apoyar la toma de decisiones con respecto a la planeación, evaluación y desarrollo del factor humano.

Para resolver esta insuficiencia en el mercado, se ha planteado la conveniencia de establecer un sistema de certificación, a través del cual los individuos, con previa evaluación, puedan obtener el certificado que acredite el tipo de competencia laboral que domina. El certificado deberá proporcionar amplia información sobre lo que los individuos conocen y saben hacer, así como sobre el rango de transferibilidad de ese conocimiento y de esas habilidades y destrezas a otros campos de actividad laboral.

Por consiguiente, el propósito central de la reforma es contar con un sistema de formación flexible, de calidad y pertinente con las necesidades de calificación y desarrollo de la población y con los restos que representa la transformación productiva, el cambio tecnológico y la evaluación de la productividad y competitividad de la economía en los mercados globales.

Un sistema de estas características estará en mejor posibilidad de proporcionar información objetiva y oportuna al mercado, para orientar la toma de decisiones de los diferentes agentes, públicos y privados, que intervienen en el funcionamiento de los mercados laborales.

Por lo tanto, los ejes centrales de la reforma estructural de la formación y capacitación de Recursos Humanos en el país son:

- > La definición e integración de normas de competencia laboral.
- > El establecimiento del sistema de certificación de capacidades laborales, que goce de credibilidad social y amplia aceptación en el mercado de trabajo.

De este modo la alternativa que se propone para resolver el problema de la desvinculación entre el sistema de formación y capacitación y el aparato productivo, no es una respuesta burocrática, como lo era el caso de los comités de vinculación que se mencionaron anteriormente, pues al desarrollarse en torno de normas técnicas definidas por la demanda, cambia el contenido mismo de la formación en función de las necesidades y los resultados concretos.

Además de normas de competencia laboral que permitan definir los

contenidos de la formación, se requiere contar con mecanismos confiables ampliamente aceptados en el mercado laboral para certificar que un individuo es efectivamente competente en determinadas normas y que cumple con los parámetros establecidos por el sistema de normalización.

### ***Componentes del Sistema Normalizado de Competencias Laborales.***

El sistema que se propone desarrollar tiene cuatro componentes principales:

1. El sistema normalizado de competencia laboral tiene como propósito que los sectores productivos, con el apoyo del Gobierno Federal, definan y establezcan normas técnicas de competencia laboral como rama de actividad o grupo ocupacional.

2. Tiene como función central Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente de la forma en que los hayan adquirido siempre y cuando cumplan con las normas técnicas de competencia laboral.

3. La transformación de la oferta de capacitación en el sentido de que se organice como un sistema modular, basado en normas de competencia y flexible para permitir a los individuos transitar entre los módulos de acuerdo con sus necesidades y a las empresas contratarlos en función de sus requerimientos de productividad o en su caso, para orientar el diseño de sus módulos que le permitan atender necesidades específicas.

4. Creación de estímulos a la demanda, cuyo propósito central es apoyar la conformación y desarrollo del mercado de la capacitación basada en normas de competencia y a su certificación.

Esta transformación implica adoptar una nueva concepción de la forma en que se ofrece la capacitación , desde sus contenidos, hasta los métodos de enseñanza, sistemas de evaluación y materiales didácticos.

Es importante mencionar el cambio en la filosofía en la evaluación de la formación; a fin de convertirla en un proceso permanente a lo largo del aprendizaje, tradicionalmente la evaluación se maneja como un secreto, en el sentido de que el individuo debe conocer su contenido, hasta el momento en que tiene que resolver el examen. Bajo este enfoque, la evaluación se presenta como un obstáculo o barrera que el individuo debe saltar para aprobar un curso o una especialidad.

Conforme al nuevo sistema, un individuo podrá solicitar la certificación de la norma en la cual quiere ser competente. Por lo mismo, en lugar de citarlo en una determinada fecha para que presente el examen, se le informa lo que espera de él para poder certificar la competencia que desea acreditar, a partir de esa información, el individuo podrá ir verificando el nivel de su progreso, hasta que cumpla con la norma establecida para el grado de competencia que quiere lograr. Así, el papel de la evaluación en la formación de Recursos Humanos se transforma totalmente.

Con el nuevo enfoque se busca que la evaluación sea un instrumento de información, tanto para el individuo en el sentido de que sea un instrumento de información, tanto para el individuo en el sentido de que le permita ir verificando su progreso en el cumplimiento de los criterios fijados por la norma, como para el formador o instructor a fin de que pueda orientar la formación en aquellos aspectos que le faltan al individuo para cumplir con el estándar de competencia.

Dado que en el país no ha sido desarrollado este tipo de mercado y que el proceso de certificación de competencia laboral implica un costo que no todas las personas pueden cubrir, se ha introducido en el nuevo sistema un componente precisamente para apoyar a la demanda de este tipo de servicios.

El componente de "estímulos de la demanda" prestará especial atención a los grupos de población que no cuentan con los recursos necesarios para acceder al sistema, como una forma de hacer más equitativos sus beneficios. Entre esta población se considera a los desempleados y trabajadores desplazados por los procesos de reconversión productiva, así como a los jóvenes que buscan su primer empleo y a los trabajadores del campo que

reúnan las condiciones de elegibilidad para participar en estos sistemas.

El propósito de estas acciones, además de hacer más equitativo al sistema, es promover la calificación de Recursos Humanos en programas modulares basados en normas de competencia y su certificación con el fin de ampliar significativamente las oportunidades de empleo e ingreso para dichos sectores de población.

Como parte de las acciones de este componente, se establecerá un conjunto de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa, con el fin de promover el diseño y desarrollo de módulos de capacitación basados en normas de competencia o la contratación de este tipo de servicios que sean ofrecidos por las instituciones de formación. También se apoyarán a las empresas que estimulen la certificación de sus trabajadores.

Como los apoyos a trabajadores y empresas, se busca dar un impulso inicial al mercado de la normalización y certificación de competencia laboral que permita, en el mediano plazo, generar efectos sinérgicos en la capacitación de Recursos Humanos, a fin de que para el año 2000 se haya logrado quintuplicar el número de personas que se capacitan, año con año, para alcanzar el nivel que tienen las naciones de más reciente desarrollo económico.

### ***El concepto de Norma de competencia Laboral y su transferibilidad***

Es importante aclarar a qué nos vamos a referir como norma en este sistema:

#### *Norma*

Describe las habilidades, destrezas conocimientos y operaciones que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo. El individuo no solamente será capaz de realizar actividades repetitivas y rutinarias, siguiendo secuencias predeterminadas, sino sobre todo, que sea capaz de identificar, analizar y resolver problemas imprevistos de la producción, tecnología y mercados, así como conocer y ejecutar diferentes funciones dentro de los procesos productivos.

La determinación e integración de normas la llevarán a cabo los mismos trabajadores y empresarios, pues son ellos quienes mejor conocen el proceso de trabajo y el tipo de contingencias que se pueden presentar en la producción. El papel del Gobierno será, además de dirigir y orientar las reformas para asegurar la calidad, pertinencia y equidad del sistema, apoyar y facilitar a los sectores productivos en la realización de los trabajos de definición e integración de normas de competencia laboral.

Así mismo, se buscará establecer mecanismos que garanticen la aceptación y reconocimiento de las normas a nivel nacional. Esto es muy importante porque cuando se estudiaron experiencias similares en otros países se encontró que en algunos de ellos se definieron normas que solamente eran reconocidas en alguna región o por un sector de actividad económica; incluso, en muchos casos, la identificación de normas se hizo para una sola empresa por lo cual no llegaron a ser reconocidas ni siquiera por otras de la misma rama.

La falta de reconocimiento nacional en dichos países generó dispersión de las normas lo que ocasionó que los objetivos iniciales del sistema no se cumplieran, sobre todo, el de la transferibilidad de competencia de un campo laboral a otro.

Para evitar ese problema se necesita la participación activa de los sujetos productivos, no sólo en el diseño del sistema, sino también en su integración y operación. Para ello, se requiere un modelo de organización que sea aceptado por todos, que asegure el carácter nacional de las normas y, por lo tanto, los rangos de su transferibilidad de un sector a otro.

Para garantizar los objetivos del sistema, no es preciso llegar al nivel de las normas puntuales que necesita una empresa en particular, o que en ellas se tengan que reflejar los procedimientos específicos de su organización y tecnología. La idea central es definir las normas a nivel que permitan su transferibilidad de una rama económica a otra o de una empresa a otras que compartan un mismo lenguaje tecnológico.

El concepto de transferibilidad de las normas puede contribuir en la solución del debate que por muchos años se ha sostenido en diferentes países

sobre si la capacitación es un bien público o un bien privado. Desde la perspectiva social, esta cuestión no se resuelve con un si o un no. Más bien lo que ha estado en el centro del debate es el punto hasta dónde se le puede considerar como un bien público o un bien privado.

En el fondo lo que está en discusión es la forma en que se utilizan los recursos que aporta la sociedad vía contribuciones. Hasta dónde se deben convertir estos recursos en programas de formación y hasta donde los particulares es decir individuos y empresas deberían invertir sus recursos en acciones de capacitación.

El hecho de que una norma se pueda transferir de un campo a otro permite precisar el carácter público o privado de la capacitación.

Las competencias que tienen un mayor grado de transferibilidad son las que reportan mayores beneficios para la sociedad en su conjunto, por lo que la formación que tienda a desarrollar ese tipo de competencias debe ser considerada como un bien público. Por el contrario, las normas detalladas que responden a necesidades específicas de un individuo o una empresa, son las que constituyen un bien privado.

En este sentido, el sistema que se establecerá en México no intenta construir un conjunto infinito de normas para cubrir todas las necesidades del aparato productivo, sino definir los núcleos básicos de mayor transferibilidad en las distintas ramas económicas y lenguajes tecnológicos. Con ello se asegura que la inversión que se hará en la conformación de los sistemas produzca los mayores beneficios para la sociedad.

Los rasgos de transferibilidad se basan en distintos niveles de complejidad; éstos muestran la forma en que un individuo puede ir ascendiendo en la adquisición y desarrollo de competencia laboral con mayores grados de complejidad. Aquí nivel de complejidad se entiende como capacidad de un individuo para ir creciendo en autonomía, en capacidad de resolución de problemas y en creatividad para enfrentar situaciones imprevistas.

De ahí que la norma de competencia está asociada con tres elementos básicos:

I. Comportamiento y conocimientos relacionados con el tipo de tareas.

II. Atributos generales que facilitan el desempeño eficiente del individuo.

III. Atributos específicos que permiten el manejo de distintas situaciones y contingencias.

Con base en estos elementos, una forma de competencia laboral se define como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado. La norma permite contar con un estándar o patrón para determinar si un individuo es competente o no competente independientemente de la forma en que la competencia haya sido obtenida.

El sistema se basa en la revalorización del conocimiento y la habilidad adquirida por el individuo, sea en el trabajo, en el plantel educativo, en la experiencia personal, o en la formación a distancia, por ello los sistemas de Normalización y Certificación constituyen un medio idóneo para revalorar el aprendizaje en la sociedad, así como para vincular de manera efectiva la formación que se desarrolla en las instituciones educativas y la que tiene lugar dentro de la empresa.

### ***Ventajas de la normalización***

Entre las ventajas que ofrece el sistema de normalización, están aquellas que permitan:

I{ Integrar los esfuerzos y programas de formación que lleva a cabo el Gobierno en un sólo sistema.

II{ Atender de manera efectiva las necesidades de calificación de individuos y empresas.

III { *Enfatizar los objetivos y resultados de la formación y sus procesos, como se hace en el sistema tradicional.*

IV { *Compartir un lenguaje común entre quienes forman Recursos Humanos (las instituciones de formación y capacitación) y las empresas, con lo que se fortalecerá su vinculación.*

V { *Facilitar el acceso a los módulos a personas con distintos niveles de formación, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones y con lo que se favorecerá la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación.*

## CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN.

El otro elemento central de la reforma del sistema de formación es la certificación. Esta consiste en un documento que acreditará la competencia laboral de un individuo, sin importar la forma en que la haya adquirido. La certificación se hará con base en las normas que hayan alcanzado el carácter de norma nacional.

Para que la certificación cumpla con los propósitos de facilitar la movilidad de las personas en el mercado de trabajo y de proporcionar a éste información suficiente y oportuna sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen los individuos, debe reunir las características siguientes:

1. *Que sea voluntaria.* Esto es que no se establezca por ley que los individuos deban presentar regularmente exámenes para regular su competencia como condición para entrar al mercado laboral.

2. *Que sea realizada por órganos particulares independientes y especializados en procesos de certificación de competencia laboral,* a fin de evitar conflictos de interés entre quien contrata y quien certifica y entre quien otorga la certificación y quien forma y capacita. La independencia de los órganos garantiza la credibilidad en el mecanismo de certificación.

3. *Que tenga validez universal y formato único* para evitar que surjan distinciones entre los certificados que puedan ocasionar confusiones en la toma de decisiones en el mercado laboral y desorientar a los sujetos productivos.

4. *Que sea imparcial y accesible*. Para que los órganos de certificación logren credibilidad deben ser imparciales en sus decisiones y transparentes en su funcionamiento. Además, tendrán que ser accesibles para evitar la creación de barreras artificiales en el mercado de trabajo.

Por otro lado para lograr la equidad en México del sistema se crean estímulos a la demanda con objeto de garantizar a los grupos y sectores más vulnerables su acceso al esquema de certificación, mediante apoyos económicos que les permitan cubrir los costos de la misma.

### ***Ventajas de la certificación de competencia laboral***

Un mecanismo de certificación con las características descritas, tendría las ventajas siguientes:

① Reconocimiento a las habilidades y competencias del individuo, adquiridas empíricamente.

② Eliminación de barreras de entrada, tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación, a fin de que toda persona tenga la oportunidad y facilidad necesaria para cursar módulos en distintas instituciones de formación y capacitación y que se le reconozca como parte de su competencia.

③ El cúmulo de conocimientos y los avances progresivos en el cumplimiento de normas técnicas. La competencia obtenida en centros de formación, más las que se adquieren por la vía de la experiencia laboral en la empresa, permiten que el individuo vaya acumulando conocimientos, habilidades y destrezas para ir cumpliendo, progresivamente con los distintos niveles de complejidad de las normas o en su caso, para transferir su competencia hacia otros campos de actividad laboral.

④ Apoyo a la toma de decisiones en el mercado laboral. El certificado constituirá un elemento muy valioso para la toma de decisiones de individuos, de empresas y gobiernos, pues proporciona información oportuna y confiable sobre lo que los individuos conocen y saben hacer en el ámbito de trabajo.

⑤ *La reducción de los costos de transacción en los mercados de trabajo.* Existen evidencias proporcionadas por empresarios que demostraron que si las personas tuvieran un certificado que acreditara su competencia laboral, sería más rápida y eficiente la contratación.

⑥ Facilitar la movilidad horizontal y vertical de la fuerza de trabajo. Tanto las normas técnicas de competencia como la certificación facilitan y hacen más eficiente la movilidad laboral de las personas.

Así, la certificación objetiva posibilita la movilidad laboral y la transferencia de competencias de una empresa a otra o entre ramas y regiones.

### ***Transformación de la oferta de capacitación***

El otro elemento de la reforma estructural de la formación de Recursos Humanos es la transformación de la oferta de capacitación. El objetivo central es reorganizar los servicios y programas para satisfacer las nuevas necesidades de calificación de la población y la planta productiva. Transformar la oferta de capacitación significa organizarla en módulos, orientarla por competencias, hacerla flexible y elevar su calidad.

Las ventajas de la estructura modular consisten básicamente en:

- I. Facilitar al individuo la alternancia entre el estudio y el trabajo.
- II. Identificar y definir el programa adecuado para las necesidades de cada persona.
- III. Integrar y acumular conocimientos y competencias.
- IV. Detectar y precisar las necesidades de formación en la empresa.

### ***Estímulos a la demanda***

El último elemento de la reforma estructural son los estímulos a la

demanda, cuyo propósito central es promover y apoyar el desarrollo del mercado de la capacitación y certificación basada en normas de competencia laboral.

Estos 4 elementos mencionados integran el proyecto denominado Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación, que instrumentan de manera coordinada la Secretaría de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social.

*La idea básica del proyecto es orientar los recursos hacia la demanda. El principal argumento es que si se estimula la demanda, se da un mayor impulso a la transformación de la oferta de capacitación, porque seguramente, en el mercado se va a contratar a la persona que se adapte más rápido a las necesidades y logre mayor calidad y pertinencia.*

La forma en la que se harán llegar los recursos a la oferta no sería como se hacía tradicionalmente, mediante asignación directa, sino que ahora las instituciones de formación y capacitación tendrán que cambiar su esquema de organización y los programas para poder allegarse de recursos. En esto consiste lo que en el proyecto se denomina orientar recursos a la demanda.

Con este esquema de aplicación y uso de los recursos se pretende, por un lado:

1. Generar efectos demostrativos que permitan crear un mercado con participación activa de los sujetos productivos.
2. Aprovechar la infraestructura y capacidad de otros programas institucionales

Como el caso del Programa de becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados (PROBECAT) y del Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) que cuenta con la aceptación y presencia sectorial y regional para ser los vehículos de canalización de los estímulos a la demanda.

Las ventajas que se obtendrán de los estímulos a la demanda son:

⌘ Disponibilidad de recursos económicos para promover el nuevo sistema entre la población y las empresas.

⌘ Equidad en la distribución de las oportunidades de capacitación y certificación, lo que se asegura la atención de las necesidades de la población marginada.

⌘ Ampliación de las posibilidades de incorporación del individuo al mercado de trabajo, mediante apoyos que le permitan capacitarse en módulos basados en normas de competencia y para su certificación.

⌘ Retroalimentación del sistema, mediante la información que se obtenga del comportamiento de la demanda y de la manera en que se va conformando el mercado de la capacitación y certificación.

### *Estrategia de la instrumentación.*

La estrategia para la instrumentación del proyecto tiene tres pistas:

1ª. La que se refiere al cambio estructural de largo plazo, por lo que su desarrollo exige gran rigor y participación activa y permanente de los sujetos productivos.

Esta pista comprende , tanto la definición e integración de las necesidades de competencia laboral como el establecimiento del sistema de certificación. La conformación de estos sistemas tendrá como base a los comités de normalización que se van a constituir a nivel de rama de actividad económica, a los programas de industria y a los grupos ocupacionales.

2ª. Consiste en llevar a cabo pruebas piloto de la oferta. En éstas las instituciones de formación y capacitación tendrán un papel central.

Esta segunda pista junto con la tercera fueron diseñadas para que produzcan resultados inmediatos.

El CONALEP ejercerá la función de liderazgo en la realización de las pruebas. En este sentido, a partir del mes de septiembre del presente año empezó a impartir ocho carreras basadas en normas de competencia en once planteles. Dichas normas no son diseñadas necesariamente por los sectores productivos bajo la metodología de la pista central. No obstante, constituyen una experiencia altamente significativa, porque permite a las instituciones de formación ir creando la cultura necesaria para que la transformación hacia el nuevo sistema sea más rápida y más sencilla.

Además, con lo que se aprenda de estas experiencias, se podrán identificar las necesidades de cambio en los métodos de evaluación, en la *formación de personal docente y en el desarrollo de material didáctico*, así como valorar el grado de complejidad que implica el diseño y aplicación de sistemas modulares de capacitación.

La importancia de estas experiencias radica en que, además de que en este momento ya se puede ofrecer a la población una alternativa de formación modular, las pruebas constituyen un laboratorio que permitirá identificar con mayor precisión, no sólo los elementos que favorecen el desarrollo de casos exitosos, sino también los riesgos que conlleva el proceso de cambio en la oferta de capacitación.

La experiencia del CONALEP, del CECATIS y del CBTIS, permitirá ir construyendo el primer conjunto de normas de competencia, para que posteriormente puedan ser validadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, con el fin de que adquieran el carácter de normas nacionales.

**3ª Pista de la estrategia está constituida por las pruebas piloto de la demanda. Como parte de una estrategia, se viene realizando tres grandes líneas de acción:**

1. Se ha impulsado la cultura de la capacitación en el país, mediante el incremento sustancial de los apoyos a la población trabajadora y a las empresas, en particular a las de menor tamaño. Estas acciones van dando una nueva dinámica a la capacitación en todo el país. Progresivamente los trabajadores y

empresas se van dando cuenta que existen estímulos para apoyar su acceso a los sistemas de formación, lo que en su momento, hará mucho más fácil orientar la demanda hacia las normas de competencia laboral.

2. Se han creado dos partidas presupuestales para apoyos específicos. La primera de ellas con seis mil becas que se destinarán a las instituciones que lleven a cabo pruebas piloto de capacitación modular; con estos apoyos que cubren tanto la prueba que realiza CONALEP y los CECATIS. La intención es que estos apoyos se incrementen en la medida en que la propia matrícula de estas instituciones se vaya orientado hacia las carreras basadas en normas de competencia.

3. La segunda partida es para apoyar a grupos de empresas en el diseño de sus normas, adaptación de sus sistemas de capacitación y vinculación con las instituciones educativas públicas y privadas, que ofrezcan programas modulares basados en normas de competencia. En 1996 se espera apoyar al menos a diez grupos de empresas, cada uno con diez unidades económicas. Esto quiere decir que por lo menos 100 empresas recibirán apoyos para su transformación hacia el nuevo sistema.

Si bien la estrategia que se ha planteado permitirá generar resultados inmediatos, también proporcionará el aprendizaje y experiencia necesaria para sentar las bases de una reforma estructural más rápida, de mayor profundidad y con mayor rigor.

La meta es muy ambiciosa: construir el sistema en cinco años. A los ingleses les costó 12 años el diseño de su sistema, y en este momento tienen el 88% de su población participando en programas de formación basados en normas de competencia. Esto quiere decir que debemos lograrlo en menos de la mitad del tiempo en que ellos lo hicieron. *Sólo así, el país podrá contar con recursos humanos altamente calificados que respondan a las nuevas necesidades de la economía, el cambio tecnológico y estar preparados para el momento en que esté en vigor la totalidad de las disposiciones y acuerdos del Tratado de Libre Comercio de América Latina.*

Como se puede observar, se trata de una concepción estratégica que se indica justamente con las pruebas piloto, hasta llegar a un cambio cualitativo del sistema de formación de Recursos Humanos en México. Por ello, es necesario vincular las pruebas piloto de la oferta y de la demanda con el cambio estructural es decir la definición de normas y establecimiento del mecanismo de certificación que se promoverá desde el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

### *Acciones inmediatas.*

Entre las acciones inmediatas a realizar por el Consejo , están las siguientes:

- | Desarrollar las metodologías para la definición de normas técnicas de competencia y la integración del sistema de certificación.
- | Instalar comités por sectores, ramas productivas o grupos ocupacionales.
- | Generar pruebas piloto en sectores seleccionados.
- | Elaborar el estudio de la estructura ocupacional del país.

El esquema nacional de competencias incluirá, tres niveles:

#### **1. COMPETENCIAS BÁSICAS:**

Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo, como la lectura, redacción, aritmética - matemática y comunicación oral. Por ejemplo: el leer bien es una destreza básica que se requiere en todos los trabajadores, pues les permite entender e interpretar diagramas, directorios, manuales y tablas etc.

#### **II □ □ COMPETENCIA GÉNÉRICA:**

Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la

habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrar y planear entre otras. Por ejemplo: negociar significa para lograr acuerdos que podrían incluir el intercambio de recursos específicos o resolver intereses divergentes y el enseñar implica ayudar a otros a aprender.

### III. COMPETENCIA TÉCNICA:

Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. Por ejemplo: el ajustar los controles de maquinas- herramientas de tipo semiautomático; seleccionar y operar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal, entre otras.

En este sentido, la aplicación en México de la técnica de análisis ocupacional, que recientemente fue llevada a cabo en Estados Unidos y Canadá, permitirá obtener información sobre los comportamientos comunes en el aparato productivo y las competencias básicas y genéricas que ayuden a los comités de normalización a definir las normas técnicas y los niveles de complejidad de las competencias, además de que Canadá y Estados Unidos en términos de normas de competencia laboral.

Con respecto a la **certificación**, las tareas inmediatas son:

- | Formulación de los criterios de evaluación y certificación.
- | Pruebas de los nuevos materiales de evaluación.
- | Elaboración de los lineamientos para la acreditación y operación de los órganos o centros de evaluación y certificación.

Por otro lado la **oferta de capacitación**, las acciones inmediatas son:

- | Diseño y desarrollo de los cursos modulares basados en normas de competencia.
- | Organización, seguimiento y evaluación de pruebas piloto.

- ‡ Implantación de nuevos métodos de formación.
- ‡ Entrenamiento continuo de formadores.
- ‡ Elaboración de materiales didácticos.

En su conjunto, estas acciones permitirán que para cuando ya se hayan definido las normas conforme a la metodología de la estrategia central, se cuente con el personal capacitado y el material didáctico suficiente para realizar la reforma en toda su plenitud.

En cuanto a los estímulos a la **demanda**, el programa CIMO incrementó substancialmente los apoyos a la capacitación de trabajadores desempleados y en activo. Adicionalmente, se llevarán a cabo las acciones siguientes:

- ‡ Otorgamiento de seis mil becas con base en normas de competencia.
- ‡ Desarrollo de proyectos piloto en empresas líderes.
- ‡ Retroalimentación del sistema en su conjunto.
- ‡ Promoción del mercado de la certificación entre trabajadores y empresas.

#### *Acciones para el mediano y largo plazo.*

En lo que se refiere a la normalización el **Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral** buscará en el mediano y largo plazo:

- ⌘ Validar las normas desarrolladas por las industrias seleccionadas en la primera etapa del proyecto.
- ⌘ Ajustar los lineamientos y procedimientos de operación del sistema
- ⌘ Incorporar nuevos sectores de actividad.

≡ Elaborar las normas de competencia para la economía en su conjunto.

Respecto a la **certificación**, el Consejo buscará:

- ≡ Consolidar la estructura de los órganos de certificación.
- ≡ Promover y extender la certificación a otras ramas económicas.
- ≡ Ajustar métodos y procedimientos de evaluación.
- ≡ Acreditar nuevos centros de evaluación y órganos de certificación..

Por el lado de la **oferta de capacitación**, las acciones del Consejo a mediano y largo plazo, serán:

≡ Fortalecer la coordinación interinstitucional a fin de generar efectos multiplicadores en todos los sectores de actividad productiva.

≡ Ampliar un esquema modular a otros centros de capacitación e incluso, inducir a la oferta privada para que se incorpore al sistema.

≡ Elaborar paquetes didácticos para facilitar, aún más, la formación modular, la educación a distancia y la integración de la experiencia laboral.

En materia de **estímulos a la demanda**, se mantendrán y ampliarán:

≡ Las becas a trabajadores desempleados y a grupos específicos de población que participen en cursos modulares o que busquen por sí mismos la certificación de sus conocimientos y habilidades.

≡ Los apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa que desarrolle por su cuenta, o contrate, capacitación basada en normas de competencia e inicie procesos de certificación a sus trabajadores.

Durante los primeros años del proyecto en 1995 a 1997, las tres

instituciones de formación que realizarán pruebas piloto contarán con recursos directos para su desarrollo. Después del segundo año, se podrá otorgar apoyo económico a la totalidad de la oferta de capacitación, pero a partir de criterios competitivos, es decir que las instituciones competirán por los recursos en función de los planes que tengan para adaptar sus sistemas de formación a las normas de competencia y a la demanda del mercado. También se podrán otorgar apoyos para fortalecer el equipamiento de las instituciones, la formación de instructores y el desarrollo de material didáctico.

Para las actividades de difusión del nuevo sistema, se debe señalar que, en lugar de una gran campaña en los medios masivos de comunicación, que pudiera generar falsas expectativas sobre sus beneficios y resultados, se ha optado por una difusión basada en la documentación de casos exitosos y en las presentaciones de un personal especializado a grupos y sectores interesados y que a su vez puedan contribuir a la promoción del sistema.

### ***Sistema de información, evaluación y estudios.***

Hay un componente adicional que es muy importante para todo el proyecto, pues es el que se encargará de desarrollar el sistema de información, la evaluación de los resultados y de coordinar los estudios e investigaciones.

El componente permitirá:

- \* Generar la base de datos de las normas de competencia.
- \* Las estadísticas sobre los certificados emitidos.
- \* El seguimiento y evaluación del proyecto en su conjunto.

Los objetivos del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral son:

- ◆ Promover la definición de normas de competencia.
- ◆ Organizar e integrar los sistemas de normalización y certificación.
- ◆ Orientar los trabajos de los comités de normalización que serán los responsables de diseñar las normas.
- ◆ Promover a apoyar financieramente el desarrollo del nuevo sistema.

◆ Coordinar el marco normativo aplicable a los órganos de evaluación y certificación.

El consejo está integrado por cinco representantes del sector obrero, uno del sector agropecuario, seis del sector empresarial y seis Secretarios de Estado.

La estructura organizativa del Consejo tiene una Secretaria Ejecutiva, cuyo titular cuenta con el apoyo de un grupo técnico reducido pero suficiente para cumplir con los objetivos y funciones del Consejo. El siguiente nivel son los Comités de normalización que tendrán una junta directiva y grupos técnicos de apoyo, integrados en función de lenguajes tecnológicos, fases del proceso productivo y funciones o módulos de competencia.

*La reforma exige fortalecer la comunicación y coordinación entre las instituciones de formación, la demanda de estos servicios y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Sólo así, este gran reto podrá traer beneficios concretos para los trabajadores y las empresas y en su conjunto para el país.*

El consejo es la base del sistema para la reforma de la capacitación que se busca implantar durante los próximos años en el país que es, la reforma más trascendente en materia de formación de Recursos Humanos que se ha dado en este país. Por ello, constituye el reto más importante en este campo para los próximos años, en el que están involucrados todos los sectores de la producción, el Gobierno y la Sociedad.

## **CAPITULO 4**

### **Desarrollo de la investigación**

#### **4.1 problema, objetivos e hipótesis**

##### **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### ***CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MEXICO ACTUALMENTE. CAPACITACION COMO FACTOR PRIMORDIAL PARA ALCANZARLA***

#### **1. PROBLEMA**

La Industria restaurantera en México se encuentra en una época de recesión a partir de el año de 1994 . Existen diversos factores motivantes para esta recesión como son la política fiscal altamente recaudadora, baja seguridad y principalmente la alta rotación de personal operativo, quien al ser contratado apresuradamente no cuenta con una capacitación adecuada para brindar un buen servicio, lo que provoca una baja en la calidad del servicio ocasionando lentamente una decadencia reflejada en las ventas de los establecimientos restauranteros.

#### **2.OBJETIVOS.**

1 Determinar los factores influyentes que provocan el deterioro en la calidad en el servicio de la Industria Restaurantera.

1.1 Investigar que nivel de calidad en el servicio se está dando actualmente en México

2 Delimitar la importancia de la calidad en el servicio al cliente para el empresario restaurantero al capacitar a su personal operativo.

2.1 Conocer si es impartida una capacitación adecuada hacia el personal operativo en los restaurantes.

3 Determinar alguna solución para reactivar la economía en la Industria Restaurantera.

### **3.HIPOTESIS**

° Se propone que capacitando adecuada y oportunamente tanto al personal operativo como administrativo se inculcará nuevamente una cultura de servicio conveniente, y así alcanzar un nivel alto en la calidad en el servicio prestado , con esto se pretende lograr que el comensal adquiriera nuevamente el gusto por acudir regularmente a los establecimientos Restauranteros, provocando así una reactivación económica significativa para la organización e incluso de la propia industria restaurantera.

#### **4.2. Metodología empleada.**

##### **4.2.1. Recopilación de información**

La información utilizada para este estudio comprendió tanto fuentes primarias como secundarias.

##### *a) Fuentes Primarias*

Se levanto una encuesta de 338 restaurantes en el D. F. tomados al azar, abarcando con ello a micro, pequeña y mediana empresa.

El total de establecimientos restauranteros en el D. F. fue de 10,144 en 1994, dato proporcionado por la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera. Para la presente investigación sólo se han tomado en cuenta dentro de esta cifra restaurantes y fondas, sin incluir establecimientos de comida para llevar, taquerías, loncherías, bares ni otro establecimiento que no se refiera exclusivamente al servicio de comida en el propio establecimiento.

Se tomó esta cifra por ser la más real en los últimos años.

Al mismo tiempo se realizó una encuesta a diferentes personas que asisten regularmente a estos establecimientos restauranteros. Se tomó una muestra igual al de restaurantes encuestados con el propósito de que la muestra sea equivalente y la información arrojada no sea desproporcional a los datos de los restaurantes.

#### *b) Fuentes Secundarias.*

Se realizó una revisión de literatura y de estudios anteriores acerca del Sector Restaurantero, así como de La Cámara de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. Se consultaron fuentes hemerográficas entre las que se encontraron el periódico de la Industria "restaurantes 2000" , se consultaron censos económicos del INEGI y Diversos documentos realizados por la misma Cámara.

#### **4.2.2. Estructura del mercado.**

El Sector Restaurantero a nivel Nacional para el año de 1994 contaba en su totalidad con 192,782 establecimientos restauranteros.

El Distrito Federal cuenta con una participación de mas del 25% de éstos establecimientos siendo de 10,144 y el 30% del empleo de la Industria Restaurantera a nivel nacional.

La formula matemática para obtener la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq}{2E}$$

- n muestra
- Z Nivel de confianza
- pq Variabilidad del fenomeno estudiado
- E Nivel de precisión

Sustituyendo:

Z = Utilizando el 95% de confianza se obtiene el valor de la tabla del área debajo de la curva normal = 1.96

$$p = .5$$

$$q = .5$$

$$E = .05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

La muestra que deberá de utilizarse será de 384 cuestionarios.

#### 4.2.3 Segmentación del mercado.

☐ El mercado objetivo que tenemos se redujo a:

Empresas Restauranteras Micro, Pequeñas y Medianas empresas esto por ser más del 96% de los restaurantes establecidos a nivel nacional, así como por considerar que el objeto de este estudio es analizar la problemática que sufre la Industria con respecto al bajo servicio al cliente en consecuencia de una capacitación deficiente .

Las grandes empresas salen de nuestro objeto de estudio porque en ellas se observa un interés mucho más elevado en capacitar y en ofrecer el mejor servicio al cliente que puedan dar.

Sólo se investigarán exclusivamente establecimientos restauranteros y fondas, pues el objeto del estudio es el servicio al cliente brindado por el personal operativo del propio establecimiento.

☐ El estudio se enfocará al Distrito Federal por ser la zona en donde se reúne el mayor porcentaje de establecimientos, de esta manera el estudio será representativo a nivel nacional.

☐ Los comensales entrevistados se eligieron según su nivel socioeconómico medio a medio alto, por ser las personas que más recurren a estos establecimientos restauranteros.

☐ Se enfocará a personas de entre 18 a 60 años, no importando sexo pues se sabe que son las personas que más afluencia tienen en estos establecimientos.

#### **4.3. Resultados de la encuesta.**

*En el Cuestionario formulado a empresarios restauranteros se obtuvieron las siguientes respuestas.*

##### Pregunta 1.

El 94.2 % de los Restaurantes entrevistados opinó que sí es necesaria la Calidad en el servicio al cliente.

El 5.8 % restantes opinó que no es necesaria la calidad en el servicio al cliente.

##### Pregunta 2.

Se midió el nivel de calidad que los propios Restauranteros consideran tener en su establecimiento.

El 47.1 % Considera tener nivel ALTO de calidad en su servicio

El 41.2 % Considera tener nivel MEDIO de calidad en su servicio

El 11.7 % Considera tener nivel BAJO de calidad en su servicio.

El resultado de esta pregunta es puramente subjetivo, sólo se midió con respecto a la opinión del propio restaurantero, esta pregunta tiene como objeto saber como se consideran los empresarios en materia de calidad en su servicio.

### Pregunta 3.

En esta preguntase cuestionó si en su restaurante se imparte algún tipo de capacitación a su personal.?

El 47.1% de restaurantes sí imparte capacitación a todo su personal.

El 52.9 % de los restaurantes no imparte capacitación alguna a su personal.

### Pregunta 4.

En el 47.1 % de restaurantes sí se imparte capacitación a su personal operativo.

En el 52.9 % de los restaurantes no imparten capacitación a su personal operativo.

De los Restaurantes en donde se imparte capacitación a su personal , se obtuvo la siguiente información para la capacitación en su personal operativo:

### Pregunta 5.

La capacitación que es impartida en estos restaurantes por lo regular es:

En el mismo lugar de trabajo un 47.1 %

En cursos fuera de su lugar de trabajo 11.7 %

Otro tipo de capacitación un 0 %

No se brinda capacitación un 41.2 %

### Pregunta 6.

Un 41.2 % de los restauranteros opinaron que su capacitación es adecuada.

El 58.8 % de los restauranteros opinaron que su capacitación no es adecuada.

Esto en base a que no se da esta última o no se tiene ningún fundamento en donde apoyarse para brindarla.

### Pregunta 7.

Un 41.2 % de los restauranteros opinaron que su capacitación es oportuna, es decir que se da al momento en que se necesita.

Un 58.8% respondió que no es oportuna la capacitación brindada en su restaurante.

### Pregunta 8.

La frecuencia con que se imparte la capacitación en el Restaurante en la mayoría de los casos fue de una o dos veces al mes con un porcentaje a favor de 17.6 %.

Se imparte capacitación 1 ó 2 veces por semana en un 5.9 % de restaurantes.

Se imparte capacitación cada seis meses en un 11.8 % de los restaurantes.

Se imparte capacitación una vez al año en un 5.9 % de restaurantes

Sin embargo en contra de estas respuestas, la de que nunca se imparte capacitación abarcó un 58.8 %

### Pregunta 9.

El porcentaje de Restaurantes que sí reciben asesoría con respecto a capacitación de alguna Institución especializada es del 11.8%.

El porcentaje de Restaurantes que no reciben asesoría con respecto a capacitación de alguna Institución en particular es de un 88.2 %.

### Pregunta 10.

El porcentaje de Restaurantes que consideran que existe relación entre capacitación y las ventas de su negocio es de un 58.8 %

El porcentaje de Restaurantes que no consideran que existe relación entre capacitación y ventas en su negocio es del 41.2 %.

*En el cuestionario formulado a clientes de restaurantes se obtuvieron las siguientes respuestas.*

### Pregunta 1.

¿ En qué lugares acostumbra comer fuera de su casa?

El 57% de ellos acostumbran comer en restaurantes.

El 28% acostumbra comer en fondas

El restante 14.28% otro tipo de establecimiento de comida, como cafeterías, merenderos, taquerías y torterías.

### Pregunta 2.

Se cuestionó la frecuencia con que asisten a un restaurante?

Un 2.3% de los clientes asisten diariamente.

Un 55.15% asisten 1 ó 2 veces a la semana

Un 41.55% asisten 1 ó 2 veces al mes.

El 1% asiste sólo 1 vez al año.

### Pregunta 3.

Factores que influyen para elegirlo, son los siguientes:

Tipo de comida obtuvo un porcentaje del 42.80%

El servicio al cliente un 28.50%.

El local y el ambiente obtuvieron un 14.20%.

La higiene presentada influyó un 14.50%

### Pregunta 4.

Factor motivante para regresar al restaurante:

El 41.60% de los clientes mencionaron la comida.

El 50% de los clientes se inclinaron por el servicio que se brinda.

Al 0.0% de los clientes, es decir nadie mencionó el ambiente como factor para regresar.

### Pregunta 5.

Se preguntó ¿Cómo considera el servicio al cliente en los restaurantes que visita?

El 0.0% lo consideró excelente.

El 40% lo consideró bueno.

El 60% opinó que era regular el servicio prestado.

El 0.0% opinó que era malo el servicio.

#### Pregunta 6.

¿Considera ud. que el personal que le atiende se encuentra debidamente capacitado para prestar este servicio?

Un 44.40% de los clientes afirmó esta cuestión.

Un 55.60% de los clientes lo negó.

#### Pregunta 7.

Se invitaba a elegir alguna sugerencia para mejorar el servicio al cliente en restaurantes:

46.60% de los clientes eligió capacitar al personal.

51.10% de los clientes eligió motivarlo.

2.30% eligió mejorar la selección del personal.

#### **4.4 Conclusiones.**

La información utilizada para este estudio partió tanto de una encuesta que representó 338 establecimientos en el Distrito Federal , como una revisión completa de fuentes secundarias.

Es importante considerar que esta es una investigación de orden social en la cual el resultado que pueda arrojar es variable. Puede variar por el carácter subjetivo de las respuestas de cada Restaurantero, así como la diferencia entre la forma de trabajar de cada uno de ellos.

A continuación se mencionan los razonamientos a lo que he llegado con esta investigación:

*Determinar los factores influyentes que provocan el deterioro en la calidad en el servicio de la Industria Restaurantera.*

En el capítulo I se mencionan los factores predominantes que contribuyeron a la baja en las ventas de la Industria Restaurantera en México como son: la no deducibilidad en las comidas, la burocracia con respecto a los trámites de los permisos, los problemas que existen para conseguir un financiamiento, la baja seguridad pública existente, el comercio informal, las marchas y mítines en el D.F., la dura situación económica a la que se enfrenta la clientela, el excesivo incremento en los precios de las materias primas y el alto nivel de rotación en su personal.

Todos estos factores contribuyeron a la baja en la economía de la industria restaurantera, sin dejar de mencionar que en el año de 1994 se presentó una devaluación extrema en el peso mexicano y que afectó a todas las industrias en general. Es sumamente difícil que cambie la situación de todos estos factores a un corto o mediano plazo. La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera se ha encargado de solicitar al gobierno soluciones para mejorar esta situación que viven los restaurantes.

Algunos de éstos puntos como la burocracia existente corregida por la implantación de la Ventanilla Única, un programa de seguridad propuesto por la misma Cámara al Departamento del Distrito Federal y un acuerdo con Nacional Financiera para otorgar con mayor facilidad financiamiento a los empresarios son un ejemplo de lo que se ha logrado.

A pesar de lo anterior, no se ha visto reflejado un incremento en las ventas de los negocios restauranteros.

Sin subestimar la importancia de cada uno de estos problemas, el tema en el que enfoqué mi interés es el alto nivel de rotación de personal que existe en el sector restaurantero.

## *Recursos Humanos.*

Se había ya mencionado que ésta industria se caracteriza por mantener un nivel muy alto en la rotación de personal, provocado en gran parte por el bajo ingreso que percibe el empleado tanto operativo como administrativo.

El problema no se detiene ahí. La rotación del personal, enfocándonos aún más en el operativo - por ser el empleado que tiene principal contacto con el cliente- implica que el personal que ya está entrenado para atender al cliente, según las especificaciones de cada establecimiento- se vaya de la organización y se convierta en una inversión sin haber sido aprovechada.

Ya se ha comentado anteriormente que la función de una buena administración de Recursos Humanos es mantener las buenas relaciones entre individuos y grupos y proveer a la empresa de los Recursos Humanos idóneos para cada puesto.

Se encontró que menos de un tercio de las empresas restauranteras cuentan con un departamento de Recursos humanos, lo que implica que 2 terceras partes no prestan atención a lo importante que es para una organización mantener a su personal debidamente capacitado, motivado e incluso la importancia que tiene contratar al personal adecuado para cada puesto.

En esta ocasión se propone que “capacitando adecuada y oportunamente tanto al personal operativo como administrativo se inculcará nuevamente una cultura de servicio conveniente, y así alcanzar un nivel alto en la calidad en el servicio prestado , con esto se pretende lograr que el comensal adquiera nuevamente el gusto por acudir regularmente a los establecimientos Restauranteros, provocando así una reactivación económica significativa para la organización e incluso de la propia industria restaurantera.

Aunque nuestra investigación se enfoca primordialmente al estudio e importancia de la capacitación, no podemos cerrarnos en éste factor solamente. Es importante mencionar qué tanto repercute una buena contratación del personal, pues el problema de rotación del mismo implica que

no exista tiempo necesario para conseguir a la persona adecuada que pueda cubrir con el perfil solicitado del puesto.

La motivación es también otro punto importante dentro de este problema, es común encontrar en este sector una molestia generalizada por parte del personal, pues el empleo no es muy bien remunerado, por lo regular se está pagando el salario mínimo en el Área Metropolitana y la economía del país no se presta para mantener una vida digna con este bajo sueldo. De hecho el porcentaje mayor del ingreso del personal son las propinas diarias que recibe por su servicio. También es común encontrar que en la mayoría de los empleos no existe una oportunidad clara al crecimiento, lo que provoca una apatía en el desempeño del trabajador, así como un estancamiento en la misma persona.

Teniendo en cuenta el porcentaje tan alto de Restauranteros que no toman importancia al valor de la capacitación para brindar una calidad alta en su servicio y atención al cliente se vislumbra que no se han dado cuenta de que en la actualidad el cliente ya no se fija solamente en el hecho de tomar una comida rica o saludable, sino que busca la mejor opción que en el mercado puedan brindarle, esto englobando el servicio, el lugar, la comida, la limpieza entre otros aspectos.

Es importante mencionar que gran parte de los empresarios restauranteros que no toman en cuenta la capacitación, la consideran como un gasto y no una inversión.

Se observó que apenas un 47.1% de los establecimientos restauranteros cuentan con capacitación en su empresa, y en igual medida la capacitación es impartida en su mismo lugar de trabajo. Mencionaremos también que gran parte de los empresarios que dicen tener capacitación la imparten solamente en el momento en que el empleado se integra a la empresa es decir solamente la inducción a la empresa. Existen empleados que en una larga vida laboral, hablemos de años, no han recibido una capacitación excepto la que les proporcionaron al momento de entrar a la empresa, es decir en la inducción.

Es sólo un 5.9% de el total de las empresas que imparten capacitación una ó 2 veces a la semana, este porcentaje es demasiado bajo, considerando que son cerca de 10 mil empresas de las que se está hablando dentro del D.F.

Sin embargo no todo fueron malas noticias, un gran número de empresarios restauranteros entrevistados opinaron a favor de la capacitación, por ejemplo:

Uno de los empresarios comentó que con una capacitación adecuada a su personal, se logrará mayor eficiencia dentro del servicio. Señaló que una buena capacitación alentaría a dar por parte del empleado un mejor servicio, lo que implicaría un acercamiento a la excelencia en el mismo.

Otro comentario hecho por un empresario fue que la capacitación debe ser continua, desde el momento de la entrada del empleado, continuando con su vida laboral dentro de la empresa. Esto con el fin de mantener al personal al corriente con las prácticas nuevas que vayan saliendo en el servicio.

Con lo anterior podemos darnos cuenta de que existe interés por parte de los directivos, pero la mayoría de ellos son gente joven que ha crecido con la mentalidad ya de un cambio dentro del servicio para alcanzar un nivel mas alto en la calidad de su servicio.

#### *Apoyo de CANIRAC y otros organismos para el desarrollo de la capacitación.*

Aunque diversas Instituciones del ramo de la Industria Restaurantera ya sea La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, la Secretaría de Turismo y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se han esmerado por cubrir la mayor parte de los establecimientos brindando el apoyo necesario para lograr inculcar una cultura de capacitación continua a todo el personal para así conseguir un mayor crecimiento económico, un gran número de establecimientos se encuentran dirigidos por personas que han alcanzado sus puestos por simple experiencia, no teniendo una mente abierta para aceptar los cambios dentro de su estructura organizacional , ni para concebir cambios en su labor desempeñada.

Todo esto provoca que gran parte de los esfuerzos se desvirtúen cayendo en la obsolescencia.

El esfuerzo de estas instituciones no es en vano, muchos de los

establecimientos del sector se han acercado a ellas y han tomado deferentes opciones de capacitación. Sin embargo el resultado arrojado por la entrevista indicó que sólo un 11.80% de ellos tienen algún tipo de apoyo con respecto a la capacitación de alguno de estos organismos.

Es importante mencionar que dentro de este 11.80% poco más de la mitad se concentra en capacitar a sus directivos o las personas que ocupan un puesto de supervisor para luego acercar sus conocimientos al resto del personal.

Sólo una mínima parte, hablando de un 11.7% brindan capacitación a su personal operativo fuera de su lugar de trabajo, como puede ser escuelas de turismo, o como es acostumbrado en CANIRAC en restaurantes contratados para diferentes cursos o seminarios.

En este momento se está poniendo mayor atención en lo que se refiere a proponer programas enfocados a la capacitación, eso no lo negamos, pero es difícil que el empresario restaurantero se entere de que tipo de cursos o seminarios se manejan si no está en contacto con él directamente.

#### Comportamiento del cliente de restaurantes.

Se observó que la demanda de el servicio restaurantero del total de la clientela encuestada prefiere asistir a un restaurante en un 57.15% , asistir a fondas un 28.57% y comer en cualquier otro establecimiento de comida un 14.28%.

Averiguamos que el 28.50 % de los clientes tienden a asistir a un restaurante por que saben que recibirán un servicio grato. Sin embargo el 50% de ellos regresan al mismo restaurante precisamente por el servicio recibido.

Lo anterior nos da pauta para afirmar que el buen servicio al cliente en esta época se ha convertido en un factor importante para motivar el regreso del cliente a nuestro negocio. Aunque el tipo de comida, el sabor y su presencia sea sean el punto principal para que el comensal elija en donde va a degustar sus alimentos, un foco principal para explotarlo es en este momento lograr un buen excelente servicio para el comensal que nos visita.

La visión que tiene el cliente de el servicio brindado en México con respecto a micro, pequeñas y medianas empresas es particularmente interesante. En la encuesta sobresalió el dato de que nadie consideró como excelente un servicio brindado por los restaurantes que visita. Invariablemente algo tenía que fallar en su servicio, ya sea el mesero, o tal vez algún incidente durante su estancia en el lugar. Esto es importante me

#### *Calidad en el servicio al cliente en la Industria Restaurantera.*

En su momento se ha mencionado que a mayor capacitación mejor calidad, de hecho este es el objetivo de esta investigación, la repercusión que tiene la calidad en el servicio al cliente con respecto a las ventas.

Se encontró que un 94.20% de los empresarios encuestados consideran necesaria la calidad en el servicio al cliente. No obstante sólo el 47.1% de los restaurantes capacitan a su personal tanto operativo como administrativo.

Con lo anterior se concluye que la mitad de los empresarios que consideran importante esta Calidad en su servicio no sabe como obtenerla.

Es importante mencionar que no puede existir una Calidad en algo que se desconoce, es decir que se desconozcan sus estándares o parámetros del trabajo desempeñado . En este caso, es imposible mantener un nivel aconsejable de calidad en el servicio si no se mantiene una capacitación continua de lo que es un Servicio Total de Calidad.

#### **4.5 Propuestas**

Las propuestas sugeridas en el presente estudio básicamente estarán dirigidas a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, por el hecho de que esta cámara engloba a todo el sector restaurantera, y es el principal contacto y punto de reunión para estos. Las propuestas son las siguientes:

- Fomentar la importancia de la Administración de Recursos Humanos, en todo tipo de establecimiento restaurantera, esto no es

solamente enfocado a restaurantes y fondas objeto de estudio, sino a toda organización existente dentro del mercado.

Es importante inculcar a la Dirección de las empresas restauranteras la necesidad de contar con un departamento de Recursos Humanos, pues el empresario es finalmente quien toma las decisiones que afectarán a la organización.

Acercase al directivo cada restaurante para lograr inculcar una visión de la importancia que tiene la Calidad en el Servicio al cliente, dandoles a conocer los beneficios con los que puede contar solamente poniendo interés en alcanzar una excelencia en su servicio.

Implantar un programa de comunicación enfocada a dar a conocer la importancia de la administración de Recursos Humanos , incluyendo: reclutamiento, contratación, capacitación, motivación, así como hacer llegar hasta ellos información oportuna de los cursos, seminarios y talleres impartidos por cada organismo.

Tendrá como finalidad acercar a los empresarios a una cultura de capacitación continua y enterarlos oportunamente de los talleres, cursos o seminarios que puedan tomar para este fin.

Este programa puede contemplar un pequeño periódico emitido mensualmente enviado a Recursos Humanos de cada organización. Se haría llegar vía correo, así no existirían gastos innecesarios con mensajería especial.

Principalmente acercarse al personal que tiene contacto directo con el cliente, esto no quiere decir que no sea importante tener un acercamiento al personal que no interactúa con el cliente, pero sí es importante concientizar y motivar al personal que tiene este tipo de contacto pues es quien deberá posicionar en la mente del cliente una imagen positiva para que regrese a nuestro restaurante.

Estas propuestas pueden ser solamente el inicio de todo un programa para lograr un desarrollo dentro de la Industria Restaurantera. La propia Cámara de este sector muestra un gran interés por incrementar el nivel de capacitación que existe en la actualidad en materia de restaurantes, junto con los programas que se han venido creando por la Secretaría de Turismo y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y con el interés real del empresario restaurantero si no es que se pueda salir de éste estancamiento a corto plazo, en un mediano plazo sí se verán reflejados los beneficios adquiridos por todas estas acciones.

#### **4.6 Anexos.**

A continuación se integran dos cuestionarios utilizados para la realización de esta investigación, así como las gráficas de cada pregunta para fines de análisis.

# CUESTIONARIO

## GERENTES ADMINISTRATIVOS

BUENOS DÍAS/ TARDES/ NOCHES.  
EN ESTE MOMENTO ESTOY  
REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN  
ACERCA DE LA INDUSTRIA  
RESTAURANTERA. POR LO CUAL  
RUEGO A UD. SU COLABORACIÓN  
CONTESTANDO LAS SIGUIENTES  
PREGUNTAS:

1. ¿CREE UD. QUE ES NECESARIA LA  
CALIDAD EN EL SERVICIO AL  
CLIENTE?

SI  NO

2. ¿EN QUE NIVEL DE CALIDAD  
CONSIDERA UD. QUE SE  
ENCUENTRA EL SERVICIO EN SU  
RESTAURANTE?

BAJO

MEDIO

BAJO

3. ¿EN SU RESTAURANTE SE  
IMPARTE ALGÚN TIPO DE  
CAPACITACIÓN DIRIGIDA A SU  
PERSONAL?

SI  NO

4. ¿EN SU RESTAURANTE SE  
IMPARTE CAPACITACIÓN PARA  
SU PERSONAL OPERATIVO?

SI  NO

5. ¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN ES  
IMPARTIDA?

A. EN EL LUGAR DE TRABAJO

B. CURSO FUERA DE SU LUGAR DE  
TRABAJO.

C. OTRO

6. ¿CONSIDERA QUE LA  
CAPACITACIÓN QUE ES DADA EN  
SU RESTAURANTE ES ADECUADA?

SI  NO

7. ¿CONSIDERA QUE ÉSTA SEA  
OPORTUNA?

SI  NO

8. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE  
IMPARTE ALGUNA CAPACITACIÓN  
EN SU PERSONAL?

A. 1 Ó 2 VECES A LA SEMANA

B. 1 Ó 2 VECES AL MES

C. CADA 6 MESES

D. NUNCA

9. ¿RECIBE UD. ASESORÍA DE  
ALGUNA INSTITUCIÓN EN  
PARTICULAR CON RESPECTO A  
CAPACITACIÓN?

SI  NO

10. ¿CREE UD. QUE EXISTA ALGUNA  
RELACIÓN ENTRE CAPACITACIÓN Y  
LAS VENTAS DE SU NEGOCIO?

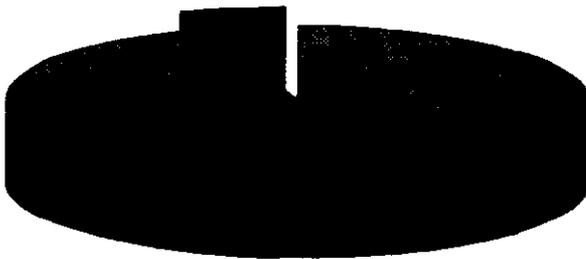
SI  CUAL \_\_\_\_\_

NO

**POR SU ATENCIÓN MUCHAS  
GRACIAS**

## PREGUNTA 1

**¿CREE UD. QUE ES NECESARIA LA CALIDAD EN  
EL SERVICIO AL CLIENTE EN SU  
RESTAURANTE?**



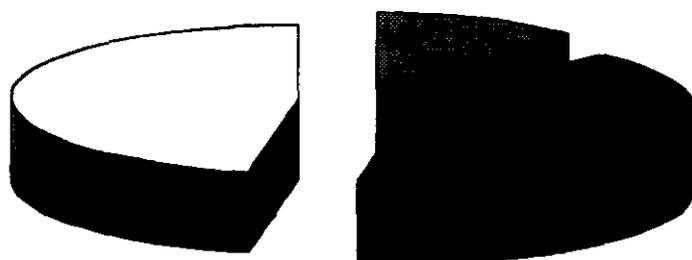
■ SI ■ NO

### RESPUESTAS DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

SI	94.20%
NO	5.80%
TOTAL	100%

## PREGUNTA 2

**¿EN QUE NIVEL DE CALIDAD CONSIDERA UD.  
QUE SE ENCUENTRA EL SERVICIO EN SU  
RESTAURANTE?**



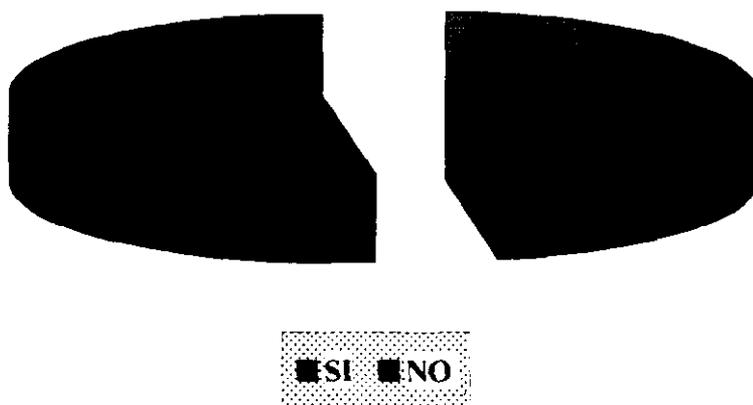
■ BAJO ■ MEDIO □ ALTO

### RESPUESTAS DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

BAJO	11.70%
MEDIO	41.20%
ALTO	47.10%
TOTAL	100%

### PREGUNTA 3

**¿ EN SU RESTAURANTE SE IMPARTE ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA A SU PERSONAL?**

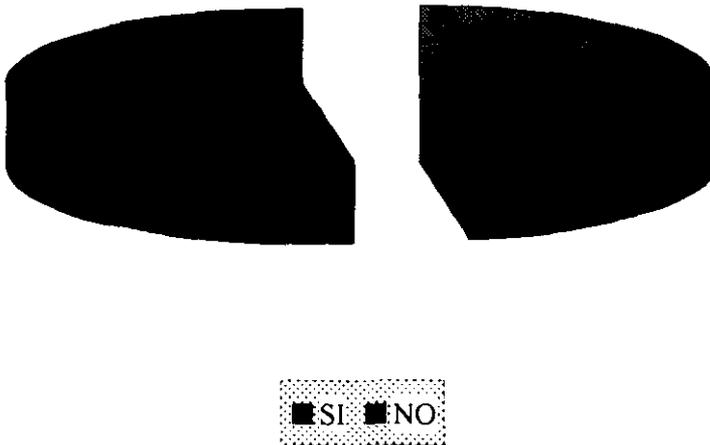


#### RESPUESTAS DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

SI	47.10%
NO	52.90%
TOTAL	100%

## PREGUNTA 4

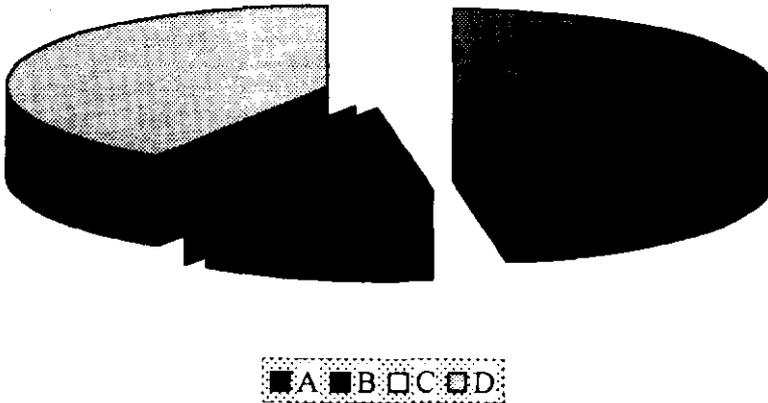
**¿EN SU RESTAURANTE SE IMPERTE  
CAPACITACION PARA SU PERSONAL  
OPERATIVO?**



### RESPUESTA DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

SI	47.10%
NO	52.90%
TOTAL	100%

¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN ES IMPARTIDA?

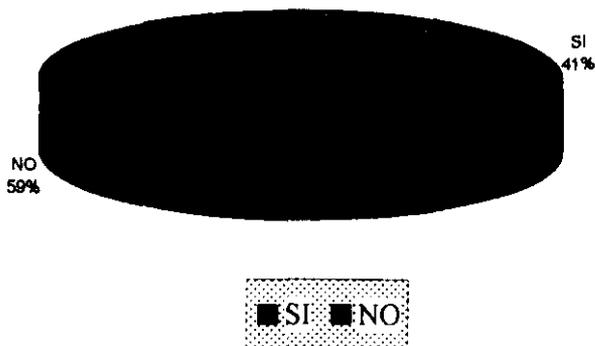


RESPUESTAS DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

A. EN EL LUGAR DE TRABAJO	47.10%
B. CURSOS FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO	11.70%
C. OTRO	0%
D. NO SE IMPARTE CAPACITACION	41.20%
TOTAL	100%

## PREGUNTA 6

**¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN QUE ES DADA EN SU RESTAURANTE ES ADECUADA?**



### RESPUESTA DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

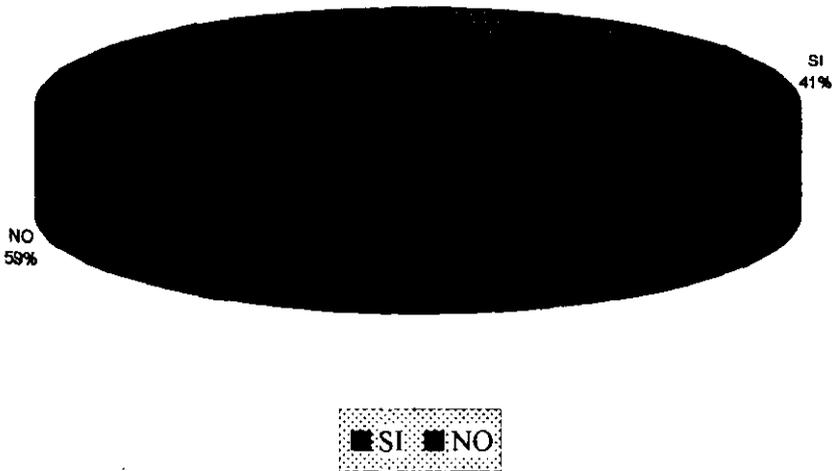
SI 41.20%

NO 58.80%

TOTAL 100%

**PREGUNTA 7**

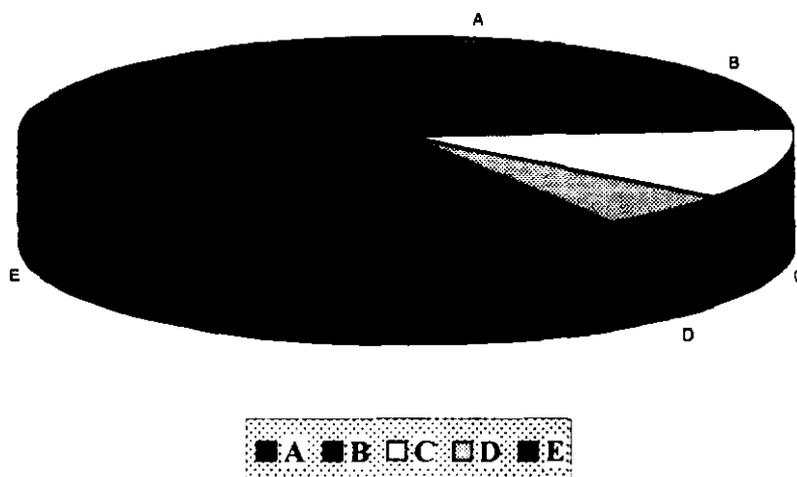
**¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN SEA OPORTUNA?**



**RESPUESTA DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS**

SI	41.20%
NO	58.80%
TOTAL	100%

**¿CON QUÉ FRECUENCIA SE IMPARTE ALGUNA  
CAPACITACIÓN EN SU RESTAURANTE?**



**RESPUESTA DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS**

A. 1 Ó 2 VECES A LA SEMANA	5.90%
B. 1 Ó 2 VECES AL MES	17.60%
C. CADA 6 MESES	11.80%
D. 1 VEZ AL AÑO	5.90%
E. NUNCA	58.80%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

## PREGUNTA 9

**¿ RECIBE UD. ASESORIA DE ALGUNA  
INSTITUCIÓN EN PARTICULAR CON RESPECTO  
A CAPACITACIÓN?**

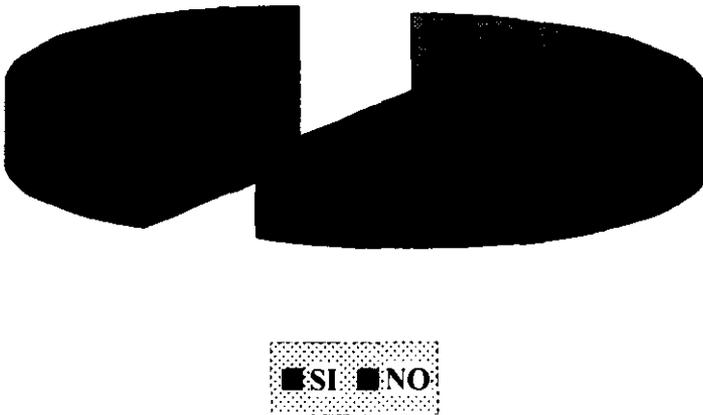


■ SI ■ NO

### RESPUESTA DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS

SI	11.80%
NO	88.20%
TOTAL	100.00%

**¿CREE UD. QUE EXISTA ALGUNA RELACIÓN  
ENTRE CAPACITACIÓN Y LAS VENTAS DE SU  
NEGOCIO?**



**RESPUESTA DE EMPRESARIOS RESTAURANTEROS**

SI	58.80%
NO	41.20%
TOTAL	100%

# CUESTIONARIO

## CLIENTES DE RESTAURANTES

BUENOS DÍAS/ TARDES/ NOCHES.  
EN ESTE MOMENTO ESTOY  
REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN  
ACERCA DE LA INDUSTRIA  
RESTAURANTERA. POR LO CUAL  
RUEGO A UD. SU COLABORACION  
CONTESTANDO LAS SIGUIENTES  
PREGUNTAS:

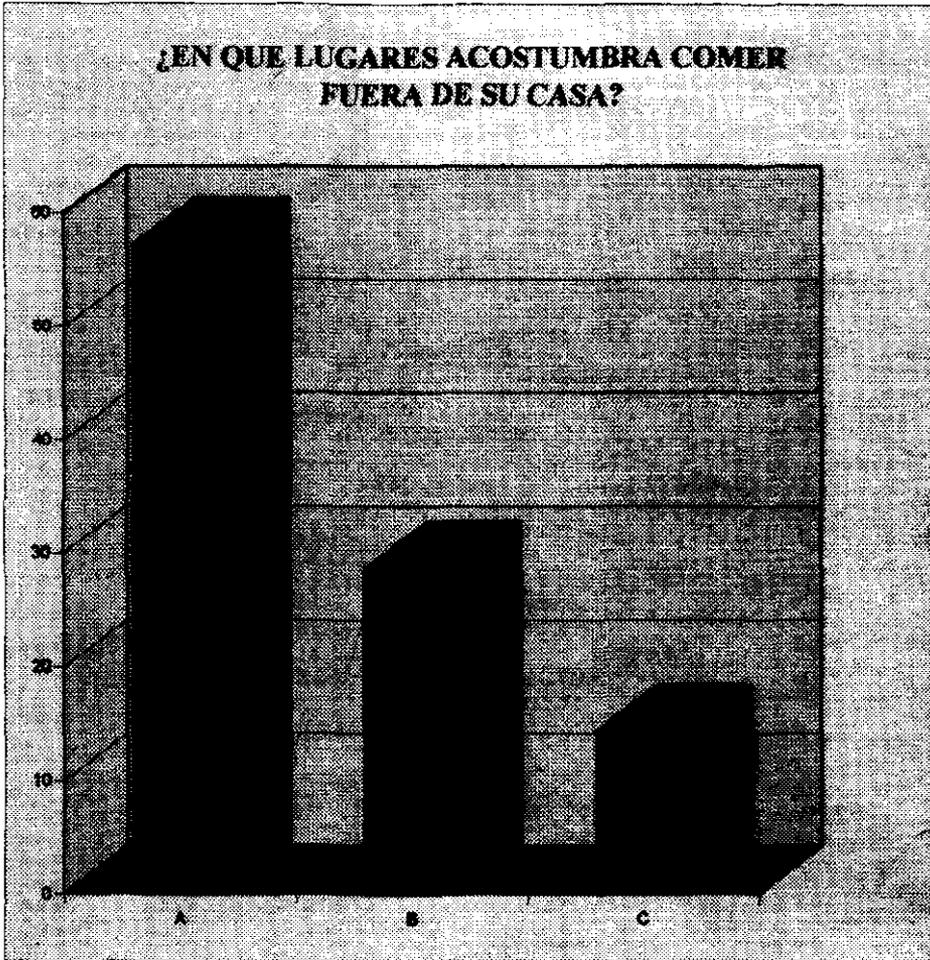
1. ¿EN QUÉ LUGARES ACOSTUMBRA  
COMER FUERA DE SU CASA?  
A. RESTAURANTES  
B. FONDAS  
C. OTRO TIPO DE ESTABLECI-  
MIENTOS DE COMIDA
2. ¿ CON QUE FRECUENCIA ASISTE  
UD. A UN RESTAURANTE?  
A. DIARIAMENTE  
B. 1 Ó 2 VECES A LA SEMANA  
C. 1 Ó 2 VECES AL MES  
D. 1 Ó 2 VECES AL AÑO
3. ¿QUÉ FACTOR INFLUYE EN UD.  
PARA ELEGIRLO?  
A. TIPO DE COMIDA  
B. SERVICIO AL CLIENTE  
C. LOCAL Y AMBIENTE  
D. HIGIENE
4. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE MOTIVA  
PARA REGRESAR AL RESTAURANTE?  
1. LA COMIDA  
2. EL SERVICIO  
3. EL AMBIENTE  
4. LA LIMPIEZA
5. ¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO  
AL CLIENTE EN LOS  
RESTAURANTES QUE VISITA?  
A. EXCELENTE  
B. BUENO  
C. REGULAR  
D. MALO

6. ¿CONSIDERA UD. QUE EL  
PERSONAL QUE LE ATIENDE SE  
ENCUENTRA DEBIDAMENTE  
CAPACITADO PARA DAR ESTE  
SERVICIO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿QUÉ SUGIERE UD. PARA  
MEJORAR EL SERVICIO?  
A. CAPACITAR AL PERSONAL  
B. MOTIVAR AL PERSONAL  
C. MEJORAR LA SELECCIÓN DEL  
PERSONAL  
D. OTRO \_\_\_\_\_

*POR SU ATENCIÓN MUCHAS  
GRACIAS*



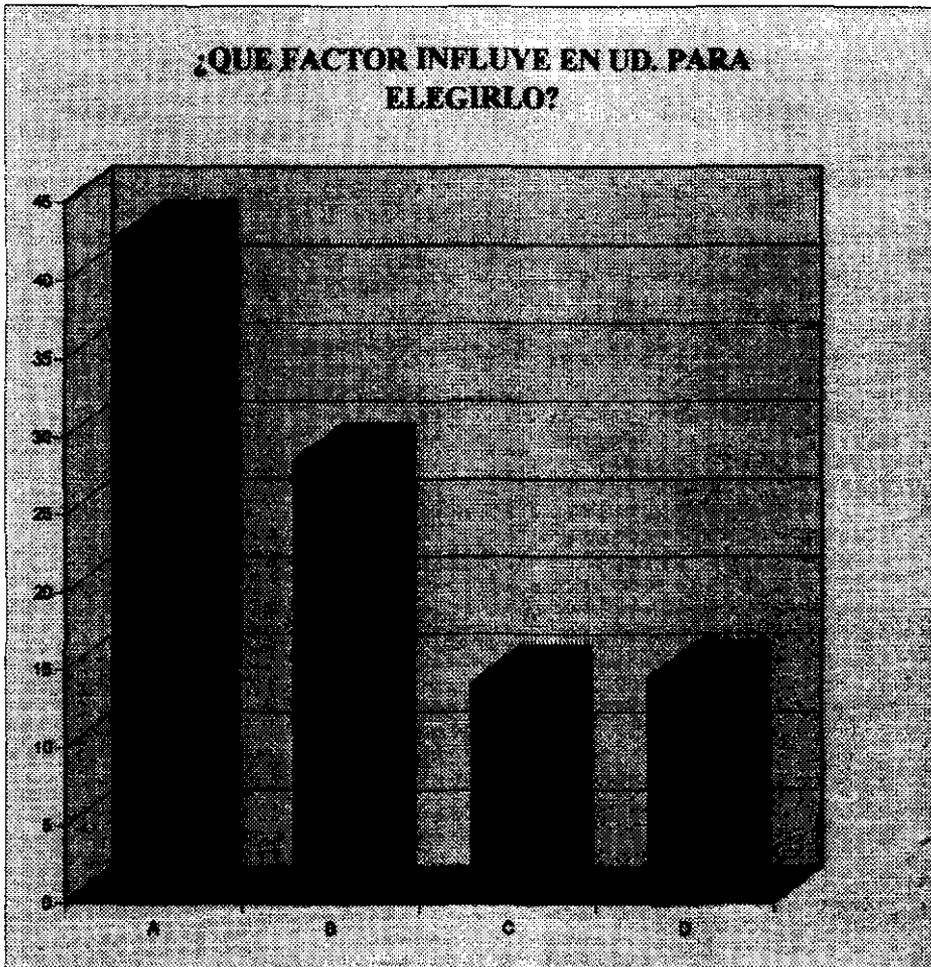
**RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES**

A. RESTAURANTES	57.15%
B. FONDAS	28.57%
C. OTRO TIPO DE ESTABLECIMIENTO	14.28%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>



**RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES**

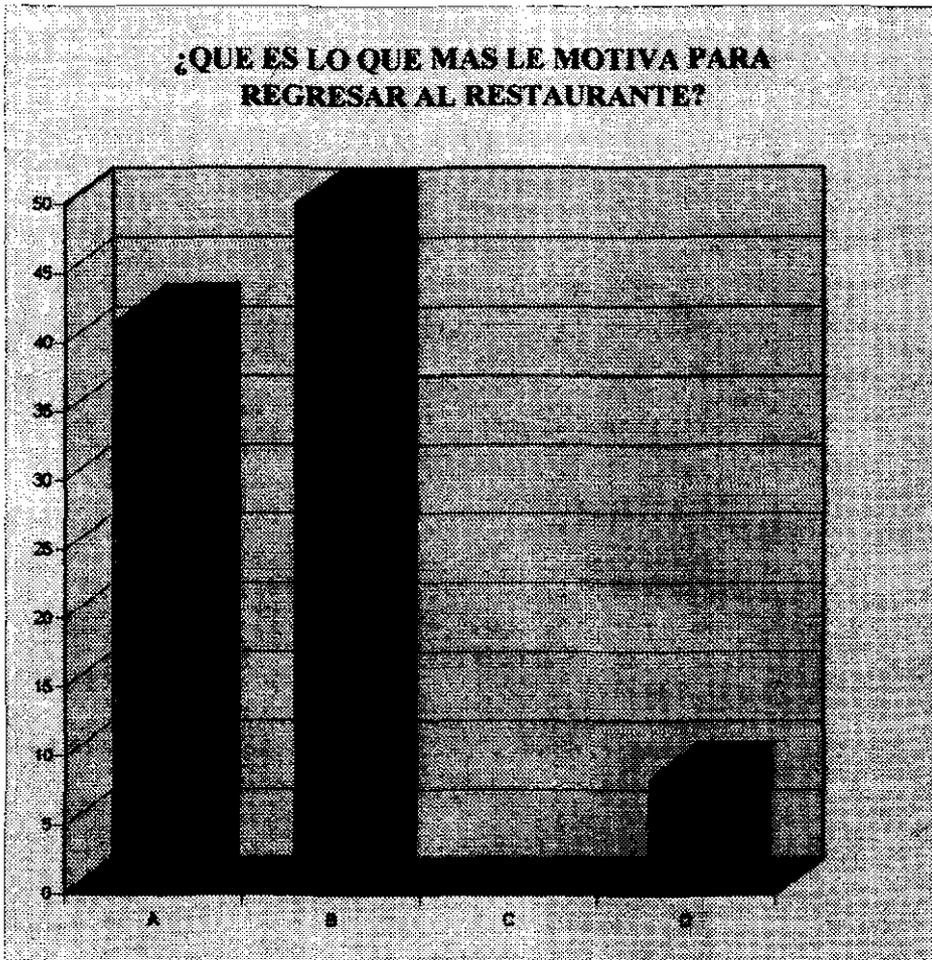
A. DIARIAMENTE	2.30%
B. 1 Ó 2 VECES A LA SEMANA	55.15%
C. 1 Ó 2 VECES AL MES	41.55%
D. 1 Ó 2 VECES AL AÑO	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>



**RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES**

A. TIPO DE COMIDA	42.80%
B. SERVICIO AL CLIENTE	28.50%
C. LOCAL Y AMBIENTE	14.20%
D. HIGIENE	14.50%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

## PREGUNTA 4



### RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES

A. LA COMIDA	41.60%
B. EL SERVICIO	50.00%
C. EL AMBIENTE	0.00%
D. LIMPIEZA	8.40%

TOTAL 100.00%

PREGUNTA 5

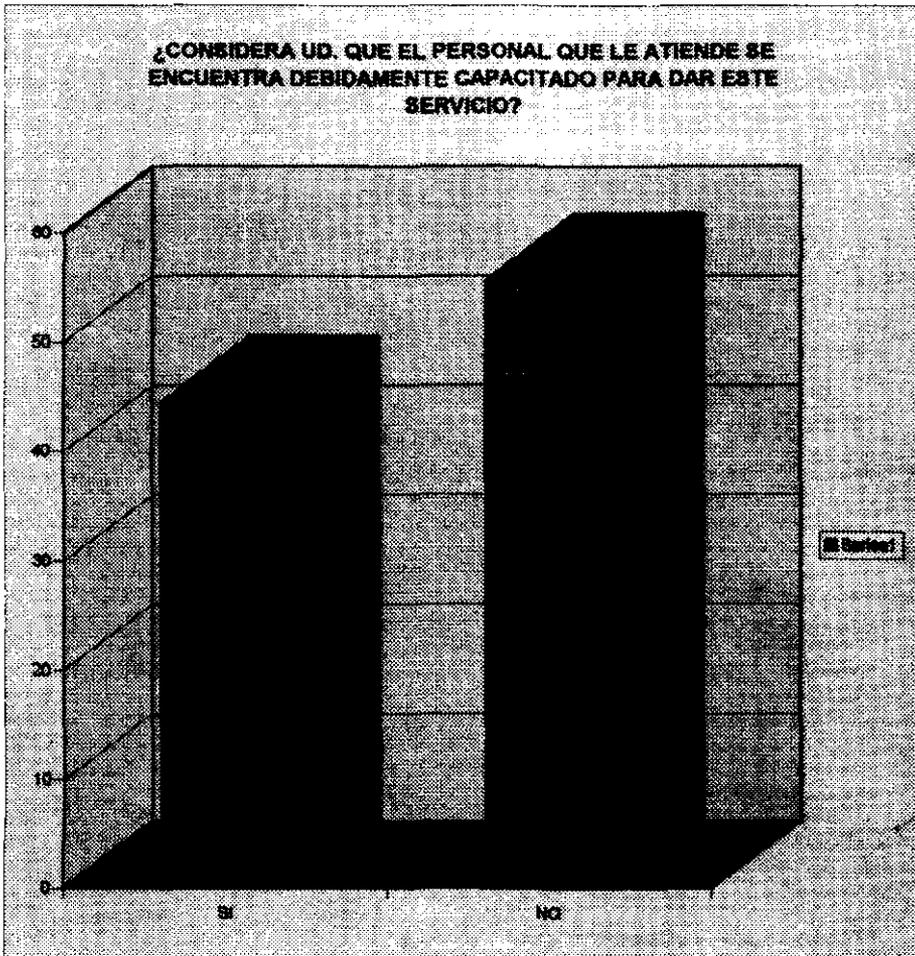


RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES

A. EXCELENTE	0.00%
B. BUENO	40.00%
C. REGULAR	60.00%
D. MALO	0.00%

TOTAL 100.00%

## PREGUNTA 6



### RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES

SI	44.40%
NO	55.60%
TOTAL	100.00%



**RESPUESTAS DE CLIENTES DE RESTAURANTES**

A. CAPACITAR AL PERSONAL	46.60%
B. MOTIVAR AL PERSONAL	51.10%
C. MEJORAR LA SELECCIÓN DEL PERSONAL	2.30%
D. OTRO	0%
TOTAL	100.00%

#### 4.7 Bibliografía.

- Druker, Peter. *La innovación y el empresario moderno*. EDHASA Barcelona 1995.
- Gabor, Andrea. *Deming el hombre que descubrió la calidad*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. 1990.
- Rodas Carpizo A., Arroyo de Rodas M. *Administración Básica*. 2da Edición, Editorial Limusa. México 1990
- Secretaría del Trabajo y Previsión social. Dirección General de Capacitación y Productividad. *Modelo de organización y operación del proceso capacitador*. Guía técnicas para organizar y operar el proceso capacitador No. 2. México 1996.
- Sancci, Roberto. Couste, Ma. Elisa. *Servicio Total, una metodología para la excelencia, Restaurantes*. American Express. México 1997.
- Sancci, Roberto. Couste, Ma. Elisa. *Servicio Total, una metodología para la excelencia*. American Express. México 1997.
- Ibarra Almada, Agustín E. *Sistema Normalizado de Competencia Laboral*. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laborales. México, 1996.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Programa CIMO Calidad Integral y Modernización, Apoyo para el mejoramiento de la competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas*. STPS, México 1995.
- PESIRES. *Segundo Estudio Nacional de Restaurantes*, Buró de Investigaciones de Mercado S.A. de C.V. Abril 1992
- CANIRAC. *Antecedentes de la Capacitación en la Industria Restaurantera*. Documentos, México 1996

CANIRAC. "Restaurantes 2000" El periódico de la Industria Restaurantera.  
Año 4, Numero 52 Noviembre de 1995. Piblitec s.a de c.v. México.

CANIRAC. "Restaurantes 2000" El periódico de la Industria Restaurantera.  
Año 5, Numero 55 Febrero de 1996. Piblitec s.a de c.v. México.

CANIRAC. "Restaurantes 2000" El periódico de la Industria Restaurantera.  
Año 5, Numero 59 Julio de 1996. Piblitec s.a de c.v. México.

CANIRAC. "Restaurantes 2000" El periódico de la Industria Restaurantera.  
Año 6, Numero 73 Agosto de 1997. Piblitec s.a de c.v. México.