



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL SERVICIO
QUE BRINDA CAFETERÍA TOKS LA VIGA**

PROYECTO DE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:



**SALÍA GUERRERO HERNÁNDEZ - 96327027
JUAN CARLOS OSORIO MARTÍNEZ - 96333874**

**Asesora: MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA
MONDRAGÓN**

México, D.F.

Diciembre 2000

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO I. CAPACITACIÓN	5
1.1 Antecedentes, definición y conceptos.....	6
1.2 Objetivos de la capacitación.....	10
1.3 Funciones de la capacitación.....	12
1.4 Tipos de capacitación.....	13
1.5 El proceso de capacitación.....	16
1.6 El proceso administrativo de capacitación.....	22
1.7 Determinación de las necesidades de capacitación.....	25
1.8 El marco legal de la capacitación.....	27
1.9 Los programas de capacitación.....	29
CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN	34
2.1 Factor que interviene en el comportamiento humano.....	35
2.2 Conceptos básicos.	36
2.3 Ciclo motivacional.....	37
2.4 Modelo básico de motivación.....	37
2.5 Principales teorías de la motivación.....	38
CAPITULO III. SERVICIOS	44
3.1 Concepto y generalidades.....	45
3.2 El triángulo del servicio.....	47
3.3 El hexágono del servicio.....	48
3.4 La calidad del servicio.....	50
3.5 Los 14 puntos de Deming.....	51
3.6 Importancia del servicio.....	52
CAPITULO IV. METODOLOGÍA	54
4.1 Planteamiento.....	55
4.2 Objetivo.....	55
4.3 Preguntas de investigación.....	55
4.4 Hipótesis y variables.....	55
4.5 Definición conceptual y operacional.....	56
4.6 Tipo de investigación.....	57
4.7 Escenario de investigación.....	58
4.8 Análisis y descripción de resultados.....	62
Conclusiones.....	82
Bibliografía.....	86
Anexos.....	88

16-uno de febrero

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo desarrollaremos tres temas básicos para efectos de nuestra investigación realizada en el Restaurante Toks La Viga, es decir, los tópicos a investigar serán los programas capacitación, motivación y el tipo de servicio que se proporciona en dicho restaurante.

En el primer capítulo se aborda el tema de la capacitación para el trabajo, de acuerdo con esto, podemos decir que en forma general, para el desarrollo de una actividad o trabajo, se requiere de cierto conocimiento del mismo para desarrollarlo de manera efectiva y con un nivel de calidad óptimo, ya sea de manera individual o en equipo. En el aspecto individual, puede decirse que cada persona ha desarrollado habilidades y destrezas innatas a lo largo de su vida desde que nace hasta su edad adulta, al momento de incorporarse al sector productivo, estas características le ayudarán en su desempeño, sin embargo, en cierto momento tendrá la necesidad de conocer nuevos implementos o de adaptarse a nuevas técnicas para renovarse y actualizarse, buscando mantener su buen desempeño y la calidad de su trabajo, en beneficio propio, tanto económico como cultural.

Por lo anterior es importante que los recursos humanos de las organizaciones se preparen, a fin de atender el reto en el marco de la modernización que requiere que el hombre empiece a trabajar de una manera diferente.

En nuestro segundo capítulo desarrollaremos el tema de la motivación, factor esencial para el tipo de servicios que prestan los individuos que laboran dentro del restaurante, tratando de comprender las relaciones con y entre las personas de acuerdo a la motivación de su comportamiento. Así mismo, abordaremos las

diferentes teorías que soportan los estudios realizados en dicho tema, como la de Herzberg, McClelland, Maslow, entre otras y por último, el ciclo motivacional, así como su modelo básico.

Finalmente, en el tercer capítulo resulta de vital importancia tratar el tema del servicio, puesto que nuestra empresa a investigar no vende productos, sino servicios, lo cual hace más difícil el poder hacerlo porque no existe algo tangible que se pueda mostrar a la gente, en este caso, la mejor carta de presentación es el tipo de servicio que se proporciona a los clientes del restaurante, donde el personal es el anfitrión y los clientes los invitados, además la calidad en especial del servicio garantiza la sobrevivencia de la empresa en el mercado.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación sobre los programas de capacitación y motivación en el ramo restaurantero, nació de la inquietud de enfocarnos a una empresa que se dedicara a brindar un servicio, ya que para nosotros es una oportunidad de ver como influyen estos dos factores en el rendimiento y la actitud del trabajador hacia el servicio prestado.

Debido a que lo que se vende a los comensales no son solo los platillos, sino un servicio, es ahí donde se encuentra la clave de vender tanto como sea posible a los clientes; quien lo proporciona es el personal y si éste cuenta con un buen programa de capacitación y motivación de acuerdo con las necesidades que se tengan, pueden desempeñar mejor su trabajo, ya que en la medida que lo hagan mejor, el cliente regresará o recomendará los servicios que recibió.

CAPÍTULO I

CAPACITACIÓN

CAPÍTULO I. CAPACITACIÓN

1.1 ANTECEDENTES, DEFINICIÓN Y CONCEPTOS GENERALES

Para iniciar, es importante señalar que la educación para el trabajo orientada al ejercicio profesional se conoce en nuestro medio como capacitación o en otros medios como entrenamiento, esto ha provocado una sinonimia entre ambos términos con un uso amplio e indiferente, que puede conducir a confusiones en los objetivos de formación del personal. Por ello estableceremos una diferencia entre dichos términos.

Entrenamiento corresponde a la traducción literal de la palabra inglesa *training*, en donde se engloba diferentes tipos de enseñanza en el trabajo, al igual que en la capacitación. Entrenamiento se emplea para indicar desde el adiestramiento que implica la obtención de habilidades mecánicas o destrezas manuales hasta la formación de tipo gerencial, similar a lo que ocurre con la denotación del concepto de capacitación. Actualmente el adiestramiento se aplica en la capacitación de tipo técnico, administrativo operativo y gerencial. Una vez aclarada la diferencia entre estos conceptos, podemos comenzar con la forma en como ha ido evolucionado la enseñanza para el trabajo.

Los gremios de los diferentes oficios constituyen el antecedente del entrenamiento formal para la preparación en el oficio, y es en ellos donde se pueden constatar los avances, fines y logros que tiene la enseñanza para el trabajo.

El periodo de dirección e institucionalización del entrenamiento, se desarrolla con la industrialización en los Estados Unidos y se consolida en esta época debido a la necesidad que existía de disponer de mano de obra especializada.

En 1888 se instala en E.U. la enseñanza industrial o entrenamiento, con la creación de las primeras escuelas industriales de grandes empresas (Western Electric, Ford, Goodyear y National Cash Register) en donde su propósito era formar personal operario, aprendices en personal calificado y lograr en los trabajadores semicalificados y los supervisores la maestría o destreza en los puestos de trabajo en la industria.

El tipo y grado de precisión que requería la producción continua y especializada demandaba no solo tener trabajadores hábiles, sino además supervisores con capacidad para enseñar, instruir y demostrar como se tenía que hacer el trabajo, surgiendo así el inicio de la preparación de los supervisores en lo técnico y en lo educativo que implicó capacitarlos para enseñar la técnica del trabajo, mejorar métodos de trabajo y perfeccionar sus funciones de supervisión y las relaciones humanas.

Por lo anterior, el significado de entrenamiento se extiende a los siguientes ámbitos:

- La adquisición de habilidades manuales, técnicas y organizativas.
- La adquisición de conocimientos de la administración, para la dirección y la coordinación de la capacitación como función particular en las industrias.
- La adquisición de conocimientos en relaciones humanas para el trabajo.
- El inicio de la enseñanza de administración empresarial con el programa de entrenamiento de la defensa en ingeniería, ciencia y administración.

En el caso particular del área de supervisión y operación la capacitación se estructura con cinco niveles:

1. Preparar a los supervisores en la integración sistemática de contenidos e instrucción educativa para que estén en posibilidad de enseñar a sus trabajadores.

2. Brindar capacitación en cuanto a las relaciones de trabajo del supervisor con sus trabajadores.
3. Proporcionar conocimientos al supervisor para organizar el trabajo.
4. Proporcionar conocimientos en seguridad para el trabajo.
5. Preparar al supervisor para elaborar los programas y la forma de desarrollarlos.

En este sentido, el entrenamiento en el contexto anglosajón (*training*), engloba desde el conocimiento y el dominio elemental de una habilidad técnica, hasta el desarrollo de administradores y directivos. No es hasta hace dos décadas que parte de la literatura de administración de personal hace la diferencia entre los tipos de capacitación en el trabajo con los nombres de: entrenamiento, adiestramiento, capacitación, desarrollo de recursos humanos, desarrollo directivo o ejecutivo y desarrollo organizacional.

En México el concepto más común y generalizado para preparar al personal en el puesto de trabajo es el de **capacitación**; su aplicación es similar a la que se hizo del concepto de entrenamiento, es decir, a diversos tipos de preparación del personal.

Tanto en la bibliografía estadounidense como la mexicana prevalece la idea de que la capacitación se reduce a la transmisión de conocimientos técnicos o mecánicos para el trabajo industrial o de oficina, de manera similar al origen primario del entrenamiento. Por esto, es necesario conocer los diversos niveles y tipos de preparación, así como sus objetivos, sus contenidos y el personal a los que se dirigen a fin de seleccionar el nivel adecuado de preparación.

La precisión de estos aspectos en la capacitación representa la posibilidad de determinar el problema a resolver y constituye la base para la elaboración de un programa de capacitación.

De acuerdo con lo anterior y sólo para fines de explicación y entendimiento, se definen a continuación los siguientes conceptos relacionados con la capacitación.¹

CAPACITACIÓN: Proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a mejorar actitudes en los trabajadores.

ENTRENAMIENTO: Como traducción literal de *training*, puede referirse al adiestramiento, la capacitación o el desarrollo de personal.

ADIESTRAMIENTO: Proceso en el cual se proporciona la destreza a una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter motor. Reconocido también como entrenamiento, se limita a la enseñanza, instrucción o aprendizaje de tipo técnico o mecánico para un trabajo manual u operativo.

CURSO: Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: Es un estudio que permite establecer la diferencia entre los niveles requeridos de competencia y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades y actitudes.

ENSEÑANZA: Sistema o método de transmitir conocimiento y habilidades a una persona o grupo de personas.

¹ Fernando Arias Galicia, 1999, *Administración de Recursos Humanos*, 5ª ed., p. 498.

EVALUACIÓN: Es una función importante de control que permite ir conociendo los avances de los programas en marcha, dándole un valor cualitativo y cuantitativo al relacionarlos con el tiempo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Su propósito es preparar estratégicamente al personal en actitudes, habilidades y potencialidades; el conocimiento que se imparte tiende a identificar y a propiciar un proceso dinámico hacia el cambio. Es un proceso educativo a largo plazo y de mayores alcances que los anteriores, la preparación es interdisciplinaria, y su promoción consiste en una trayectoria al cambio.

1.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS GENERALES

La capacitación tiene como misión contribuir al desarrollo organizacional mediante la modificación de conductas favorables en los individuos, requiere de la integración de procesos que posibiliten el logro de sus objetivos, lo que permitirá a los colaboradores de todo el restaurante, realizar su trabajo de la mejor manera. Enfocar la capacitación como proceso permite comprender la dinámica y los elementos que interactúan dentro del mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, es decir, informar sobre la aplicación de una nueva tecnología en el desarrollo de dicha actividad.
- ✓ Preparación para el trabajador con el fin de que pueda ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- ✓ Prevención de riesgos de trabajo
- ✓ Incremento de la productividad

- ✓ Mejoramiento en las actitudes del trabajador

Dentro de los beneficios de la capacitación para la organización, podemos encontrar:

- ✓ Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles y la relación jefe-subordinados
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ✓ Crea una mejor imagen y en la preparación de guías de trabajo.
- ✓ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ✓ Poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Proporciona información sobre necesidades futuras.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción y la comunicación a toda la organización.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Los individuos que reciben capacitación de su centro de trabajo también obtienen beneficios, como son:

- ✓ Desarrolla un sentido de progreso
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia
- ✓ Alimenta la confianza y la asertividad
- ✓ Forja líderes
- ✓ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción en el puesto
- ✓ Contribuye al logro de metas individuales

- ✓ Mejora la comunicación intergrupala

1.3 FUNCIONES DE LA CAPACITACIÓN

- Lograr una integración para formar grupos de planeación, organización y control para la elaboración de programas de capacitación.
- Diagnosticar si existe una necesidad de capacitación.
- Poner en marcha los programas de capacitación que correspondan a las necesidades específicas de un área.
- Evaluar los cursos de capacitación con el objetivo de verificar su buen funcionamiento en la aplicación de este.
- Seguimiento de los programas para lograr la implantación de un sistema permanente de capacitación.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la **función de capacitación** que colabora aportando a la empresa un personal capacitado para que desempeñe correctamente sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa, por esto, la capacitación es la función educativa de una empresa por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los individuos.

La capacitación es un medio excelente para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma.

Esto solo es posible si la capacitación que se imparte es integral, pues solo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado, también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo, en general en todos los actos de la vida.

Los cursos de capacitación, por sus sentidos humano y técnico, y sobre todo por el ambiente en que se realizan, constituyen en cierta forma una válvula de escape para los diferentes problemas que viven en su medio ambiente de trabajo.

La capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entrenamiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad.

Desafortunadamente, la capacitación en la empresa no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como una pérdida de tiempo y dinero (lo cual no es cierto), o lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de compromiso y seriedad, es decir, que no tiene la orientación técnica y social que debería tener.

1.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación va administrar diferentes programas que se derivan de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales vigentes. Se ha dividido a la capacitación en tres campos:

1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO:

- a) Capacitación de preingreso
- b) Inducción
- c) Capacitación promocional

2. CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana

3. DESARROLLO

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales

1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Este tipo de capacitación va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o porque ha sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada para el puesto que vaya a desempeñar, esta es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destreza que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo de ocupación específica.

Se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo, provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

Esta capacitación se divide en:

- a) Capacitación de preingreso: este tipo se hace generalmente con fines de selección y se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción: constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) Capacitación promocional: constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2. CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

Se imparte en los centros de trabajo, persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específica. Se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias *para poder* hacer afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En este se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la empresa.

La capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

3. DESARROLLO

Comprende la formación integral de individuo, específicamente, las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una capacitación se convierte en una de desarrollo, este se divide en:

- a) Educación formal para adultos: son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) Integración de la personalidad: la forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.
- c) Actividades recreativas y culturales: son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como a desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance. Por lo tanto, podemos decir que la capacitación no cambia a las personas o las convierte si están no están motivadas para generar su propio cambio, no produce buenos resultados sino se involucra a los gerentes y supervisores tanto en su diseño como en su contenido y por supuesto no van a lograr sus objetivos si se manejan en forma superficial.

1.5 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Los procesos hacen referencia a los objetivos, productos o metas que se quiere lograr mediante una metodología, un procedimiento o bien una estrategia. En las

organizaciones los procesos se identifican en los requerimientos productivos de la sociedad y con los medios a través de los cuales se obtienen estos satisfactores.

El proceso de capacitación, orientado a su misión de contribuir a la efectividad organizacional, interactúa sistemáticamente con la estructura de la empresa, los subsistemas de recursos humanos, administrativos, tecnológico, de recompensas y estilos de liderazgo.

Esta relación orgánica es la que permite a la capacitación establecer diagnósticos de la empresa, definir objetivos, diseñar estrategias de intervención y formas de evaluación.

Así, reconoce en los valores, la misión, los propósitos, los objetivos y metas de la organización para orientar el proceso de capacitación hacia la consecución de los mismos.

En la estructura, ubica el número de personas por nivel, puesto, funciones, procedimientos, mecanismos y relaciones. Recursos Humanos evalúa el potencial en cuanto a conocimiento, capacidades, habilidades y niveles de desempeño del personal, para detectar a quienes, en qué, cuánto y cuándo va a capacitar.

Es importante identificar el estilo de liderazgo imperante en la organización, ya que en muy alta medida, el desempeño en el trabajo está mediado por este factor y por la claridad que tengan los líderes de la misión de la capacitación e inclusive de la forma en que estos perciben la función.

De ninguna manera todos los problemas que se presenta en la organización son competencia de la capacitación, pero si son elementos que afectan el proceso y que deben ser considerados al diseñar las estrategias de capacitación.

Ahora bien, este enfoque pone de manifiesto la interrelación del subsistema de capacitación con los demás subsistemas de la organización, permite la comprensión integral de los objetivos, funciones, productos, procesos e insumos de capacitación.

Desde el enfoque de sistemas se pueden reconocer tres elementos que componen el subsistema de capacitación, estos son:

1. Los insumos, que se identifican con la legislación que norma la capacitación, los objetivos y políticas de la empresa, los análisis de puestos, las fuentes estadísticas, los requerimientos materiales y financieros, las especificaciones que hace la gerencia sobre determinado problema y los recursos humanos como principal insumo del sistema.
2. Los procesos constituyen las acciones y los medios para elaborar los productos esperados, entre los cuales se encuentran los procedimientos para la Determinación de Necesidades de Capacitación, el desempeño de planes y programas, la elaboración de manuales de instrucción, la constitución de comisiones mixtas, etc.
3. Los productos se observan en el incremento del desempeño de los trabajadores, de calidad de los productos o servicios, de la productividad, de desperdicios, en mejorar el clima organizacional, etc.

Así se tiene que dentro del sistema de capacitación se desarrollan procesos que por sus características y objetivos se distinguen y complementan para conformar un proceso global.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN:

En las empresas se ha percibido, una gran importancia a los aspectos materiales dejándose de lado los humanos; no obstante, el elemento humano es el que da vida y dinamismo a la empresa.

La empresa en sí se puede ver como un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre los elementos y subsistemas (son elementos del sistema), es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes, afectará a toda la unidad, por lo que es importante conocer todos los elementos que conforman a la empresa, entendida como un sistema. Es decir, corresponde al departamento de capacitación conocer independientemente de su misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable. También a la vez el departamento de recursos humanos lo podemos ver como un sistema y como de ahí se deriva la capacitación, decimos que es un subsistema.

Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia en alguno, ésta repercute en el resto del sistema.

Generalmente la empresa como sistema recibe influencias del entorno, las cuales constituyen un suprasistema que de alguna manera afecta el buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo: las leyes sobre capacitación que aparecieron en la década de los años setenta y que son de carácter reglamentario, modificaron las actividades que sobre capacitación se venían realizando en las empresas. Esta medida impositiva ha sido parcial o totalmente asumida en las empresas. Sin embargo, el ejemplo nos ilustra como existen factores de control interno de las empresas que afectan a la misma. Asimismo, en la empresa subsisten factores que influyen en el medio ambiente.

Otro punto es que cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y así obtener un producto o servicio.

Podemos ver a la capacitación como un sistema. En el caso de un sistema de capacitación pueden ser instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral, accidentes, ausentismos, rotación, etc.

El subsistema de capacitación forma parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos, tiene estrecha relación con los subsistemas de:

- Planeación y Organización.
- Empleo.
- Remuneraciones.
- Relaciones Laborales.
- Prestaciones y servicios.
- Comportamientos Humanos
- Información.

Así, el subsistema de capacitación va a recibir insumos del ambiente organizacional, formado por los subsistemas anteriores de la organización en general y del ambiente extraorganizacional.

Del ambiente extraorganizacional (fuera de la empresa ó medio ambiente) ingresan lineamientos normativos, tecnología educativa e informativa.

Del ambiente organizacional ingresan necesidades de capacitación, planes programas institucionales, y normas particulares.

El lograr que los insumos se conviertan en productos se realiza a través del proceso de administración de los programas de capacitación, mediante la determinación de las necesidades de capacitación requeridas por la empresa; la elaboración y operación de programas de capacitación, su control, evaluación y seguimiento.

Los resultados obtenidos de la conversión de los insumos, van a dirigirse tanto al ambiente extraorganizacional, como al organizacional, al primero se dirigen las actividades que cumplan con los requerimientos normativos y de información, y el segundo tendrá como resultado del subsistema, un personal mejor capacitado en el puesto que desempeña, así como la satisfacción de sus necesidades generales y por área de trabajo.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

1. Los responsables de las áreas, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil del alto desempeño.
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento, posteriores a la capacitación.

El responsable del área de capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artículos o de prestación de servicios. En esta acción pueden participar también los propios trabajadores.

2. La elevación de la competitividad de la empresa, constituye una obligación de todos; pero en especial de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.

3. Aún cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. La tarea del responsable del área de capacitación, es entonces, apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
 - b) Procesar la información.
 - c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
 - d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de capacitación, incluyendo el análisis de costo-beneficio.

1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACIÓN

Podemos decir que administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo y la capacitación se encamina hacia el lograr una modificación en las conductas. Es necesario que el capacitador como administrador de dicha función, conozca y aplique los principios y funciones de la administración y estos están comprendidos en el proceso administrativo de la capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación; y de cada una de estas etapas, se desprenden ciertas características.

PLANEACIÓN

La planeación significa decir con anticipación qué es lo que se va a hacer, como lo vamos a lograr, cuando y quien lo hará; implica prever y seleccionar los cursos de

acción a seguir en el futuro. Para ello, primero debemos detectar cuales son las necesidades de capacitación, establecer objetivos, elaborar planes y programas y por último los presupuestos.

ORGANIZACIÓN

Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una organización deben desempeñar. El encargado de la capacitación debe contar con una estructura orgánica y funcional que le permita disponer de los elementos tecnológicos, humanos y estructurales para que el plan de capacitación resulte efectivo. La fase de organización, en el proceso de la capacitación, responde a preguntas como: ¿Cómo se va a hacer? ¿Con que se va a hacer? y además cuenta con elementos como:

- ★ Integración de personas: La asignación de personas a puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar la descripción de puestos y la identificación de los requerimientos para cada uno.
- ★ Integración de cosas: La capacitación requiere de espacios físicos y equipamiento. El insumo principal de un sistema de capacitación está constituido por la calidad de las personas que lo administran, la estrategia y orientación metodológica y los manuales de instrucción.
- ★ Estructura y sistemas: Esto se refiere a que la función administrativa de organizar, consiste básicamente en proyectar y mantener sistemas de funciones. Cuando existe un departamento de capacitación, este debe funcionar como un área especializada, en la cual sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de esta, de su nivel de dependencia, de sus funciones y objetivos particulares.
- ★ Entrenamiento e instructores: En esta parte se requiere de los técnicos más calificados de cada una de las áreas de trabajo para entrenarlos como

instructores, lo cual implica proporcionarles el instrumental didáctico para la planificación, instrumentación, conducción y evaluación del proceso instruccional.

EJECUCIÓN

Esta etapa significa la puesta en marcha del plan de capacitación, lo que implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los cursos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar. Durante este proceso podemos hacer uso de elementos como:

- ★ **Materiales y apoyos de instrucción** (por ejemplo los manuales o material filmico), estos deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado, pues de no ser así, se podrían ver afectados los resultados esperados.
- ★ **Contratación de servicios:** Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios, en algunas ocasiones se requerirá de servicios externos de instrucción tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos.
- ★ **Eventos:** La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes y la asignación de instructores a grupos y aulas.
- ★ **Control administrativo y presupuestal:** El control se da en todo el proceso, para lo cual se requiere diseñar formatos para registrar al personal capacitado y por capacitar, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos para la evaluación, etc.

EVALUACIÓN

La evaluación de la medición y la corrección de todas las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la evaluación de los resultados.

- ★ Sistema: se manifiesta mediante la integración o interacción de estructuras, procesos, tecnología, recursos técnicos y humanos dispuestos para tal fin.
- ★ Proceso instruccional: La evaluación de este debe partir de los objetivos de instrucción diseñados; comprende la evaluación de los conocimientos, habilidades y cambios de conducta.
- ★ Seguimiento: Esto se realiza para fines de corrección y ajuste de los programas por impartir, valiéndose de los instrumentos necesarios (como entrevistas) que muestran avances en el mejoramiento del desempeño en el trabajo y la reducción de problemas.
- ★ Resultados: Es necesario establecer con precisión la magnitud de los problemas y como afectan el trabajo, para ello necesitamos estándares, medidas o indicadores y disponer de datos estadísticos o parámetros, para poder hacer comparaciones.

1.7 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El diagnóstico o la determinación de las necesidades de capacitación (DNC) es un estudio que permite establecer la diferencia entre los niveles requeridos de competencia y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades y actitudes. Este procedimiento parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la empresa y en particular, de las características de los recursos humanos, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse. Los objetivos del DNC son:

- Identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Analizar de manera comparativa, la situación ideal y la real.
- Darle prioridad a las necesidades identificadas.

Existen algunos elementos que deben tomarse en cuenta para realizar el DNC, como la identificación de personal, lo que consiste en conocer el perfil del personal que compone a las diferentes áreas de la empresa. Se debe establecer una misión sobre el sistema productivo, puesto que es necesario que los trabajadores conozcan la misión de la organización para que sepan claramente cual es el papel que desempeñan en el cumplimiento de la misma.

También deben establecerse metas y ser tomadas en cuenta, ya que se deberá conocer el tiempo en que debe realizarse la capacitación.

En suma, el DNC debe conducir a establecer:

- En que se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Quienes de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren entrenamiento.
- En que cantidad y con qué nivel de profundidad se requiere que un trabajador domine su especialidad, ya sean conocimientos, habilidades o actitudes.
- Cuando y en que orden serán capacitados, según las prioridades y los recursos de la empresa.

1.8 EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

Dentro de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, el artículo 123, apartado A, fracción XIII, señala que es *obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo*.

Por su parte, dentro de La Ley Federal del Trabajo se encuentran los siguientes artículos relacionados con la capacitación:

Sobre el propósito:

Art. 153-A. Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.

Art. 153-F. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlos para una vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.

Sobre las obligaciones de la empresa:

Art. 25-VIII. Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.

Art. 132-XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento.

Art. 132-XXVIII. Participar en las comisiones para el fin de capacitación.

Art. 153-O. Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.

Art. 153-E. Atender la convocatoria para la constitución de comisiones.

Art. 153-N Presentar a la STPS los planes y programas de capacitación e informar sobre los avances y modificaciones de los mismos.

Art. 153-Q. Aplicar inmediatamente los planes.

Art. 153-V. Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores:

Art. 153-A. Derecho del trabajador a la capacitación y el adiestramiento.

Art. 153-H Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

Art. 153-I. Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Art. 153-T-V. Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.

Art. 153-U. Obligación de presentar o acreditar de suficiencia, cuando se niegue a recibir capacitación.

Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento:

Art. 153. Integración y facultades de las comisiones.

Uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación.

Hasta la fecha muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que tienen que cumplir, desconociendo los beneficios que esta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

Es incuestionable que aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, el mismo resulte beneficiado al mejorar los niveles de calidad y aprovechamiento de recursos.

Si se reflexiona acerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, se podrá comprender que esta exigencia beneficia a todas las empresas. Dado que en la circulación de

mercancías estas se convierten a su vez en consumidoras de determinados productos, bienes o servicios, que representan insumos para su producción, se justifica la existencia de mecanismos que cuiden la capacitación del personal, de sus proveedores, pues esto les garantiza, en cierto grado, la calidad del producto o servicio que consume, lo cual se ve reflejado en el capital de la empresa.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo general cumplir con los requerimientos que señala la Ley en materia de capacitación y adiestramiento, como es: informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas y la expedición y registro de constancias de habilidades laborales.

1.9 LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

En este capítulo se presentan los elementos y requisitos con los que se construye un programa de capacitación, así como la integración de componentes y recursos necesarios para su desarrollo.

El punto de partida para la elaboración de un programa de capacitación es la detección o investigación de necesidades de capacitación del personal, a partir de lo cual se determinan los objetivos generales y específicos por lograr en el curso.

Para la elaboración del programa se determinan los principios pedagógicos que sustentarán los objetivos, y paralelamente se consideran los recursos que permitirán la realización de estos.

Las herramientas administrativas indispensables para apoyar la labor de planeación, coordinación, integración y evaluación del programa de capacitación son; la carta descriptiva de cursos y la carta de programación de la capacitación,

así como el cuadro global de participantes, el informe de evaluación de un programa y el informe de avance en el aprendizaje.

Estos instrumentos administrativos orientan y definen el plan, la coordinación y el desarrollo del programa, y al mismo tiempo presentan condensadamente todos los aspectos que intervienen en el programa de cualquier tipo de organización.

Las líneas siguientes abordaran las etapas de planeación, organización, integración y evaluación, y control de un programa de capacitación, donde este tiene el cometido de hacer operante la misión y las funciones específicas de la capacitación.

El objetivo es el de identificar y señalar los elementos que sirven para la elaboración de un programa y la coordinación de su desarrollo, donde la elaboración de programas de capacitación es el punto central y el más complejo del proceso de capacitación.

La elaboración de un programa de capacitación parte de la identificación y precisión del problema, que reside en la carencia de capacidades para desempeñar el trabajo en un área de la organización o en una entidad productiva, o bien en determinados puestos de trabajo, todo esto se conoce como diagnóstico de necesidades de capacitación, mencionado anteriormente.

La precisión del problema define los objetivos de capacitación, que se tomará como base para definir la forma, extensión del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la construcción interna de un programa se consideran los aspectos eminentemente pedagógicos, como son los objetivos las normas, los lineamientos a que se sujeta, los métodos e instrumentos de enseñanza, el universo de participantes a quienes va dirigido, los conocimientos y experiencia de los instructores que la impartirán, la organización de niveles educativos, si existen

diversos grados o áreas de enseñanza y de igual forma el tipo de evaluación adecuado. Todas las acciones anteriores corresponden a la fase de planeación administrativa del programa.

La elaboración del plan de capacitación corresponderá en un futuro inmediato al programa de capacitación. El contenido del programa debe prever todos los aspectos necesarios para un buen aprendizaje. Además, se puntualizan el tipo y localización de recursos materiales que deben proponerse, como instalaciones y apoyos educativos. La integración de estos aspectos son los que se consideran en su construcción.

La carta descriptiva de cursos, la carta de programación de la capacitación, para un periodo, así como el cuadro global de participantes intervienen en la planeación y el desarrollo como instrumentos administrativos útiles e indispensables. Su finalidad es responder en forma concentrada a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué se imparte?, que corresponde al enunciado de los objetivos.
2. ¿Cuándo se imparte?, que se señala con el apartado de periodo o fechas y horarios.
3. ¿Dónde se imparte?, que se indica mediante el renglón de lugar.
4. ¿Cómo se imparte?, que se responde mediante las técnicas pedagógicas por aplicar.
5. ¿Para quién?, o sea el universo de participantes a quien va dirigido.
6. ¿Quién imparte?, que es el apartado de instructores.

El programa de capacitación exige articular los diversos componentes de los dos grandes procesos que sé finca la administración de la capacitación: el pedagógico y el administrativo. El primero de ellos representa el aspecto sustancial de la enseñanza y el segundo muestra los recursos necesarios de responsabilidad estrictamente organizativa y administrativa.

Estos elementos, en su presentación articulada, representan la organización y coordinación de todo programa de capacitación.

Los registros administrativos constituyen las herramientas administrativas para dirigir el programa, representados como documentos guía, modelos operativos con los que se propone una forma de planear y estructurar los contenidos de un programa de capacitación.

Evaluación de los programas.

Con lo que respecta a este punto, la evaluación se realiza para conocer los logros y alcances proyectados en la planeación; representa una comparación de lo real con lo estimado.

El control es necesario y se realiza sobre la información proveniente de la evaluación. Se aplica con el fin de mejorar las acciones directas que son responsabilidad de la capacitación.

Evaluación también es la etapa en que se analiza globalmente el proceso formal de capacitación iniciado por la dirección de la organización.

La evaluación va referida al control de calidad en los aspectos pedagógico y administrativo, a partir de los cuales se realiza el programa.

Con lo que respecta al sistema de control que se aplica al participante, al curso y al instructor, que son los tres sujetos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Otra evaluación que forma parte del sistema de evaluación de la capacitación es para conocer la eficacia de la organización administrativa; en ella se califica el responsable de la administración, coordinación e integración de recursos.

Estos cuatro tipos de evaluación son los que se analizan para elaborar el reporte general de un programa. Con él se conocerán los resultados obtenidos tanto en lo pedagógico como en la infraestructura administrativa; se confronta lo que se planeó y estableció en el programa previo con lo obtenido, observando las diferencias e irregularidades con el fin de superarlas en un futuro próximo.

La evaluación en la capacitación se lleva a cabo en dos tiempos: uno inmediato, que corresponde al momento en que se desarrolla la enseñanza. El otro momento es in situ, en el desempeño del trabajo.

Desde el ángulo de la evaluación del desempeño organizacional, la dirección analiza y evalúa globalmente la función de capacitación; en ella se considera la política respecto a la formación de recursos humanos, el cumplimiento de la misión de la capacitación en torno a los objetivos y metas de la organización, el desempeño funcional, la colaboración de la capacitación en la estrategia general para afrontar las condiciones externas de su entorno, y el mejoramiento de los productos o servicios esperados.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

CAPITULO II. MOTIVACIÓN

2.1 FACTOR QUE INTERVIENE EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Para poder comprender la motivación de un comportamiento humano, se requiere tener el conocimiento sobre qué es la motivación (aunque este concepto pueda resultar un tanto subjetivo). La motivación es un proceso regulador de acciones positivas influenciadas por factores externos que conducen a modificar la conducta de los individuos, lo cual impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Como ya se mencionó, este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, en este sentido, lo podemos asociar con el sistema de cognición² del individuo. Se dice que los actos del ser humano son guiados por su conocimiento, sin embargo, lo que motiva el patrón de conducta de un ser humano, está dado en función de una necesidad que no ha sido satisfecha y que en el momento que lo sea, dejará de motivar el comportamiento del individuo.

Para hacer una valoración del comportamiento del individuo, es necesario analizar las posibilidades por las cuales la persona no actúa conforme a lo esperado³:

- No puede: el problema radica en una selección defectuosa de personal
- No sabe: la solución es la capacitación
- No quiere: la dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores.

Como ya se mencionó anteriormente, la motivación puede resultar un concepto subjetivo debido a que las necesidades de satisfacción varían entre los individuos, lo que provoca diferentes formas de comportamiento, sin embargo, el proceso de

² Cognición significa aquello que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea. (Idalberto Chiavenato, 1985, *Administración de Recursos Humanos*, p. 68.

³ Arias Galicia, 1999, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 5ª ed., p. 506.

que origina tales formas, en esencia es el mismo para todas las personas. Citando a Chiavenato, existen 3 premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano, existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un impulso, un deseo o una necesidad; éstas son expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

2.2 CONCEPTOS BÁSICOS.

Para dar una introducción a lo que es el ciclo motivacional, se definen a continuación los siguientes conceptos básicos:

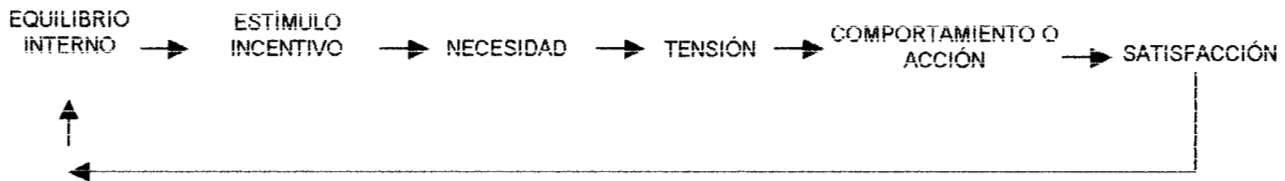
1. **MOTIVO:** Es un estímulo interno que dirige a la conducta consciente hacia la satisfacción de una necesidad o alcanzar una meta.
2. **META:** Es el fin hacia el cual está dirigido el comportamiento motivado.
3. **INCENTIVO:** Es un estímulo externo que induce a uno a internalizar algo o a esforzarse para lograr algo
4. **DESEO:** Se refiere en particular a las metas de las cuales se está plenamente consciente.

Con estos conceptos podemos decir desde otra perspectiva que:

MOTIVACIÓN: Es inducir a una persona o grupo de personas, cada una con sus propias necesidades distintivas y personalidad, a trabajar para realizar los

objetivos de la organización, en tanto también se procura la realización de los objetivos propios.

2.3 CICLO MOTIVACIONAL



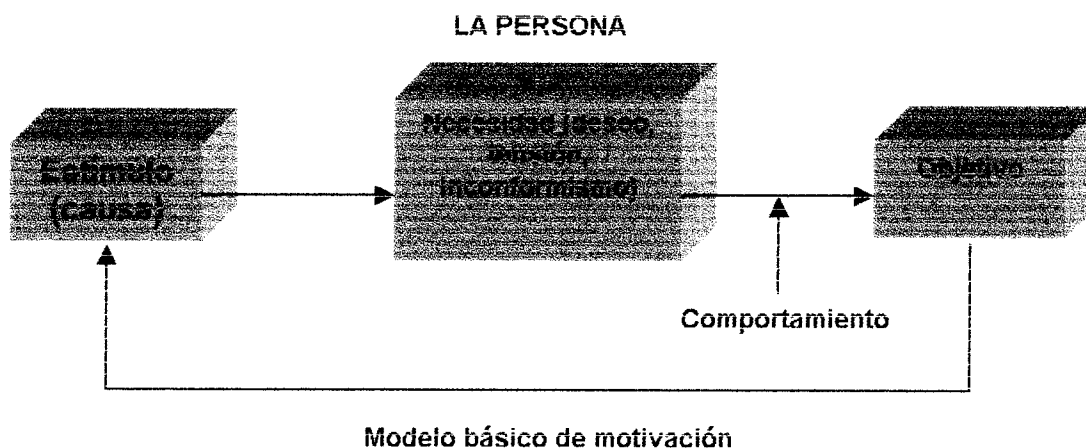
2.4 MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diferentes patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia los procesos que los originan son los mismos para todas las personas.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano, existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un impulso, un deseo o una necesidad; éstas son expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.



2.5 PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Maslow basa el concepto de la jerarquía de necesidades en dos principios: las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerarquía de importancia que vaya en progreso de las necesidades de orden inferior al orden superior y una necesidad satisfecha ya no sirve como motivador primario del comportamiento⁴.

Maslow señala que puede considerarse que las necesidades están catalogadas en una jerarquía en la cual una necesidad es más importante que otras, hasta que esta haya sido satisfecha. Cuando esto sucede, la siguiente necesidad se vuelve predominante. A continuación se desarrolla lo referente a cada necesidad:

⁴ Chiavenato Idalberto (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill, México.

- Necesidades fisiológicas: Se encuentran ubicadas en el nivel más bajo, también son llamadas biológicas, estas son el alimento, descanso, el aire, etc.
- Necesidades de seguridad: Estas nos protegen contra peligros, amenazas y privaciones. Cuando nos sentimos amenazados o dependientes, nuestra necesidad más grande es la protección y seguridad.
- Necesidades sociales y de pertenencia: Estas incluyen la necesidad de pertenencia, de asociación, de aceptación por los colegas y de dar y recibir amistad.
- Necesidades de estimulación y del ego: provocan confianza en sí mismo, paga, aprecio y reconocimiento.
- Necesidades de autorrealización: Para realizar las propias potencialidades, para el continuo auto desarrollo y para ser creativo.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-MANTENIMIENTO DE HERZBERG

La investigación de este autor se basó en una encuesta a contadores e ingenieros tratando de investigar principalmente cuales eran aquellos factores que influían en hacerlos sentirse bien o mal en el desempeño de sus funciones. Investigó las condiciones que le permitían llegar a tener ese estado de ánimo, y concluyó que hay un modelo que modifica la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow y los definió como:

- Factores de higiene y mantenimiento: Incluye salarios, supervisión, condiciones de trabajo, políticas de la compañía y administración de las relaciones interpersonales. Con estos factores aún no podemos considerar que se está motivando al personal, sino que es está evitando la insatisfacción, puesto que no siempre garantizan que habrá un incremento en la productividad, sino que se evitaría que esta disminuyera.
- Factores motivadores o satisfactores: Incluye el reconocimiento del trabajo, posibilidades de ascenso, logro, auto desarrollo, trabajo creativo y

responsabilidad. Lo que plantea Herzberg es que todos estos factores tienen algo en común y es que despiertan en el individuo sentimientos positivos.

Reconocimiento del trabajo

Dentro de la actividad diaria de cada individuo se dice que es común escuchar "nunca dicen cuando hago las cosas bien, únicamente reclaman cuando se hace mal"⁵. Esta reacción refleja la falta de comunicación entre el líder y sus subordinados. Suele encontrarse en el ambiente laboral actitudes como "sino no me reclaman, es que las cosas están bien", o por el contrario, el jefe no ve la necesidad de decirle a sus subordinados que están haciendo bien las cosas.

Tales actitudes se encuentran en extremos totalmente opuestos en lo referente a la relación jefe-subordinado. Por otra parte, dadas las características jerárquicas de cualquier organización, existe siempre una persona de la cual debe de recibir instrucciones o bien de la que se depende no importando el nivel en el que se encuentra el individuo, luego entonces, en cualquier nivel jerárquico se pueden detectar este tipo de situaciones.

Otros elementos que intervienen en lo que Herzberg llama factores de reconocimiento del trabajo son:

- Considerar inferior el trabajo de los demás: Este tipo de situaciones provoca en el subordinado actitudes negativas y desinterés hacia el puesto que está desempeñando.
- Escasa o nula comunicación: dadas las necesidades de los individuos de sentirse reconocidos en sus actividades y que para él son en cierta forma importantes, es necesario hacérselo saber periódicamente, sin llegar a los extremos.
- Errores de evaluación:

⁵ Chiavenato Idalberto. *Administración: conceptos y aplicaciones*, pag. 416

- a) Evaluación de las actividades desarrolladas: se presentan más comúnmente en puestos de análisis cuyo trabajo no es fácil.
 - b) Evaluación de las aptitudes del individuo: Tales errores se suscitan cuando existe un supervisor cuyo nivel intelectual no le permite descubrir las cualidades potenciales de sus subordinados, o bien, este carece de la suficiente madurez que le permita desarrollar seguridad en sí mismo de forma que acepte reconocer en cierto momento que alguno de sus subalternos tiene ciertas o mejores cualidades que él mismo.
-
- Posibilidades de ascenso: cualquier individuo que presta sus servicios en alguna empresa, busca entre otras cosas, que pueda desenvolverse dentro de la organización, de tal forma que pueda aspirar a puestos más altos y no quedarse estancado.
 - Logro: la organización deberá estar estructurada de tal forma que el individuo, al desempeñar sus funciones este simultáneamente satisfaciendo sus objetivos, es decir, deberá reconocer que su trabajo le permita lograr sus metas.
 - Trabajo creativo: el trabajo rutinario es desmotivador y el individuo lo realiza porque simplemente tiene que hacerlo, ya que a cambio recibe una paga, por lo tanto, no está desarrollando su creatividad. Por otro lado, un trabajo creativo despertará el interés del jefe hacia el subordinado y lo impulsará a capacitarse para poder desempeñar mejor y más eficientemente su trabajo.
 - Responsabilidad: por lo general el personal ejecutivo, lo integran individuos que buscan retos, ya que estos motivan y como consecuencia, se puede lograr cierta autoridad, lo cual puede ser porque su nivel intelectual le permitió tener todos los elementos para lograr sus metas. La autoridad está ligada a la responsabilidad, por lo que se puede decir que el ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades⁶.

⁶ Douglas McGregor, *Teria X yY*

TEORÍA DE LA REALIZACIÓN DE McCLELAND

David McClelland plantea que existen tres necesidades secundarias o adquiridas socialmente: poder, logro y afiliación, las cuales tienen cierta similitud con la jerarquía de necesidades de Maslow.

1. El poder puede ser considerado como una clase especial de necesidad social o de estima. El poder como fuente de motivación se puede interpretar de muchas formas, algunas personas elaboran fantasías sobre sí mismo, que sienten que les permite tener impacto sobre otras, basan el poder en la influencia que puedan tener sobre los demás. Para otras personas, el poder significa acumular pertenencias que le dan prestigio, sentirse atractivos y fortalecerse así mismos. La necesidad de poder desde el punto de vista administrativo puede basarse en dos estilos diferentes: el poder personas y el poder institucional o social.

El poder personal se identifica porque los administradores buscan dominar a los demás, interfieren con el trabajo de sus subordinados sólo por la necesidad de dominar.

El poder institucional o social se refiere a aquellos administradores que canalizan sus esfuerzos en contra flujo sobre otras personas, y no con el objeto de una sumisión personal, estas personas sólo utilizan el poder cuando su trabajo lo requiera.

2. El logro puede compararse con algunos patrones de conducta relacionados con la autorrealización. Se caracteriza por la urgencia de fijarse objetivos desafiantes para el individuo. Cuando un individuo satisface su ego y al

mismo tiempo obtienen retroalimentación sobre su desempeño, así como el reconocimiento por el éxito obtenido, podemos decir que logró lo propuesto. Sin embargo, una fuente de necesidad de logro, va también ligada a una insatisfacción más intensa cuando el trabajo carece de retos y de reconocimiento.

3. La afiliación está relacionada con lo que Maslow llama estima, todo individuo tiene inherente necesidad de filiación, esto es, manifestar relaciones interpersonales con los demás. Esta necesidad ha sido definida como la necesidad de dar o recibir amistad⁷, identificación, protección y ayuda.

⁷ *Administración: conceptos y aplicaciones*, pag. 411

CAPÍTULO III

SERVICIOS

CAPITULO III. SERVICIOS

3.1 CONCEPTO Y GENERALIDADES

En este capítulo el servicio al que haremos referencia va orientado específicamente al trato que reciben los clientes del restaurante, desde que se les da la bienvenida, hasta que dejan el restaurante. En este sentido es un poco difícil definir lo que es un servicio, puesto que resulta un concepto muy subjetivo debido a que es algo *no tangible*, es decir, no es un producto que se pueda vender al consumidor a través de la simple vista, sino lo que se trata de vender aquí es la imagen del restaurante y dicha imagen la da precisamente el personal que ahí trabaja, ellos serán quienes estén en contacto directo con el cliente y de ellos dependerá la calidad del servicio que se proporcione.

Por lo anterior, es necesario hacer referencia a diversos autores que han aportado diferentes concepciones acerca de lo que es un servicio y las características que este posee.

Luis Picazo afirma: *El servicio es un estímulo competitivo, ya que la gente no sólo compra cosas, también compra expectativas*⁸.

Por su parte, Brow considera que: *El servicio consiste en identificar las necesidades del cliente, para después satisfacerlas*⁹.

Rosander afirma en su definición que existe una relación personal que se da en el servicio y considera: *El servicio implica una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor. Calidad en el servicio es lo que el cliente recibe de estas personas.*

⁸ Picazo Mariñez, Rubén Luis, *Ingeniería de servicios*, Ed. Mac GRAW-HILL, México 1992, 253 pp.

Sin embargo, Juan Palacios nos dice que el servicio es considerado como una acción y un sector de la industria, que es algo intangible, aunque perceptible, no es medible pero puede ser cuantificado a través del grado de satisfacción que se proporcione a los clientes, en este caso o a la persona que reciba el servicio. Sabremos que un cliente ha quedado satisfecho en el momento en que preferirá y distinguirá un servicio de otro.

Por lo tanto, de acuerdo con dichos autores y tratando de organizar una propia definición de servicio, tenemos que:

Un servicio es una actitud y una acción que implica un estímulo competitivo en donde se busca la mayor satisfacción de necesidades y beneficios para quien lo recibe.

Cuando una persona recibe un servicio, es decir, un bien intangible, espera sentirse satisfecha, ser tratado de manera cordial, en pocas palabras, recibir especial atención y para lograrlo, se necesita tener una actitud de servicio en el personal y esto se puede lograr motivando a los empleados de diferentes formas. Servir es identificar necesidades y atenderlas para satisfacerlas. Ahora bien, un buen servicio debe contemplar dos elementos importantes, como lo son la calidad y la productividad. El servicio, al igual que la calidad, es un compromiso de todos los integrantes de una empresa, comenzando por la gerencia y posee ciertas características, tales como:

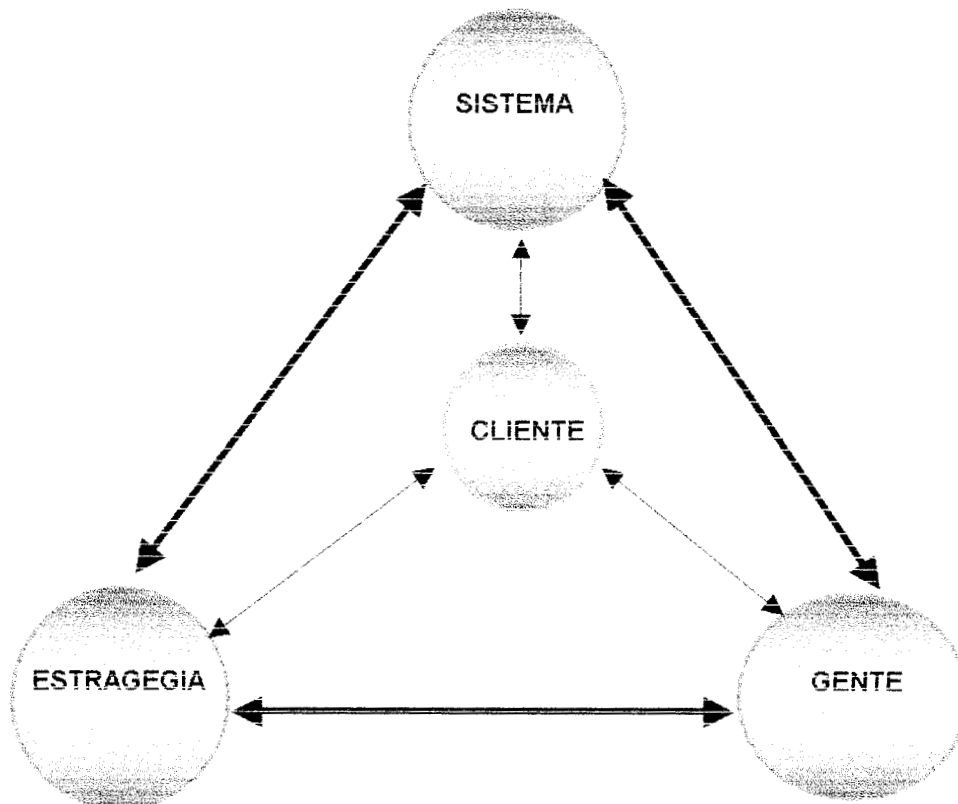
- Implica la entrega del personal que procura el servicio
- Es una relación entre dos o más personas
- Es intangible pero perceptible
- Es consciente
- Conlleva al desarrollo personal de quien sirve
- Implica consecuencias

⁹ Brow Andrew, *Gestión de la atención al cliente*, Ed. DÍAZ DE SANTOS, S.A. México 1992, 131 pp.

- Las percepciones subjetivas son partes activas del mismo

3.2 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

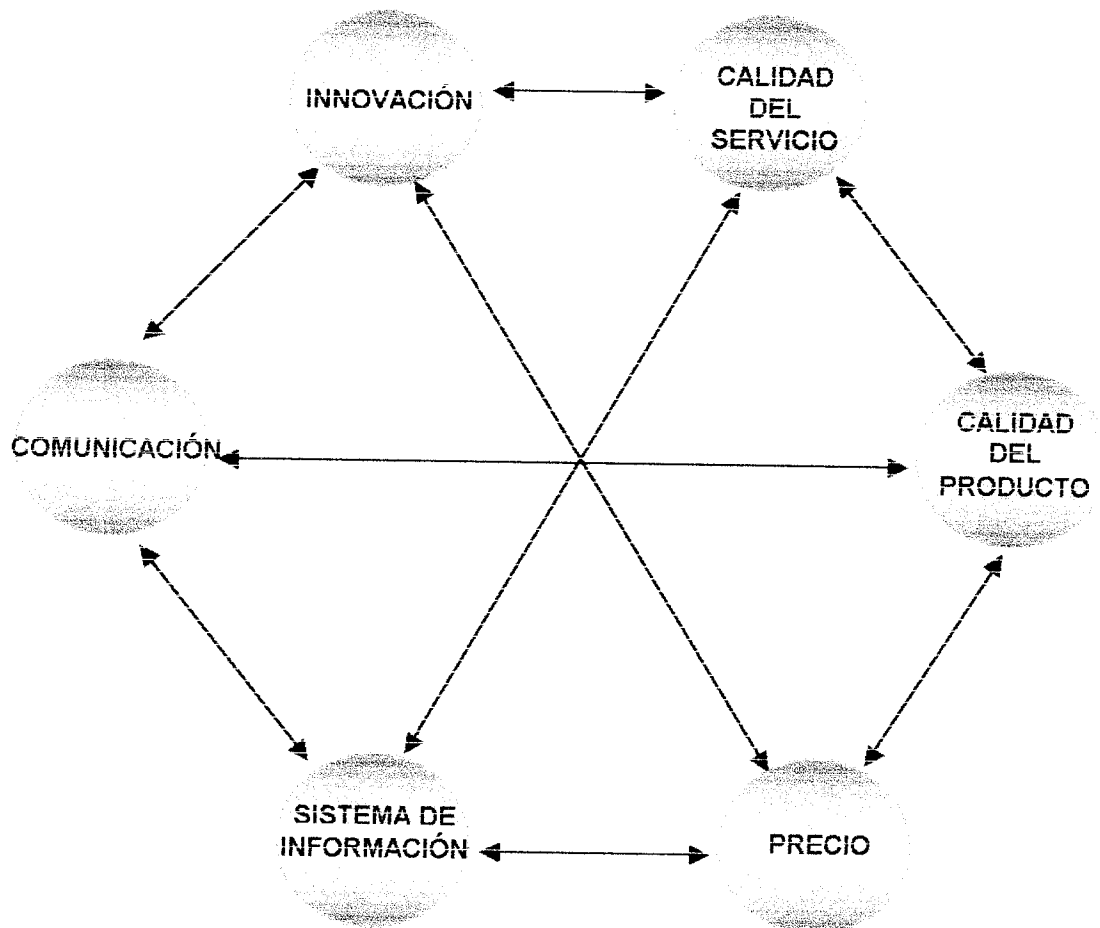
Karl Albrecht considera el servicio como un triángulo que contiene tres factores clave y cada uno de ellos va dirigido al cliente, quien es el centro de la figura.



- **ESTRATEGIAS DE SERVICIO:** Este elemento, lo proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.
- **GENTE:** Incluye todo el personal de la organización y es el recurso condicionante con el objetivo de cristalizar la calidad del servicio, por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo en torno a la empresa.

- **SISTEMAS:** Hace hincapié en que toda la empresa, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme a los diferentes sistemas establecidos.
- **CLIENTE:** Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad.

3.3 EL HEXÁGONO DEL SERVICIO



El vínculo entre el servicio y el manejo forma y programado de la comunicación, conduce al mejoramiento del servicio, a diferencia del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Debe tener en cuenta que gran parte del servicio es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, los cuales son puntos vulnerables para ofrecer servicios de calidad.

El manejo dirigido de la innovación, como parte del servicio para emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de competencia. Las innovaciones son las que producen valor agregado para el cliente y ayudan a manejar la calidad del servicio.

El tratamiento explícito de la información y de su tecnología para mantener un seguimiento del cliente, analizar su comportamiento y en general para estar cerca de él, así como para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias competitivas y como apoyo informativo del servicio.

La interrelación del valor agregado y la calidad del servicio, considerados como factores competitivos que deben integrarse en un todo con el paquete de beneficios, mismo que es el eje para la formulación de estrategias mercadológicas competitivas con el propósito de lograr su diferenciación y posicionamiento.

Cada uno de los elementos del hexágono del servicio van encaminados hacia la calidad en el servicio, en relación a esto, Picazo afirma que el vínculo entre el servicio y el manejo formal de la comunicación, conduce al mejoramiento de este. Debe tenerse presente que gran parte del servicio es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, los cuales son puntos vulnerables para poder ofrecer servicios de calidad.

3.4 LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Un servicio de calidad es aquel que en cada oportunidad, satisface y sobrepasa consistentemente las necesidades y expectativas de sus clientes, comparándose con la competencia. La calidad en el servicio es un factor fundamental en la decisión de compra del cliente, o en este caso, de la preferencia del huésped por el servicio que proporciona el hotel.

Hay dos dimensiones principales que forman el servicio de calidad al cliente: la dimensión de procedimiento y la dimensión personal. Cada una es indispensable para dar un servicio de calidad.

El lado del procedimiento de servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios. Esto incluye: la apariencia física del lugar y del personal, el precio del servicio y el riesgo percibido por el cliente al adquirir el servicio.

El lado personal del servicio comprende la manera como el personal del servicio (usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra), se relaciona con los clientes. Aquí se incluye todos aquellos símbolos que rodean al producto, por ejemplo: mirar al cliente a los ojos, sonreír, amabilidad en el trato y cortesía.

La calidad en el servicio es total o inexistente. El concepto de calidad varía según las culturas: la puntualidad, la honradez, los símbolos de comunicación y la atención al cliente varían de acuerdo al país.

El servicio es algo más que un factor económico de competitividad. El servicio está estrechamente ligado a conceptos más amplios como integridad, entrega, solidaridad y tenacidad.

Según Albrecht, existen siete factores de queja, a los que llama los *siete pecados del servicio*:

1. APATÍA: consiste en manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que realiza el servicio.
2. DESAIRE: tratar de deshacerse del huésped, no prestando atención a su necesidad o problema.
3. FRIALDAD: esto significa el mostrar hostilidad, antipatía, precipitación e impaciencia con el huésped.
4. AIRE DE SUPERIORIDAD: lo que implica tratar al huésped de manera que se sienta tonto y hasta ridículo al externar sus problemas o necesidades.
5. ROBOTISMO: el trabajador, totalmente mecanizado hace que el huésped cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.
6. REGLAMENTO: colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del huésped, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.
7. EVASIVAS: esto se refiere a evadir las responsabilidades que el trabajador tiene para con el huésped.

3.5 LOS 14 PUNTOS DE DEMING

Estos consisten en enseñar a la alta dirección como dirigir. Esto se refiere a las empresas de fabricación de productos y a las de servicios. A continuación se mencionan dichos puntos:

- | | |
|-----------|---|
| 1 y 2 | Constancia en el propósito de crear una nueva era |
| 3 y 4 | Inspección masiva, precio |
| 5 | Encontrar los problemas |
| 6, 7 y 13 | Educación y entrenamiento |

- 8, 9 y 12 Aspectos psicológicos: miedo, barreras y orgullo
- 10 y 11 Metas numéricas, estándares de trabajo
- 14 Continuidad en el programa, todos trabajando para la mejora de la calidad

3.6 IMPORTANCIA DEL SERVICIO

En este punto es muy importante considerar que al hablar de servicio, necesariamente implica hablar de calidad, puesto que como ya se mencionó, la calidad en el servicio que el personal proporcione, será una especie de carta de presentación y esto significa que un buen dar servicio no es cuestión implique un gran gasto para la empresa, sino que es una necesidad en la cual el centro del servicio es el huésped y en torno a este deberían girar todas las acciones que tome el hotel.

Ahora bien, el principal objetivo de un servicio de calidad no es lograr vender una buena imagen, sino satisfacer las necesidades de los huéspedes, de esta manera se puede generar una especie de publicidad gratuita como la de *boca a boca*, es decir, más que cualquier técnica de mercado para lograr atraer a los huéspedes, si estos han recibido un buen trato, entonces recomendarán el hotel a conocidos o amigos, lo cual provocará una mayor afluencia de estos. Por lo tanto, la importancia del servicio es hacer la diferencia, establecer vínculos con los huéspedes y crear una especie de fidelidad entre ellos y el hotel.

En este sentido, Brown enfatiza que los miembros de una empresa, deben ser capaces de generar un ambiente de trabajo adecuado que permita el desarrollo de una buena atención al público, reconociendo los diversos factores que participan en la comunicación con los clientes.

Concluyendo, la calidad en el servicio será un elemento determinante para que una empresa de servicios como lo es un hotel, crezca, permanezca o

definitivamente desaparezca, puesto que si la calidad en el servicio es una función en la que interviene la cooperación de los distintos recursos humanos y técnicos, una cultura que ponga el énfasis en la calidad, es de vital importancia para una gestión eficaz de la calidad.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 PLANTEAMIENTO

¿Qué relación hay entre los programas de capacitación y motivación que se imparten al personal que se dedica al servicio de restaurante, con el servicio que se proporciona a los clientes del Cafeterías Toks, sucursal La Viga?

4.2 OBJETIVO

Demostrar que la capacitación y motivación son dos procesos que permiten mejorar las actitudes del personal del Restaurante Toks, con la finalidad de elevar la productividad y mejorar el desempeño de las funciones encomendadas.

4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Los empleados han recibido algún curso de capacitación y/o motivación?
- ¿Con base en que necesidades se han impartido los cursos?
- ¿La capacitación recibida se refleja en el servicio brindado?
- ¿El personal considera que está lo suficientemente motivado como para desempeñar bien su trabajo?

4.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS: Los programas de capacitación y motivación influyen en el servicio que proporciona el personal del Restaurante TOKS a sus clientes.

Variables

Variable independiente: programas de capacitación.

Variable independiente: programas de motivación.

Variable dependiente: servicio proporcionado a los clientes.

4.5 DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: Proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos y a desarrollar habilidades.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN: Es un proceso regulador de acciones positivas influenciadas por factores externos que conducen a modificar la conducta de los individuos y a mejorar las actitudes en los trabajadores.

SERVICIO: Es una actitud y una acción que implica un estímulo competitivo en donde se busca la mayor satisfacción de necesidades y beneficios para quien lo recibe.

DEFINIFICONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: Se va a medir a los trabajadores que tomaron el programa de capacitación, mediante un cuestionario enfocado a la actitud que presenta el personal hacia el programa.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN: Mediante un cuestionario de preguntas, sobre que tanto se siente motivado con relación a lo que le da la empresa (sueldo, incentivos, prestaciones, medio ambiente en la empresa, etc.), es así como se va a medir la motivación.

SERVICIO: Se medirá con base en el cuestionario aplicado sobre las actitudes (en los programas de capacitación y motivación), del personal hacia el trabajo que realizan.

4.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

NO experimental, basada en la aplicación de instrumentos de medición (cuestionarios), y una entrevista con el Gerente del restaurante.

Sujetos a los que se va a medir

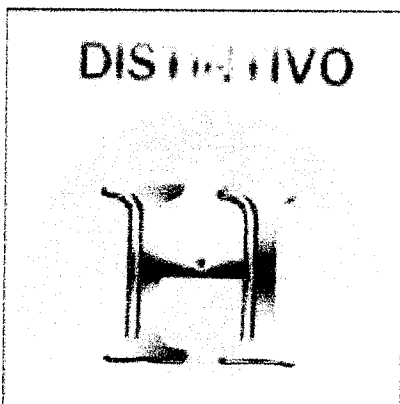
Personal (cajera, vendedora, garrotero, cheff, subcheff, etc.) que realice actividades que le permitan estar en contacto directo con los clientes.

4.7 ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordarán algunos datos importantes que identifican a la empresa sobre la cual se basa esta investigación, como lo son los certificados de calidad que ha recibido en cuanto al servicio que brinda y las normas de higiene que caracterizan su preparación de alimentos.

Toks es una cadena de restaurantes que pertenece al Grupo Gigante, su razón social es Cafeterías Toks S. A. de C. V. Cuenta con 40 Restaurantes Toks, y cinco restaurantes especializados en alta cocina nacional e internacional, además brinda su servicio en diferentes zonas del país como Monterrey, Guadalajara, Puebla, Toluca, Cuernavaca y Ciudad de México.

Actualmente en nuestro país uno de los problemas más graves de salud se debe a la ingesta de alimentos; para coadyuvar en el mejoramiento de este problema, la Secretaría de Turismo, instituyó el "Distintivo H", de afiliación voluntaria, con el propósito de premiar a las empresas por su cuidadosa labor en la manipulación de alimentos, desde la recepción de los mismos, y hasta el momento en el cual se entrega el platillo al cliente.

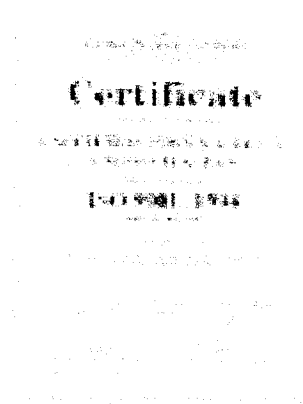


Cafeterías Toks. S. A. de C. V., es una empresa de origen mexicano que se ha hecho merecedora del "Distintivo H", debido a la cuidadosa selección de las materias primas con las que elabora los alimentos que se ofrecen a sus clientes.

El "Distintivo H" como se mencionó es un programa creado por la Secretaría de Turismo en el año de 1992, con el propósito de dar un reconocimiento a las empresas que como Cafeterías Toks se han distinguido por

sus estándares de operación, cumpliendo con las normas de tipo internacional, en lo que a la manipulación higiénica de los alimentos se refiere.

En 1999 Cafeterías Toks logró certificar el total de su cadena con este galardón en materia de seguridad alimenticia y también es el año en que dan inicio a un reto aún mayor: garantizar sus procesos dentro de un esquema reconocido a nivel internacional y que ubica a la industria Restaurantera en uno de los mejores momentos, en el cual la última palabra en servicio de alimentos no se ha dicho; pues se tiene el compromiso de participar y marcar los esquemas de servicio y atención que en los años siguientes darán la pauta para trazar permanencia y desarrollo competitivo.



Así mismo esta empresa mexicana fue la primera en el ramo restaurantero en América certificada con la norma internacional ISO 9001. Esta Cadena logró certificar su Sistema de Aseguramiento de Calidad en sus Restaurantes con la Norma Internacional ISO 9001(modelo para el Aseguramiento de Calidad en el Diseño, Desarrollo, Producción, Instalación y Servicio).

Debido al reto latente en la economía actual, y el compromiso adquirido en el ramo restaurantero a lo largo de casi treinta años de servicio y atención, los directivos y en su totalidad el personal que conforma Cafeterías Toks, han dirigido esfuerzos hacia la calidad y confiabilidad de cada producto y proceso que caracteriza a sus restaurantes en los que se brinda una amplia gama de platillos, productos, estándares en preparación, higiene y servicio personalizado; todo ello a través de una capacitación permanente a su personal acerca del servicio que deben brindar, lo cual en el mercado actual cada vez se busca con más regularidad por la dinámica de vida y simplicidad por la que hoy en día han adoptado una gran cantidad de establecimientos dedicados al servicio y preparación de alimentos.

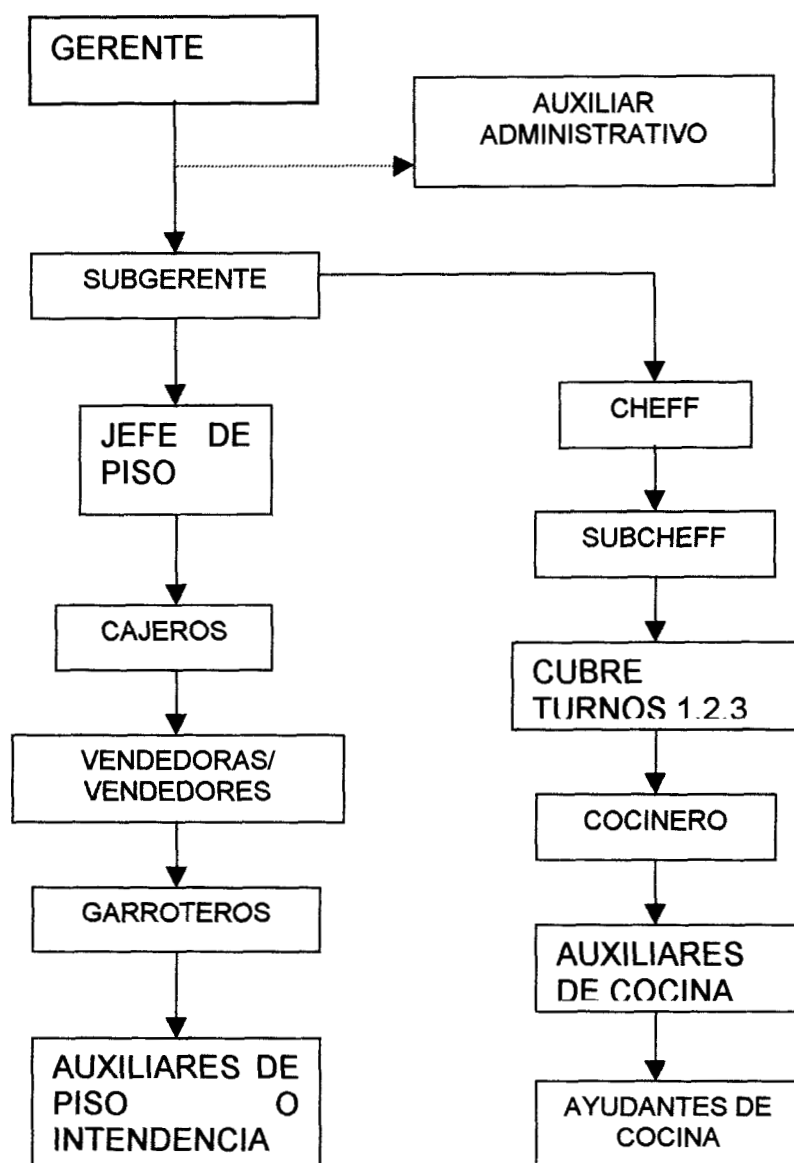
Existen normas de higiene en cuanto al personal que interviene en la manipulación de los alimentos, así como en las instalaciones y en las cocinas. En el caso del personal se exige optimizar su higiene, además de la desinfección de manos, y el uso de cubrebocas. Debido al tipo de cocina que se ofrece en **Cafeterías Toks**, la cual es prácticamente artesanal, tiene un gran contenido de participación humana, por lo tanto es casi imposible no usar las manos. Los productos que en **Cafeterías Toks** se proporcionan, no se puede automatizar, porque no se trata de un producto industrializado.



La Viga	Calz. de la Viga # 1827 Col. Mexicaltzingo C.P. 09080 México D.F.	5697-2601 5646-1542
---------	--	------------------------

Organigrama de la cafetería TOKS sucursal la viga

En esta cafetería la autoridad máxima es el gerente, aunque este recibe órdenes de una alta gerencia que es la de grupo GIGANTE quien es el que se encarga del manejo de todas las cafeterías TOKS, a la vez la alta gerencia apoya al gerente mediante un auxiliar administrativo, a continuación se muestra el organigrama de la sucursal la viga.



4.8 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Las encuestas realizadas contienen un total de 20 preguntas y se aplicaron a 18 personas con diferentes puestos dentro del restaurante, la gente previamente se selecciono, aunque al respecto cabe mencionar que la muestra a la que se aplicó el cuestionario fue pequeña en relación al total de los empleados del restaurante que son 40 empleados, que ocupan los siguientes puestos:

- **VENDEDORAS (meseras)**
- **CAJEROS**
- **CHEFFS**
- **GARROTEROS**
- **GERENTE**

Para llevar acabo la interpretación, hay que considerar el tema con el que esta relacionada cada pregunta que esta dividida en dos bloques, uno referente a capacitación y otro a motivación en donde ambos se relacionan con la variable dependiente servicio y actitud, justificando con cada pregunta la hipótesis planteada por nosotros.

INTERVALOS	TEMA	RELACIÓN	JUSTIFICAR
De la pregunta 1 a la 10	Capacitación	Servicio y actitud	Hipótesis
De la pregunta 11 a la 20	Motivación	Servicio y actitud	Hipótesis

La Hipótesis que se pretende justificar es:

- **Los programas de capacitación y motivación influyen en el servicio que proporciona el personal del Restaurante TOKS a sus clientes.**

El objetivo es demostrar que la capacitación y la motivación son dos procesos que permiten mejorar las actitudes del personal del Restaurante TOKS, con la finalidad de elevar la productividad y mejorar el desempeño de las funciones encomendadas.

Una vez que se han hecho las especificaciones correspondientes, procedemos a la tabulación de los resultados que será en dos bloques; el primero se refiere a las

preguntas sobre capacitación y el segundo a preguntas sobre motivación, para ello se ha utilizado la escala Likert y establecido la siguiente puntuación:

TABULACIÓN DE RESULTADOS POR PUESTOS

VENDEDORA

Puesto	CUESTIONARIO	PREGUNTAS DE CAPACITACIÓN										TOTAL	Posible	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Cajera vendedora	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	50
Vendedora	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43	50
Vendedora	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42	50
Vendedora	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	41	50
Vendedora	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46	50
Vendedora	6	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37	50
Vendedora	7	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38	50
Total													287	350
Promedio													41	50
Porcentaje											###		82%	100%

Puesto	CUESTIONARIO	PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN										TOTAL	Posible
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Cajera vendedora	1	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	41	50
Vendedora	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	36	50
Vendedora	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	45	50
Vendedora	4	3	5	4	3	3	2	5	5	5	3	38	50
Vendedora	5	3	5	3	3	4	3	1	1	1	2	26	50
Vendedora	6	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	32	50
Vendedora	7	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	50
Total												249	350
Promedio												35.57	50
Porcentaje												71.14%	100%

CAJERO DEL RESTAURANTE

PREGUNTAS DE CAPACITACIÓN

Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible
Cajero restau	8	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	42	50
Cajero restau	9	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38	50
Cajero restau	10	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	37	50
Cajera restau	11	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	40	50
Total												157	200
Promedio												39.25	50
Porcentaje												78.50%	100%

PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN													
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible
Cajero restau	8	3	5	3	5	4	3	5	3	4	3	38	50
Cajero restau	9	4	5	4	4	2	4	5	4	5	5	42	50
Cajero restau	10	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36	50
Cajera restau	11	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36	50
Total												152	200
Promedio												38	50
Porcentaje												76%	100%

Cheff y Subcheff

PREGUNTAS DE CAPACITACIÓN													
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible
Cheff	12	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48	50
Subcheff	13	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	40	50
Subcheff	14	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	41	50
Total												129	150
Promedio												43	50
Porcentaje												86%	100%

PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN													
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible
Cheff	12	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43	50
Subcheff	13	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	35	50
Subcheff	14	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	36	50
Total												114	150
Promedio												38	50
Porcentaje												76%	100%

GARROTERO

PREGUNTAS DE CAPACITACIÓN													
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible
Garrotero	15	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	48	50
Garrotero	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	50

Garrotero	17	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	45	50
Total												133	150
Promedio												44.33	50
Porcentaje												88.66%	100%

PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN														
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible	
Garrotero	15	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	33	50	
Garrotero	16	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	41	50	
Garrotero	17	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	32	50	
Total												106	150	
Promedio												35.33	50	
Porcentaje												71%	100%	

GERENTE

PREGUNTAS DE CAPACITACIÓN														
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible	
Gerente	18	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	44	50	
Total												44	50	
Promedio												44	50	
Porcentaje												88%	100%	

PREGUNTAS DE MOTIVACIÓN														
Puesto	CUESTIONARIO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	Posible	
Gerente	18	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	45	50	
Total												45	50	
Promedio												45	50	
Porcentaje												90%	100%	

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS POR PUESTOS.

Las encuestas realizadas tienen un total de 20 preguntas y se le aplicaron a 18 personas con diferentes puestos dentro del restaurante, una vez echo esto procedemos a la tabulación de los resultados que será por puestos y en dos bloques; el primero de los bloques se refiere alas preguntas sobre capacitación y el segundo a las preguntas sobre motivación, para ello se ha utilizado la escala Liker y Establecido la siguiente puntuación.

VENDEDORAS.

Bloque de capacitación. Referente a la influencia que tienen los programas de capacitación en el servicio brindado.

Antes de dar esta interpretación de resultados cabe mencionar que el puesto de vendedora en cafeterías TOKS se refiere a las meseras encargadas de tomar la orden y de llevárselas, además de brindar una buena atención al cliente ya que ellas son las que más cerca del cliente están.

El análisis realizado se refiere a la actitud que tienen las vendedoras hacia la capacitación, es decir, si consideran que esta puede influir en el servicio que ellas brindan y si en realidad lo que ellas reciben está funcionando y cumpliendo con los objetivos establecidos por TOKS. El análisis se llevó acabo de la siguiente manera: se aplico un total de 10 preguntas de opción múltiple de capacitación a 7 vendedoras del restaurante, dándole una puntuación de cada respuesta de 5 a 1, las preguntas entre mayor puntuación obtuvieran, nos ayudarían a validar la hipótesis establecida.

Los resultados arrojados por el análisis fueron los siguientes; se obtuvo una puntuación total alcanzada de **287** contra 350 puntos posibles, lo cual representa el 82% del total posible, y rebasando la media de 175 puntos con 112 puntos. Esto nos indica un nivel **muy alto** que prueba la hipótesis de investigación, puesto que es muy claramente visible que las vendedoras están identificadas con los objetivos

que persigue la empresa al impartir la capacitación o los programas de capacitación, que ellas la consideran importante para seguir brindando un buen servicio y por ello muestran una buena actitud hacia la impartición de los cursos. Otro aspecto que podemos ver, es que en las vendedoras se obtuvo una de las puntuaciones más bajas de los 18 encuestados, que fue el encuestado 6 con 37 puntos, mostrando un **alto nivel**.

Por lo anterior, para efectos académicos del análisis de esta investigación hemos podido observar que es lo que sucede en este restaurante en cuanto al puesto de vendedoras y en cuanto a la capacitación, pero a pesar de haber obtenido un resultado **muy satisfactorio** en el análisis, consideramos pertinente hacer algunas recomendaciones para seguir manteniendo el nivel de actitud de los empleados y poder aumentarlo.

Se recomienda no descuidar este aspecto de la capacitación que hasta el momento ha dado buenos resultados, es decir, seguir en la mejora continua de los programas de capacitación y poner mucho énfasis en la capacitación hacia el puesto de vendedora ya que es donde se encontró la puntuación más baja de todos los puestos en capacitación, ya que la capacitación debe de ser permanente y dinámica de acuerdo al mundo cambiante en que vivimos.

Aún resta un 18% dentro del análisis realizado sobre las vendedoras, que no tiene una buena actitud hacia la capacitación, y es en este en donde se debe de poner mayor énfasis para hacerle mejoras a los programas de capacitación, para llegar a un servicio óptimo.

Bloque de motivación. Referente a la influencia que tienen los programas de motivación en el servicio brindado.

Dentro de este segundo bloque el análisis efectuado, se refiere a la actitud que manifiesta las vendedoras del restaurante en cuanto a la motivación, es decir, si

consideran que son suficiente reconocidos e incentivados por el trabajo que ellas realizan y si esto puede influir en el servicio que ellas brindan. El análisis se llevo acabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre motivación a las mismas 7 vendedoras mencionadas anteriormente, dándole la misma puntuación a cada pregunta de 5 a 1. Una mayor puntuación significa una buena actitud del personal hacia los programas de motivación y el servicio prestado que existen en el restaurante.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 249 contra 350 puntos posibles, lo cual representa el 71.14% del total posible, rebasando la media de 175 puntos con 74 puntos. Esto nos indica un **nivel alto** o regular, que por supuesto no significa un resultado satisfactorio, es decir existe algún problema referente a las necesidades de las vendedoras en cuanto a su satisfacción personal que no ha sido detectado y por lo tanto el resultado indica una no muy buena actitud de parte de las vendedoras hacia la motivación. Otro aspecto que podemos ver, es que en las vendedoras se obtuvo la puntuación más baja de los 18 encuestados, que fue el encuestado numero 5 con 26 puntos, mostrando un **buen nivel** o regular.

Por lo anterior una recomendación seria que la gerencia personalizara el trato con los trabajadores a manera de que ellos puedan captar que ellas son personas realizando un trabajo importante para la empresa, ya que el puesto de vendedoras es el principal por que tiene mas contacto con los clientes y es el que refleja más la esencia del servicio. Además es necesario identificar si la remuneración que las meseras reciben cubren sus necesidades básicas de satisfacción, por que si no es así, desde ahí existe un problema para que una vendedora pueda realizar eficientemente su trabajo. Aunque en el restaurante para las vendedoras el incentivo más importante son las propinas, excluyendo otro tipo de motivadores como los reconocimientos, es necesario que la gerencia haga este tipo de encuestas para saber las necesidades de las vendedoras tanto económicamente como de reconocimiento para a sí crear un buen programa de motivación.

CAJERO o CAJERA.

Bloque de capacitación. Referente a la influencia que tienen los programas de capacitación en el servicio brindado.

Antes de dar esta interpretación de resultados cabe mencionar que el puesto de cajero en cafeterías TOKS se refiere a la gente que se encarga de cobrar a la gente el consumo, despedirla y de invitarlas a que vuelvan al restaurante de nuevo.

El análisis realizado se refiere a la actitud que tienen los cajeros hacia la capacitación, es decir, si consideran que esta puede influir en el servicio que ellos brindan y si en realidad lo que ellos reciben está funcionando y cumpliendo con los objetivos establecidos por TOKS. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple de capacitación a 4 cajeros del restaurante, dándole una puntuación de cada respuesta de 5 a 1, las preguntas entre mayor puntuación obtuvieran, nos ayudarían a validar la hipótesis establecida.

Los resultados arrojados por el análisis fueron los siguientes; se obtuvo una puntuación total alcanzada de **157** contra 200 puntos posibles, lo cual representa el 78.50% del total posible, y rebasando la media de 100 puntos con 57 puntos. Esto nos indica un nivel **alto** que prueba la hipótesis de investigación, puesto que es claramente visible que los cajeros están identificadas con los objetivos que persigue la empresa al impartir la capacitación o los programas de capacitación, que ellos la consideran importante para seguir brindando un buen servicio y por ello muestran una buena actitud hacia la impartición de los cursos. Otro aspecto que podemos ver, es que en los cajeros se obtuvo una de las puntuaciones más bajas de los 18 encuestados, que fue el encuestado 10 con 37 puntos, mostrando un **alto nivel** aunque no el óptimo.

Por lo anterior, para efectos académicos del análisis de esta investigación hemos podido observar que es lo que sucede en este restaurante en cuanto al puesto de cajero y en cuanto a la capacitación, pero a pesar de haber obtenido un resultado **satisfactorio** en el análisis, consideramos pertinente hacer algunas recomendaciones para seguir manteniendo el nivel de actitud de los empleados y poder aumentarlo.

Se recomienda no descuidar este aspecto de la capacitación que hasta el momento ha dado buenos resultados, es decir, seguir en la mejora continua de los programas de capacitación y poner mucho énfasis en la capacitación hacia el puesto de cajero ya que es donde se encontró la puntuación más baja de todos los puestos en capacitación, ya que la capacitación debe de ser permanente y dinámica de acuerdo al mundo cambiante en que vivimos.

Aún resta un 21.5% dentro del análisis realizado sobre los cajeros, que no tiene una buena actitud hacia la capacitación, y es en este en donde se debe de poner mayor énfasis para hacerle mejoras a los programas de capacitación, para llegar a un servicio óptimo.

Bloque de motivación. Referente a la influencia que tienen los programas de motivación en el servicio brindado.

Dentro de este segundo bloque el análisis efectuado, se refiere a la actitud que manifiesta los cajeros del restaurante en cuanto a la motivación, es decir, si consideran que son suficiente reconocidos e incentivados por el trabajo que ellos realizan y si esto puede influir en el servicio que ellos brindan. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre motivación a las mismas 4 cajeros mencionadas anteriormente, dándole la misma puntuación a cada pregunta de 5 a 1. Una mayor puntuación significa una buena actitud del personal hacia los programas de motivación y el servicio prestado que existen en el restaurante.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 152 contra 200 puntos posibles, lo cual representa el 76% del total posible, rebasando la media de 100 puntos con 52 puntos. Esto nos indica un **nivel alto** o regular, que por supuesto no significa un resultado satisfactorio, es decir existe algún problema referente a las necesidades de los cajeros en cuanto a su satisfacción personal que no ha sido detectado y por lo tanto el resultado indica una no muy buena actitud de parte de los cajeros hacia la motivación. Otro aspecto que podemos observar en cuanto a la motivación es que este puesto fue la segunda puntuación más alta después de la de gerente.

Por lo anterior una recomendación sería que la gerencia personalizara el trato con los trabajadores a manera de que ellos puedan captar que ellos son personas realizando un trabajo importante para la empresa. Además es necesario identificar si la remuneración que los cajeros reciben cubren sus necesidades básicas de satisfacción, por que si no es así, desde ahí existe un problema para que un cajero pueda realizar eficientemente su trabajo. El reconocimiento más importante en este puesto es monetario pero no mucho, por eso es necesario que la gerencia haga este tipo de encuestas para saber las necesidades de los cajeros tanto económicamente como de reconocimiento para así crear un buen programa de motivación.

CHEFF y SUBCHEFF

Bloque de capacitación. Referente a la influencia que tienen los programas de capacitación en el servicio brindado.

Antes de dar esta interpretación de resultados cabe mencionar que el puesto de Cheff en cafeterías TOKS se refiere a la gente que se encarga de elaborar los platillos de la carta, por lo tanto no tienen un trato directo con los clientes, si no el servicio sería que el platillo cumpla con los gustos de los clientes.

El análisis realizado se refiere a la actitud que tienen los chefs hacia la capacitación, es decir, si consideran que esta puede influir en el servicio que ellos brindan y si en realidad lo que ellos reciben está funcionando y cumpliendo con los objetivos establecidos por TOKS. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple de capacitación a 3 chefs del restaurante, dándole una puntuación de cada respuesta de 5 a 1, las preguntas entre mayor puntuación obtuvieran, nos ayudarían a validar la hipótesis establecida.

Los resultados arrojados por el análisis fueron los siguientes; se obtuvo una puntuación total alcanzada de **129** contra 150 puntos posibles, lo cual representa el 86% del total posible, y rebasando la media de 75 puntos con 54 puntos. Esto nos indica un nivel **muy alto** que prueba la hipótesis de investigación, puesto que es claramente visible que los chefs están identificadas con los objetivos que persigue la empresa al impartir la capacitación o los programas de capacitación, que ellos la consideran importante para seguir brindando un muy buen servicio y por ello muestran una buena actitud hacia la impartición de los cursos. Otro aspecto que podemos ver, es que en los chefs se obtuvo una de las puntuaciones más alta de los 18 encuestados, que fue el encuestado 12 con 48 puntos, mostrando un **muy alto nivel**.

Por lo anterior, para efectos académicos del análisis de esta investigación hemos podido observar que es lo que sucede en este restaurante en cuanto al puesto de chefs y en cuanto a la capacitación, pero a pesar de haber obtenido un resultado **muy satisfactorio** en el análisis, consideramos pertinente hacer algunas recomendaciones para seguir manteniendo el nivel de actitud de los empleados y poder aumentarlo.

Se recomienda no descuidar este aspecto de la capacitación que hasta el momento ha dado buenos resultados, es decir, seguir en la mejora continua de los programas de capacitación y poner mucho énfasis en la capacitación hacia el

puesto de cheff ya que es donde se encontró la puntuación más alta de los 18 encuestados, ya que la capacitación debe de ser permanente y dinámica de acuerdo al mundo cambiante en que vivimos.

Aún resta un 14% dentro del análisis realizado sobre los cheffs, que no tiene una buena actitud hacia la capacitación, y es en este en donde se debe de poner mayor énfasis para hacerle mejoras a los programas de capacitación, para llegar a un servicio óptimo.

Bloque de motivación. Referente a la influencia que tienen los programas de motivación en el servicio brindado.

Dentro de este segundo bloque el análisis efectuado, se refiere a la actitud que manifiesta los cheffs del restaurante en cuanto a la motivación, es decir, si consideran que son suficiente reconocidos e incentivados por el trabajo que ellos realizan y si esto puede influir en el servicio que ellos brindan. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre motivación a los mismos 3 cheffs mencionadas anteriormente, dándole la misma puntuación a cada pregunta de 5 a 1. Una mayor puntuación significa una buena actitud del personal hacia los programas de motivación y el servicio prestado que existen en el restaurante.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 114 contra 150 puntos posibles, lo cual representa el 76% del total posible, rebasando la media de 75 puntos con 39 puntos. Esto nos indica un **nivel alto** o regular, que por supuesto no significa un resultado satisfactorio, es decir existe algún problema referente a las necesidades de los cheffs en cuanto a su satisfacción personal que no ha sido detectado y por lo tanto el resultado indica una no muy buena actitud de parte de los cheffs hacia la motivación. Otro aspecto que podemos observar en cuanto a la motivación es que este puesto fue la segunda puntuación más alta después de la de gerente.

Por lo anterior una recomendación sería que la gerencia personalizara el trato con los trabajadores a manera de que ellos puedan captar que ellos son personas realizando un trabajo importante para la empresa. Además es necesario identificar si la remuneración que los chefs reciben cubren sus necesidades básicas o de satisfacción, por que si no es así, desde ahí existe un problema para que un chef pueda realizar eficientemente su trabajo. El reconocimiento más importante en este puesto es monetario pero no mucho, por eso es necesario que la gerencia haga este tipo de encuestas para saber las necesidades de los cajeros tanto económicamente como de reconocimiento para así crear un buen programa de motivación.

GARROTERO.

Bloque de capacitación. Referente a la influencia que tienen los programas de capacitación en el servicio brindado.

Antes de dar esta interpretación de resultados cabe mencionar que el puesto de garrotero en cafeterías TOKS se refiere a la gente que se encarga de la limpieza tanto en mesas, cocina y pasillos, por lo tanto no tienen un trato directo con los clientes, sino el servicio sería que este limpia siempre la mesa del cliente.

El análisis realizado se refiere a la actitud que tienen los garroteros hacia la capacitación, es decir, si consideran que esta puede influir en el servicio que ellos brindan y si en realidad lo que ellos reciben está funcionando y cumpliendo con los objetivos establecidos por TOKS. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple de capacitación a 3 garroteros del restaurante, dándole una puntuación de cada respuesta de 5 a 1, las preguntas entre mayor puntuación obtuvieran, nos ayudarían a validar la hipótesis establecida.

225502

Los resultados arrojados por el análisis fueron los siguientes; se obtuvo una puntuación total alcanzada de **133** contra 150 puntos posibles, lo cual representa el 88.66% del total posible, y rebasando la media de 75 puntos con 58 puntos. Esto nos indica un nivel **muy alto** que prueba la hipótesis de investigación, puesto que es claramente visible que los garroteros están identificadas con los objetivos que persigue la empresa al impartir la capacitación o los programas de capacitación, que ellos la consideran importante para seguir brindando un muy buen servicio y por ello muestran una buena actitud hacia la impartición de los cursos. Otro aspecto que podemos ver, es que en los garroteros se obtuvo una de las puntuaciones más alta de los 18 encuestados, que fue el encuestado 15 con 48 puntos y el porcentaje más alto de los diferentes puestos, mostrando un **muy alto nivel**, la puntuación anterior se debe a que estos garroteros luchan muy fuerte para subir a vendedor y así ganar más dinero.

Por lo anterior, para efectos académicos del análisis de esta investigación hemos podido observar que es lo que sucede en este restaurante en cuanto al puesto de garroteros y en cuanto a la capacitación, pero a pesar de haber obtenido un resultado **muy satisfactorio** en el análisis, consideramos pertinente hacer algunas recomendaciones para seguir manteniendo el nivel de actitud de los empleados y poder aumentarlo.

Se recomienda no descuidar este aspecto de la capacitación que hasta el momento ha dado buenos resultados, es decir, seguir en la mejora continua de los programas de capacitación y poner mucho énfasis en la capacitación hacia el puesto de garroteros ya que es donde se encontró la puntuación más alta general de todos los puestos en capacitación, ya que la capacitación debe de ser permanente y dinámica de acuerdo al mundo cambiante en que vivimos.

Aún resta un 11.34% dentro del análisis realizado sobre los garroteros, que no tiene una buena actitud hacia la capacitación, y es en este en donde se debe de

poner mayor énfasis para hacerle mejoras a los programas de capacitación, para llegar a un servicio óptimo.

Bloque de motivación. Referente a la influencia que tienen los programas de motivación en el servicio brindado.

Dentro de este segundo bloque el análisis efectuado, se refiere a la actitud que manifiesta los garroteros del restaurante en cuanto a la motivación, es decir, si consideran que son suficiente reconocidos e incentivados por el trabajo que ellos realizan y si esto puede influir en el servicio que ellos brindan. El análisis se llevó acabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre motivación a los mismos 3 garroteros mencionadas anteriormente, dándole la misma puntuación a cada pregunta de 5 a 1. Una mayor puntuación significa una buena actitud del personal hacia los programas de motivación y el servicio prestado que existen en el restaurante.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 106 contra 150 puntos posibles, lo cual representa el 71% del total posible, rebasando la media de 75 puntos con 31 puntos. Esto nos indica un **nivel alto** o regular, que por supuesto no significa un resultado satisfactorio, es decir existe algún problema referente a las necesidades de los garroteros en cuanto a su satisfacción personal que no ha sido detectado y por lo tanto el resultado indica una no muy buena actitud de parte de los garroteros hacia la motivación. Otro aspecto que podemos observar en cuanto a la motivación es que este puesto fue una de las puntuaciones mas bajas.

Por lo anterior una recomendación seria que la gerencia personalizara el trato con los trabajadores a manera de que ellos puedan captar que ellos son personas realizando un trabajo importante para la empresa. Además es necesario identificar si la remuneración que los garroteros reciben cubren sus necesidades básicas o de satisfacción, por que si no es así, desde ahí existe un problema para

que un garrotero pueda realizar eficientemente su trabajo. El reconocimiento más importante en este puesto es monetario pero no mucho, por eso es necesario que la gerencia haga este tipo de encuestas para saber las necesidades de los garroteros tanto económicamente como de reconocimiento para así crear un buen programa de motivación.

GERENTE.

Bloque de capacitación. Referente a la influencia que tienen los programas de capacitación en el servicio brindado.

Antes de dar esta interpretación de resultados cabe mencionar que el puesto de Gerente en cafeterías TOKS se refiere a la gerencia, el puesto más alto que se encarga de administrar y de ver que todo funcione bien dentro del restaurante, es decir es el jefe o la autoridad mayor dentro del restaurante, por lo tanto no tienen un trato directo con los trabajadores y a la vez con los clientes, ya que él la hace de varios de los puestos mencionados cuando se requiere.

El análisis realizado se refiere a la actitud que el gerente tiene hacia la capacitación, es decir, si considera que esta puede influir en el servicio que brinda y si en realidad lo que él recibe de capacitación está funcionando y cumpliendo con los objetivos establecidos por TOKS. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple de capacitación a un gerente del restaurante, dándole una puntuación de cada respuesta de 5 a 1, las preguntas con mayor puntuación obtuvieron, nos ayudarían a validar la hipótesis establecida.

Los resultados arrojados por el análisis fueron los siguientes; se obtuvo una puntuación total alcanzada de **44** contra 50 puntos posibles, lo cual representa el 88% del total posible, y rebasando la media de 25 puntos con 19 puntos. Esto nos indica un nivel ***muy alto*** que prueba la hipótesis de investigación, puesto que es

claramente visible que el gerente está identificado con los objetivos que persigue la empresa al impartir la capacitación o los programas de capacitación, que el considera importante para seguir brindando un muy buen servicio y por ello muestran una buena actitud hacia la impartición de los cursos. Otro aspecto que podemos ver, es que en el gerente se obtuvo una de las puntuaciones más altas de los 18 encuestados, con 44 puntos, mostrando un **muy alto nivel**.

Por lo anterior, para efectos académicos del análisis de esta investigación hemos podido observar que es lo que sucede en este restaurante en cuanto al puesto de gerente y en cuanto a la capacitación, pero a pesar de haber obtenido un resultado **muy satisfactorio** en el análisis, consideramos pertinente hacer algunas recomendaciones para seguir manteniendo el nivel de actitud del gerente y poder aumentarlo.

Se recomienda no descuidar este aspecto de la capacitación que hasta el momento ha dado buenos resultados, es decir, seguir en la mejora continua de los programas de capacitación y poner mucho énfasis en la capacitación hacia el puesto de gerente ya que es donde se encontró la puntuación más alta de todos los puestos en capacitación, ya que la capacitación debe de ser permanente y dinámica de acuerdo al mundo cambiante en que vivimos. También por que es en la gerencia en donde se decide que curso tomar y cual no o sea es en donde se crean los programas de capacitación de cafeterías TOKS y además es en donde se devén de tomar todas las recomendaciones anteriores para cambiar algunas cosas en el programa de capacitación.

Bloque de motivación. Referente a la influencia que tienen los programas de motivación en el servicio brindado.

Dentro de este segundo bloque el análisis efectuado, se refiere a la actitud que manifiesta el gerente del restaurante en cuanto a la motivación, es decir, si consideran que son suficiente reconocido e incentivado por el trabajo que el

realiza y si esto puede influir en el servicio que el brinda. El análisis se llevó acabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre motivación al gerente mencionado anteriormente, dándole la misma puntuación a cada pregunta de 5 a 1. Una mayor puntuación significa una buena actitud hacia los programas de motivación y el servicio prestado que existen en el restaurante por parte del gerente.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 45 contra 50 puntos posibles, lo cual representa el 90% del total posible, rebasando la media de 25 puntos con 15 puntos. Esto nos indica un **nivel muy alto**, que por supuesto no significa un resultado satisfactorio, es decir existe algún problema referente a las necesidades del gerente en cuanto a su satisfacción personal que no ha sido detectado ya que le falta un 10% para llegar ala excelencia, y por lo tanto el resultado indica una no muy buena actitud de parte del gerente hacia la motivación. Otro aspecto que se puede observar en cuanto a la motivación es que este puesto fue la puntuación más alta de todos los encuestados y general por puestos.

Por lo anterior una recomendación seria que los directivos de todos los restaurantes TOKS personalizaran el trato con los gerentes a manera de que ellos puedan captar que ellos son personas realizando un trabajo importante para la empresa. Además es necesario identificar si la remuneración que los gerentes o gerente recibe cubre con sus necesidades básicas o de satisfacción, pero el problema sentimos que seria es el de autorealización ya que el gerente nada mas llega a ese puesto y allí se estanca, ya no puede subir a otros puestos. El reconocimiento más importante en este puesto es monetario, por eso es necesario que se le motive con otro tipo de reconocimientos o condecoraciones como por ejemplo reconocimientos por escrito, dejarlo que sea más independiente en sus decisiones, reconocerlo en publico, etc., y hasta dejarlo salir de la empresa para que busque otras perspectivas de autorealización por otro lado.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS GENERALES

PRIMER BLOQUE REFERENTE A UNA BUENA ACTITUD HACIA LA CAPACITACIÓN

PUNTAJES SOBRE CAPACITACIÓN

	PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntuac. alcanzada	Puntuac. posible
1	Cajera vendedora	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	50
2	Vendedora	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43	50
3	Vendedora	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42	50
4	Vendedora	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	41	50
5	Vendedora	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	46	50
6	Vendedora	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37	50
7	Vendedora	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	50
8	Cajero	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	42	50
9	Cajero	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38	50
10	Cajero	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	37	50
11	Cajera	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	40	50
12	Cheff	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48	50
13	Subcheff	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	40	50
14	Subcheff	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	41	50
15	Garrotero	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	48	50
16	Garrotero	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	50
17	Garrotero	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	45	50
18	Gerente	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	44	50
	TOTAL											750	900
	PROMEDIO											41.6	50
	PORCENTAJE											83%	100%

A mayor puntuación, mejor actitud hacia la capacitación y el servicio prestado.

SEGUNDO BLOQUE REFERENTE A UNA BUENA ACTITUD HACIA LA MOTIVACIÓN

PREGUNTAS SOBRE MOTIVACIÓN

	PUESTO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Punt. alcanzada	Punt. posible
1	Cajera vendedora	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	41	50
2	Vendedora	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	36	50
3	Vendedora	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	45	50
4	Vendedora	3	5	4	3	3	2	5	5	5	3	38	50
5	Vendedora	3	5	3	3	4	3	1	1	1	2	26	50
6	Vendedora	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	32	50
7	Vendedora	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	50
8	Cajero	3	5	3	5	4	3	5	3	4	3	38	50
9	Cajero	4	5	4	4	2	4	5	4	5	5	42	50
10	Cajero	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36	50
11	Cajera	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36	50
12	Cheff	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43	50
13	Subcheff	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	35	50
14	Subcheff	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	36	50
15	Garrotero	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	33	50
16	Garrotero	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	41	50
17	Garrotero	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	32	50
18	Gerente	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	45	50
	TOTAL											666	900
	PROMEDIO											37	50
	PORCENTAJE											74%	100%

A mayor puntuación, mejor actitud hacia la motivación y el servicio prestado.

CONCLUSIONES DEL PRIMER BLOQUE

REFERENTE A LA INFLUENCIA QUE TIENEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO BRINDADO

El análisis realizado se refiere a la actitud que tiene el personal del restaurante hacia la capacitación, es decir, si consideran que esta puede influir en el servicio que ellos brindan y si en realidad la capacitación que ellos reciben está funcionando y cumpliendo con los objetivos establecidos. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre capacitación a 18 personas con diferentes puestos dentro del restaurante, dándole una puntuación a cada respuesta de 5 a 1, las preguntas entre mayor puntuación obtuvieran, nos ayudarían a validar la hipótesis establecida.

Los resultados arrojados por el análisis fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 750 contra 900 puntos posibles, lo cual representa el 83% del total posible. Esto nos indica un nivel muy alto que prueba la hipótesis de investigación, puesto que es claramente visible que los empleados están identificados con los objetivos que se persiguen al impartir la capacitación, que ellos la consideran importante para seguir brindando un buen servicio y por ello muestra una buena actitud hacia la impartición de los cursos.

Por lo anterior, para efectos académicos del análisis de esta investigación hemos podido averiguar qué es lo que sucede en este restaurante en cuanto a capacitación se refiere, pero a pesar de haber obtenido un resultado satisfactorio en el análisis, consideramos pertinente hacer algunas recomendaciones para seguir manteniendo el nivel de la actitud de los empleados y poder aumentarlo.

En primer lugar se recomienda no descuidar este aspecto de la capacitación que hasta el momento ha dado buenos resultados, es decir, seguir en la mejora continua de los programas de capacitación que son impartidos, la capacitación

debe ser permanente y dinámica de acuerdo al mundo cambiante en el que vivimos.

En segundo término, aún resta un 17% dentro del análisis realizado que no tiene una buena actitud hacia la capacitación, por lo cual sería pertinente buscar realizar mejoras en los programas de capacitación e identificar plenamente al personal con la empresa y con los objetivos que se persiguen al capacitarlos para brindar un mejor servicio. Así mismo, también se podrían realizar este tipo de encuestas periódicamente para medir la actitud de las personas en la capacitación y si esta sigue influyendo de manera positiva en el servicio que ellos proporcionan.

CONCLUSIONES DEL SEGUNDO BLOQUE REFERENTE A LA INFLUENCIA QUE TIENEN LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN EL SERVICIO BRINDADO

Dentro de este segundo bloque el análisis efectuado, se refiere a la actitud que manifiesta el personal del restaurante en cuanto a la motivación, es decir, si consideran que son suficientemente reconocidos e incentivados por el trabajo que ellos realizan y si esto puede influir en el servicio que ellos brindan. El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: se aplicó un total de 10 preguntas de opción múltiple sobre motivación a las mismas personas del bloque anterior, dándole una puntuación a cada respuesta de 5 a 1. Una mayor puntuación significaría una buena actitud del personal hacia los programas de motivación que existen en el restaurante.

Los resultados obtenidos en el análisis fueron los siguientes: se obtuvo una puntuación total alcanzada de 666 contra 900 puntos posibles, lo cual representa el 74% del total posible. Esto nos indica un nivel regular, que por su puesto no significa un resultado satisfactorio, es decir existe algún problema referente a las necesidades de los trabajadores en cuanto a su satisfacción personal que no ha sido detectado y por lo tanto el resultado indica una no muy buena actitud hacia en el campo de la motivación.

Por ello, una recomendación sería que la Gerencia personalizara el trato con los trabajadores a manera de que ellos puedan captar que son personas realizando un trabajo importante para la empresa. Además es necesario identificar si la remuneración que el personal recibe cubre sus necesidades básicas de satisfacción, porque si no es así, desde ahí existe un problema para que una personal pueda realizar eficientemente su trabajo.

Ahora bien, aunque definitivamente una remuneración económica es un fuerte motivante para seguir brindando un buen servicio, resulta igual importante reconocer el esfuerzo por el trabajo realizado que haga a la gente identificarse plenamente con su empresa.

Por otro lado también se recomienda fomentar la participación del personal en las actividades que tengan que ver con sus procesos de trabajo, escuchar sus sugerencias y tomarlas en cuenta cuando en estas se perciba un beneficio para el restaurante y si además de ello se puede lograr una participación e integración de grupos de trabajo en actividades de esparcimiento por parte del mismo restaurante, entonces consideramos que la actitud que se muestra hacia los programas de motivación sería aún más positiva.

BIBLIOGRAFÍA

- **Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio P. (1999).** *Metodología de la Investigación*, Ed. Mc Graw Hill, México.
- **Salvador García Mercedes Silvia, Aduna Mondragón Alma Patricia (1999).** *Antología de capacitación y desarrollo de personal, un enfoque estratégico, Tomo I.* Ed. UAM México.
- **Chiavenato Idalberto (1990).** *Administración de Recursos Humanos.* Ed. Mc Graw Hill, México.
- **Lechuga Santillan Efrain. (1998)** *Estrategias para la optimización de Recursos Humanos.* Grupo Editorial ISEP, México.
- **Ley Federal del Trabajo (1999).** Ed. Porrúa, México.
- **Salvador García Mercedes Silvia (1999).** *Apuntes Recursos Humanos I Dirección y Administración de Personal.* Editorial UAM, México.
- **Hellriegel, Slocum y Woodman (1999).** *Comportamiento Organizacional.* Editorial Internacional Thompson, México.
- **Arias Galicia Fernando(1998).** *Administración de Recursos Humanos.* Ed. Trillas, México.
- **Keats Daphne (1998)** *La entrevista perfecta.* Ed. Pax México.
- **Davis Keith (1996).** *El comportamiento humano.* Ed. Siglo XXI, México.

- **Picazo Maríquez, Rubén Luis (1992). *Ingeniería de servicios*, Ed. Mac GRAW-HILL, México.**
- **Brow Andrew (1992). *Gestión de la atención al cliente*, Ed. DÍAZ DE SANTOS, S.A. México.**
- **María del Carmen Ramírez Escalante (1997). *Capacitación: Un curso modificado para el cajero de Bancomer*. Ed. UAM-I., México.**

A NE X O S



Encuesta de Actitudes de los Programas Capacitación y Motivación, Hacia el Servicio Prestado.

El presente cuestionario esta diseñado para conocer que tanto influye la capacitación y la motivación en usted (trabajador), para dar o brindar un buen servicio en el restaurante.

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y conteste con una x la que más se acerque a su respuesta.

Edad: _____

Sexo: _____

Escolaridad:

Puesto que Desempeña: _____

PREGUNTAS SOBRE SOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:

- 1) Es importante contar con programas de capacitación para el mejoramiento del servicio hacia los clientes.

 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo

- 2) Los programas de capacitación influyen en el servicio que proporciona usted hacia los clientes.

 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo

- 3) Los tipos de programas que se imparten en el restaurante considera usted que son los adecuados para dar un buen servicio o efectuar adecuadamente su trabajo.

 Muy de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4) La duración de los cursos, es la más adecuada para asimilar los contenidos del mismo y así mostrar un buen servicio en su trabajo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5) Los cursos que ha tomado le ha despertado interés e inquietudes para conocer más sobre los temas impartidos, y así demostrar estos conocimientos en su trabajo o servicio impartido.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6) Los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación son totalmente aplicables al área de trabajo, enfocándose al servicio prestado.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7) Los cursos de capacitación en los que ha participado cumplieron con sus objetivos en su totalidad, y además estos hicieron una mejora en su actitud hacia el trabajo o servicio que presta.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8) Durante los programas de capacitación el restaurante facilita los instrumentos necesarios para el buen desempeño de su trabajo o servicio prestado

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

9) Se siente capacitado o apto para asesorar al cliente y darle un buen servicio.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

10) Le han ayudado los cursos de capacitación que se han impartido en el restaurante a mejorar la calidad del servicio que ofrece.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

PREGUNTAS SOBRE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN.

11) LOS INCENTIVOS QUE PROPORCIONA EL RESTAURANTE A USTED O AL PERSONAL SON BUENOS EN RELACIÓN CON EL SERVICIO QUE SE PRESTA.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

12) Le satisface o le gusta el trabajo que desempeña, y esto le motiva a dar un mejor servicio.

- () Muy de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13) Las observaciones que realiza usted para mejorar el proceso de trabajo o servicio son tomadas en cuenta por sus jefes.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

14) A participado en actividades de esparcimiento que organiza el restaurante, y estas actividades cree usted que lo/la estimulan para brindar un mejor servicio.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15) El sueldo que percibe satisface sus necesidades básicas y esto le permite dar lo mejor de sí en el servicio.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16) Cuenta con prestaciones extras a las que estable la ley, y estas prestaciones influyen en su actitud para brindar un buen servicio.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

17) Tiene posibilidades de ascenso dentro del restaurante si eleva su productividad o servicio.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

18) Ha recibido algún tipo de premio o estímulo por el desempeño o servicio que presta en su trabajo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

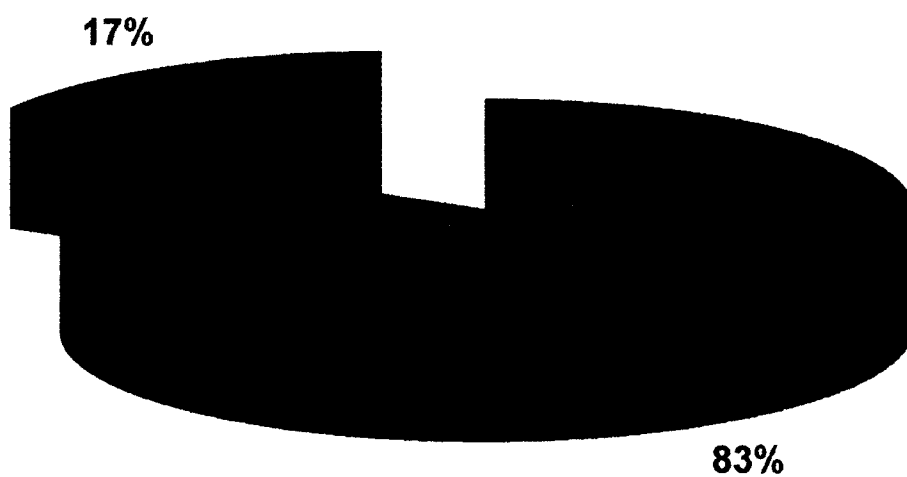
19) Los programas de motivación que le da el restaurante le ayuda a dar lo mejor de sí en su trabajo o servicio que presta.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

20) Como califica la motivación en el restaurante.

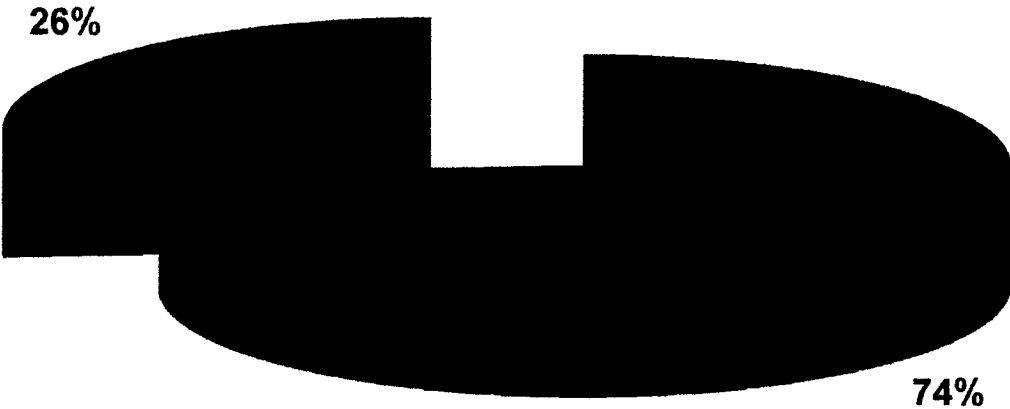
- Muy excelente
- Excelente
- Buena
- Mala
- Muy mala

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN



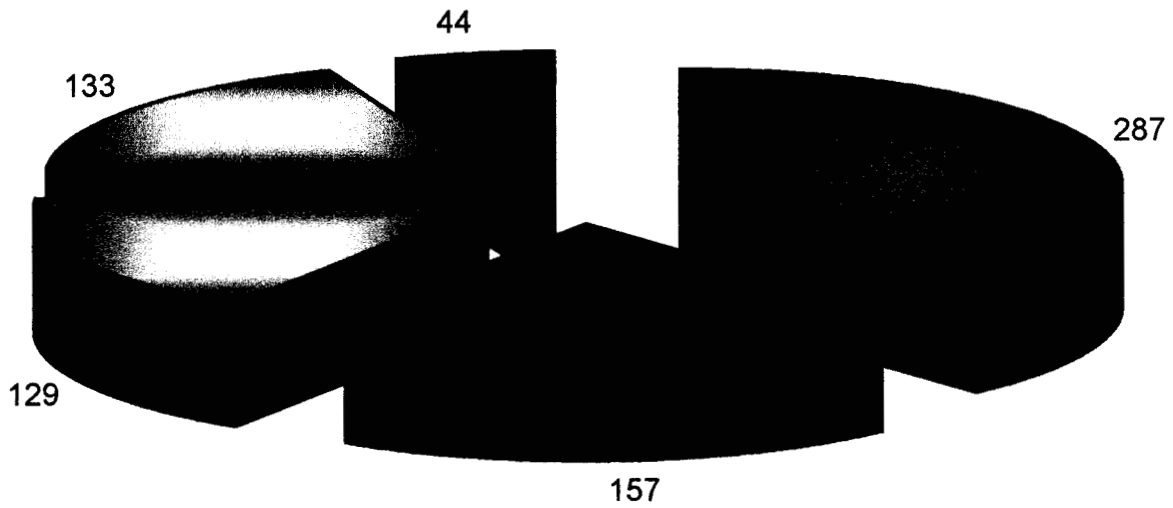
■ actitud satisfactoria ■ actitud no satisfactoria

ACTITUD DEL PERSONAL HACIA LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN



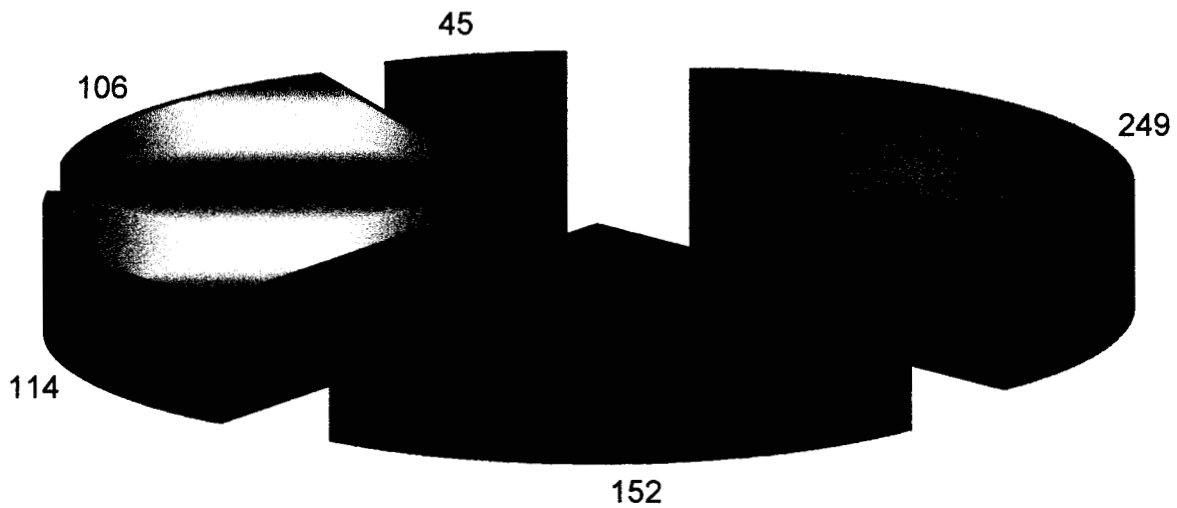
■ actitud satisfactoria ■ actitud no satisfactoria

RESULTADOS DE ACTITUD DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN HACIA EL SERVICIO PRESTADO POR PUESTOS



■ vendedoras ■ cajeros □ cheff y subcheff □ garroteros ■ gerente

RESULTOS DE ACTITUDES DE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN HACIA EL SERVICIO PRESTADO POR PUESTOS



■ vendedoras ■ cajeros ■ jefe y subchefe ■ garroteros ■ gerente