

320823



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN

13

ESCUELA DE PEDAGOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO.

20

"GUIA PARA EL INSTRUCTOR DEL CURSO CALIDEZ EN EL
SERVICIO DE UNA EMPRESA DE RESTAURANTES-CAFETERIA,
OPERADORA VIPS S.A. DE C.V."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A:

LINA ARACELI ROMERO GUTIERREZ

ASESOR: LIC. RUTH IVONNE GARCIA DELGADO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**"EDUCAR A ALGUIEN NO ES ENSEÑARLE LO QUE NO SABIA, SINO HACER DE EL
ALGUIEN QUE NO EXISTIA"**

A mis padres:

**Gracias por su apoyo y cariño
y al ejemplo que ustedes me han dado
les dedico en especial el presente trabajo. gracias papás.**

**A mis hermanos y abuelitos:
por su gran colaboración y apoyo contante.
y su gran experiencia que sirvió como aliento, gracias**

**A Melvin:
por la constancia , perseverancia y cariño que me
brindaste en la realización de este trabajo, gracias.**

I N D I C E

INTRODUCCION.....	I
-------------------	---

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA Y ORGANISMOS REGULADORES.....

1.1	Historia de la Cafetería.....	1
1.2	Historia del Restaurante.....	3
1.3	El Origen de los Restaurantes en México.....	6
1.4	Organismos Empresariales que coordinan a las Cafeterías y a los Restaurantes en México.....	9
1.4.1	Relación de las Cafeterías y los Restaurantes con la Secretaría de Turismo.....	9
1.4.2	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos condimentados (CANIRAC).....	10
1.4.3	Asociación Mexicana de Restaurantes.....	14

CAPITULO II

LA CAPACITACION EN MEXICO.....

2.1	La Capacitación como herramienta en la Educación.....	20
2.2	Disposiciones Legales de la Capacitación en México....	27
2.3	Lineamientos actuales de la Capacitación en México....	34
2.4	Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.....	37
2.4.1	Modernización de estructuras organizativas de entorno productivo.....	40
2.4.2	Superación y desarrollo de la administración.....	41
2.4.3	Enfasis en los Recursos Humanos.....	42
2.5	Consideraciones para elaborar un curso de Capacitación	45
2.5.1	Definición de Capacitación.....	45
2.5.2	Determinación de Necesidades de Capacitación.....	47

CAPITULO III

EL PROCESO DE CAPACITACION EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS (RESTAURANTE-CAFETERIA) OPERADORA VIPS S.A. DE C.V.....

3.1	Origen y Evolución de la empresa Operadora Vips S.A. de C.V.....	57
3.2	Integración de la Empresa.....	58
3.3	Organización del Área de Capacitación.....	59
3.4	Los Programas de Capacitación.....	61
3.5	El Programa de Calidez en el Servicio.....	65
3.6	Los Instructores para los cursos de Capacitación: Reclutamiento y Selección, Asignación de Cursos.....	67

CAPITULO IV

" GUIA PARA EL INSTRUCTOR DEL CURSO CALIDEZ EN EL
SERVICIO DE UNA EMPRESA DE RESTAURANTES-CAFETERIA
OPERADORA VIPS S.A. DE C.V "..... 74

	Introducción.....	75
	Presentación.....	76
	Objetivo General.....	77
4.1	Actividades que deben llevarse a cabo Antes del Curso y Después del Curso.....	78
4.2	Cartas Descriptivas (TEMA, SUBTEMA Y OBJETIVO).....	81
	Cartas Descriptivas.....	88
4.3	Técnicas Didácticas.....	91
4.4	Uso Adecuado y Manejo del Material Didáctico.....	109
4.5	Anexos.....	120

CONCLUSIONES.....128

BIBLIOGRAFIA.....133

INTRODUCCION

La presente investigación se realizó con el propósito de ofrecer una visión general de cómo, cuándo y porqué las cafeterías y los restaurantes, desde sus inicios hasta la actualidad, han propiciado un mayor acercamiento entre las personas, a través de poder tener un mayor contacto de comunicación al contar con un espacio físico adecuado que les permite interrelacionarse; dichos lugares, se han convertido en centros sociales de reunión en donde, además de la búsqueda de la satisfacción de la necesidad de comer, el cliente busca también pasar un rato agradable, formando con ambas una armonía.

Hoy en día, debido al crecimiento acelerado de esta "industria" de servicios, se han formado varias cadenas de restaurantes y cafeterías que buscan la satisfacción de los clientes para así, contar con un mayor número de afluencia cotidiana.

El crecimiento que hemos mencionado antes, ha dado origen a cierta competencia, entre las cadenas que ofrecen estos servicios. Estas, a su vez, han aprovechado los lineamientos que estableció la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), derivados de la Constitución que plantean la obligatoriedad de capacitar a sus trabajadores, y de brindar la oportunidad de que estos, se encuentren mejor preparados para

el desarrollo de sus labores; además de propiciarles un enriquecimiento a nivel cultural.

La capacitación como señalaremos en el trabajo, ha venido a formar parte esencial de la operación de las empresas y, específicamente en el área de Recursos Humanos, la cuál se encarga de buscar y brindar, en la medida posible, bienestar a sus trabajadores.

Asimismo, la capacitación y el capacitador, en las empresas, deben apegarse a ciertas obligaciones y requerimientos que se encuentran determinados en la Ley Federal del Trabajo. De no hacerlo, pueden incurrir en la posibilidad de ser sancionados.

Una empresa que, a modo particular de ver, há mostrado interés por un mayor acercamiento con los empleados es Operadora Vips S.A. de C.V., la cuál ha elaborado en su área de capacitación, programas específicamente diseñados para cada área y puesto de sus unidades, ésta capacitación es permanente y pretende, entre otras cosas, modificar la actitud de sus empleados a fin de que proyecten una mejor imagen al cliente y, ellos mismos, se sientan a gusto con el cambio y con su trabajo.

Esta experiencia la obtuve, al laborar para la empresa antes mencionada y ser encargada entre otras actividades, de uno de los programas de capacitación, al que se le dá mayor énfasis: " Calidez en el Servicio ", ésto es porque este curso ésto diseñado para todo el personal de la unidad en su conjunto, no

importando puesto o nivel ya que el buscar ofrecer mayor calidad y calidez en el servicio es compromiso de todos.

Ahí, pude observar que el curso es muy interesante; sin embargo, el instructor del curso no cuenta con una herramienta o Guía que le permita apoyarse en su desarrollo e impartición del curso.

Por lo que, decidí ofrecer esta herramienta a través de una guía. El trabajo se estructura de la siguiente forma:

* En el capítulo I se analizan los antecedentes y organismos reguladores lo cual nos permitirá conocer cuando, como y donde fueron pioneros de la actividad restaurantera y de las cafeterías y a los organismos que coordinan y controlan a las Cafeterías y a los Restaurantes en México.

* En el capítulo II denominado la capacitación en México, se mencionan las bases legislativas referentes a la necesidad y obligación de las empresas de capacitar y/o adiestrar a su personal.

* El proceso de la capacitación en las empresas de servicios (Restaurantes-Cafetería) Operadora Vips S.A. de C.V. en este capítulo se presenta un esquema general del departamento de recursos humanos y específicamente del área de capacitación, funciones de cada supervisor de capacitación y justificación del porque se requiere una guía para el instructor del curso Calidez en el Servicio, como se conforma este importante curso para la empresa, forma parte del capítulo III.

en el último capítulo se muestra el objetivo de la investigación y un análisis de los capítulos precedentes que fundamentan la " Guía para el instructor del Curso Calidez en el Servicio de una empresa de Restaurantes-Cafetería, Operadora Vips S.A. de C.V. ", terminando el presente trabajo con una sección de Conclusiones y el apartado de Bibliografía.

CAPITULO I

**ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera Y
Y ORGANISMOS REGULADORES**

1.1. HISTORIA DE LA CAFETERIA.

Las cafeterías son establecimientos abiertos al público en general donde se sirven desayunos, comidas, cenas, combinados o postres a cualquier hora del día y en ocasiones de la noche.

" En 1645 se inauguró en Venecia el primer café que fuera a aparecer en Europa, debido a la influencia de los mercaderes venecianos que regresaban del medio oriente, donde los cafés se habían convertido en una forma de vida ". [STOKES,J., 1967, p.2]

Los primeros cafés eran lugar de reunión para la nobleza y la élite, el único artículo a la venta era café. Aproximadamente 50 años después, los cafés se esparcieron por toda Europa. Por el año 1700, ya existían en Londres más de 2000 cafés lo que originó competencia entre ellos y, así, comenzaron a preocuparse por modificar las formas de mercado, para la atracción y la conservación del cliente.

Así fue como anexaron el postre y bebidas exóticas elaboradas con café. Además, modificaron la ambientación de mesas y paredes lisas, al introducir nuevos decorados y colores, con lo que pretendían hacer cada lugar más seductor y atrayente que los demás establecimientos. Esta situación tuvo en Europa un desarrollo importante durante estos dos siglos: XVII y XVIII. En los siglos XIX y XX , con la expansión colonial en el continente americano, se diversificaron los negocios dedicados a este servicio.

En los últimos años se han creado diversas variedades de restaurantes, con menús diferentes, estilos de servicio, horarios, pero que tanto en Europa como en América tienen un común denominador: la hostelería, que significa el lugar, posada o casa donde se da de comer y alojamiento por dinero.

Los cafés, predecesores de la cafetería, reunían por lo general a la denominada clase media a beber café, chocolate y postres; su estancia era bastante prolongada ya que podía durar toda la tarde, como lo hacemos en la actualidad cuando vamos al teatro o al cine; esto es, que al consumir café aprovechaban para distraerse y conversar sobre diversos temas.

Por los años cincuenta, comenzó a surgir una transición, que dió lugar a un nuevo tipo de establecimiento con un nuevo concepto de servicio: la cafetería.

De la noche a la mañana la cafetería creó mucho auge, ya que una de sus características es que admite a toda clase de clientela; ofrece desde el café, los refrescos y las bebidas preparadas, hasta una amplia gama de diversos platillos combinados, por lo regular con precios accesibles para cualquier persona. Así mismo, contaban con un servicio rápido y cortés, y con un menú de tipo americano (comida de rápida preparación).

Día con día, el cliente demanda un mejor servicio y calidad en los productos que le ofrecen; por ello, es que constantemente las cafeterías se encuentran compitiendo por ofrecer un mejor servicio, una mayor rapidez, y una mejor calidad e higiene en sus alimentos; por lo que surge, en el personal, una necesidad manifiesta de prepararse constantemente para estar más atento a los requerimientos del cliente y que éste pueda ser de beneficio tanto para la empresa como para el personal mismo, a " mejor servicio, mejores propinas ".

1.2 HISTORIA DEL RESTAURANTE.

La alimentación es una de las necesidades básicas de todo ser humano, la cual puede ser satisfecha en la casa y fuera de ella. En el segundo caso, la comida es obtenida en : restaurantes, cafeterías, fondas y otros lugares como pueden ser comedores de empresas, escuelas, internados y otros.

El restaurante en su forma actual tiene su origen en la necesidad del individuo de buscar nuevos horizontes, desarrollo o un diferente estilo de vida, lo que lo ha llevado a viajar frecuentemente a diversos lugares, consumiendo sus alimentos fuera de casa; si nos remontamos dos siglos atrás, podemos ver que eran escasos o nulos los medios de transporte que le permitieran al hombre desplazarse ágilmente de un lado a otro.

Los primeros establecimientos apropiados fueron: las posadas, mesones y tabernas que eran lugares en donde los viajeros pasaban las noches y además podían tomar sus alimentos.

A medida que crecieron las ciudades y aumentó la población viajera, estos establecimientos fueron multiplicándose y de un servicio rústico o elemental se fueron elaborando y ofreciendo comidas impuestas por el dueño de la casa, a una cuota determinada que les permitía a los hombres continuar su viaje. Con el paso del tiempo se diéron cambios en el servicio y menú con base en las exigencias de los viajeros y la visión empresarial con que contaban los dueños a fin de poder ofrecer a los visitantes mejor servicio por su dinero.

El primer restaurante propiamente dicho, se dice que fué establecido en París en 1765 y la palabra " RESTAURANTE " se originó del verbo francés " restaurer " que significa restaurar. [THONER, M., 1973, p.5]

Se cree que "restaurer" se le aplicó a los restaurantes por ser lugares en donde la gente iba a restaurar sus energías por medio de los alimentos y poder continuar con sus viajes y actividades.

La emigración de muchas personas hacia las grandes ciudades, las distancias entre el hogar y el centro de trabajo, el aumento de viajes de negocios o placer del turismo, así como el

creciente número de mujeres que trabajan, la capacidad de adquisición de los bienes de consumo, los horarios de trabajo y de comer y otras tantas causas más, han hecho que la industria restaurantera sea necesaria e indispensable y además que se vaya incrementando paulatinamente.

En sus inicios el restaurante fue básicamente un negocio familiar, después se vió en la necesidad de ampliarse, requiriendo un mayor número de personal al cual había que darle un entrenamiento adecuado a todo el personal, desde el personal de cocina hasta el de piso y, primordialmente éste último ya que tienen el contacto directo con el cliente. Fué en esta época donde surgieron grandes chefs que daban y dan prestigio en la actualidad a los restaurantes.

Al comienzo se seguían los lineamientos de la cocina francesa, así como los procesos de elaboración de platillos y el servicio en general.

Aproximadamente hace unos treinta y cinco años, empezaron a surgir nuevas ideas en cuanto a decoración se refiere, provocando mayor atracción de la clientela y que han propiciado un mejor ambiente en sus instalaciones, contando con el servicio de alimentos y bebidas.

Se obtuvo a su vez, una simplificación de las actividades y procedimientos, dando la oportunidad de considerar más las

necesidades del cliente, surgiendo así una división más especializada de los restaurantes.

1.3 EL ORIGEN DE LOS RESTAURANTES EN MEXICO.

Los primeros indicios de la comida en nuestro país giran alrededor del maíz, de esta semilla se amasa la tortilla de varios tamaños y usos adicionalmente con la gran variedad que tenemos de frijol y chile se puede decir que forma una trilogía básica de alimento, la cual en la actualidad comúnmente observamos principalmente en personas de escasos recursos como parte de su dieta principal.

México fué el primer país del continente americano que inició y reguló la venta pública de alimentos y bebidas, del mismo modo dió alojamiento a los pobladores españoles que llegaron en 1519, disgregándose por todos los ámbitos de la nueva patria.

El primer mesón de la Ciudad de México fué instalado el 1° de diciembre de 1525 por el español Pedro Hernández Paniagua y fué autorizado por el alcalde mayor y regidores quienes contestaron a su petición diciendo lo siguiente:

" Le hazian e hizieron merced de le dar liciencia para que pueda acoxer a los que vinieran e les vender pan e vino e carne e otras cosas necesarias, con que guarde e cumpla el aranzel

que le será dado acerca de los precios que ha de llevar de dichas cosas que vendiere ". (SIC) [IMIT., 1925, p.63]

De esta forma se otorgaba la primera licencia para la venta de alimentos y vinos en la ciudad de México, pero con un control de precios y el respectivo pago de impuestos.

Rápidamente fue aumentando el número de estas casas y otros tipos de establecimientos similares bajo otras denominaciones tales como albergues (lugar en que una persona se hospeda), bodegón (fonda, taberna), fonda (lugar donde se da hospedaje y alimentos), posada (establecimiento donde se da hospedaje y alimentación), mesón (casa pública donde por dinero se da albergue y alimentación) que se extendieron por todos los caminos .

En la Ciudad de México el principal grupo de establecimientos públicos de venta de alimentos y bebidas era :

1. Pulquerías
2. Mesones y posadas
3. Fondas
4. Cafés y restaurantes
5. Pastelerías y dulcerías.

Posteriormente, éstos comercios fueron mejorando y reformando sus instalaciones, llegando a convertirse en lo que hoy conocemos como bares y restaurantes.

Asimismo surgieron las primeras cafeterías, inaugurándose la primera allá en el año de 1785 en lo que hoy es la esquina de Tacuba y Monte de Piedad; de igual forma se fueron abriendo las puertas de otros establecimientos como: el Bazar, la Mansión Doreé, el Salón Rojo, el Café Colón y otros de gran renombre que llegaron a competir en comodidad y lujo.

Para 1950, los censos del Gobierno registraban ya 12,000 establecimientos, dedicados al expendio de alimentos y bebidas en la República Mexicana. [FARGA, A., 1983, p.8]

Gracias al progreso económico y social de nuestro país, la industria restaurantera fué creciendo y ya para la década de los sesentas, se observa junto con el crecimiento económico de la clase media, la aparición de las cafeterías de tipo americano, tal como lo son los restaurantes-cafeterías Vips que han buscado brindar una atención personalizada que abarque ambos aspectos de servicio, para responder a las necesidades de una demanda insatisfecha, integrada por estudiantes, burócratas y empleados de medianos recursos, que no podían asistir a los establecimientos de gran lujo y también por el turismo extranjero que encontraba en estos lugares un ambiente agradable.

Así es como surgen las grandes cadenas de restaurantes que hoy en día se ven en las principales poblaciones del país, así como el "fast food" (comida rápida), que han venido a revolucionar los sistemas de administración y operación de los restaurantes tradicionales.

Para controlar, supervisar y coordinar a estos tipos de establecimientos fueron creados una serie de organismos que tienen como misión regular las actividades y servicios que ofrecen los restaurantes y cafeterías.

1.4. ORGANISMOS EMPRESARIALES QUE COORDINAN A LAS CAFETERIAS Y RESTAURANTES EN MEXICO.

1.4.1. RELACION DE LAS CAFETERIAS Y LOS RESTAURANTES, CON LA SECRETARIA DE TURISMO.

Las cafeterías y los restaurantes forman parte del sector servicios y de la economía en general, así como del subsector turismo en particular. De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976; en el artículo 42, señala que a la Secretaría de Turismo corresponde:

- Registrar a los prestadores de servicios turísticos y los precios de los alimentos y bebidas en los términos señalados por las leyes. (fracción IV)

- Promover, conferir o intervenir en el otorgamiento de facilidades, estímulos y franquicias a los prestadores de servicios turísticos. (fracción V)

- Autorizar, los precios y tarifas de los servicios turísticos y los de arrendamiento al público de bienes inmuebles destinados al turismo, en los términos que establezcan las leyes y reglamentos. (fracción VI)

- Crear, sostener, autorizar, dirigir, fomentar o promover en coordinación con la SEP, escuelas y centros de capacitación especializados para prestar servicios en materia turística.

1.4.2. CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS. (CANIRAC)

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, es una institución pública autónoma, con personalidad jurídica propia y constituida para los fines que la ley establece.

Debido a la necesidad de los industriales y comerciantes del ramo gastronómico, de organizarse en la defensa de sus intereses, un grupo de restauranteros decidieron solicitar por escrito el 13 de junio de 1949, presentando ante la Secretaría de Economía (actualmente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -SECOFI-) la constitución de la Cámara Nacional de

la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados - CANIRAC- argumentando que el objeto de su actividad consistía en transformar las materias primas, como alimentos, en productos elaborados.

La petición fué negada por el entonces Oficial Mayor de la Secretaría de Economía, Licenciado Luis Bravo Aguilera, argumentando que los solicitantes restauranteros no realizaban actividades que mencionaba la Ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias, pues dichas negociaciones realizaban actividades de naturaleza comercial destinada a la presentación de servicios personales, poniendo al alcance de los consumidores los bienes creados en la cantidad, lugar y demás características solicitadas, en armonía para la satisfacción de las necesidades humanas, por lo que dichos establecimientos deberían integrarse a la Cámara de Comercio que les correspondiera y que incluyera la prestación de servicios.

Los restauranteros, inconformes con tal resolución, solicitaron el 1º de octubre de 1955, el amparo y protección de la Justicia Federal presentando su inconformidad por escrito.

El 11 de noviembre del mismo año, el amparo mencionado fue resuelto a los solicitantes favorablemente, argumentándose que las actividades de los restauranteros, al transformar las materias primas para producir alimentos condimentados con el objeto de satisfacer las necesidades del consumidor, no

solamente tienen finalidad comercial, también brindan un servicio socialmente útil, por lo que deben considerarse como industriales, entendiéndose por industria a: "la actividad humana encauzada a satisfacer de la mejor manera posible una necesidad creada por las personas, donde se observa transformación y se crea utilidad". [MANUAL DE SERVICIOS DE CANIRAC, 1993, p.3]

Las autoridades correspondientes conjuntamente con las Cámaras de Comercio de los estados correspondientes a las ciudades de: Acapulco, Torreón, Tampico, Nuevo Laredo y Tehuacán, no estando conformes con la determinación, presentaron ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación diversos escritos solicitando la revisión correspondiente. La resolución se dictó el 12 de noviembre de 1956, confirmando la sentencia de los jueces de Distrito.

Con base en lo anterior, la Secretaría de Economía Nacional autorizó la constitución legal de la CANIRAC el 4 de octubre de 1958, con oficio 18746, firmado por el propio Secretario Lic. Gilberto Loyo.

La Cámara de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, tiene como objetivos primordiales:

- a) Estudiar las gestiones que afecten las actividades industriales que constituyen el ramo restaurantero.

- b) Representar los intereses generales de las actividades industriales que las constituyen.
- c) Defender los intereses particulares de sus socios, conforme los señalamientos de la Ley de Cámaras de Comercio.
- d) Prestar a sus socios, los servicios de carácter general que le permitan los recursos económicos de la misma.
- e) Promover medidas para su desarrollo.
- f) Estudiar y promover los sistemas que conduzcan a mejorar las relaciones entre los patrones y empleados asociados, a fin de lograr un entendimiento entre los mismos.
- g) Promover la participación de sus socios en toda clase de ferias y exposiciones de carácter nacional e internacional.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, presta a sus socios los servicios de:

- 1) Representación y defensa, en asesoría jurídica y asesoría fiscal y contable, así como asesoría y apoyo en la obtención de prestamos bancarios.
- 2) Información y orientación general, apoyo promocional para el incremento de ventas, periódico RESTAURANTES 2000, promoción turística y gastronómica, actualización empresarial, capaci-

tación y adiestramiento, asesoría en programas de seguridad pública.

3) Vinculación educacional CONALEP

4) Consulta en materia de : impuestos, aranceles de importación y exportación, seguro social, tarifas de precios, localización industrial, patentes y marcas de fábrica, legislación fiscal y de trabajo.

La CANIRAC cuenta en su sistema de capacitación con 27 puestos de trabajo registrados, los módulos y cursos de capacitación destinados a esos puestos, se realizan conforme al Sistema General de Capacitación y Productividad dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

1.4.3. ASOCIACION MEXICANA DE RESTAURANTES, A.C.

La Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C., fué fundada con la finalidad de defender los intereses comunes de los restauranteros que a ella se asocian, pugnando por el desarrollo y florecimiento de la industria gastronómica y el servicio al turismo.

La Asociación Mexicana de Restaurantes A.C., se fundó el 18 de mayo de 1948, por un grupo de 13 restaurantes, quienes en una reunión celebrada el 13 de abril del mismo año, acordaron

unificarse con la finalidad de resolver su problemas y fomentar el desarrollo de la industria gastronómica.

Los socios fundadores fueron: Dalmau Costa, Manuel Chávez, Enrique Daltabult, Angel Giardello, Elena Lemens, José Inés Loredo, Vicente Miranda, Eduardo Prado, Policarpio Santamaría, Walter E. Stewart, Serafín Suárez, ramón viñas y Ernesto Von Marx.

Los objetivos primordiales que la Asociación Mexicana de Restaurantes A.C. tiene son los siguientes:

- a) Representar y defender los intereses de sus asociados, proporcionando los servicios necesarios y propiciando el desarrollo de la industria gastronómica en el país.
- b) Auspiciar e implantar programas de capacitación que permitan la preparación del personal especializado en todos los niveles de la industria.
- c) Fomentar las buenas relaciones y el compañerismo entre los asociados a fin de que la necesaria competencia entre ellos sea llevada dentro de las normas de la ética comercial y del respeto mutuo.
- d) Integrar su representación nacional a través de la creación de asociaciones estatales y delegaciones que identifiquen y

apoyen sus propósitos.

Servicios.

Así mismo, la Asociación Mexicana de Restaurantes A.C., brinda a sus asociados los servicios de:

1) Asesoría fiscal

- Procedimiento, formas e información relacionadas con las autoridades competentes.
- Asesoría para los trámites de la documentación correspondiente.
- Calendario de obligaciones fiscales.

2) Asesoría Legal

- Consultas y asesoría en general a excepción de juicios civiles, laborales o fiscales.
- Procedimiento y trámite de multas (administrativo)
- Representación institucional de socios ante las autoridades, sobre problemas legales.
- Carpetas de disposiciones legales y fiscales.

- 3) Organización de asambleas, conferencias, clínicas de consulta, seminarios conducentes a mejorar y fortalecer la industria gastronómica.
- 4) Cursos de capacitación de interés general de la industria.
- 5) Eventos de convivencia y acercamiento de socios.
- 6) Representación a nivel nacional e internacional ante las organizaciones y autoridades más importantes del medio.
- 7) Consultoría de libros especializados.
- 8) Catálogo de proveedores de alimentos y bebidas.
- 9) Bolsa de trabajo a todos los niveles con alta selección.
- 10) Revista mensual con todo lo relacionado con la gastronomía.

Las Cafeterías y los Restaurantes desde su creación han venido a formar parte de nuestra forma de vida, prestándonos servicios que nos permiten satisfacer una de las necesidades básicas de todo ser humano: la alimentación.

Como podemos observar, se han creado organismos que regulan sus actividades y encauzan a nuevas y mejoras alternativas de desarrollo; sin embargo, para lograrlo en forma completa se

requiere de capacitar a su personal de modo que no sólo las cafeterías y los restaurantes sean reconocidos por su calidad en los alimentos y en lo agradable de sus instalaciones sino también por la excelencia de su SERVICIO.

CAPITULO II

LA CAPACITACION EN MEXICO

2.1. LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA EN LA EDUCACION.

Conforme a la evolución que ha experimentado el hombre a través del tiempo al confeccionar y crear sus ropas, herramientas de trabajo, armas, etc., la necesidad de la capacitación se convirtió en la marcha de la civilización, al principio a través de signos posteriormente por medio de palabras.

A partir de la Revolución Industrial (1750), se requirió dar mayor impulso a la capacitación y el adiestramiento, ya que existía una gran demanda de mano de obra calificada para aumentar la productividad de las industrias. "Ser una persona humana es vivir en proceso y en constante devenir". [RODRIGUEZ, M., 1991, p.4], lo cual nos indica que no somos los mismos que hace cinco años, hace seis meses, el día de ayer y que incluso para mañana ya habremos cambiado algo; y esto es debido a que estamos evolucionando constantemente.

La educación del hombre debe tener la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. La educación permite formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, "le permite guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, obligaciones, derechos y responsabilidades". [SILICEO, A., 1973, p.15]

La educación se ocupa primordialmente de satisfacer la necesidad que tiene el personal de adquirir nuevos conocimientos, la cual vá haciéndose sentir por su propia participación en el desarrollo de sus funciones.

En el ámbito educativo, contemplamos dos tipos de educación en donde se manifiesta el proceso de enseñanza-aprendizaje, a continuación menciono brevemente las características primordiales de cada uno de estos tipos de educación:

EDUCACION FORMAL: Toda actividad educativa, estructurada y organizada dentro de un sistema educativo.

La educación formal tiene como características principales:

- * Se dá a través de un sistema educativo, con horarios, planes y programas establecidos.
- * Realiza evaluaciones cuantitativas, enseñanza autoritaria.
- * Se imparte previo seguimiento de núcleos educativos, esto es una secuencia lógica de estudios : primaria---secundaria.

EDUCACION NO FORMAL: Se realiza a través de experiencias, relaciones sociales que pueden surgir espontáneamente en la vida de la sociedad y que contribuyen a desarrollar y perfeccionar al hombre.

Teódulo Guzmán [GUZMAN,T.,1978, p.95] define a la Educación No Formal como todo género de actividad que se realiza fuera de

los canones académicos y administrativos establecidos por la enseñanza que se imparte dentro del sistema escolar formal.

La educación no formal cuenta con:

- * Un sistema estructurado y organizado (planes y programas) que persigue un objetivo preciso.
- * La autoridad es compartida (instructor-participantes y viceversa).
- * Se encuentra fuera del sistema educativo.
- * Se realizan programas flexibles en función de las necesidades de: empresas, participantes, otros.
- * Es un proceso de enseñanza-aprendizaje vivencial, a través de experiencias.

Estos dos tipos de educación se pueden desarrollar en forma continua con lo que se establece la EDUCACION PERMANENTE, este concepto de educación nos remite a un proceso integral que se basa en una formación continua de adquisición de conocimientos teóricos y de experiencias que modelan el comportamiento del individuo.

Las características primordiales que presenta son:

- * Es una educación continua que requiere una praxis, se basa en las necesidades de la vida sin importar la edad.
- * Asegura la formación del hombre en las fases de su vida mediante su propia naturaleza.

Por otro lado, en este concepto de la educación permanente, se incorpora una modalidad que atiende a los mayores de 25 años, esta modalidad denominada EDUCACION DE ADULTOS, regularmente se ofrece a los individuos que como se señaló anteriormente han pasado el límite de la edad escolar, que no han recibido ésta en forma suficiente o que desean mejorar lo que han conseguido.

Es necesario perfilar las características de un modelo educativo cuya ideología, funciones y objetivos no estén encaminados a mantener los valores y demandas del actual sistema de estratificación social, sino en función del desarrollo personal y comunitario que se requiera para lograr un cambio social estructural, que permita el acceso de la las personas a la educación sin importar su estrato social, pero tomando en cuenta conforme a su perfil educativo y actividades que realiza, que tipo de educación le conviene más.

"...una educación verdaderamente democrática será aquella que haga al educando autor de su propio desarrollo a través de un proceso de aprendizaje libre y a partir de los intereses y necesidades vitales de cada uno". [GUZMAN, T., 1980, p.84]

La capacitación es considerada como una educación de tipo NO FORMAL debido a que concuerda con las características antes mencionadas, es decir, se elaboran planes y programas con base en las necesidades de la persona y primordialmente de la asociación o empresa a la que pertenezca; regularmente la

capacitación se brinda como parte del reglamento de ley en las empresas, basándose en las experiencias o vivencias de las personas aprovechándolas como parte del proceso educativo inmerso en toda capacitación. Pero también se conceptualiza como una educación de adultos y consecuentemente, una educación permanente.

Capacitación proviene " del adjetivo CAPAZ, y este a su vez, del verbo latino CAPERE = dar cabida " [RODRIGUEZ, M., 1989, p.1], por lo que podríamos definir que la capacitación es el conjunto de actividades dirigidas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y de acuerdo a sus resultados modificar la actitud de los grupos laborales , con la finalidad de desempeñar mejor su trabajo.

La política actual de nuestro país ha establecido como necesario elevar la calidad y la productividad para ser competitivos, esto se nuestro solamente a través de la educación no formal y en particular la capacitación.

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas o privadas es la Capacitación; en el 90 % de éstas, se cuenta con un área enfocada a la capacitación y el desarrollo de personal; la cual se encarga entre otras actividades a la detección de necesidades de capacitación de su personal, de seleccionar, coordinar, y evaluar cursos de capacitación para los empleados acordes a las actividades que realizan; además en

algunas empresas son impartidos los cursos por empleados de las mismas o personas especializadas externas.

Las empresas pueden ser consideradas como sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye y al cual también influyen para la generación de cambios que aseguren su desarrollo y supervivencia.

Dentro del campo de acción que establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, en donde se manifiestan dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo :

La capacitación en el ámbito laboral se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer", para desempeñar en forma eficaz sus actitudes laborales provocando cambios dentro del área cognoscitiva del sujeto.

El adiestramiento, se enfoca primordialmente al desarrollo de habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer", generando cambios en el área psicomotriz de las personas.

La motivación asociada al entrenamiento, se relaciona con el "querer hacer", tocando intereses y aspiraciones del área afectiva de los individuos.

En otras épocas las adaptaciones que se hacían para modificar la actitud de las personas que laboraban en una empresa eran relativamente más fáciles ya que no existían tantas innovaciones, ni la tecnología que existe hoy en día y que exige a las personas estar al día para no rezagarse en cuanto a conocimientos se refiere y obviamente en el desempeño de sus actividades, lo contrario puede originar la destitución de su puesto para ser ocupado por otra persona con mayor preparación; denominando a lo anterior COMPETENCIA. Además de que la competencia existe entre empresa-empresa y hombre-máquina.

Un aspecto favorable que la capacitación ofrece es que " brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en procesos productivos, de mantenerse activas en la corriente histórica y de mantenerse ágiles, vigorosas, juveniles, aún cuando tengan 60 o mas años " [GUZMAN, T., 1986, p.69]

Existe una estrecha relación entre la capacitación y el progreso de las instituciones, ya que la primera permite el paso al desarrollo, el avance y el progreso a dichos lugares.

Algunos factores tales como la fé, el entusiasmo, la seguridad y la disciplina, además de una buena comunicación pueden permitir mejores resultados en el transcurso de un curso y posteriormente al llevarlo a la práctica. La capacitación es considerada práctica y humanística y puede ser general o específica, a diferencia de otras áreas como el Adiestramiento,

en donde se busca hacer más diestras a las personas en sus labores.

Una razón por la cual la capacitación comenzó a formar parte importante en los Recursos Humanos de las empresas, es debido a que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal así lo establecen.

2.2. DISPOSICIONES LEGALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

La capacitación del personal no es sólo una necesidad generada por los trabajadores para poder desempeñar mejor sus actividades laborales así como para ofrecer un mejor servicio, sino también una obligación, en nuestro país. En 1970 el Código Civil incluía un capítulo enfocado al aprendizaje; con la publicación de la nueva Ley Federal del Trabajo publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de abril de 1970, se estableció la obligación de los patrones de ofrecer e impartir capacitación a sus trabajadores y de no hacerlo se le aplicarían sanciones a la empresa; lo anterior se señala en algunos artículos que fueron seleccionados y que a continuación menciono :

a) OBLIGACIONES PATRONALES EN MATERIA DE CAPACITACION

Las obligaciones que la Ley impone a los patrones o a las empresas son las siguientes :

* En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que con base en lo dispuesto por la Ley, se realicen en la empresa. (Art. 25 fracción VIII)

... el trabajador tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad.

(Art. 153-B)

* Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. (Art. 132 fracción XV)

* ... es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. (Art. 3)

* Los planes y programas de capacitación deben contener todos los puestos o niveles existentes en la empresa. (Art. 153-Q)

* Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido por esta Ley. (Art. 132 fracción XXVIII)

* Las empresas deberán informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión social, respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. (Art. 153- O)

* Incluir en el contrato colectivo de trabajo las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda. (Art. 381 fracción VII)

* Incluir en el contrato colectivo de trabajo las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quiénes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento. (Art. 391 fracción VIII)

* El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. (Art. 7)

* La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña. (Art. 153-F)

* La obligación de proporcionar capacitación, se extiende a los trabajadores menores de 16 años. (Art. 180)

* Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión social, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. (Art. 153-V)

b) DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES EN MATERIA DE CAPACITACION.

* Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento. (Art. 153-H, inciso I)

* Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos. (Art. 153-H, inciso II)

* Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos. (Art. 153-H, inciso III)

* Podrán formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, ya que en cada empresa ésta será integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. (Art. 153-I)

Plazos para cumplir las disposiciones:

* Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral. (Art. 153-N)

* Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decididc implantar. (Art. 153-O)

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

- . Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- . Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- . Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- . Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- . Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

C) CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

* Tienen derecho a figurar en los registros de constancias de habilidades laborales. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el

trabajador acreditará haber llevado y aprobado el curso de capacitación. (Art. 153-V)

* Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de éstos capítulos, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas. (Art. 153-T)

* Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-U)

d) COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

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

* Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará a cual de ellas es apto. (Art. 153-V)

d) SANCION POR INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACION DE CAPACITAR.

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionaran de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

* Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata. (Art. 153-S)

La cuantificación de las sanciones ... se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general

vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.
(Art.992)

* Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente :

IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello. (Art.994)

Como se puede observar, es obligación de los patronos otorgar a los trabajadores la oportunidad de capacitarse y así superarse, tanto en el ámbito laboral como personal, siempre y cuando el trabajador ponga en práctica lo aprendido y ante todo cuente con la disposición para hacerlo.

La capacitación además de ser una inversión para la empresa es un factor de desarrollo para lograr una transformación social.

2.3. LINEAMIENTOS ACTUALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (1990-1994)

La determinación de los objetivos principales, de la estrategia y de las líneas de acción que conducirán esfuerzos del Ejecutivo Federal en las materias de Capacitación y

Productividad, con la participación de los diversos sectores, hacen necesario plantear consideraciones operativas indispensables para lograr la puesta en marcha del Programa Nacional de Capacitación Y Productividad correspondiente al período 1990-1994.

La ejecución del programa requerirá de precisar proyectos y actividades que se llevarán en el período mencionado, las metas de resultados que se prevé alcanzar en cada ejercicio anual y los recursos presupuestales que será necesario invertir para su realización.

* Vinculación intersectorial *

Dentro del marco de obligatoriedad que marca el proceso de planeación establecido por el Gobierno Federal, se prevé relacionar la operación del Programa Nacional con las políticas públicas de educación, de fomento y desarrollo industrial, de apertura comercial, de desarrollo regional, de producción en el campo, de gasto, de modernización y de solidaridad.

Los proyectos específicos que se llevarán a cabo en materia de capacitación y productividad, buscan una vinculación para:

1. Difundir la estructura y contenidos del Programa Nacional de Capacitación y Productividad en las dependencias

gubernamentales responsables de las políticas antes mencionadas y en aquellas que coordinan los otros programas nacionales

2. Incorporar la participación de dichas dependencias en la preparación de los programas operativos anuales, de modo que se acuerde la realización de acciones conjuntas, con claras responsabilidades para cada parte.

3. Establecer un mecanismo de información y consulta permanente entre las diversas dependencias para revisar estrategias de operación de los programas nacionales, y hacer ajustes para su consolidación en lo relativo a capacitación y productividad.

Para poder darle una cobertura a nivel nacional a éste programa, se requiere de la participación de las instituciones públicas en su conjunto a fin de lograr la suma de esfuerzos, recursos y resultados, promoviendo acuerdos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas relativos a temas de capacitación y productividad en los trabajos de comités para la planeación de un desarrollo estatal.

Asimismo, se requiere determinar los mecanismos operativos adecuados para canalizar los servicios de apoyo técnico de capacitación y productividad que requieran los gobiernos locales para mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de la población.

2.4. ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD (Mayo 1992)

En el contexto del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico de los sectores obrero, campesino y empresarial, y el Gobierno Federal, han unido su determinación y sus esfuerzos a través de la concertación y durante los últimos tres años y medio han mantenido una estrategia firme para abatir la inflación, recuperar la capacidad de crecimiento económico y avanzar en el cambio estructural.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad fué firmado el 25 de Mayo de 1992, siendo testigo de honor el Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Los Sectores que firmaron este acuerdo fueron:

- * Gobierno Federal
- * Sector Obrero
- * Sector Campesino
- * Sector Empresarial

A medida que la tasa de incremento en los precios ha venido declinando, los transtornos causados por la inflación se han reducido. Esto permite que, en lo sucesivo, el centro de atención de los sectores y del gobierno se oriente a la eliminación de obstáculos e ineficiencias estructurales, como base para desarrollar la capacidad productiva del país, lograr

una participación más activa en el ámbito económico internacional y superar las condiciones actuales de vida.

Los sectores obrero, campesino y empresarial, así como el gobierno federal, están conscientes del papel crucial de la producción y la calidad para acrecentar el potencial creativo de un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad por abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa el elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.

Los sectores entienden a la productividad como concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, " un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad - tanto en la empresa pública como en la privada - hacer más y mejor las cosas, y utilizar más racionalmente los recursos disponibles, para participar activamente en la innovación y en los avances tecnológicos .

Además algo que considero es muy importante: Ofrecer oportunidades a toda la población trabajadora para permitir su participación creativa en la actividad económica y que pueda disfrutar de los frutos generados por su esfuerzo.

El incremento de la productividad y de la calidad, no puede suponerse que sea sólo por una sustitución de la maquinaria o de la tecnología de todos los factores que actúan en la empresa. Abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo; la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y oportunos, el ambiente de trabajo, la capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos y las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y las de los propios trabajadores.

El incremento sostenido de los niveles de productividad y de la calidad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: los empresarios, administradores, trabajadores operativos, técnicos, agricultores, organizaciones laborales, campesinas y empresariales.

Una condición social y económica para el incremento de la productividad y de la calidad, es que toda actividad preserve el equilibrio ecológico, en tal sentido, de aunarse los esfuerzos individuales y colectivos.

Los sectores mencionados y el gobierno, se comprometen a impulsar, en el ámbito de sus responsabilidades, las siguientes líneas de acción:

1) Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

2) Superación y desarrollo de la administración.

3) Énfasis en los Recursos Humanos:

- Capacitación permanente.
- Condiciones del lugar de trabajo.
- Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.
- Remuneración.

El propósito de las líneas de acción es proponer que su adopción en el contexto de cada empresa y/o centro de trabajo beneficien al trabajador y por consecuencia de los buenos resultados de éste, a la empresa.

2.4.1 MODERNIZACION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE ENTORNO PRODUCTIVO.

Parte importante del mejoramiento de la productividad y de la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas.

En la actualidad se viven cambios económicos y tecnológicos, las organizaciones dedicadas a la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de

organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a mayores exigencias de los consumidores y a los cambios o modificaciones en los precios de los productos; este modelo de organización, requiere:

a) Desarrollar dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, objetivos, metas e indicadores explícitos de la productividad, calidad y servicio, que tomen en cuenta de modo especial, el avance en la eficiencia de la empresa y la satisfacción del consumidor en cuanto a calidad y precio.

b) Promover el establecimiento de relaciones más estrechas entre la unidad productiva y los proveedores, así como fomentar el desarrollo conjunto de proyectos, insumos y productos.

Esto significa, fomentar y mejorar en cada establecimiento la relación laboral y el medio ambiente propicios al desarrollo de relaciones de cooperación y participación a todos los niveles, así como la promoción de prácticas que tienden a dar al trabajador una visión más amplia de la organización.

2.4.2 SUPERACION Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION

La transformación de las estructuras organizativas exige una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este apartado, los sectores y el gobierno se comprometen a promover, en coordinación con el sector educativo, la

actualización del enfoque de la administración, abarcando desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente con énfasis en los siguientes aspectos:

a) La formación, actualizada y desarrollo de administradores preparados para actuar en una economía más abierta al contexto internacional y sujeta al reto de cambio estructural.

b) La atención prioritaria a la calidad y productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado, que sustituyen a los subsidios o a las ventajas relativas derivadas exclusivamente del costo de la mano de obra.

2.4.3 ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El trabajo es el elemento central de interacción e integración con los recursos físicos, el capital y la tecnología constituyen procesos de cambio.

El Acuerdo, en lo que respecta a los recursos humanos establece:

a) Promover en los centros de trabajo de modo prioritario políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la

humanización del trabajo, que estén enfocadas a promover la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, fomentando una mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, así como su integración en equipos de trabajo.

b) Reemplazar la visión estrecha que tiende a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un enfoque que considere a los recursos humanos como un elemento muy valioso e indispensable que requiere de ser cultivado y valorado.

En el presente acuerdo se estima como "indispensable" el promover la capacitación permanente dentro de las empresas con la participación de los trabajadores, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Políticas de capacitación a todos los niveles, como una actividad permanente, asociada a cada puesto.
- Programas de readiestramiento de la mano de obra, debido a la rápida transformación de la tecnología.
- Programas de inducción al puesto que subrayen la necesidad de la capacitación como una inversión a futuro que sea reforzada con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa.

En cuanto a las condiciones del lugar de trabajo, deben ser idóneas ya que deben permitirle al trabajador desempeñar sus labores en un medio más humano y en un entorno propicio de seguridad, lo cual vá a originar un incremento en la Productividad y la Calidad de los productos y servicios.

Por lo anterior, los sectores y el gobierno recomiendan:

a) Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

b) Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas rutinarias, que le brinden una satisfacción adicional a la motivación material.

c) Favorecer el flujo constante de información en torno a objetivos y políticas de la empresa, así como estimular la retroalimentación desde la base hasta puestos directivos, como medio para propiciar mayor participación y compromiso.

d) El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y la comunicación fluída entre sus órganos.

2.5. CONSIDERACIONES PARA ELABORAR UN CURSO DE CAPACITACION

2.5.1 DEFINICION DE CAPACITACION

Diversos autores manifiestan variados términos de los conceptos relacionados con la capacitación, como son: entrenamiento, desarrollo y adiestramiento. Expondré la forma en que algunos de ellos definen cada uno de estos conceptos:

ENTRENAMIENTO.-

Milton I. Bloom, nos dice: "Entrenamiento es un proceso que tiene por objeto desarrollar y mejorar las habilidades relacionadas con el desempeño" [BLUM, M., 1981, p.338]

ADIESTRAMIENTO.-

Herbert A. Simon, expresa al respecto: "Por adiestramiento entendemos que es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de desarrollar su habilidad o destreza para lograr o manipular un conjunto de decisiones programadas".

[SIMON, H., 1984, p.182]

Alejandro Mendoza dice: "Adiestramiento es toda acción intencionada orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas". [MENDOZA, A., 1986, p.13]

CAPACITACION.-

Issac Guzmán Valdivia, manifiesta que: "La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspectos intelectual bastante importante". [GUZMAN, V., 1986, p.69]

Alfonso Siliceo dice: "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." [SILICEO, A., p.20]

DESARROLLO.-

Issac Guzmán Valdivia, lo define así: "Desarrollo tiene mayor amplitud aún, significa el procesos intelectual del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos al fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son recomendadas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas."

[GUZMAN, V., 1986, p.71]

Por todo esto esto, llego a la conclusión de que Adiestramiento es desarrollar o perfeccionar las habilidades manuales del

trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en el desempeño de su trabajo.

En cuanto a capacitación, concluyo que su objetivo principal es proporcionar, los conocimientos necesarios, tanto técnicos como intelectuales para preparar o actualizar a las personas en el desempeño de sus funciones.

2.5.2 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Antes de hacer una selección de cursos y programas, es necesario determinar cuáles son las necesidades de capacitación del personal de una empresa.

La determinación de necesidades de capacitación es el proceso que permite identificar las diferencias existentes entre los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el desempeño de las actividades de un puesto y los que la persona tiene.

La importancia de determinar las necesidades de capacitación se deriva, en que permite asegurar que los cursos y demás actividades obedezcan a necesidades reales, con lo cual se evitará que la empresa destine recursos materiales y humanos a programas de capacitación innecesarios y a los trabajadores se les evitará dedicar esfuerzos a aprender lo que "ya saben" o lo que "no necesitan".

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo, presentes y futuras, de conformidad con los objetivos de la organización. También pueden considerarse, aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

El procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación, como cualquier otra actividad, requiere de habilidades y conocimientos específicos por parte del personal que la llevará a cabo.

El gerente de la pequeña y mediana empresa podría hacer este estudio, sin embargo puede delegar esta tarea en los miembros de su empresa que él considere idóneos; asimismo, los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, pueden asumir esta labor. En caso de no tener la preparación requerida, necesitarán ser capacitados en esta materia antes de cualquier acción.

También existe la opción de recurrir a la asesoría de instituciones capacitadoras que cuenten con especialistas en detección de necesidades de capacitación o se pueden contratar los servicios de profesionales que trabajan independientemente.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

1. El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal
4. Promociones y ascensos del personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
6. Altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
8. Quejas
9. Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
10. Expansión y crecimiento de la organización.
11. Inspecciones y auditorías.

Una vez que se han detectado algunas de las evidencias anteriormente señaladas y que hacen ver, al responsable de la empresa, que no se está logrando la eficiencia requerida para que el negocio prospere o tenga resultados positivos, se podrá proceder a determinar las necesidades de capacitación del personal, por medio del siguiente procedimiento de aplicación muy sencilla:

1- Describir las actividades que deben saber hacer los trabajadores, para que sus labores resulten 100% eficientes. Esta descripción puede ser ideal, pero no importa ya que representa lo que se esperaría del personal.

2- Transformar esta descripción de actividades en un inventario de habilidades, en el que además se incluyen los nombres de los trabajadores.

3- Aplicar el inventario de habilidades, observando en la práctica a los trabajadores ahí anotados y calificarlos mediante una escala que permita decidir en cuáles actividades requieren capacitación y en cuáles no la necesitan. El orden en que los trabajadores requieren ser capacitados, esto es, la identificación de las necesidades más urgentes para resolver situaciones críticas, tanto a nivel personal como empresarial.

4- Agrupar a los trabajadores de acuerdo a las actividades en las que requieren capacitación y decidir quiénes deberán ser atendidos primero y quiénes podrán ser capacitados posteriormente. Describir las características de los trabajadores, es decir, su edad, el tiempo que tiene laborando en esa categoría y su escolaridad.

Al realizar este procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación, se obtendrán como resultados mínimos los siguientes:

- La descripción de las actividades en que los trabajadores de los distintos puestos y grupos ocupacionales, requieren de capacitación.

- El número de personas que requieren ser capacitadas, esto es: identificar por grupos al personal que concurre en las mismas necesidades de capacitación.

Si bien, los datos anteriores son los resultados principales de un estudio, sobre las necesidades de capacitación, mediante ésta también se puede obtener información sobre el personal que puede actuar como instructor para llevar a cabo cursos de capacitación; al evaluar el rendimiento de las personas no sólo se detectará personal con necesidades, sino también trabajadores que, por la eficiencia con que desarrollan las actividades de su puesto, pueden ser utilizados como instructores.

Algunos resultados más que pueden obtenerse son:

- Detectar problemas de una sección o personas que afectan el buen desempeño de otras.

- Distinguir entre los problemas que se resuelven mediante capacitación y los que requieren otro tipo de soluciones, como es el caso de enfrentarse con: maquinaria obsoleta, baja calidad en los materiales que se emplean en la producción,

procedimientos de trabajo inadecuados, herramientas y equipo en mal estado, etc.

- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.

- Obtención de los perfiles educativos en los puestos de la organización.

- Información para la programación de las actividades del departamento de capacitación.

Todo lo anterior nos lleva a establecer los tipos de necesidades.

La determinación de necesidades conduce a la identificación de las áreas en que los trabajadores requieren elevar la eficacia y la eficiencia en el trabajo, así como definir prioridades que hay que atender, de acuerdo con el área en que laboran.

Este proceso implica la búsqueda de las necesidades manifiestas y encubiertas, tanto de la institución como del trabajador.

a) Las necesidades manifiestas son aquellas que se presentan de manera evidente y no requieren para ser detectadas, de la utilización de técnicas como cuestionarios, pruebas, etc.

Las necesidades manifiestas se localizan en primer lugar, analizando a los empleados y trabajadores de una categoría que comprende:

- Número de empleados y obreros existentes y requeridos en cada categoría.
- Número de empleados por jubilarse.
- Promociones a costo y largo plazo.
- Asignaciones a puestos similares.
- Porcentaje de ausencias.
- Aumento de personal, a largo plazo, por ampliación,
- Modificaciones en la estructura del personal, a largo plazo, que originarán movimientos futuros (cambios de puestos).

En todos estos casos existen problemas que pueden ser resueltos satisfactoriamente por medio de la capacitación y que se refieren a dos tipos de trabajadores:

- Los que se incorporan a un nuevo puesto (sin antecedentes dentro de la empresa).
- Los que se incorporan a otro puesto (con antecedentes en otra jerarquía inferior o con tareas similares).

Una vez que se ha determinado el número de personas que requiere capacitación, hay que considerar la prioridad que se seguirá en las acciones, según lo demanden los problemas inmediatos de la empresa.

Para el primer tipo de participantes, es necesario considerar la clase de capacitación que se ha dado al nuevo personal. Si los programas existentes han logrado los objetivos propuestos y

satisfacen los requerimientos del puesto, es conveniente aplicarlos nuevamente. Si no existen programas de capacitación, es necesario determinar con exactitud las actividades que se desarrollan en el puesto, los equipos y herramientas que manejan y las condiciones en las que se desarrollan las actividades.

El objeto de esto es tener un inventario completo de todas las habilidades e información que se requieran en el puesto.

Es necesario determinar el nivel de ejecución que exhibe un empleado promedio de sus diferentes actividades. Cuando se trate de movimientos de personal (ascensos o promociones) se recomienda comparar los dos puestos a fin de precisar:

- Qué actividades diferentes se realizarán.
- Qué nuevo equipo o maquinaria se empleará.
- Qué nuevas habilidades manifestarán los participantes

La capacitación es solución indicada cuando las situaciones críticas se deben al personal y lo que se requiere es que éste aprenda nuevas habilidades, modifique ciertas conductas o hábitos, adquiera conocimientos adicionales o modifique sus actitudes.

También hay que tomar en cuenta que si se planea alguna modificación en la organización y/o en las políticas o estructura de la empresa, así como cambios de maquinaria o

herramienta, posiblemente se requiera también de capacitar al personal.

En la determinación de necesidades, las obvias o manifiestas se podrán obtener en base a la observación directa, como por ejemplo en los análisis de rotación de personal, los índices de jubilación, etc., que nos hablarán de la necesidad de capacitar a cierto número de personas para que ocupen los puestos que por una u otra razón están vacantes.

Las necesidades encubiertas, se entienden como las que no se presentan de forma evidente, deben ser detectadas a través de una metodología específica e instrumentos elaborados para el caso.

Como hemos podido observar, la capacitación abarca un campo muy amplio que vá desde una detección de necesidades, elaboración de planes y programas de capacitación, aplicación y desarrollo de los cursos y seguimiento de los mismos, no es una tarea fácil, para ello hay que seleccionar instructores capacitados que se apeguen a los lineamientos que la ley establece, así como contar con el apoyo de las asociaciones que coordinan y establecen normatividades a los restaurantes y cafeterías y que forman parte de una "industria de servicios", en el siguiente capítulo proporcionaré un panorama general de la empresa Operadora Vips S.A. de C.V. y de cómo está conformada el área de capacitación en la misma.

CAPITULO III

**EL PROCESO DE CAPACITACION EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
(RESTAURANTE- CAFETERIA) OPERADORA VIPS**

3.1. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA EMPRESA OPERADORA VIPS S.A. DE C.V.

Operadora Vips forma parte de Asesoría Corporativa CIFRA S.A. de C.V., mejor conocida como GRUPO AURRERA, el cual se inició el 1° de diciembre de 1958, como una fábrica de camisas de nombre " AURRERA ", palabra de origen vasco que significa "Adelante", presentando al cliente conceptos novedosos tales como autoservicio, descuento y precio.

El grupo AURRERA actualmente está integrado por : Almacenes Aurrerá, Tiendas Superama, Bodegas Aurrerá, Suburbia, Restaurantes-Cafetería Vips y Club Aurrerá, que buscan ofrecer al público calidad, servicio y precios accesibles.

En agosto de 1964, fué inaugurada la primera unidad de restaurante-cafetería, VIPS LOMAS, debido a la aceptación y demanda del público en diciembre de 1966 se dá la apertura de VIPS INSURGENTES, en julio de 1967 se inaugura VIPS NIZA y de esta fecha en adelante se finca un desarrollo acelerado de la cadena de restaurantes-cafetería considerada como la más importante de México y América Latina según expertos financieros, debido a su rápida expansión y crecimiento y aceptación del público en general. Actualmente cuenta on una plantilla de 5,000 personas aproximadamente. Las oficinas generales se encuentran ubicadas en Av. Universidad 936-A, Col. Santa Cruz Atoyac.

3.2 INTEGRACION DE LA EMPRESA

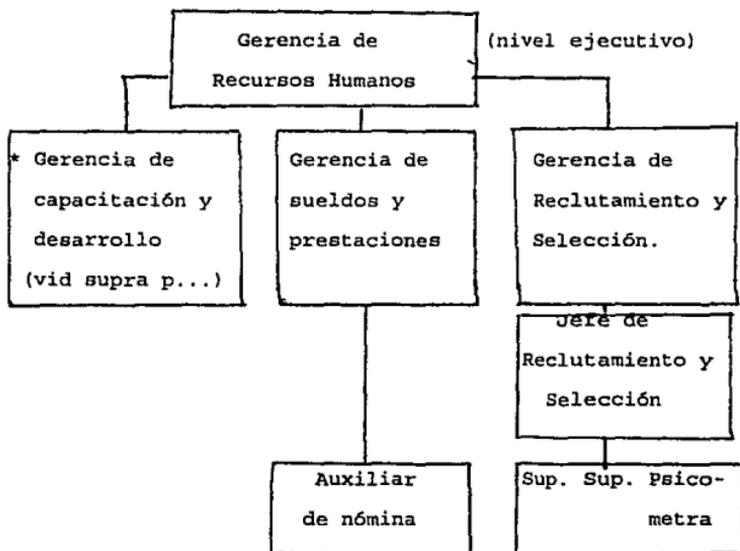
Operadora Vips S.A. de C.V. como organización está conformada por las siguientes áreas principales:

- Restaurantes Cafeterías Vips
- Restaurantes Mexicanos El Porton
- Restaurantes Especializados:
La Finca, El Malecón.

Dentro de esta área, encontramos a: Restaurantes Italianos:
Toffanety, Giambelino, Andiano.

- Fast Food : Ragatzi y Pizza.
- Heladerías Fratti.
- Desarrollo y Franquicias.
- Administración.
- Compras y Mercadotecnia
- Recursos humanos.
- Auditoría.

Enfocando nuestro interés al área de Recursos Humanos es conveniente mencionar como se conforma, a través del siguiente organigrama :



3.3. ORGANIZACION DEL AREA DE CAPACITACION

El área de capacitación fué conformada paulatinamente a partir de 1988 con un equipo de tres personas: un Jefe de Capacitación y dos Supervisores; este equipo de personas comenzó realizando una detección de necesidades relativa a cuáles eran las cosas que al cliente más le agradaba de Vips y cuáles eran las que le gustaban menos y por qué, se llegó a la conclusión de que la

comida era buena, el lugar agradable pero que le faltaba algo al servicio, la gente acudía a los restaurantes Vips por su ubicación estratégica, sus platillos pero en cuanto al servicio quedaban dudas, es por ello que se empezaron a diseñar planes y programas de capacitación en donde el factor principal a tocar era el mejorar el servicio que se debe ofrecer al cliente.

Ahora en 1993, el área de Capacitación está conformada de acuerdo al siguiente organigrama:



supervisores
de capacit.

enc. comunic.
inst. punto de
venta.

asesoría
social

supervisor

Contando con un total de 15 personas que laboran en esta área.

3.4 LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Los programas de capacitación que en la actualidad se llevan a cabo son:

- * Programa de Calidez en el Servicio, dirigido a todo el personal de las unidades, de piso y cocina.

- * Programa de Actitud de Servicio, diseñado para el personal de Portones.

- * Programa de Administración de Restaurantes, enfocado a la capacitación de Subgerentes de restaurante.

- * Programa de Administración Restaurantera, elaborado para Jefes de Piso.

- * Programa de Supervisión Gerencial, para Gerentes de unidades.

- * Programa de Actitud para el cambio, para todo el personal.

- * Programa de Calidad Vips, para Chefs.

Cada programa tiene un temario, duración, material didáctico diferentes, y están diseñados para cubrir las necesidades que se detectan en cada área.

En Operadora Vips, se ofrecen tres tipos de capacitación:

1) De Inducción.- también se le conoce con el nombre de orientación. Usualmente se practica con el personal de nuevo ingreso ya sea operativo o administrativo, se realiza en la sala 4 de dicha empresa en donde se les pasa un videocassette que relata brevemente la historia de los Restaurantes Vips y de lo que en general Operadora Vips controla.

Este tipo de capacitación, consiste básicamente en darle al personal una visión amplia y general de la organización, de sus objetivos, sus políticas y reglamentos; así como una amplia información de la estructura organizacional.

2) En el Puesto.- Es el proceso de capacitación mediante el cual al ocupante de un puesto se le capacita en el correcto desempeño de sus funciones. Se pretende hacerlo así más hábil y eficiente, la labor se facilita en alto grado si se dota al personal de las herramientas apropiadas para que ejecute de la mejor manera posible sus funciones. Cuando existan promociones del puesto, ya sea por renuncia voluntaria o despido del trabajador, regularmente se le pide a la persona que abandona el puesto que le ofrezca este tipo de capacitación al sustituto, ya que es quien lo conoce mejor; en caso de ya no encontrarse éste, se le pide a un compañero de la misma área que lo realice.

Cuando se trata de una persona de nuevo ingreso en un determinado puesto y que no cuenta con la experiencia necesaria para el mismo puesto, se realizan los mismos pasos anteriormente mencionados, pero además se le proporciona una relación de las actividades y tareas que debe llevar a cabo, así como también se le instruye en cuanto a derechos y obligaciones que implica el puesto.

3) De Desarrollo.- En este tipo de entrenamiento, no sólo se busca mejorar la habilidad de la persona, lo importante es prepararlo para que se proyecte a esferas más elevadas y jerárquicamente superiores, esto actúa como un estímulo permanente de superación personal.

La capacitación que ofrece Vips es muy importante, ya que además de dotar al personal de los restaurantes-cafeterías de los elementos indispensables para su trabajo, les permite motivación constante, identificación con la empresa y promociones; persiguiendo constantemente reducir los altos índices de rotación que existen.

Además de la importancia de reducir la rotación de personal, Operadora Vips busca:

- Aumentar la eficiencia en el servicio y aunado a ésto el volúmen de ventas.

- Llenar en el menor tiempo posible los estándares tanto de calidad como de producción. (elaboración o preparación, presentación de platillos, rapidez y cortesía para el servicio)

- Favorecer la comunicación para la coordinación entre dos áreas básicas de los restaurantes-cafetería: piso y cocina.

- Adquirir e incrementar las habilidades del personal, logrando con ésto mayor versatilidad para desarrollar otros puestos.

- Lograr una integración del elemento humano por lo que se refiere a las ventajas de ajustarse a nuevos sistemas, métodos y procedimientos que se vayan implantando periódicamente.

- Reducir en gran número los accidentes de trabajo, daños al equipo, mermas.

- Hacer sentir al personal que labora en las unidades o en oficinas, la necesidad del autodesarrollo al darse cuenta que la empresa los trata como seres humanos.

Y por último crear en el personal una identificación e integración con sus compañeros y con la empresa de modo que, se sientan a gusto y tomen el trabajo como gratificante.

3.5 EL PROGRAMA DE CALIDEZ EN EL SERVICIO

El programa Calidez en el Servicio, el cual abarcaré más ampliamente, ya que es tema primordial del presente trabajo, fué diseñado con base en una previa detección de necesidades realizada en diversas unidades Vips, logrando percibir los puntos críticos esenciales de las necesidades manifiestas:

falta de amabilidad, indiferencia, demasiado lento el servicio, falta de atenciones personales.

Se pensó en la posibilidad de crear formas para mejorar la calidad, con base en la idea de que los servicios de baja calidad estaban directamente relacionados con comportamientos y actitudes de los empleados. "La calidad de servicio es real, observable, identificable y mejorable y no ha de ser equiparada con la calidad de los productos..." [A.C. ROSANDER, 1985, p.6]

Para hacer efectiva la Calidad y la Calidez en el servicio es necesario que las personas de los distintos puestos y funciones cooperen unos con otros para comenzar y desarrollar un programa continuo de calidad y calidez, para ello, necesitan estar en estrecha comunicación, trabajando juntos en la resolución de problemas y previniendo dificultades para que el cliente encuentre un clima cordial y de armonía.

Comenzar y continuar un programa de mejora de la Calidez en el Servicio es principalmente un problema de relaciones humanas,

un problema que concierne a "las personas". El éxito de los cursos Calidez en el Servicio depende básicamente del conocimiento, las actitudes y el comportamiento de las personas o participantes.

Se detectó que la calidad de los alimentos es buena, las instalaciones son adecuadas y limpias, pero faltaba poner una mayor atención al SERVICIO, se percibía con frecuencia que el trato Vendedora-Cliente era muy frío, distante, le faltaba llevar en sí calidez, cortesía a esa comunicación, para que el cliente verdaderamente se sintiera a gusto con el servicio, además de que había que agilizar los tiempos de recepción, toma de orden, elaboración de platillos, servir éstos al cliente, entrega de cuenta y pago apresurado en las cajas.

Se busca sincronizar tiempos y movimientos con el fin de que el cliente se marche a gusto y vuelva pronto. Para llevarlo a cabo no es nada fácil. Recientemente Operadora Vips ha estado remodelando sus unidades a fin de darle una visión mas moderna a sus restaurantes, aprovechando esta situación el personal que labora en la unidad a remodelar se canaliza a Recursos Humanos al Curso Calidez en el Servicio. Se elaboran invitaciones para el personal en general y Gerente de Unidad en donde se cita : la fecha y nombre del curso, duración y horario, lugar a realizarse y el Visto Bueno o autorización del Gerente de Distrito de la zona.

El curso Calidez en el Servicio toca temas relativos a:

- * Motivación
- * Comunicación
- * Actitudes
- * Relaciones Humanas
- * Calidad de vida y trabajo
- * Venta de Servicios

3.6 LOS INSTRUCTORES PARA LOS CURSOS DE CAPACITACION:

a) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE INSTRUCTORES.

En cuanto a el reclutamiento de los instructores, quiero mencionar que lo que comento a continuación fué producto de mi experiencia personal ya que laboré como Supervisor de Capacitación en Operadora Vips S.A. de C.V. durante un año un mes, impartiendo entre otros el curso Calidez en el Servicio y siendo asimismo encargada del programa que lleva el mismo nombre para todas las unidades existentes y las de nueva creación.

Como comenté anteriormente con base en lo observado y al trato cotidiano con el Lic. Hugo Lima, Jefe de Capacitación, (quién fué mi Jefe Inmediato) consiste en seleccionar egresadas de la carrera de Pedagogia y/o Psicología, teniendo cierta preferencia por las primeras debido a la formación didáctica que adquirimos en nuestros estudios y al conocimiento de técnicas de enseñanza y aprendizaje, lo cual es una importante

fuentes de trabajo para las pedagogas a las que nos gusta el área de capacitación organizacional. Además la edad debe ser de 23 a 27 años, sexo femenino, de muy buena presentación, carácter dinámico y con automóvil ya que se requiere transportar el equipo necesario para el curso (televisor, videocassetera, rotafolio, retroproyector, etc..).

Primero fuimos entrevistadas por el área de reclutamiento y selección de personal posteriormente nos entrevistó el Lic. Hugo S. Lima, mencionado anteriormente y, finalmente con el Lic. Juan Manuel Rodríguez, Gerente de Capacitación y Desarrollo, quién tomó la decisión de mi contratación y la de otra persona que también fué seleccionada para cubrir las 2 vacantes de Supervisor de Capacitación.

b) ASIGNACION DE CURSOS Y/O PROGRAMAS DE CAPACITACION :

Se van designando los programas de capacitación con base en el carácter, dinamismo y empuje de cada supervisora de capacitación, en el que se observa durante un mes el desempeño de las funciones encomendadas para este puesto. Para ello se nos asignaban tareas de coordinación de eventos, cotizaciones, coordinación de cursos para Ejecutivos, así como en la relación con compañeros de trabajo, gerentes, directores. Se realiza una junta mensual el último viernes de cada mes en donde se discuten diversos aspectos relativos a nuestras funciones y se designa un programa a cada supervisor (en total 3 supervisores)

y otro programa al Jefe de Capacitación, mismos que se tienen que desarrollar, planear los cursos, programar, revisar los manuales para los participantes

quedando a nuestro libre albedrío teniendo como objetivo resaltar las actitudes positivas de la gente y obteniendo resultados muy favorables de cada curso, estos resultados se obtienen mediante la evaluación que hace cada participante del curso en donde se pide la opinión acerca de :

- * el curso
- * el instructor
- * el coordinador
- * las instalaciones

Es necesario definir estos indicadores con la finalidad de tomarlos como punto de referencia para futuros cursos. Todos los puntos anteriores tienen 4 o 5 cuestiones y se evalúan mediante una escala de EXCELENTE, BUENO, REGULAR y MALO.

Al final de la evaluación, hay un recuadro en donde se comenta que la opinión es anónima pero que si desean pueden dejar su nombre, unidad y clave del establecimiento (conocido como determinante) como está clasificada la unidad Vips. Esto con la finalidad de poder obtener mayor información sin ninguna represalia, en caso de que las opiniones no fueran muy favorables.

Después de ser seleccionada como encargada de el Programa de Calidez en el Servicio, se le informa al supervisor que la duración del curso es de 48 hrs. distribuidas en 6 días, en

donde 3 días se tocan aspectos motivacionales y de enfoque humanístico impartidos por un Supervisor de Capacitación y los 3 días siguientes aspectos técnico-operativos impartido por un Gerente de unidad el cual, debido a su amplia experiencia en el medio, domina tales funciones, ésto es, en cuanto al vestuario, maquillaje, posición correcta y de las vendedoras, el buen uso y manejo de la charola, de que lado va a cada cubierto, cómo se deben servir los platillos, la colocación de los objetos de las mesas (azúcar, sal, publicidad, etc.) la sonrisa y el manejo de frases elaboradas tales como "CON MUCHO GUSTO", repitiendo una serie de ejercicios hasta lograr que los empleados se identifiquen con las frases y movimientos que deben de realizarse.

A cada participante se le entrega el manual del curso que contiene los temas antes mencionados y que se van desarrollando conforme el curso, así como un folder con 10 hojas blancas para hacer anotaciones, lápiz, pluma y un cartel con el nombre del participante (personificador).

No se le proporciona al instructor una carta descriptiva, ni tampoco una guía o cualquier otro tipo de orientación o apoyo, únicamente se le invita al instructor a asistir como observador al curso Calidez en el Servicio en dos ocasiones, si el instructor desea tomar notas puede hacerlo, al finalizar el segundo curso, se le indica al instructor que el próximo curso tendrá que impartirlo él, le entregan un formato de material

didáctico y de apoyo que requiera, una lista de los empleados de la unidad que se tiene que capacitar, un formato de cotizaciones y un maletín negro para transportar películas motivacionales y documentos necesarios.

Posteriormente se comienzan a hacer cotizaciones de salas de capacitación y eventos además del servicio de café (coffee break) en diversos hoteles (mínimo tres) tratando de negociar los costos (aproximadamente se cuenta con un presupuesto de N\$10,000 a N\$12,000 por cada curso, y debe uno procurar que las salas se encuentren lo más cercano posible a la unidad que se va a capacitar, ya que los empleados, conocen el rumbo y los medios de transporte que diariamente los trasladan a su trabajo, ayudando a evitar demoras o retrasos o hasta quizá faltas de algún (nos) participante (s), de lo contrario se busca contratar algún medio de transporte que recoja a una hora determinada a los empleados en la unidad donde laboren.

El material que se requiere para este curso no está definido pero con base en las necesidades del curso se toma en cuenta el siguiente:

- rotafolio (hojas para rotafolio)
- plumones
- retroproyector de acetatos y acetatos
- televisión
- videocassetera

- películas motivacionales
- dinámicas varias
- manual para cada participante y uno para el instructor
- folders con hojas blancas y plumas
- masking tape
- listas de asistencia
- evaluaciones de curso
- grabadora
- cámara fotográfica (opcional)

Se debe coordinar:

-Reservación de la sala de capacitación en donde será el curso (facturación y pago de sala) si el espacio del lugar para que la gente se sienta cómoda y se puedan realizar técnicas de dinámica de grupo, ventilación, servicio de café, que el lugar sea céntrico y se localice cerca de la unidad donde laboran.

- Comida para los participantes (de preferencia en una unidad Vips cercana al lugar del evento), verificar el menú y la cantidad de personas y la hora a la que nos pueden recibir. En caso de que la unidad seleccionada se encuentre en un punto estratégico para el público en general se divide el grupo en dos unidades a comer.

Por lo anterior, y debido a la carencia de algún manual o guía de referencia sobre el cual basarse para llevar a cabo dicho

curso, se torna necesario contar con alguna fuente de apoyo para el instructor, que como ya vimos sólo se le invita a un par de cursos para que pueda participar y tomar notas lo cual no se puede realizar plenamente, y se requiere de que el instructor o supervisor aporte iniciativa y creatividad a el curso, aplicando técnicas que recuerde en determinado momento; dada la necesidad mencionada, considero necesario proponer en el siguiente capítulo una guía autodidáctica para el instructor del curso mencionado, que le permita a través de una forma rápida, concreta y fácil contar con un apoyo sobre como llevarlo a cabo, que material didáctico es aconsejable usar, tiempo para cada tema, técnicas de dinámica, etc.

CAPITULO IV

**GUIA PARA EL INSTRUCTOR DEL CURSO CALIDEZ EN EL SERVICIO DE
UNA EMPRESA DE RESTAURANTES-CAFETERIA OPERADORA VIPS S.A. DE
C.V.**

INTRODUCCION

La capacitación es un área fundamental y necesaria para las empresas en general, que involucra a los empleados y trabajadores en un proceso de enseñanza-aprendizaje, que primordialmente busca propiciar un cambio de actitud en la gente para obtener resultados más favorables en el desempeño laboral del personal.

Los seres humanos pasan la mayor parte del tiempo en su trabajo, por lo que la capacitación de algún modo intenta motivar al personal para que su estancia en el trabajo, aunque prolongada, sea agradable y satisfactoria. Para ello, se requiere de formar instructores capaces de llevar a cabo con éxito la conducción y desarrollo del curso " Calidez en el Servicio " y, en general, de cualquier otro curso que forme parte del programa de capacitación de la empresa.

Para lograr lo anterior, el instructor deberá contar con una guía personal que le permita en forma ágil y rápida tener una visión general y detallada de las actividades por realizar antes, durante y después del curso.

PRESENTACION

La guía para el instructor del curso " Calidez en el Servicio " está compuesta por : un temario o índice de contenido, en donde se enuncian los temas a tratar; una serie de cartas descriptivas que permiten al instructor contar con un panorama general del curso (planeación), así como la descripción de cada técnica didáctica y las actividades que deben realizarse durante el desarrollo del curso. Sin embargo, esta guía incluirá también, una lista de actividades que deberán realizarse antes y después del curso; una descripción acerca del uso adecuado y el manejo del material didáctico, y un apartado para que el instructor pueda realizar anotaciones.

Asimismo, cuenta con una parte de anexos, en donde se encuentran los formatos a utilizar : Lista de asistencia, tipos de evaluación (A o B) y ejercicios de la carta descriptiva.

Esta guía surge con base en la experiencia personal que tuve al laborar para la empresa Operadora Vips S.A. de C.V. y al ser encargada de impartir y coordinar el programa de " Calidez en el Servicio ", me enfrente a la falta de una guía que nos permitiera contar con una idea más detallada acerca de éste tipo de curso. Propongo ésta guía con el deseo de que sea de utilidad para los nuevos y futuros instructores del curso "Calidez en el Servicio".

Objetivo General:

Proporcionar al instructor las técnicas necesarias para la conducción y desarrollo del curso " Calidez en el Servicio ", y favorecer la relación entre instructor y participante, para lograr un mejor desempeño laboral.

Temario:

- I - Introducción
- II - Presentación
- III- Cartas Descriptivas
- IV - Técnicas didácticas aplicables en el curso.
- V - Manejo adecuado del material didáctico.
- VI - Anexos

Duración:	Nº de sesiones:	Horario:
24 horas	3	8:00 am - 17:30 pm

Población: Dirigido a todo el personal que labora en las unidades Vips.

La presente guía nos muestra de modo preponderante las actividades que se deben realizar durante el curso; Pero ¿ qué debemos hacer antes de cada curso de Calidez en el Servicio ? ¿ y al finalizarlo ?

Las respuestas a éstas interrogantes son las siguientes:

ANTES DEL CURSO:

- 1) Revisar en el Programa de Calidez a qué unidad le corresponde tomar el curso, conocer el número de empleados que laboran en la unidad. Investigar quién es el Gerente e informarle.
 - 2) Cotizar por lo menos tres salas o lugares de capacitación, de acuerdo al número de participantes.
 - 3) Visitar cada sala de capacitación que se cotiza para conocer si son lo suficientemente amplias para 100 personas aproximadamente, si se encuentra bien iluminado y ventilado además si es agradable, ya que estamos hablando de 48 horas de estancia en el lugar; y también si se encuentra ubicado cerca de la unidad Vips donde laboran, es necesario conocer las salidas de emergencia, en caso de que existiera algún percance o desastre.
 - 4) Realizar la reservación del lugar seleccionado y de los servicios (Coffee Break), mesas suficientes, ventilación.
- * El primer receso o coffee break, debe incluir, café, té y ga-

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

lletas, ya que es aprox. a las 10:00 am; el segundo receso es aprox. a las 17:00 pm, debe incluir refrescos y café.

- 5) Memorandum de aviso de impartición del curso al Gerente de Distrito al que corresponda la unidad.
- 6) Envío de invitaciones a los participantes (formato-anexos)
- 7) Contactar a los Instructores de la segunda parte (técnica)
- 8) Verificar que el material esté completo (Check list)
- 9) Revisar si el personal requiere de transporte especial para desplazarse a la hora de la comida y en caso de ser así, contratarlo.
- 10) Elaboración previa de Diplomas o constancias.
- 11) Llevar el equipo de trabajo al lugar, mínimo con un día de anticipación.

DESPUES DEL CURSO:

- 1) Aplicar las evaluaciones del curso.
- 2) Recolectar las firmas de los empleados que no tienen constancia de habilidades laborales en el archivo.

- 3) Tabular las evaluaciones del curso y archivarlas.
- 4) Revisar las asistencias e inasistencias e intentar reprogramar a los que no asistieron.
- 5) Integrar el archivo de evaluaciones y de constancias de habilidades laborales.
- 6) Cotejar en el programa de Calidez en el Servicio, la fecha próxima del siguiente curso y de qué unidad se trata.
- 7) Realizar mismas actividades de " Antes del curso ".

OBSERVACIONES: _____

TEMA I.

BIENVENIDA

SUBTEMA

1.1 Presentación

1.2 Expectativas

1.3 Presentación del curso

OBJETIVO

Lograr una integración, motivación y sensibilización en los participantes, así como detectar las expectativas del curso en el grupo.

TEMA II

EL Proceso de la Motivación

SUBTEMA

2.1. Motivación

**2.2. Definiendo nuestras
necesidades.**

**2.3. Aplicación de la pirámide
de Maslow en el servi-
cio.**

2.3.1 Sensaciones de Necesidad

OBJETIVO

**Detectar y concientizar a los
participantes de cuáles son
las necesidades propias y
cuáles debemos satisfacer
a nuestros clientes.**

TEMA III

COMUNICACION

SUBTEMA

3.1. Los Canales de Comunicación en el Servicio.

3.2. Reglas para establecer una adecuada comunicación.

3.2.1. Para escuchar eficientemente.

OBJETIVO

Reconocer la importancia y la necesidad de contar con una clara y eficaz comunicación.

TEMA IV

ACTITUDES

SUBTEMA

4.1. Nuestras Actitudes

4.2. Debilidades y Fuerzas

4.2.1. El Desafio al Cambio

OBJETIVO

**Sensibilizar a los partici-
pantes para reconocer e
identificar sus actitudes.**

TEMA V

RELACIONES HUMANAS

SUBTEMA

5.1. Personalidad

5.2. Comprensión

5.3. El Obstáculo del Egoísmo

5.4. Grupos de Trabajo

OBJETIVO

Propiciar entre los participantes una mejor relación e interacción para trabajar en conjunto.

TEMA VI

CALIDAD DE VIDA Y CALIDAD DE TRABAJO

SUBTEMA

6.1. Necesidad de una planeación

6.2. Sentido de Logro y vitalidad.

OBJETIVO

Reconocer la importancia de planear y organizar las actividades, elaborando un plan de vida y trabajo.

TEMA VII

VENTA DE SERVICIOS

SUBTEMA

7.1. Características de las Ventas y del Vendedor.

7.2. Trato al Público.

OBJETIVO

Desarrollar habilidades y destrezas en el vendedor para ofrecer un mejor servicio.

CARTAS DESCRIPTIVAS

DURACION SESION TIEMPO	SUBTEMA	TEC. DIDACTICA	ACTIVIDADES	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	OBSERVACIONES
1 8:00-8:40 8:40-9:20 9:20-9:45 9:45-10:00	1.1 Presentación 1.2 Expectativas 1.3 Presentación del curso	*Tome de asistencia de participantes. *Formando equipos *Lluvia de ideas *Expositiva	Realizar la dinamica Realizarlo conforme se indica en el anexo al finalizar se colocan las hojas en la pared y una persona del equipo lee las. El instructor debe corroborar el pueden ser cubiertas c/u de las expectativas que se mencionan. Mostrar el temario en el rotafolio Dar a conocer las reglas del curso	Ver anexo 15 hojas tamaño rotafolio 15 plumones de punto grueso y en colores oscuros Masking tape Manual del curso Rotafolio con hojas	Interacción de los participantes. Tomar notas y hacer una conclusión general. Verificar que hayan quedado claras las reglas acordadas.	Verificar la puntualidad del grupo. Detectar liderazgo Acuerdo Grupal Observar reacciones.
10:00-10:25 (COFFEE BREAK)			RECESO	(COFFEE BREAK)	RECESO	
10:25-11:25 11:25-11:55 11:55- 12:40	2.1 Motivación 2.2 Definiendo Necesidades 2.3 Aplicación de la Pirámide de Maslow en el Servicio	*Expositiva-Participativa Video "Disney" *Expositiva-Participativa *Expositiva-Participativa	Lectura de casos ejemplificados en el manual. Proyección del video. Explicación del Significado y la Importancia de la Motivación Ejemplificación de Situaciones que enfrenta un vendedor con un cliente. Mostrar acetato de la pirámide de Maslow y explicar en qué consiste cada necesidad	Manual del curso, Video Disney, T.V. y videocasetera. Manual del curso Manual del curso, acetato retroproyector.	Resolución de dudas. Discusión Grupal. Ejercicio N° 1 (ver anexo) Ejercicio N° 2 (ver anexo)	Detectar la participación en el grupo Observar reacciones Invitar a la participación, resolver dudas.
12:40-13:00 13:00-14:30			Interrupción del lugar de capacitación al lugar destinado para comer C O M I D A	C O M I D A	C O M I D A	
14:30-14:55 14:55-15:35	Dinámica "El Nudo" 2.3.1 Sensaciones de necesidad	*Expositiva -Participativa	Explicación del cuadro comparativo pag. 15. Reconocimiento de las necesidades, ¿Cómo obtenerlas y desarrollarlas? Beneficios que se obtienen.	Manual del curso, acetato Retroproyector	Ejercicio N° 3 (ver anexo)	Ver procedimiento de "teléfono descompuesto" en Técnicas didácticas. Comentarios
15:35-15:50			(COFFEE BREAK)	RECESO		
15:50-16:35 16:35-17:30	3.1 Los canales de Comunicación en el Servicio. 3.2 Reglas para establecer una buena comunicación. FIN DE LA PRIMERA SESIÓN	*Expositiva Teléfono Descompuesto *Expositiva El Encuentro	Explicar la importancia de una clara comunicación en donde el proceso e-m-r se desarrolle en buenas condiciones. Enfatizar a través de gestos y movimientos c/u de las reglas, material didáctico	Manual del curso, Rotafolio Manual del curso, acetatos y Retroproyector.	Aclarar dudas	Observar reacciones, comentarios de la técnica didáctica realizada. Ver procedimiento de "El Encuentro" en Técnicas didácticas.

CARTAS DESCRIPTIVAS

DURACION	SUBTEMA	TEC. DIDACTICA	ACTIVIDADES	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	OBSERVACIONES
2						
8:00-8:25	Dinámico "El Cansante"	la misma	Ver procedimiento de "El Cansante" en Técnicas didácticas.			Observar la puntualidad al segundo día de curso.
8:25-8:50	3.2.1 Para escuchar eficientemente	"Guía para escuchar"	Lectura de la guía y repetición	Manual del curso y Rotafolio	Ejercicio "Números" pag. 31	Registrar Reacciones y aclarar dudas.
8:50-9:40	4.1 Nuestras Actitudes.	"Expositivo-Participativa"	Explicación de los elementos de las Actitudes. Cuestionamiento a los participantes acerca de ¿Cuál es la actitud que presenta ante el auto y el frasco?	Manual del curso, acetato y Retroproyector.	Ejercicio N°4 (ver anexo)	Comentario Grupal
9:40-10:40	4.2 Debilidades y Fuerzas.	Video "Corre por tu vida" Discusión grupal	Solicitar a los participantes que elaboren una lista de Debilidades y Fuerzas. Enfatizar la necesidad de cambiar las Debilidades por fuerzas.	Video "Corre por tu vida" manual del curso, T.V. y Videocassera.	Ejercicio pag. 36 del manual del curso.	Observar el comportamiento y actitud que presentan los participantes durante y después de la proyección.
10:40-11:00	(COFFEE BREAK)	RECESO		(COFFEE BREAK)	RECESO	
11:00-11:40	4.3 El Deseo al Cambio.	"Expositivo-Participativa"	Plenario del tema, Sensibilización del grupo, proponer un cambio positivo en nuestras actitudes hacia los demás, comentando los beneficios que se pueden obtener con el cambio.	Manual del curso y Rotafolio	Ejercicio N°5 (ver anexo)	Resolución de Dudas.
11:40-12:10	5.1 Personalidad	"Expositivo" Lectura en silencio	Explicación de las disposiciones innatas y adquiridas con las que cuenta el hombre	Manual del curso y Rotafolio	Realizar preguntas a los participantes	Registrar Reacciones y aclarar dudas.
12:10-12:40	5.2 Comprensión	"10 Reglas para comprender a otros."	Lectura en silencio del tema	Manual del curso.	Comentarios acerca del tema.	Observar participación del grupo
12:40-13:00	Traslado del lugar de capacitación al lugar destinado para comer					
13:00-14:30	C O M I D A		C O M I D A		C O M I D A	
14:30-14:55	Dinámico "El Rey Pide"					Ver procedimiento de "El Rey Pide" en técnicas didácticas.
14:55-15:55	5.3 El Obstáculo del Egoísmo.	"Expositivo-Participativo" Juego de roles	Explicación de las diversas facetas del egoísmo, búsqueda de soluciones, analizar en el rotafolio.	Manual del curso, Rotafolio	Examinar actitudes del grupo.	Participación del grupo
15:55-16:10	(COFFEE BREAK)	RECESO		(COFFEE BREAK)	RECESO	
16:10-17:30	5.4 Grupos de Trabajo	"Expositivo-Participativo" Collage	Explicar las clases de grupo que existen y los motivos de desajuste que hay entre individuo y grupo y viceversa.	Manual del curso, material de la Técnica didáctica	Detectar que equipo conformó en su collage la idea más uniforme	Observar el comportamiento de los integrantes de cada equipo.
FIN DE LA SEGUNDA SESION						

CARTAS DESCRIPTIVAS

DURACION		SUBTEMA	TEC. DIDACTICA	ACTIVIDADES	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	OBSERVACIONES
SESION	TIEMPO						
3	8:00 - 8:30	6.1 Necesidad de una Planeación	Dinámicas "Y digo siendo el rey" Expositiva	Exposición de cada ficha que se debe tomar en consideración para realizar una adecuada planeación de vida y trabajo.	Manual del curso	Ejercicio pag. 63	Ver procedimiento de "y digo siendo el rey" en técnicas didácticas. Supervisar los ejercicios
	8:30 - 9:50						
9:50 - 10:10 (COFFEE BREAK)		(COFFEE BREAK)					
	10:10 - 12:20	6.2 Sentido de logro y vitalidad	Expositiva - participativa	Aplicar cuestionario de rúbrica de valores en base a las respuestas obtenidas y dar inicio a un debate del tema.	Manual del curso	En base a los resultados obtenidos durante el debate se aplica nuevamente el cuestionario de rúbrica de valores y se comparan ambos resultados Preguntas abiertas (inmers)	Evitar fricciones durante el debate. Observar reacciones.
	12:20 - 12:40	7.1 Características de las ventas y del vendedor.	Expositiva - participativa Técnica Híbrida	Lectura en voz alta en forma alternada con los participantes, tocando los puntos de obligaciones y mandamientos para un vendedor y los 7 pecados imperdonables.	Rotafolio, manual del curso.		
12:40 - 13:00		Traslado del lugar de capacitación al lugar destinado para comer					
13:00 - 14:30		C O M I D A		C O M I D A		C O M I D A	
	14:30 - 17:30	7.2 Tratamiento al público	Proyección del Video Vips dinámica "Cantar a Vips" ENTREGA DE DIPLOMAS	Desarrollar a los participantes a través de las dinámicas buscando identificar al empleado con la empresa y la necesidad de ofrecer una mayor calidad en el servicio.	Hojas blancas y plumas	Se evalúa la integración de los equipos para realizar la dinámica.	Observar la cohesión generada a través del desarrollo del curso.
FIN DEL CURSO CALIDEZ EN EL SERVICIO							

TECNICAS DIDACTICAS

NOMBRE: " FORMANDO EQUIPOS "

OBJETIVO: _____ Lograr la integración e identificación en grupos grandes.

RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón amplio e iluminado para que los participantes puedan moverse y trabajar libremente.

DURACION: _____ 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPECI-

FICAS: _____ Ninguna

DESARROLLO: _____ * Los participantes se numeran en pares y nones. Se dividen en dos grandes grupos y cada uno se vá a los extremos del salón.

* Cada participante PAR forma pareja con un NON que no conozca.

* Se forman dos grupos nuevos integrados por las parejas y nuevamente se van a cada extremo del salón.

* Cada pareja invita a otra del lado opuesto a que se les una, formándose cuartetos.

* Cada cuarteto discute y escoge durante tres minutos, un nuevo cuarteto para unírsele. Esto continúa hasta que todos los cuartetos lo hayan discutido.

* Se comenta la experiencia.

NOMBRE : LLUVIA DE IDEAS

USO: _____ Propiciar la participación de los asistentes.

RECURSOS MATERIALES: _____ Rotafolio o pizarrón, plumones

DURACION: _____ 20 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPE-

CIFICAS: _____ Ninguna

DESARROLLO: _____ * Se solicita a los participantes que comenten palabras que tengan alguna relación con un tema específico.

_____ * El instructor deberá anotar todas las palabras que se mencionaron, elaborando una lista.

_____ * Se van relacionando las palabras afín de obtener una definición.

_____ * Se comenta la experiencia.

NOMBRE : EL NUDO

USO: _____ Lograr mayor integración entre los participantes.

RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón lo suficientemente amplio para que los participantes puedan moverse libremente.

DURACION: _____ 20 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS: _____ Ninguna

DESARROLLO: _____ * Los participantes se toman de la mano para formar una cadena humana. Un participante solo observa.

_____ * El instructor toma a una persona de la mano y comienza a entrelazarse entre las personas hasta formar un nudo humano. No se permite que se suelten de las manos.

_____ * El observador tiene que deshacer el nudo formado, sin romper la cadena.

_____ * Se comenta la experiencia.

NOMBRE : " TELEFONO DESCOMPUESTO "

USO: _____ Verificar las causas por las que se distorsiona la comunicación.

RECURSOS MATERIALES: _____ Mensaje que se vá a transmitir, rotafolio, plumones, un salón amplio e iluminado.

DURACION: _____ 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPE-

CIFICAS: _____ El instructor debe llevar un pequeño mensaje escrito, el cual puede ser del siguiente tipo:

"JUAN LE DIGO A JAIME QUE MAÑANA TENIA UNA INVITACION CON LA NOVIA DE JOSE, Y QUE SI QUERIA IR LE HABLARA A JACINTO PARA QUE LO APUNTARA EN LA LISTA QUE TIENE JERONIMO".

DESARROLLO: _____ * Se piden 8 voluntarios y se numeran. 7 de ellos salen del salón.

_____ * Se lee el mensaje al N°1 y se le pide al N°2 que regrese al salón. El N°1 le dice al N°2 lo que le fué dicho por el instructor sin la ayuda de los observadores.

* Se le pide al N°3 que regrese al salón, el N°2 le transmite el mensaje que le dió el N°1.

* Se repite todo el proceso hasta que el N°8 reciba el mensaje, el cual deber escrito en el rotafolio para que el grupo pueda leerlo.

* A su vez el instructor escribe el mensaje original y se comparan.

* Se crea una discusión grupal del ejercicio.

NOMBRE: " COLLAGE "

USO : _____ Integración

RECURSOS MATERIALES: _____ Un pliego de cartoncillo por equipo,
papel, tijeras, engrudo, revistas.

DURACION: _____ 70 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS: _____ Formar equipos de 8 personas

DESARROLLO: _____ * Los participantes deberán recortar de las revistas palabras y figuras que respondan a la pregunta ¿Cómo es nuestro trabajo?

_____ * Posteriormente se pegan con el engrudo, al finalizar el collage, cada equipo, pasa al frente y cada integrante dá su ipinión sobre cómo lo interpretan y el significado que le dan.

_____ * Una vez que todos han opinado, se busca la relación que existe entre las interpretaciones y colaboraciones de cada participante, a fin de llegar a una conclusión sobre ¿Cómo

_____ es su trabajo?.

_____ * Se colocan los "collage" en la pared que tengan más cercana y que les permita ver el trabajo realizado.

_____ * Se comenta la experiencia.

NOMBRE : " TECNICA HITLERIANA "

- USO: _____ Enfatizar aspectos importantes a llevarse a cabo en el trabajo
- RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón amplio, Manual del curso "Calidez en el Servicio"
- DURACION: _____ 25 minutos
- TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado
- INSTRUCCIONES ESPECIFICAS: _____ Que las condiciones físicas de los participantes les permitan estar de pie.
- DESARROLLO: _____ * Se debe tener abierto el manual de Calidez en el Servicio en la página
- _____ * Los participantes deben levantar su brazo derecho en forma recta simulando un saludo de la época de Hitler.
- _____ * Con voz firme y fuerte se leen los mandamientos para el vendedor que se enuncian en el manual.
- _____ * Las personas que van bajando el brazo se sientan y se les llama

desertores.

* Se comenta la experiencia en relación a si realmente han llevado a cabo alguno (s) de los mandamientos.

NOMBRE : " EL CANTANTE "

USO: _____ Invitar a los participantes a llegar más temprano al curso.

RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón amplio e iluminado, un micrófono.

DURACION: _____ 20-25 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPE-

CIFICAS: _____ No se debe avisar a los participantes que van llegando tarde de la dinámica.

DESARROLLO: _____ * Se pide a los participantes que llegan después de las 8:00 am que pasen al frente y canten dos o tres estrofas de una canción popular.

_____ * Se les comenta que por no llegar puntuales tienen que deleitar a los asistentes con su voz.

NOMBRE : " EL ENCUENTRO "

USO: _____ Retomar aspectos sobre una adecuada comunicación.

RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón amplio e iluminado

DURACION: _____ 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPE-

CIFICAS: _____ Se forman cinco parejas al azar.

DESARROLLO: _____ * Cada pareja tiene que realizar una pequeña actuación, simulando que ambas personas tienen un año de no haberse visto.

_____ * Deben manifestar emociones y formular preguntas que expresen interés por saber de ambos (as).

_____ * Se realiza una discusión de grupo del ejercicio.

NOMBRE : " EL REY PIDE "

USO: _____ Técnica que se utiliza para generar actividad después de comer.

RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón amplio e iluminado que permita a los participantes moverse libremente.

DURACION: _____ 25 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS: _____

Las sillas y mesas de trabajo no deben obstruir el paso.

DESARROLLO: _____ * Se coloca una silla al frente de los participantes. El instructor tendrá el papel del Rey y los participantes se dividen en dos grupos y pasan a ser súbditos del rey.

_____ * Se comenta a los súbditos que el Rey tiene es muy caprichoso y que dará un premio al grupo de súbditos que le conceda más peticiones.

_____ * Por ejemplo, El instructor dice: " El Rey pide :un zapato negro" los súbditos (integrantes de los equi-

pos) tienen que conseguirlo y entregárselo al rey (instructor).

* El Rey vá acumulando los objetos para contarlos al finalizar la técnica y decidir cuál es el equipo ganador.

NOMBRE : " EL CORO VIPS "

USO: _____ Integración, identificación con la empresa.

RECURSOS MATERIALES: _____ Salón amplio e iluminado, plumas y hojas blancas.

DURACION: _____ 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPE-

CIFICAS: _____ Formar grupos de diez personas al azar y se le dá un número a cada grupo.

DESARROLLO: _____ * A cada grupo se le pide que basados en una canción popular, adecúen la letra de la canción al concepto Vips y su gente. Por ejemplo: "Yo sé bien que prefieres Vips, y que el día que no acudieras, se que tendrás que llorar, llorar y llorar... hasta completar la modificación de la canción.

_____ * El instructor supervisa a los equipos, valorando la integración que existía al principio del curso y la actual.

* Al cabo de 25 minutos, por sorteo de papелitos van pasando los equipos a presentar sus canciones.

* El instructor debe propiciar la unión entre y el apoyo para los participantes.

NOMBRE : " Y SIGO SIENDO EL REY "

USO: _____ Se aplica para aprovechar el uso de "El Cantante" y buscando mayor integración dentro del grupo.

RECURSOS MATERIALES: _____ Un salón amplio e iluminado, un micrófono.

DURACION: _____ 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO: _____ Ilimitado

INSTRUCCIONES ESPE-

CIFICAS: _____ Ninguna

DESARROLLO: _____ * En la mayoría de los cursos de Calidez en el Servicio, gusta mucho dinámica "el cantante", regularmente los participantes desean que se repita al día siguiente, pero dándoles la oportunidad de que traigan alguna canción preparada y que van a cantar completa.

_____ * Se observa la integración que se produce en el grupo y se les motiva a apoyar a sus compañeros en la dinámica.

USO ADECUADO Y MANEJO DEL MATERIAL DIDACTICO

ROTAFOLIO

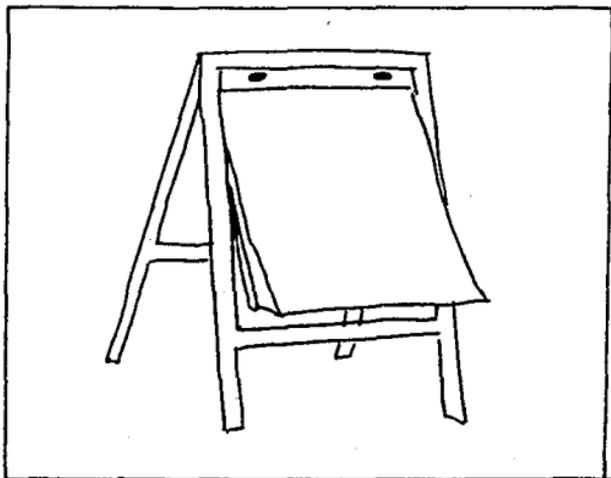
DESCRIPCION: Serie de hojas grandes de papel que pueden voltearse una a la vez, para mostrar una serie de pensamientos, ideas, símbolos, etc.

EQUIPO NECESARIO: Aparato de madera o lámina especialmente diseñado para sostener las hojas.

VENTAJAS

- * El contenido se conserva (ya que no es borrado como en el pizarrón) y se puede regresar a él cuando sea necesario.
- * Puede sustituir al pizarrón si se prepara con anterioridad.
- * Aumenta el impacto de una exhibición.
- * Aumenta la creatividad en sesiones de lluvia de ideas.
- * Herramienta de enseñanza versátil.
- * Para lograr efectos tridimensionales se le pueden pegar objetos.

* Puede no resultar tan eficaz **LIMITACIONES**
en grupos grandes.



GRABACION

DESCRIPCION: Registro de sonidos en un diseño fonográfico o cinta magnetofónica.

EQUIPO NECESARIO: Grabadora

VENTAJAS

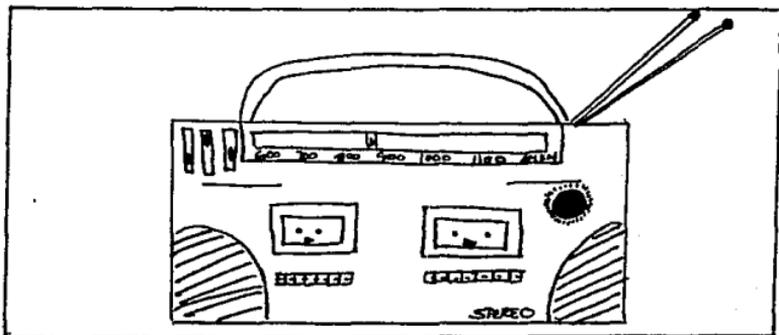
- * Puede utilizarse en la enseñanza de cualquier contenido.
- * Util para el análisis y aprendizaje de información verbal.
- * Con el empleo de cintas y cassettes la duplicación de la información es más fácil.
- * Su utilidad se puede completar con medios de apoyo audiovisuales o escritos.

- * Para mantener el interés y la atención de los oyentes, se debe realzar la claridad y calidad del contenido.

LIMITACIONES

- * A menudo, las personas no saben escuchar.

* Si su duración es prolongada,
tratar de intercalar ejercicios
o material impreso entre cada
audición.



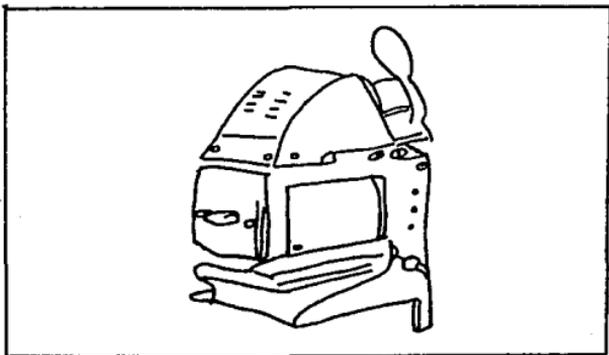
CUERPOS OPACOS

DESCRIPCION: Cualquier objeto o mensaje impreso, susceptible de proyectarse.

EQUIPO NECESARIO: Proyector de cuerpos opacos y pantalla

- VENTAJAS**
- * Proyecta materiales sin una preparación especial.
 - * Muestra retratos o dibujos, en papel, cartón, fotografías y a color.
 - * Se puede instalar y operar fácilmente.
 - * Una imagen puede mantenerse en la pantalla, el tiempo que sea necesario.
 - * Es útil cuando se tiene sólo una copia del material.
- * La proyección necesita un cuarto oscuro.

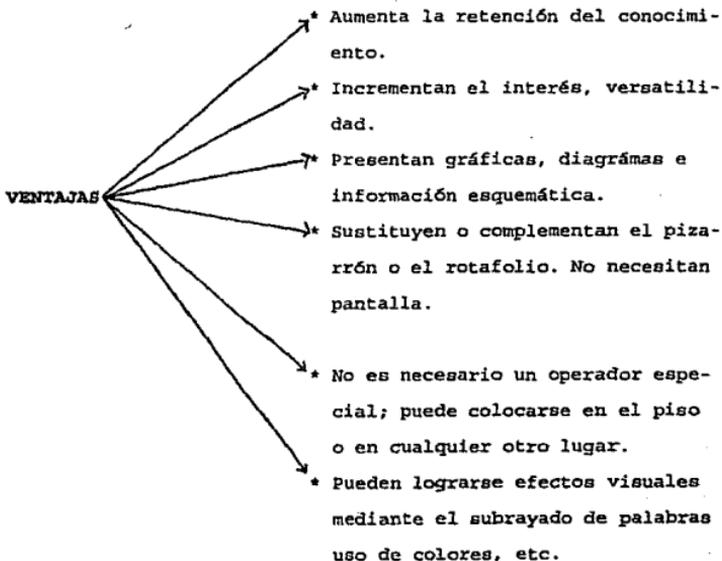
- LIMITACIONES**
- * Requiere de equipo eléctrico que funcione, proyector y pantalla.
 - * El proyector es grande y algo incómodo.
 - * Los materiales si se dejan mucho tiempo se pueden deteriorar por sobrecalentamiento.



ACETATOS

DESCRIPCION: Hoja transparente que permite registrar un mensaje y que puede proyectarse mediante un equipo especial.

EQUIPO NECESARIO: Proyector de acetatos.



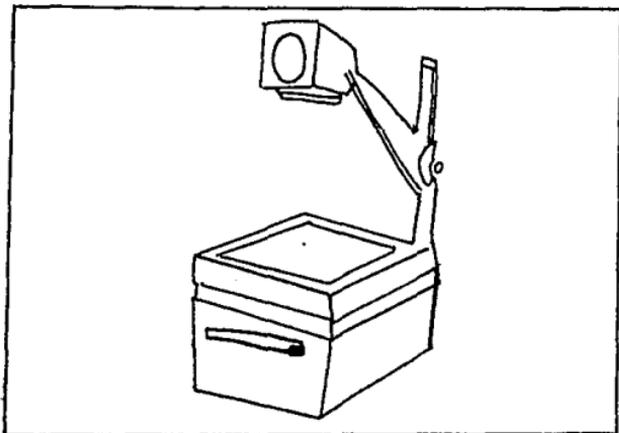
- * La Máquina necesita una salida eléctrica manual y un bulbo que funcione.

- * Se requiere de tiempo para crear

LIMITACIONES

buenos acetatos.

- * El instructor debe ser capaz de hablar y usar el acetato al mismo tiempo.



VIDEOCASSETTES

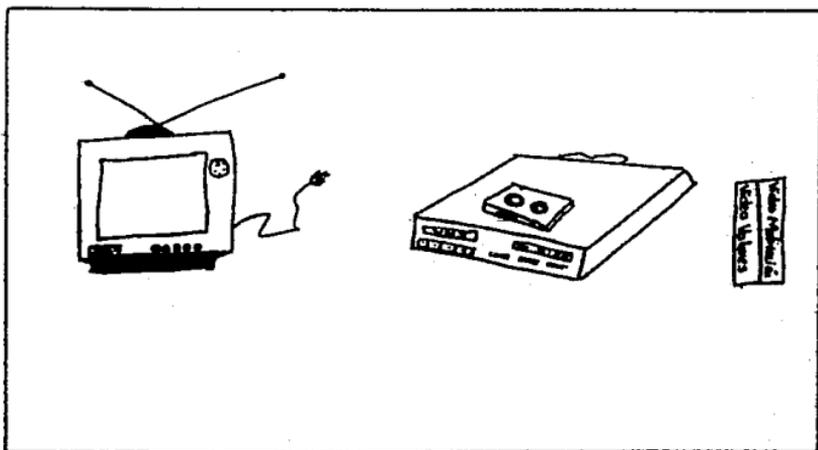
DESCRIPCION: Registro de imágenes y sonido en una cinta magnética.

EQUIPO NECESARIO: Videocassetera y televisión.

VENTAJAS

- * Llevan al salón un programa o película con fines educativos, uniendo imagen, voz, sonidos y movimientos.
- * Facilitan el proceso de instrucción
- * Acercan a los participantes una clase de sucesos que no serían fáciles de realizarlos en prácticas. (escenas peligrosas, sucesos pasados).
- * Poseen efectos motivadores, que aumentan el interés y la atención, porque dan al espectador la impresión de participar en numerosas experiencias.

- * El mensaje es fugaz.
 - * No garantiza siempre que el mensaje se haya recibido.
 - * No es posible controlar la reacción del espectador.
 - * Suprime la participación activa del alumno.
- LIMITACIONES**



A N E X O S

Es necesario como instructor, que cuentes con una lista de requisición de material, en donde puedas verificar si cuentas con cada uno de los artículos que necesitas para desarrollar el curso y de checar que se encuentran en buenas condiciones.

Los artículos que se encuentran en la "requisición de material" están considerados en base a la experiencia propia en la impartición de este tipo de curso y considero que todos son de utilidad; sin embargo en donde dice otros, puedes anexar alguno (s) más que consideres necesario (s).

En la siguiente hoja se encuentra un ejemplo de como debes anotar, tus revisiones. Generalmente la primera revisión se hace con una semana de anticipación al evento, ya que si llegara a faltar algo habría tiempo para su adquisición tomando en cuenta la cantidad de material que se requiere para el curso de Calidez en el Servicio de la Unidad específica. La segunda revisión generalmente se realiza uno o dos días antes del curso, cuando el instructor requiere del material para acomodarlo, prepararlo y llevarlo al lugar en donde será impartido el curso.

Posteriormente anexo otro formato, el cual si así lo deseas puedes fotocopiar para cada uno de los cursos.

Curso: CALIDEZ EN EL SERVICIO

Fecha:

Instructor:

Lugar:

REQUISICION DE MATERIAL

(CHECK LIST)

ARTICULO Y/O CONCEPTO	CANTIDAD	1a. REVISION	2a. REVISION	OBSERVACIONES
Formatos de lista de Asistencia	5			
Reservación Sala	1			
Servicio de Café	2			
Invitaciones	110			
Reservación comida	100			
Manuales	110			
Folder t/carta	110			
Hojas Blancas	700			
Plumas	110			
Lápices	110			
Diplomas	100			
Engrapadora	1			
Personificadores	110			
Rotafolio	1			
Hojas p/rotafolio	25			
Plumones	10			
Retroproyector	1			
Acetatos	5			
Televisión	1			
Videocassetera	1			
Películas	3			
Maletín del Instructor	1			
Manual del Instructor	1			
Dinámicas	caja			
Grabadora	1			
Pantalla	1			
Material de Exposición	S *			

Otros: _____

Nota: S * = el necesario según el tema e instructor.
La cantidad de material está sujeto al número de participantes por curso.

EJERCICIO 1

Elija la mejor respuesta:

I. (Complete las frases)

1. La gente hace las cosas guiadas por _____,
no por las nuestras.

2. Un vendedor profesional debe ser un experto _____
tanto como un experto en su producto.

3. _____ significa "mover".

4. un vendedor profesional se encuentra siempre en una de estas
cuatro situaciones cuando se halla frente a un posible cliente:
_____ descubrimiento, presentación o _____.

5. La gente no compra nuestro producto... sino lo que imagina
que _____ la hará _____.

Marque una X a la respuesta correcta según sea el caso:

II. (Cierto o falso)

C F 1. El conocimiento del producto constituye el principal

atributo de los vendedores de éxito.

- C F 2. La gente hace las cosas guiadas por sus propias razones no por las nuestras.
- C F 3. Un vendedor crea problemas para que el cliente los resuelva.
- C F 4. Una necesidad satisfecha es un motivador.
- C F 5. Un vendedor profesional ayuda a sus presuntos clientes a descubrir, intensificar y aclarar sus problemas o necesidades.

EJERCICIO 2

- I. Complete la pirámide de Maslow indicando la necesidad que corresponde a cada nivel.



Fisiológicas

- II. (Cierto o falso) Encierre la letra que corresponda al significado de las cuestiones.

- C F 1. Las necesidades tienen una jerarquía por importancia
- C F 2. Las necesidades fisiológicas pertenecen al campo de la libertad de todo daño físico.
- C F 3. Una necesidad satisfecha es un motivador.
- C F 4. El ser humano siempre tiene necesidades.
- C F 5. Una sensación es producida por una necesidad que se satisface o que no se satisface.
- C F 6. Una necesidad fisiológica es la seguridad en el trabajo.

EJERCICIO 3

I. Coloca en el paréntesis la letra que corresponda al tipo de Sensación de Necesidad en cada palabra de acuerdo a las siguientes claves:

F: fisiológica, S: seguridad, P: pertenencia, R: reconocimiento
A: autorrealización.

1.- descansado () 2.- prestigio () 3.- seguridad ()

4.- compromiso () 5.- libertad () 6.- cálido ()

7.- estabilidad () 8.- orgullo () 9.- héroe ()

10.- saciado ().

EJERCICIO 4

I. Marque la frase que esta más de acuerdo con su opinión en cada uno de los siguientes conceptos:

YO CREO FERVIENTEMENTE QUE

O YO CREO QUE

En nuestro país hoy en día, hay más oportunidades para empezar sin nada y hacerse uno rico, que en cualquier otro tiempo.

Poder tratar con otros es una habilidad que se puede desarrollar.

Yo podría cambiar mi vida cambiando mis actitudes mentales.

Muchas veces me he sentido abatido y desanimado, por mi modo de pensar y actuar.

El rumbo que lleva mi vida depende de mí.

En nuestro país las oportunidades para empezar por sí mismo y hacerse rico, no son tan buenas como antes.

Es casi imposible determinar cómo agradar a algunas personas.

Mi vida está determinada por mi trabajo y otras influencias externas.

Yo tengo muy poco control sobre mi estado de ánimo.

Mi vida es cosa del destino.

CONCLUSIONES

Existen diversos y variados documentos que tratan el tema de la capacitación, cada uno de ellos intenta darle un enfoque diferente o personal; el trabajo presentado no es la excepción, sin embargo busca darle un enfoque de desarrollo que permita agilizar las actividades del instructor del curso Calidez en el Servicio, como ya se mencionó anteriormente, el no contar con una guía del curso, retardaba al instructor ya que tenía que realizar una planeación de actividades del mismo. La guía para el instructor que presento, puede proporcionar ventajas, pero una de sus limitaciones, reside en que deben modificarse los tiempos de las dinámicas dependiendo del tamaño del grupo, así como del grado de disposición que manifiesten, permitiendo profundizar o ahondar mas en un tema específico.

A partir de que la Ley Federal del Trabajo y la Constitución Política, determinaron e implantaron como una obligación de las empresas y un derecho de los trabajadores el ser CAPACITADOS adecuadamente conforme a sus actividades y contando con el apoyo de tipo administrativo y de control que ofrece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a las empresas se comenzó a darle al trabajador la importancia que tiene y se le empieza a reconocer como parte fundamental del desarrollo de las empresas; por lo que comenzaron a destinar presupuestos importantes a l capacitación, permitiéndoles diseñar programas

acordes a los puestos y contactar a instructores calificados que motiven al personal y que les haga sentirse identificados con la empresa para la cual laboran, ya que es bien conocido que si un trabajador se encuentra a gusto, producirá más y mejor. Desafortunadamente muchas organizaciones realizan estas actividades sólo por cumplir con las disposiciones legales y para evitar erogaciones superiores por concepto de multas, sólo un mínimo porcentaje de ellas tiene claro que el camino para un crecimiento simultáneo de la organización y de los trabajadores.

Pese a que se tiene conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, en muchos de los casos la capacitación se realiza sin considerar cuáles son los aspectos mas relevantes a tomar en cuenta para cada curso y tipo de gente, aunque el temario sea el mismo, un curso de capacitación como el de Calidez en el Servicio que se imparte en Operadora Vips, nunca podrá ser igual, porque difiere el número de participantes dependiendo de la unidad, y por algo tan importante que hay que recordar: cada participante es diferente a los demás y tiene su propio criterio.

Los acuerdos realizados por la STPS, permiten buscar a la calidad y la productividad como objetivos o metas para el desarrollo del trabajador. La capacitación en las empresas debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, una visión

universal básica y orientar los programas diseñados haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desarrollar eficazmente su puesto. Por lo cual, la capacitación vá a consistir en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa ya sean manifiestas o encubiertas y que vá a estar orientada a propiciar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Por lo anterior, la capacitación es considerada una función educativa ya que se desarrolla para satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras con respecto a la preparación y habilidades de los trabajadores.

En Operadora Vips S.A. de C.V. como posiblemente en otras empresas, han manifestado interés por acercarse más al empleado e intentar cuáles son las dificultades que presenta por puesto, antigüedad, sexo, edad y una de las formas en que se proyecta esta información es a través de los cursos de capacitación, tal como lo es "Calidez en el Servicio" orientado primordialmente a buscar una mayor sensibilización e integración entre todo el equipo de trabajo de cada unidad y que el resultado de ello, permita modificar las actitudes negativas del personal por actitudes que generen una mayor confianza en el cliente en cuanto a calidad y servicio y que sirva como una invitación a regresar a los restaurantes de la cadena.

Como recondaciones generales sugiero que el supervisor o instructor del curso tenga automóvil para poder desplazarse dependiendo en donde se encuentren las unidades y sobre para transportar el material requerido.

Por último, el presente trabajo realizado puede servir para dar seguimiento al mismo en cuanto a la práctica de la guía que propongo, En caso de ser así sugiero se realizara un seguimiento de actitudes.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- * Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad, S.T.P.S., México 1992.
- * CANIRAC. Manual de servicios, Documento interno. México 1993.
- * FARGA, Armando. Good Dinning in México. Ediciones Culturales C.D.A.S.A. México 1983.
- * GONZALEZ, José de J. Dinámica de Grupos. Editorial Concepto, México 1978.
- * GUZMAN, T. Alternativas para la Educación en México. Ediciones Gernika, México 1978.
- * Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas (IMIT). Primer libro de actas de cabildo de la Ciudad de México, editorial del Municipio Libre, México 1983.
- * Manual de Capacitación "Calidez en el Servicio", Operadora Vips S.A. de C.V., México 1990.
- * OGALDE, Isabel. Los Materiales Didácticos. editorial Trillas México, 1991.

- * PINTO, Roberto. proceso de Capacitación. Editorial Diana, México, 1990.
- * Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, S.T.P.S. México 1990.
- * PINTO, Roberto. Saber Enseñar. CECSA, México, 1992.
- * RODRIGUEZ, Blanca. Tesis: Importancia y Aplicación de la Capacitación en la Industria Restaurantera, Universidad del Valle de México, México 1988.
- * RODRIGUEZ, Mauro. Administración de la Capacitación. Editorial Mc Graw Hill, México 1990.
- * STOKES, W. John. How to Manage a Restaurant of Institutional Food Service. Brown Company Publishees Dubique, Iowa 1967.
- * THONER, Marvin. Convenience and Fastfood Handbook. West Port, Connecticut the aug publishing Company Inc. 1973.