



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**“MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MYPES DEL SECTOR RESTAURANTERO AFILIADAS A LA CANIRAC DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA”.**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:  
JULIO AGUIRRE AGUILAR**

**DIRECTORA DE TESIS:  
M.A. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA**

**CO DIRECTORA DE TESIS:  
M.D. EVELIA ACEVEDO VILLEGAS**

**HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA; JUNIO DE 2014.**

## **DEDICATORIAS**

A Dios por guiar mis pasos y permitirme cumplir una meta más en mi vida. A mi Padre Baltazar Aguirre Ramírez por haberme dejado la herencia más valiosa de la vida, por los valores y principios que hacen de mí el ser humano que soy y por todo el esfuerzo y cariño que me brindó en cada una de las etapas de mi vida. A mi Madre Gloria Aguilar Merino por su gran cariño y consejos, por estar a mi lado aconsejándome y motivándome para cumplir con cada una de mis metas. A mis hermanos por su apoyo y cariño incondicional

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

Gracias a Dios por darme fortaleza y sabiduría para tomar las mejores decisiones de mi vida, y con ello cumplir con una meta más en mi vida.

A mi asesora M.A. Mónica Teresa Espinosa Espíndola por el apoyo que me brindo en la elaboración de mí tesis, por el tiempo, dedicación y consejos para cumplir con éxito este trabajo de investigación y a mi co-asesora M.D. Evelia Acevedo Villegas por todos sus consejos.

A los miembros del comité evaluador, M.A. María Guadalupe Noriega Gómez, M.A. Uziel Flores Ilhuicatzi y M.C. José Iván Rodríguez Sánchez por las valiosas contribuciones que hicieron a este trabajo de investigación y por el tiempo, disponibilidad e interés que tuvieron para su revisión.

A los empresarios afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; por las facilidades otorgadas para la elaboración de esta tesis.

Gracias a mi familia, amigos, profesores y todos aquellos que me brindaron su apoyo, consejos y motivación para cumplir con esta meta profesional.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS -----	vi
ÍNDICE DE GRÁFICAS -----	vii
ÍNDICE DE FIGURAS -----	viii
GLOSARIO -----	ix
INTRODUCCIÓN -----	1
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA -----</b>	<b>5</b>
1.1. Planteamiento del problema -----	5
1.2. Justificación -----	8
1.2.1. Pertinencia y Relevancia -----	11
1.3. Hipótesis -----	12
1.4. Objetivo General -----	12
1.4.1. Objetivos Específicos -----	12
1.4.2. Preguntas de Investigación -----	13
1.5. Marco Teórico -----	14
1.5.1. Empresa -----	14
1.5.2. Clasificación de las empresas -----	15
1.5.3. Competitividad -----	17
1.5.4. Capacitación -----	19
1.5.5. Competencias -----	21
1.6. Metodología -----	28
<b>CAPÍTULO II. CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS -----</b>	<b>30</b>
2.1. Antecedentes -----	30
2.1.1. Antecedentes en México -----	32
2.2. Marco legal en materia de capacitación en México -----	35
2.2.1. Obligaciones de las empresas de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT) -----	38
2.2.2. Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT) -----	38
2.3. Instituciones que promueven el desarrollo de competencias laborales -----	39
2.3.1. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) -----	39

2.3.2. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) -----	44
2.4. Tipología de las competencias-----	44
2.5. Ventajas de la capacitación por competencias -----	48
2.6. El papel del instructor -----	50

**CAPÍTULO III CALIDAD EN EL SERVICIO ----- 54**

3.1. Calidad -----	55
3.1.1. Concepto de calidad -----	55
3.1.2. Origen de la calidad -----	57
3.1.3. Principales exponentes de la calidad -----	59
3.1.4. Sistemas de gestión de calidad -----	61
3.2. El servicio-----	65
3.2.1. El triángulo del servicio-----	65
3.2.1.1. La estrategia del servicio-----	67
3.2.1.2. Los sistemas-----	67
3.2.1.3. La gente-----	67
3.2.2. El cliente -----	68
3.2.3. Características de los servicios -----	69
3.3. Calidad en el servicio -----	70
3.4. Calidad en el servicio de las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca -----	73

**CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS  
EMPRESAS RESTAURANTERAS AFILIADAS A LA CANIRAC DE LA  
CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA. ----- 78**

4.1. Ubicación geográfica de los restaurantes afiliados a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca -----	78
4.2. Antecedentes de las principales actividades de la CANIRAC -----	78
4.2.1. CANIRAC a nivel nacional-----	78
4.2.2. CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca -----	82
4.3. Capacitación en las empresas restauranteras de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca afiliadas a la CANIRAC -----	86

<b>CAPÍTULO V. MODELO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS</b> ----	<b>96</b>
5.1. ¿Qué es un Modelo?-----	96
5.2. Importancia de la capacitación por competencias -----	97
5.3. Necesidad legal de la capacitación por competencias -----	98
5.4. Modelos de capacitación por competencias -----	99
5.4.1. Modelo del Iceberg-----	100
5.4.2. Modelo mexicano del CONOCER-----	101
5.5. Modelo de capacitación basado en competencias para mejorar la calidad en el servicio al cliente de las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca -----	104
5.5.1. Condiciones para su implementación -----	106
5.5.2. Resultados de la investigación en las empresas afiliadas a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca -----	106
5.6. Conceptualización del modelo-----	109
5.6.1. Etapa 1. Formación de instructores internos-----	111
5.6.2. Etapa 2. Aplicar diagnóstico por competencias-----	115
5.6.3. Etapa 3. Aplicar técnica de 360° ( <i>feedback</i> ) -----	118
5.6.4. Etapa 4. Desarrollo de competencias-----	121
5.6.5. Etapa 5. Establecer sistemas de premios al mejoramiento de habilidades	127
5.6.6. Etapa 6. Establecer períodos de retroalimentación -----	127
 <b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES</b> -----	 <b>129</b>
 REFERENCIAS-----	 138
 ANEXOS-----	 143

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 1.1.	Clasificación de las empresas -----	15
Tabla 1.2.	Estratificación de las empresas -----	16
Tabla 2.1.	Tipos de competencias de acuerdo al nivel de experiencia laboral y jerarquías -----	47
Tabla 2.2.	Ventajas de la capacitación por competencias-----	49
Tabla 3.1.	Evolución histórica del concepto de calidad-----	58
Tabla 3.2.	Principales exponentes de calidad-----	59
Tabla 4.1.	Empresas que pueden afiliarse a la CANIRAC -----	80
Tabla 4.2.	Restaurantes que iniciaron afiliados a la CANIRAC -----	82
Tabla 5.1.	Glosario de términos -----	112
Tabla 5.2.	Glosario de habilidades -----	117
Tabla 5.3.	Escala de Likert -----	119
Tabla 5.4	Tabla de puntos por habilidad-----	120
Tabla 5.5	Tareas urgentes e importantes -----	125

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>	<b>Pág.</b>
Gráfica 3.1. ¿Cómo califica la calidad del servicio ofrecido? -----	76
Gráfica 3.2. ¿El personal que lo atendió cumplió con sus expectativas? -----	76
Gráfica 3.3. Aspectos para mejorar la calidad en el servicio -----	77
Gráfica 4.1. ¿Tiene usted la misión, visión y objetivos de la empresa por escrito? -	88
Gráfica 4.2. ¿Cómo visualiza usted su empresa durante 5 años?, esas ideas las tiene por escrito -----	89
Gráfica 4.3. ¿Permite la participación y opinión de sus empleados en algunas decisiones del negocio? -----	90
Gráfica 4.4. ¿Realiza usted alguna evaluación del desempeño a sus trabajadores? -	91
Gráfica 4.5. ¿Has realizado algún tipo de evaluación para detectar las necesidades de capacitación a fin de promover un programa de capacitación? -----	92
Gráfica 4.6. ¿Lleva a cabo capacitación para sus trabajadores?-----	92
Gráfica 4.7. ¿Después de recibir estos programas de capacitación su personal mejoró su desempeño? -----	93
Gráfica 5.1. Habilidades del personal del sector restaurantero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca afiliado a la CANIRAC -----	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1.1. Competencias en la gestión de recursos humanos-----	26
Figura 2.1. Piezas claves del Sistema Nacional de Competencias (SNC) -----	40
Figura 3.1. Esquemmatización del concepto de calidad -----	56
Figura 3.2. Modelo de un sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos---	64
Figura 3.3. El triángulo del servicio-----	66
Figura 3.4. Representación gráfica de prestación de un servicio-----	70
Figura 5.1. Modelo del Iceberg -----	100
Figura 5.2. Esquemmatización del modelo de capacitación basado en competencias para mejorar la calidad en el servicio al cliente en las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. -----	110
Figura 5.3. Elementos a considerar en el desarrollo de una competencia -----	115
Figura 5.4. Desarrollo del personal por competencias -----	116

## GLOSARIO

**Actitud:** Predisposición emocional hacia determinados hechos o actitudes.

**Aptitud:** Coordina y armoniza las habilidades y actitudes, una persona apta para algo es alguien que, teniendo la habilidad y el talento, pone su voluntad y encuentra su efecto al servicio de esa habilidad y de ese talento: es alguien que pudiendo, quiere y queriendo, puede.

**Calidad:** La totalidad de funciones y características de un producto que determinan la capacidad para satisfacer las necesidades de un grupo de usuarios

**CANIRAC:** Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

**Capacitación:** Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

**CINTERFOR:** Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.

**Cliente:** Un cliente es aquella persona que tiene las siguientes características:

- Es la persona más importante en cualquier negocio
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
- Nos hace un favor al preferir nuestros servicios y al acudir a nuestro establecimiento. No le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- Es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

**Coaching:** Proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

**Competencias:** Conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que les hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.

**CONALEP:** Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.

**CONOCER:** Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

**DOF:** Diario Oficial de la Federación.

**Empresa:** Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

**Estudio de casos:** Representación de la realidad, de situaciones actuales y buscan que el trabajador genere opiniones y decisiones en base al análisis que realice.

**Habilidad:** Predisposición profesional, intelectual o física para realizar muy bien algo. Hay personas muy hábiles o poco hábiles para algunas cosas.

**IMSS:** Instituto Mexicano del Seguro Social.

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**Instructor:** Persona que toma la función de un líder ante el grupo a desarrollar, y como tal debe tener las siguientes características y funciones:

- Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr el objetivo común.
- Tener conocimientos necesarios.
- Ser agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.

**Juego de Roles:** Esta técnica permite desarrollar el trabajo en equipo y el desempeño personal pero considerando la actitud de los trabajadores. El objetivo es conocer cómo reaccionarían ante una situación en particular tomando la posición de la otra persona.

**LFT:** Ley Federal del Trabajo.

**MIPYMES:** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

**Modelo de negocios:** Planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocios se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir productos e implementar estrategias publicitarias, entre otras cuestiones vinculadas con los recursos de la empresa.

**Mypes:** Micro y Pequeñas Empresas.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**SE:** Secretaría de Economía.

**SECTUR:** Secretaría de Turismo.

**Servicio:** Contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible.

**Servicio de calidad:** Es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad, como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.

**Sistema de gestión de calidad:** Los sistemas de gestión de calidad forman parte de las estrategias que una empresa determina con el propósito de generar valor agregado sea en un producto ofrecido o en un servicio prestado.

**SNC:** Sistema Nacional de Competencias.

**STPS:** Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**STDYE:** Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico.

**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es indispensable para lograr el éxito de una empresa, y el cual consiste en un conjunto de personas que se dirigen hacia un fin común. La productividad y la eficiencia de una empresa son el resultado de un esfuerzo en conjunto.

**UTM:** Universidad Tecnológica de la Mixteca.

## **INTRODUCCIÓN**

A raíz de la alta competitividad en el mercado que demanda cada día mejores productos y servicios, donde la globalización ha establecido los parámetros de calidad, y la lealtad de los consumidores está ligada a un servicio de excelencia. La globalización exige a las empresas transformarse y ser flexibles ante los cambios que se presentan, no solo en inversión, sino también en el desarrollo del elemento humano quien se vuelve importante para cumplir con las exigencias del mercado.

En México las pequeñas y medianas empresas representan un factor determinante en el desarrollo de la economía del país y son fuentes de empleo importante, mismas que compiten con empresas no sólo locales sino incluso mundiales (Proméxico, 2013). La diferenciación se puede lograr con capacitación constante que maximice las habilidades a desarrollar en el personal de cada empresa a fin de ser altamente competitivo y ofrecer un servicio que les distinga sobre las demás.

Por otro lado, la calidad del servicio que recibe un cliente es un factor determinante en la satisfacción que obtenga. Con base en ésta puede optar por regresar a esa empresa y más aún, recomendarla, lo que constituye una potente publicidad que bien puede incrementar la rentabilidad del negocio o ser una de las causas de su fracaso.

Por esta razón el desarrollo de modelos de capacitación basados en competencias son de gran importancia, porque están encaminados a la formación del elemento humano altamente competitivo y de calidad que genera beneficios directos al empresario, mismos que pueden verse traducidos en la satisfacción total del cliente y en la

maximización de las utilidades que es el fin de toda unidad económica con fines de lucro.

Esta investigación se realizó en los restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, por ser uno de los sectores que predominan en la economía de dicha ciudad.

El sector empresarial de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; está conformado en un 99% por Mipymes de tipo familiar, que surgen por la necesidad de sus fundadores para auto emplearse y sobrevivir; por tanto, son empresas que no planean ni desarrollan estrategias de mejora (Barradas, Espinosa y Reyes, 2011). Actualmente existen herramientas que las Mipymes pueden utilizar para ser eficientes; como la capacitación basada en competencias, que contribuye a incrementar la competitividad de las empresas a través del desarrollo de capacidades generadoras de un cambio que mejore el servicio ofrecido al cliente e incremente el rendimiento al empresario.

Existen diversos estudios sobre capacitación basada en competencias, donde resaltan esta tendencia administrativa como una herramienta que permite el desarrollo integral del trabajador en su desempeño laboral.

La capacitación constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que sustenta el aprendizaje organizacional y posibilitan el desarrollo de competencias laborales que incrementan la efectividad de los trabajadores (Ramírez y García, 2013).

En la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se realizó un estudio acerca de la capacitación basada en competencias en el sector hotelero, sustentados en una tesis de la

Universidad Tecnológica de la Mixteca. Sin embargo, un enfoque al sector restaurantero no se ha efectuado.

El trabajo de tesis que se presenta está dividido en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se detalla la metodología se llevó a cabo para realizar el trabajo de investigación, así como el marco teórico y conceptual que respalda la investigación.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de la capacitación por competencias, así como el marco legal bajo el cual se rige la capacitación en nuestro país. Dentro de este apartado se analizan las instituciones que promueven el desarrollo de competencias laborales. Se presenta la tipología de competencias que se siguió en la investigación y se mencionan las ventajas de la capacitación por competencias. Se cierra este apartado con la importancia del capacitador en dicho proceso.

En el tercer capítulo se analiza el tema de calidad en el servicio en las empresas afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El capítulo cuarto se inicia con un análisis de la CANIRAC a nivel nacional y local en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y se concluye con un diagnóstico sobre si existe algún programa de capacitación en las empresas restauranteras afiliadas. Se analizaron diez empresas que forman parte de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), por lo que no se diseñó una muestra<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada a Geovanni Martínez Villareal, Presidente de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

En el capítulo 5 se presenta el modelo de capacitación por competencias para los restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se establecen las características y el proceso para su implementación.

Finalmente en el capítulo 6 se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

## **CAPITULO I. METODOLOGÍA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad el proceso de globalización es una constante de todas las sociedades, sin excepción alguna. Cada una de las actividades que se realizan se ven envueltas en altos estándares de calidad producto de la modernización y la libre competencia que se presenta a nivel regional, nacional o internacional.

Los clientes no están ajenos a tal proceso y buscan mejores productos y servicios que satisfagan completamente sus necesidades. En esa búsqueda la comparación es determinante para su selección, por ello la satisfacción del cliente suele ser uno de los factores que detona la exigencia ante quien ofrece un bien o un servicio al público. Aunado a lo anterior, las nuevas tecnologías de la información permiten, conocer las opciones que ofrecen los diferentes oferentes del mismo producto o servicio. Por tanto, la alta competitividad de las empresas se basa en un constante desarrollo de producto y servicio, este último se ve modificado con un correcto desarrollo de habilidades y capacidades propias del ser humano quien es finalmente el que ofrece tal servicio.

La globalización exige mayor flexibilidad para las empresas sin importar el tamaño o lugar del establecimiento, solo aquéllas que sean capaces de detectar estos cambios serán las que perduren en el tiempo gracias a la preferencia de los clientes. Si bien es cierto que las grandes compañías están respaldadas por grupos de investigación y desarrollo que les permiten establecer las pautas a seguir en el mercado, son las Pymes las que deben adaptarse a los cambios y exigencias de sus clientes dado que en México son la base de la economía debido a su impacto en la generación de empleos y

aportación a la producción nacional. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son Mipymes, que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), y el 72% de empleo en el país (proméxico, 2013), por lo tanto, es importante mantener personal calificado que desarrolle sus capacidades, conocimientos y experiencia.

Para el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; el uso de técnicas o herramientas que les permitan ser más competitivas, como la capacitación basada en competencias puede ser esencial para competir en el mercado, el cual por su nivel de competitividad, exige una diferenciación como lo es la calidad en el servicio tratándose del sector restaurantero.

Por lo anterior, si las empresas restauranteras quieren permanecer y mejorar su servicio al cliente deberán desarrollar e implementar estrategias que incrementen su competitividad esta entendida como la incorporación de innovación en los productos o los procesos, de manera que sean capaces de presentar al mercado una propuesta siempre atractiva (Bermejo, 2008).

Un modelo de capacitación desarrollará habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos en el personal que generarán una mejor atención al cliente, y con ello mejores rendimientos a los empresarios.

En esta investigación se analizó la importancia de llevar a cabo capacitación por competencias que permita mejorar la calidad del servicio al cliente, como atributo diferenciador de alta competitividad en el mercado.

La capacitación basada en competencias es una herramienta que generará un cambio en el personal a partir de desarrollar habilidades para mejorar el servicio al cliente, haciendo mención de que dichas habilidades se pueden desarrollar y encaminarlas a un objetivo en particular.

Huajuapán de León, Oaxaca; es una ciudad comercial y de servicios, donde los empresarios ofrecen sus productos o servicios a los clientes, siendo ellos los que buscan mayor calidad en el servicio recibido, ya que el producto que obtienen suele ser similar en las diferentes empresas, por tanto, resulta la calidad del servicio un diferenciador para la elección del cliente (Barradas, Espinosa y Reyes, 2011)

Por otro lado, el desarrollo comercial de esta Ciudad se ha visto generado por la llegada de empresas transnacionales y el sector restaurantero no estará ajeno a tal apertura. Los empresarios de la región deben estar preparados ante tal reto y el apoyo de la capacitación basada en competencias le servirá para competir al nivel que marquen estas empresas.

## **1.2 Justificación**

La función de la capacitación es generar un cambio que suele ser constante en un mundo globalizado, si se llega a conseguir se obtiene un gran éxito, sin embargo, el elemento humano en una organización es de vital importancia para el logro de los objetivos de la empresa, que en ocasiones limita su desarrollo al interponer obstáculos para cambiar procedimientos donde la cultura y resistencia suele ser un factor que impide el mismo.

En la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, la economía de la región en un alto porcentaje se basa en el sector comercial, donde se concentran por la ubicación geográfica demandantes y oferentes, que ofrecen y exigen productos y servicios para consumo personal. La satisfacción de los demandantes, como se ha mencionado, está determinada por la calidad del servicio ofrecido, mismo que es resultado de las capacidades innatas que el personal posee, sin embargo, el desarrollo de las mismas a través de la capacitación por competencias genera un beneficio mayor. Las competencias se pueden desarrollar por medio de programas de capacitación, es ahí donde la importancia de generar un modelo de capacitación basado en competencias resulta importante para los empresarios de la región, ya que con ello se obtendrá un mayor número de clientes fieles que, en consecuencia, generará mayores ganancias a la empresa.

No podemos olvidar que la rentabilidad de un negocio se mide por los ingresos que obtenga, pero también influye la satisfacción de los clientes. Tal satisfacción será resultado de un servicio de calidad que se logra por el desarrollo de competencias a través de un programa de capacitación que lo distinguirá de su competencia.

Los procesos de capacitación están acompañados del proceso de cambio, por lo que buscan preparar a los miembros de la organización para mejorar la atención prestada al cliente y con ello consolidar a la empresa.

El proceso de cambio se logrará creando nuevos hábitos, modificando comportamientos y es ahí donde la capacitación toma una importancia relevante.

El desarrollo de competencias en cuanto a habilidades y conocimientos resulta más fácil de apreciar en las personas, pero no es un factor que haga diferencia en el desempeño. La parte más importante la forman los motivos, los rasgos de personalidad, la autoimagen y el rol social, ya que éstas son características difíciles de apreciar y por ende influyen más en el desempeño.

El desempeño se ejemplifica de la siguiente manera: un trabajador puede fallar en una competencia, ya sea porque no entiende la situación (conocimiento), porque es introvertido (personalidad) o por falta de motivación. Por el contrario, en un desempeño exitoso, la motivación y el desarrollo de habilidades y conocimientos han sido generados por las competencias de una adecuada capacitación.

Ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no estamos igualmente interesados en todas las clases de tareas, pero podemos desarrollar ciertas competencias para mejorar las tareas encomendadas. Por otra parte, sí los procesos mentales son genéricos es ahí donde la capacitación basada en competencias suele ser una herramienta para el desarrollo del trabajador.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir

las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización (Alles, 2012).

La importancia de la investigación ha sido la elaboración de un modelo de capacitación basada en competencias que permita detectar las competencias necesarias para eficientar el servicio al cliente y por ende, esto reditúe a los empresarios del sector restaurantero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca en el aspecto económico.

Por otra parte, la contribución de la industria restaurantera al Producto Interno Bruto a nivel nacional fue del 3.58% en el 2012, y ocupa el segundo lugar en la generación de empleo (CANIRAC, 2012).

Esta es una de las actividades económicas que genera empleos y derrama económica, punto importante para enfocarse a este sector y se llevó en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; perteneciente a la región Mixteca Oaxaqueña.

El sector empresarial de Huajuapán de León, Oaxaca; está principalmente conformado por empresas comerciales y de servicios que en su mayoría se encuentran en el centro de la ciudad y se caracterizan por ser familiares con trabajo no asalariado para sus integrantes en la gran mayoría de los casos (Villagómez, 2010).

### **1.2.1 Pertinencia y relevancia**

Esta investigación es pertinente porque los negocios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; están expuestos a los altos estándares de competitividad de empresas multinacionales.

Aunado a lo anterior la ciudad no cuenta con instituciones especializadas que ofrezcan asesoría a empresarios y administradores de las empresas, únicamente las que forman parte de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), reciben capacitación anualmente, pero no desarrollan las competencias necesarias para el sector.

Uno de los cambios más vertiginosos para las empresas locales es la globalización de la economía, pues ha creado muchas oportunidades para las Mipymes, pero también un sinnúmero de retos, especialmente para las empresas de este tipo que desean tener una fuerte presencia en el mercado (Serna y Delgado, 2007).

El desarrollo de un modelo de capacitación basado en competencias es una herramienta que maximiza el desempeño de las empresas ante la competitividad del mercado, mejorando la calidad del servicio, cumpliendo las expectativas de los clientes, como parte de los objetivos del empresario de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; en la administración de su negocio.

La importancia de esta investigación radica en la elaboración del modelo de capacitación basado en competencias para los empresarios restauranteros afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; ya que les servirá como herramienta generadora de un mejor desempeño, que pretende mejorar la calidad en el

servicio, lo que finalmente les redituará financieramente y aumentará la probabilidad de la permanencia de sus empresas en el tiempo.

### **1.3 Hipótesis**

La capacitación por competencias es una herramienta que permite el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes en el personal de las Mypes del sector restaurantero afiliado a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; y mejora la calidad en el servicio ofrecido al cliente.

### **1.4 Objetivo general**

Proponer un modelo de capacitación basado en competencias, para mejorar la calidad del servicio al cliente en las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

#### ***1.4.1 Objetivos Específicos***

- Analizar la relación que existe entre la capacitación por competencias y la satisfacción total del cliente.
- Analizar la capacitación por competencias para determinar de qué manera se puede utilizar en las empresas que forman parte de la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para determinar las habilidades que deben mejorarse en las empresas que forman parte de la CANIRAC para tener una mejor calidad del servicio.

- Proponer un modelo de capacitación basado en competencias que desarrolle las habilidades del personal en las empresas que forman parte de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a fin de mejorar la calidad del servicio al cliente.

#### ***1.4.2 Preguntas de Investigación***

- ¿Cuántas empresas restauranteras forman parte de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?
- ¿Las empresas que forman parte de la CANIRAC llevan a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación para formular planes de capacitación?
- ¿Las empresas restauranteras que forman parte de la CANIRAC ofrecen capacitación a su personal como parte integral de su desarrollo?
- ¿La capacitación por competencias puede aplicarse a las empresas restauranteras que forman parte de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?
- ¿La capacitación por competencias es un factor que ayudará a lograr una total satisfacción del cliente?
- ¿El desarrollo de habilidades y conocimientos determinan un desempeño exitoso en las empresas restauranteras que forman parte de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?

## **1.5 Marco teórico**

A continuación se presentan los conceptos básicos que se utilizaron como punto de partida en esta investigación a fin de contar con los elementos centrales de aquellas variables que posteriormente serán analizadas.

### ***1.5.1 Empresa***

La empresa es la entidad económica capaz de poseer activos bajo su propio derecho, asumir responsabilidades y comprometerse en actividades económicas y transacciones con terceros, pudiendo estar constituida por uno o varios establecimientos (INEGI, 2009).

Fernández (1991, p.125), concibe a la empresa como *“la unidad productiva o de servicios que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”*.

Para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa (Art. 16, Ley Federal del Trabajo, 2012).

A partir de estos conceptos se puede establecer que las empresas son un grupo social que a través de la administración del capital y el trabajo, producen bienes o servicios tendientes a satisfacer las necesidades de una sociedad, y considerando la importancia que tienen en el desarrollo del país, se deben establecer las condiciones

necesarias para mejorar su entorno, fortalecerlas y hacer más competitivo al país en el ámbito internacional. Esto puede constituir una ventaja real para atraer inversiones y fortalecer la presencia de productos y servicios tanto al interior como fuera del país.

### **1.5.2 Clasificación de las empresas**

De acuerdo con Münch (2002), las empresas se clasifican bajo diferentes enfoques que se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.1 Clasificación de las empresas**

<b>ACTIVIDAD O GIRO</b>	<b>RÉGIMEN</b>	<b>ORIGEN DEL CAPITAL</b>	<b>MAGNITUD</b>
1. Industriales	1. Sociedad Anónima	• Privadas y Públicas	• Micro
• Extractivas		a) Nacionales	• Pequeña
• Manufactureras	2. Sociedad Cooperativa	b) Extranjeras	• Mediana
2. Comerciales		• Trasnacionales	• Grandes
• Mayoristas	3. Sociedad de Responsabilidad Limitada	• Multinacionales	
• Minoristas		• Globalizadoras	
• Comisionistas	4. Sociedad de Capital Variable	• Controladoras	
• Multinivel			
3. Servicio	5. Sociedad en Nombre Colectivo		
• Transporte			
• Turismo			
• Educación			
• Salud			
• Financieras			
• Outsourcing			

Fuente: Münch (2002).

Con base en tales definiciones, este estudio se enfocó en las empresas de servicios que pertenecen a la CANIRAC y que forman parte de las Mypes (Micro y pequeñas empresas) de acuerdo a la estratificación de las empresas (Ver Tabla 2), dado que en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; éste tipo de empresas son las que predominan.

Para Ventura (2011), las empresas de servicios pueden encontrarse en diversos sectores tales como: el comercial, de transporte, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, entretenimiento, la administración pública y los llamados servicios públicos, como son la sanidad, la educación, entre otros.

**Tabla 1.2 Estratificación de las empresas**

<b>ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES</b>			
<b>SECTOR / TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
MICRO	0 – 10	0 – 10	0 – 10
PEQUEÑAS	11 – 50	11- 30	11 – 50
MEDIANAS	51 – 250	31 – 100	51 - 100

Fuente: Ley de Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2012).

La Real Academia Española define servicio, como la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción directa de bienes materiales. Mientras que en la norma ISO 9000, define a un servicio como algo intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente (Proméxico, 2013).

Dentro de las características principales de los servicios, podemos encontrar que:

- Son intangibles ya que no se pueden percibir antes de adquirirlos.
- Son heterogéneos, lo que quiere decir que nunca podrán ser iguales entre ellos ya que son realizados por personas, momentos o lugares diferentes.
- Son inseparables, debido a que su producción y consumo son casi o completamente paralelos, esto genera que puedan ser almacenados.

### ***1.5.3 Competitividad***

La alta competitividad que el mercado exige a las empresas no distingue giro o tamaño, solo pide un mayor compromiso a una organización productiva y de trabajo flexible que se adapte a las necesidades de los clientes. Esta exigencia requiere de personal mejor capacitado cuyo impacto sea competir bajo estándares mundiales ante cualquier organización, dejando de lado la tecnología y cambios en las estructuras administrativas que pudieran presentarse. Cabe mencionar que al interior de las empresas la constante capacitación desarrolla personal altamente competitivo que incrementa el valor de las actividades propias del negocio y por ende le reditúa económicamente sin olvidar que incrementa el trabajo en equipo. Esto debido a que el personal con mayor capacitación aporta conocimientos a diversas áreas.

El Diccionario Oxford de Economía define a la competitividad como “*la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios*” (Abdel y Romo, 2004:5).

Para la constitución política de los estados unidos mexicanos (2012), menciona que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la soberanía de la nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. La competitividad se entenderá como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo

Para Bermejo (2008) la competitividad es la incorporación de innovación en los productos o los procesos, de manera que sean capaces de presentar al mercado una propuesta siempre atractiva.

Por tanto, la competitividad en las empresas de servicio requiere de un mejor desempeño en el mercado, mismo que será producto de la implementación de diversas herramientas, entre ellas la capacitación que generará un rendimiento proactivo.

La calidad en el servicio es una variable importante que las empresas hoy en día valoran para su crecimiento y consolidación. Los estándares de calidad se cumplen por el grado de satisfacción que el cliente obtenga de un producto o servicio. En el sector restaurantero resulta imprescindible la calidad que el comensal reciba del personal que labora en éste, ya que esto determina el que un cliente decida regresar e incluso recomendar el servicio. Dicha satisfacción se logra a través de un conjunto de elementos

tales como la calidad de los alimentos, el cuidado en las instalaciones y la calidad que el personal ofrezca en el servicio, la cual puede mejorar con la constante capacitación.

#### ***1.5.4 Capacitación***

La falta de capacitación en el personal reduce la capacidad de competencia de una empresa frente a otra, de ahí la importancia de que el empresario invierta en este rubro. Para lograrlo es necesario que la capacitación no sea vista como un simple gasto, que únicamente incrementa los costos de producción y donde puede presentarse la rotación de personal, sino que sea considerada como una inversión.

La función particular de la capacitación es generar un cambio, lo que busca es la modificación del desempeño que pueda medirse, para saber si efectivamente se logró el objetivo.

Para Mitchell (1995), la resistencia ante un cambio se presenta *“por el apego a lo establecido, es una característica muy humana. Cambiar es arriesgarse a perder lo que ya se tiene, y pocas personas están dispuestas a correr ese riesgo”*.

Ante tal situación, la figura del capacitador representa un papel importante no para crear un cambio, sino para guiarlo, ya que es quien crea el ambiente para generar el aprendizaje.

Sin embargo, no puede ocurrir ningún cambio hasta que se abandone una costumbre anterior (Mitchell, 1995) y los pasos son los siguientes:

1. El primer paso para emprender un cambio es “derretir” el hábito presente.

2. El segundo es “sustituir” la costumbre rota con una nueva, cambiar el comportamiento.
3. El tercer paso es “resolidificar” la conducta nueva, por lo general mediante un sistema de recompensas, lo cual ayuda a que la persona perciba un beneficio derivado del cambio y se sienta a gusto con él.

Por capacitación entendemos la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad<sup>2</sup>. La capacitación en la actualidad representa para las empresas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que desempeñan en los puestos de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. La capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Ofrecer un mejor producto o servicio al mercado.

Para la Ley Federal del Trabajo en su Capítulo III “De la productividad, formación y capacitación de los trabajadores” en su artículo 153 A, establece que es obligación de los

---

<sup>2</sup><http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

patrones proporcionar a todos los trabajadores, y ellos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a ellos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

### ***1.5.5 Competencias***

El enfoque por competencias aparece en México a mediados de los 90's, impulsado por el Gobierno Federal, a través del consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), por medio del manejo de la industria y la formación del individuo para la misma, es decir, vincular el sector productivo con la educación, principalmente en la educación profesional para el empleo (Luna, 2010).

Este enfoque auxilia al desarrollo de habilidades y actitudes, (muchas de las ocasiones innatas al ser humano) e indicará: qué sabe hacer una persona, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo.

En la Psicología Industrial y Organizacional se han estudiado las competencias desde finales de la década de 1960 y principio de 1970.

Daniel, Cubeiro y Fernández (2004, p. 26), menciona que autores como Ghiselli (1966), Michel (1968), McClelland (1973) y Follows (1985) publicaron diversos estudios que demostraban que los tests tradicionales de aptitud y contenido de conocimiento, así como los títulos y méritos académicos:

- No servían para medir la actuación en el trabajo o éxito en la vida.
- Muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y personas de estratos socioeconómicos inferiores.

Fue a partir de estos estudios que David McClelland identificó los principios bajo los cuales realizaría su investigación y descubrió variables para predecir la actuación en el trabajo que no estuviesen sesgadas por factores de raza, sexo o nivel socioeconómico.

Los resultados de estos estudios afirmaban que los valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles, 2012).

McClelland concluyó que existen tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

- a) Los logros como motivación

- b) El poder como motivación
- c) La pertenencia como motivación

Las competencias se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias.

El término competencias ha sido analizado por diferentes autores, Spencer y Spencer (Alles, 2012), definen competencia como: *“una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”*.

Por la parte subyacente se refiere a que la competencia es parte de la personalidad y puede predecir el comportamiento en situaciones laborales, causalmente relacionada porque la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Finalmente Spencer y Spencer afirman que el estándar de efectividad permite predecir quien hace algo bien o pobremente. Considerando que el desempeño es medido sobre un criterio general o estándar (por ejemplo: volumen de ventas en dólares, o número de clientes que compran un servicio).

Para Spencer y Spencer (Alles, 2012), son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan”, el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los alejan de otros.

2. Características. Características físicas o respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Actitudes, valores o imagen propia de la persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
4. Conocimientos. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidades. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimientos y habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

A partir de estas definiciones, Spencer y Spencer introducen el “Modelo del Iceberg”, donde gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Lucia y Lepsinger (Alles 2012), a través de su gráfico que denominan “Competency Pyramid”, señalan que: “... *un modelo de competencias deberían incluir habilidades innatas y las adquiridas. De este modo sería esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes (innatos), y que incorporaría los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia*”.

Por otra parte, Alles (2012), define el término de competencias como las características de la personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La globalización y la tecnología han establecido diferentes estándares a cumplir por las organizaciones, que día a día compiten en un mercado más demandante, y por ende, se busca competir con los mejores recursos y enfrentar los diferentes retos que se presentan. Uno de estos factores decisivos para las organizaciones tiene que ver con poseer personal cada vez más capacitado que haga la diferencia y proporcione herramientas sólidas que maximicen los esfuerzos de las compañías. Dichas diferencias están vinculadas con los conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral. Es aquí donde la competencia por ocupar un puesto de trabajo se vuelve cada vez más importante. Por esta razón las empresas buscan tener los mejores empleados en los puestos que ofrecen para cubrir así sus expectativas y optimizar sus recursos a fin de obtener mejores rendimientos para la organización.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) define competencias como: ***“los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral”.***

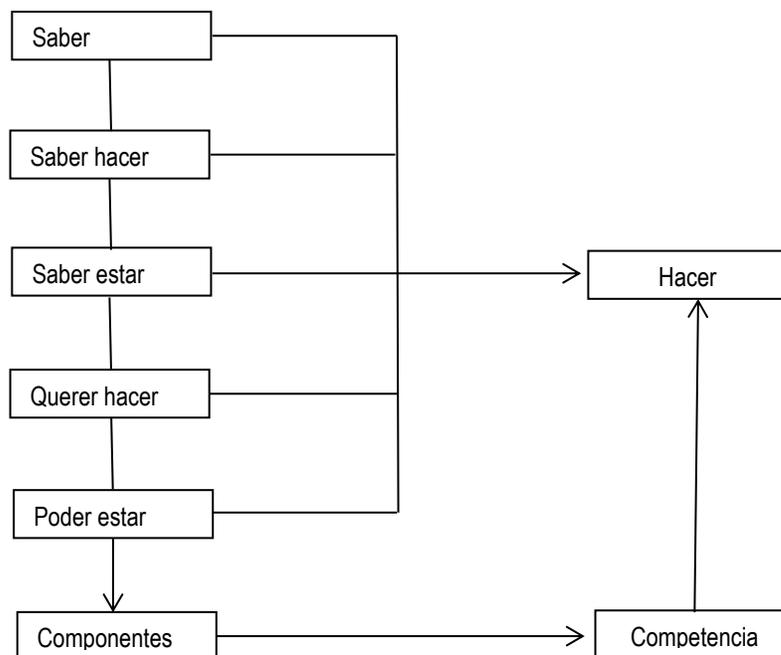
La certificación de competencias es el proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan, sin importar como los hayan adquirido, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una

función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un estándar de competencia.

Un estándar de competencia es un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana que sirve de referencia para evaluar y certificar la competencia de las personas.

Finalmente la Norma ISO 9000 en “Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario define competencia como habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”. Es importante establecer la forma en que se evalúa cada competencia, es decir, establecer un indicador que sea medible, como lo establece el siguiente modelo:

**Figura 1.1 Competencias en la Gestión de Recursos Humanos**



Fuente: Ramírez y García (2013).

Se definen estos elementos de la forma siguiente:

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas, etc.

**Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).

**Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

**Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad del medio".

El modelo plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al "hacer" o sea, a la competencia, que resulta "observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales."

## **1.6 Metodología**

La investigación se inició como exploratoria, dado que, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2008) se examinó un tema poco estudiado: la capacitación por competencias en el sector restaurantero de las Mypes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Posteriormente, se realizó un estudio descriptivo para definir las características y situación actual de la capacitación en las empresas que pertenecen a la CANIRAC.

Finalmente, fue un estudio explicativo porque tiene como propósito explicar la relación que existe entre la capacitación por competencias y la calidad del servicio.

Esta investigación se llevó a cabo de manera cualitativa, conociendo las herramientas de capacitación que existen y diferenciando a la capacitación de la capacitación por competencias, analizando las ventajas que tiene esta última.

La investigación y por ende los resultados obtenidos fueron de tipo transaccional puesto que la investigación se realizó en el momento presente.

Se realizó un análisis de las empresas restauranteras de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; para conocer los procesos en cuanto a capacitación y calidad en el servicio.

Se entrevistó a todos los empresarios que pertenecen a la CANIRAC para conocer qué tipo de capacitación ofrecen, la percepción que presentan ante esta herramienta y los programas que han realizado. La muestra para las entrevistas fue no probabilística, dado que fue aplicada a todas las empresas del sector restaurantero de la

Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que forman parte de la CANIRAC. Fue estratificada por sector restaurantero a empresas de tamaño micro y pequeñas porque son las que predominan en la ciudad y por la importancia del estudio.

Se detalló la importancia de la detección de necesidades de capacitación para un adecuado plan de capacitación. Posteriormente se analizaron los resultados para elaborar un modelo de capacitación basado en competencias que mejore la calidad del servicio al cliente, a partir de las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes detectadas en la investigación que se presentarán en las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO II CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **2.1 Antecedentes**

La capacitación en las empresas representa un modelo de educación, que busca desarrollar una cultura de trabajo empresarial con la finalidad de formar personal con las cualidades y capacidades que ayude a mejorar el desempeño de la empresa. En el sector restaurantero, se busca mejorar la atención al cliente, no solo a través de un producto de excelencia, sino también con calidad en el servicio, es entonces, donde la capacitación resulta ser una herramienta indispensable para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, la capacitación no debe ser considerada como un simple aprendizaje en instrumentos, cifras o sistemas, que limita la creatividad, el desarrollo de habilidades o de autorrealización profesional, por el contrario debe permitir a la persona ser capaz de desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio tanto individual como de la empresa que forma parte.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que, a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia y ahorro, donde se involucre a todos los miembros de un organización (Siliceo, 2000).

La capacitación es una función clave para el crecimiento de los individuos y las empresas, ofreciendo preparación y desarrollo personal que finalmente incrementa la productividad con beneficio mutuo.

A través del tiempo, la capacitación se ha manifestado en diferentes contextos, pero con la misma finalidad de educar y desarrollar inicialmente un conocimiento, manejo de un sistema o proceso, hasta desarrollar habilidades clave para potencializar los beneficios individuales hacia un bien común.

La educación, transmitida a través de la capacitación, ha sido una herramienta que se ha utilizado desde los inicios de la humanidad, como un proceso de aprendizaje que buscaba enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Durante la era industrial, se formaron escuelas industriales cuya meta era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

La capacitación aparece en Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1915, como un método de enseñanza para el entrenamiento militar conocido como *modelo de los cuatro pasos*, que eran: mostrar, decir, hacer y comprobar (Siliceo, 2000).

Cabe mencionar que a partir de ese momento la capacitación empezó a entenderse como una labor de entrenamiento organizada y sistematizada, en la cual el instructor adquiere mayor importancia.

Actualmente esta herramienta ha tomado mayor importancia, al considerarse que las empresas cada día exigen personal altamente capacitado producto de las demandas del mercado, cuya ventaja suele traducirse en el ofrecimiento de un mejor servicio al cliente. Hace falta considerar de manera particular que cuando se hace referencia a trabajos en los que la escolaridad requerida es mínima, se requiere de personal más capacitado y especializado en aquellos productos y servicios que ofrece la empresa.

Por lo anterior, es conveniente que las empresas ofrezcan programas de capacitación para mejorar la eficacia y productividad del trabajador. Para Siliceo (2000), existen dos puntos básicos que destacan en el concepto de capacitación:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

### ***2.1.1 Antecedentes en México***

Por las condiciones del mercado, las empresas deben adaptarse a los cambios que se presenten, con la finalidad de lograr su crecimiento y desarrollo y las competencias laborales son una herramienta que permite obtener dicho objetivo. Este proceso es el resultado de una mejora continua en el desarrollo de habilidades y capacidades del personal que integra a una organización.

En México, al tener una economía de libre mercado, las empresas locales se están enfrentando constantemente a la competencia con empresas pequeñas, pero también con medianas y grandes empresas que se encuentran participando en el mercado global, que les imponen altos estándares de calidad. Por esa razón, se puede notar que ha crecido la necesidad de elaborar programas de capacitación como una herramienta generadora de personal cada vez más competitivo.

Por otra parte, ante la necesidad de establecer sistemas de normalización y certificación de competencias laborales en México, este surgió de un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación, que iniciaron las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, en septiembre de 1993 (Argüelles, 1996).

Cuando se inició con este proyecto, se consultaban a los sectores productivos y se elaboraban diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación, al mismo tiempo se analizaban sistemas de capacitación internacionales para aplicarse en México.

Esta estrategia fue planeada por el Doctor Ernesto Zedillo, entonces Secretario de Educación, quien proponía cuatro elementos centrales (Argüelles, 1996):

1. La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, adecuación de planes y programas de estudio y revaloración del trabajo magisterial.
2. La reforma de la educación tecnológica, que en su primera etapa contemplaba la comparación de las currículas de este nivel educativo.
3. La reforma de la educación superior y de postgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.
4. La reforma de los servicios de capacitación, que tenían como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y de la planta productiva.

La finalidad de esta estrategia era establecer un sistema de capacitación cualitativo que atendiera las necesidades de capacitación a través de servicios viables, flexibles y de mayor calidad.

En la actualidad, la globalización, busca la apertura comercial con la finalidad de aprovechar las ventajas competitivas que tenga cada país y así ofrecer productos o servicios donde poseen alguna ventaja competitiva sea en costos, distribución o recursos naturales. Bajo este contexto, la capacitación y el desarrollo de habilidades en el personal, se vuelven procesos esenciales para la productividad en un mercado laboral altamente demandante.

Para Argüelles (1996), las empresas deben percibir a la capacitación, no sólo como una obligación legal, sino como una necesidad y un proceso integral y permanente, cuyo propósito es elevar la productividad y mejorar la posición competitiva en los mercados globales.

Se requiere de una modernización al sistema de capacitación, resultado de las siguientes situaciones de mercado:

- En primer lugar, porque se está dando un cambio en la economía mundial, donde las empresas están adoptando sistemas flexibles de producción para atender con oportunidad y rapidez a las distintas necesidades de la demanda, esto se traduce en el hecho de que hoy en día las mejores empresas se esfuerzan por producir exactamente lo que los clientes demandan.
- Las empresas requieren adoptar una organización flexible y abierta, de manera que la producción basada en la especialización se transforme en una estructura de

redes y equipos de trabajo, capaces de incorporar el cambio y la innovación tecnológica de los procesos productivos.

- La transformación en los contenidos del trabajo, requiere de una estrategia de mejora continua, donde el trabajador debe ser capaz de incorporar y aportar conocimientos al proceso de producción y participar en el análisis y solución de problemas.

Se concluye que, ante estos cambios en las organizaciones, los modelos de producción ya no se basan en actividades repetitivas y monótonas, sino en el trabajo intelectual y creativo, así como en la innovación y aprendizaje continuo (Argüelles, 1996).

Por tanto, el desarrollo de habilidades en el sector restaurantero afiliado a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca es primordial para generar estrategias de competitividad, desarrollo social y económico en la región.

## **2.2 Marco legal en materia de capacitación en México**

En México, la teoría del Derecho del Trabajo toma su base del artículo 123 Apartado “A” de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, título sexto *del trabajo y la previsión social*, en el cual se establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social del trabajo, conforme a la ley y específicamente la fracción XIII que hace referencia a la obligación de las empresas a proporcionar capacitación a sus trabajadores.

Con la finalidad de establecer la importancia de la capacitación en México, a continuación se establecerán los aspectos legales que rigen en el país, de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo (LFT), en su última reforma del 30 de Noviembre de 2012, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

En el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el apartado A, fracción XIII, menciona que las empresas “[...] *están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo y la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación*”. La ley reglamentaria a la que hace referencia el artículo es a la Ley Federal del Trabajo, que retoma lo plasmado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y lo establece en su Capítulo III Bis.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 2 establece que “*las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales*”.

Se entiende por trabajo digno o decente aquel con los siguientes aspectos:

- Se respeta la dignidad humana del trabajador.
- No existe discriminación por origen étnico, nacional, de género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil.
- Se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador.

- Se percibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos.
- Se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

Por otro lado se afirma que el trabajo es un derecho y un deber social, es decir, es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que deban generar tanto a los patrones como a los trabajadores (Art. 3 LFT, 2012).

Entendiendo por productividad, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que ocurren en la empresa, en la rama o el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos al bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios (Art. 153 “P” LFT).

En conclusión se observa que tanto la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como la Ley Federal del Trabajo, establecen la importancia de la capacitación dentro del trabajo digno y socialmente útil, que otorga beneficios tanto para el trabajador como para las empresas en cuanto a productividad.

### ***2.2.1 Obligaciones de la empresa de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.***

Las obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo son con respecto a empresas que cuentan con más de 50 trabajadores, para las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, al ser Mypes y tener menos de 50 trabajadores no aplican todas estas obligaciones, por lo tanto a continuación solo se enlistarán las obligaciones que marca la ley.

- Constar por escrito las condiciones de trabajo (Art. 24 LFT).
- Proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores (Art. 153 “A” LFT).
- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo a fin de proporcionar capacitación y adiestramiento (Art. 132, fracción XXVIII).
- Enviar a la STPS las constancias de operatividad de competencias o habilidades laborales que se hayan expedido a sus trabajadores (Art. 153 “V”).
- Conservar a disposición de la STPS y la SE los planes y programas de capacitación y adiestramiento (Art. 153 “F”).

### ***2.2.2 Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.***

- Recibir la capacitación o el adiestramiento en su trabajo (Art. 153 “A”).
- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento (Art. 153 “D”).

- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento (Art. 153 “D”).
- Cumplir con los programas respectivos (Art. 153 “D”).
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes (Art. 153 “D”).
- Recibir constancia expedida por la entidad instructora, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa (Art. 153 “T”).

## **2.3 Instituciones que promueven el desarrollo de competencias laborales**

### ***2.3.1 Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales***

En México existen organismos que contribuyen a la competitividad económica, el desarrollo educativo y al progreso social de todos los mexicanos, como el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), que es una entidad paraestatal del gobierno federal mexicano sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con participación tripartita, entre el sector gobierno, empresarial y laboral.

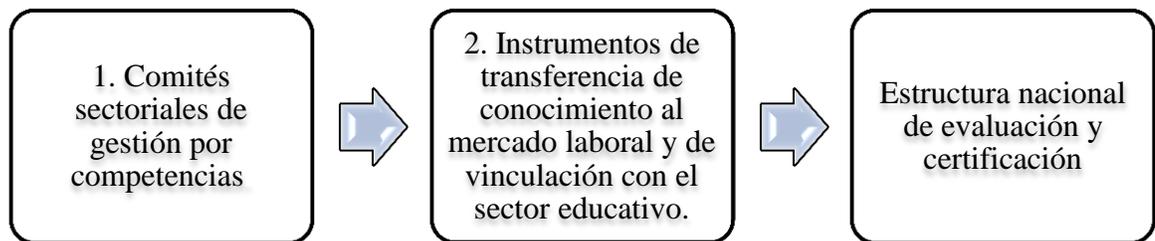
Este organismo tiene la misión de contribuir a la competitividad económica y al desarrollo educativo de México, con base en el Sistema Nacional de Competencias de las personas (SNC).

Es importante mencionar que el SNC es un enlace importante entre el sector empresarial y el desarrollo de la economía, ya que a través de su función de elaborar

programas con la finalidad de apoyar en la formación de personal calificado contribuye a este objetivo.

A continuación se presenta un diagrama para ejemplificar el proceso que utiliza el SNC para cumplir con la misión de preparar personal calificado en las diferentes ramas industriales.

**Figura 2.1 Piezas Claves del Sistema Nacional de Competencias (SNC)**



Fuente: Elaboración propia con información de [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)

El SNC cuenta con 147 Comités Sectoriales de Gestión por competencias en el sector gobierno (19), sector educativo (15), sector social (11), sector de cultura y artes (2) y sector productivo (100), en este último la industria restaurantera se encuentra integrado ([www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)).

Por tanto, la capacitación por competencias es una herramienta que al desarrollar personal altamente capacitado para contribuir al desarrollo de México, constituye un objetivo del gobierno para incrementar la productividad y competitividad del personal; esto se observa con la creación de consejos con dicho objetivo.

La industria restaurantera no es ajena a tal objetivo y se ha preocupado por ofrecer un mejor servicio a través del desarrollo de habilidades en el personal. Cabe

mencionar que el consejo establece reglas generales para la integración y operación del sistema nacional de competencias, lo que forma parte del marco legal en el cual este consejo normaliza las competencias.

Dentro de la regulación de CONOCER, establece el otorgamiento de certificados de competencias como “documento expedido por el CONOCER con validez oficial en toda la República Mexicana por medio del cual se reconoce la competencia laboral de las personas de acuerdo a lo establecido en un Estándar de Competencia inscrito en el Registro Nacional de Estándares de Competencias”.

Así también establece como competencia laboral “conjunto de conocimientos habilidades, destrezas y actitudes que aluden al artículo 45 de la Ley General de Educación y que requiere una persona para realizar actividades en el mercado de trabajo (CONOCER, 2014).

Este consejo es un apoyo para el personal productivo, que al capacitarse a través de éste, obtiene la posibilidad de desarrollarse en el mercado laboral, respaldado por los certificados que ofrece, y para el empresario avala las habilidades que busca en su equipo de trabajo para contribuir al logro de los objetivos empresariales.

### *2.3.1.1 Propósitos del Sistema Nacional de Competencias*

El principal propósito del SNC es contribuir a elevar el nivel de productividad y competitividad de la economía nacional, mediante la promoción e implantación del modelo de gestión por competencias en los sectores productivo, social y público del país. Así también en artículo 2 de las reglas generales y criterios para la integración y

operación del sistema nacional de competencias establece sus propósitos específicos los cuales son:

- Promover el fortalecimiento de la calidad de la fuerza laboral y empresarial del país a través de la formación para el trabajo con base en competencias. Y con ello, contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores y la productividad de las empresas.
- Fomentar la mejora continua en la gestión de las organizaciones, a través del modelo de gestión por competencias.
- Otorgar un reconocimiento oficial a las competencias que posee una persona, independientemente de la forma como las haya adquirido.
- Promover la movilidad y empleabilidad dentro del mercado laboral, de personas con competencias certificadas.
- Cooperar a la vinculación sistemática de los sectores productivo, social y público del país con la comunidad educativa nacional, a través del modelo de gestión por competencias.
- Generar información para los sectores de los trabajadores, empresarial, social, académico y público sobre el estado del modelo de gestión por competencias a nivel nacional.
- Producir información para todos los participantes del mercado laboral, sobre las personas con competencias laborales certificadas.

El trabajador al recibir capacitación por competencias y obtener su certificación obtiene beneficios directos que le generan mayor estabilidad en su trabajo, como son:

- Integrarse al mercado laboral competitivo.
- Tener un documento reconocido por la autoridad educativa del país y empresas de los sectores productivos, que respaldan las competencias a nivel nacional.
- Movilidad laboral a nivel nacional.
- Posibilidad de obtener incrementos salariales y promociones (dependiendo de cada sector).
- Aumentar la seguridad en tu empleo.
- Incremento de la superación personal, motivación y desempeño en el trabajo.
- Reconocimiento público por el trabajo realizado.

Finalmente este organismo ofrece tanto el sector empresarial como a los trabajadores desarrollar las habilidades propias de algún sector en específico, con la finalidad de contribuir a la competitividad económica del mercado en la que las empresas nacionales y locales están inmersas, al desarrollo social – laboral al ofrecer una mejor preparación del trabajador y con ello mejores oportunidades de crecimiento profesional.

A nivel internacional también existen organismos que tienen un objetivo similar de mejorar la calidad competitiva del trabajador, incrementar la productividad y el desarrollo personal por medio de capacitación por competencias como lo es el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), perteneciente a la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

### ***2.3.2 Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional***

La CINTERFOR y OIT apoyan el desarrollo de la capacidad de las Instituciones miembros para desarrollar, ampliar y ofrecer programas de formación basados en competencias laborales. El centro trabaja tomando en consideración instrumentos de la OIT como las áreas de recursos humanos; las relativas a la promoción de empresas sostenibles, las relativas a las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, entre otras.

En todos ellos se reconoce la importancia del desarrollo de las competencias laborales como motor para facilitar el acceso al empleo, mejorar la productividad y en suma, contribuir a hacer realidad el trabajo decente y productivo (CINTERFOR, 2014).

Este centro reconoce para México dos instituciones oficiales para la formación de competencias laborales y a las cuales el sector empresarial puede tener acceso, resaltando el objetivo de una formación profesional y desarrollo de recursos humanos, dichas instituciones son CONOCER y el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).

## **2.4 Tipología de las competencias**

El concepto de competencias ha evolucionado como respuesta a los cambios de la alta competitividad en las empresas, con la finalidad de formar personal calificado y comprometido con los requerimientos de un mercado laboral más preparado.

Como se ha mencionado el concepto de competencias no es nuevo, sin embargo, como punto de partida se habla de la trilogía habilidades-actitudes-aptitudes.

- **Habilidad:** predisposición profesional, intelectual o física para realizar muy bien algo. Hay personas muy hábiles o poco hábiles para algunas cosas.
- **Actitud:** predisposición emocional hacia determinados hechos o actitudes.
- **Aptitud:** coordina y armoniza las dos anteriores, una persona apta para algo es alguien que, teniendo la habilidad y el talento, pone su voluntad y encuentra su efecto al servicio de esa habilidad y de ese talento: es alguien que pudiendo, quiere y queriendo, puede (Siliceo, 2000).

Bajo estos tres conceptos, la competencia busca entrelazar la habilidad, el talento y la actitud, y añade a esta definición la practicidad que debe existir al momento de desempeñar alguna función laboral, es decir, de nada servirá tener las habilidades, o la actitud y aptitudes si no se ponen en práctica bajo una situación de trabajo, convirtiéndose en parte esencial de una capacitación por competencias.

Por tanto, al describir un puesto de trabajo, desarrollar al personal o promover a un trabajador, este es en base a las habilidades que efectivamente demuestre en la práctica, es decir, beneficia a quien efectivamente pruebe que posee las competencias.

Ahora bien, considerando la alta competitividad del mercado laboral y la necesidad de demostrar en el desempeño laboral, ser competentes, en el sentido de ser aptos, facultados, capacitados para un desempeño exitoso, las competencias para cada empresa suelen ser distintas, es decir, de acuerdo a las fortalezas y áreas de oportunidad enlistan las habilidades que requieren para lograr sus objetivos.

Para Peña (s.f.), las competencias se clasifican en los siguientes grupos:

1. Competencias Básicas. Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes y valores mínimos necesarios que debe poseer todo profesionalista.
2. Competencias específicas: conjunto de conocimientos, habilidades y valores que están vinculados a condiciones y áreas específicas de ejecución de una determinada disciplina.
3. Competencias Genéricas: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un profesionalista desempeñarse en su disciplina.

Para CONOCER (2014), establece que lo primero que se debe hacer es identificar las actividades que las empresas realizan para aplicar los estándares que ofrece, actualmente son 140 estándares de competencias escritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC), dichos estándares están en función a los sectores económicos y sociales, como: Administración pública, agua, comercio, financiero, preparación de alimentos, servicios profesionales y técnicos, entre otros.

Para Siliceo (2007) y Alles (2012), el listado de competencias a desarrollar en el personal de una empresa dependerá del nivel de experiencia laboral y grado tanto académico como jerárquico. A continuación se enlistan dichas competencias:

**Tabla 2.1 Tipos de competencias de acuerdo al nivel de experiencia laboral y jerarquía.**

<b>Nivel de experiencia y grado jerárquico en la empresa</b>		
<b>Primer Nivel Sin experiencia laboral</b>	<b>Segundo Nivel Grado intermedio</b>	<b>Tercer Nivel Con experiencia laboral y niveles gerenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad, Flexibilidad</li> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> <li>• Dinamismo, energía</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Iniciativa, autonomía</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Habilidad de contacto</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad, Flexibilidad</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Competencia, capacidad</li> <li>• Dinamismo, energía</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Franqueza, confiabilidad, integridad</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Iniciativa, autonomía, sencillez</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Habilidad de contacto</li> <li>• Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de su equipo</li> <li>• Habilidades mediáticas</li> <li>• Liderazgo para el cambio</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Cosmopolitismo</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Uso de poder</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Visión del entorno</li> <li>• Competencia interpersonal</li> <li>• Conocimiento organizacional</li> <li>• Manejo de la información</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Capacidad de asociación</li> <li>• Autodesarrollo</li> <li>• Capacidad de actuar</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información obtenida en Sileceo (2207) y Alles (2012).

Para esta investigación la tipología de competencias a utilizar fue la propuesta por Alles (2012), en su primer nivel, ya que la industria restaurantera afiliada a la CANIRAC de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; presenta dichas características para los trabajadores que ofrecen el servicio a los clientes, como es el nivel de sin experiencia laboral y personal de puestos básicos.

## **2.5 Ventajas de la capacitación por competencias**

La principal característica de la capacitación por competencias es que los empresarios pueden establecer cuáles son las habilidades que desean desarrollar en su personal con la finalidad de alcanzar sus objetivos, así también no hay que olvidar que para que se logre el desarrollo de dichas habilidades éstas deben llevarse a la práctica, lo que da la certeza de que se cumple la trilogía habilidad-actitud-aptitud.

Al ser un enfoque más personalizado, permite al trabajador acoplar sus atributos y capacidades personales con la necesidad de la empresa, y por ende, la motivación es mayor, ya que se sabe qué es lo que se espera del personal y éste dirige todos sus esfuerzos.

*Queda claro que no son los recursos materiales de las organizaciones, los que contribuyen a una excelencia, sino la base de la competitividad de una organización, está dada por un conjunto de Competencias que entregan las herramientas necesarias, permitiendo el acceso a nuevos productos y nuevos mercados (Valdés, 2005).*

Los beneficios no solo son para el trabajador que desarrolla sus habilidades y lo hace más competitivo en el mercado laboral, sino que también para las empresas al incrementar su productividad y con ello permanecer el mercado.

En la siguiente tabla se resaltan las ventajas más importantes para los trabajadores y para las empresas.

**Tabla 2.2 Ventajas de la capacitación por competencias**

<b>Para el Trabajador</b>	<b>Para la Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.</li> <li>• Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto.</li> <li>• Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.</li> <li>• La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo.</li> <li>• Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas.</li> <li>• Las compensaciones son más fáciles de determinar en base a lo que efectivamente el trabajador sabe hacer.</li> <li>• Para las empresas tener talento humano es un factor productivo importante en la economía y por lo tanto, se debe apoyar el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada y el aumento de las capacidades humanas a través de sistemas de educación, formación y aprendizaje permanente de alta calidad para ayudar a los trabajadores a encontrar buenos empleos y a las empresas a encontrar los trabajadores calificados que necesitan.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional (CINTERFOR).

La capacitación por competencias es una herramienta que ofrece beneficios para los trabajadores de los restaurantes afiliados a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, ya que al desarrollar habilidades que se requieren para asegurar una atención con calidad, ellos adquieren las competencias necesarias en el mercado laboral al cual pertenecen. Un trabajador que desarrolle sus capacidades tiene mayores posibilidades de ser contratado en algún otro restaurante de los pertenecientes a la CANIRAC, ya que el empresario estará seguro de que conoce lo que debe hacer y lo pone en práctica, y con ello genera alto rendimiento en la empresa y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente no solo es importante determinar las competencias que se busca desarrollar en el personal, sino también hay que mencionar el papel del instructor para el desarrollo de las mismas.

## **2.6 El papel del instructor**

El papel que representa el instructor, como maestro, líder, expositor, mediador, facilitador es la clave del éxito de todo programa de educación, pero no hay que olvidar que la forma en que aprende un niño es diferente a la de un adulto. En el primero, su aprendizaje está dado por conceptos teóricos, ya que, para ellos lo que dice un libro y el instructor es lo más confiable, y para los segundos, se busca lo práctico, lo que su vida laboral o personal les beneficie directamente.

En cualquiera de los dos casos la influencia del instructor es importante para lograr transmitir los conocimientos o desarrollar habilidades en los participantes. Al hablar de capacitación en adultos realizada con un enfoque por competencias, el rol del

instructor como facilitador es transcendental para el desarrollo de las habilidades, actitudes y aptitudes, al canalizar tanto conocimientos como destrezas y cambios en el personal para no solo saber hacer las cosas sino en querer hacerlas de la mejor manera posible.

La función del instructor es primordial, dado que pueden existir las mejores condiciones para impartir la instrucción, como edificio, mobiliario, equipo, etc., pero si el instructor falla la capacitación ya no cumple con su objetivo. El principal reto para el instructor es saber manejar e instruir al grupo con éxito.

Para Mitchell (1995) y Siliceo (2000), el instructor toma la función de un líder ante el grupo a desarrollar, y como tal debe tener las siguientes características y funciones:

Características:

- Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr el objetivo común.
- Tener conocimientos necesarios.
- Ser agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr involucrar al grupo con los objetivos del curso.

Funciones:

- Determinar la agenda y llevar un registro del tiempo.
- Conservar los objetivos de la capacitación.

- Proteger el derecho de todos los participantes.
- Escuchar.
- Hacer participar a todos los miembros.

Dentro de un proceso de capacitación, el instructor debe poseer herramientas para lograr el objetivo del curso (Reza, 1998), como son:

1. La carta descriptiva. Es el documento que basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos específicos y terminales, sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzar con efectividad. Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular.
2. Guía para los participantes. Es un documento que describe cada una de las actividades que los entrenados realizarán para alcanzar los objetivos instruccionales.
3. Manual del participante. Es el conjunto de notas, información conceptos, datos definiciones, teorías, imprescindibles para integrar los contenidos del curso.
4. Materiales audiovisuales, ayudas o medios de comunicación. Son los instrumentos de apoyo que facilitarán al instructor el proceso de enseñanza-aprendizaje, como son: rotafolios preelaborados, películas, presentaciones.
5. Bibliografía. Es el conjunto de notas y referencias bibliográficas, hemerográficas, documentales que el capacitado puede o debe consultar para profundizar algunos aspectos que el instructor crea prudente o que la naturaleza del tema requiera.

La función del instructor en el proceso de enseñanza – aprendizaje no debe limitarse únicamente a la impartición de conocimientos, sino que debe considerar aspectos para que el curso se cumpla de manera eficaz y eficiente, es decir, debe saber transmitir los objetivos a los participantes y con ello formar personas altamente calificadas con lo que se obtendrán resultados positivos tanto personales como profesionales.

Finalmente hay que recordar que la capacitación no debe verse como un gasto sino como una inversión, para formar personal altamente calificado que mejorará el desempeño en sus funciones y contribuirá al logro de los objetivos empresariales, a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. Es aquí donde el papel del instructor es radical para encaminar los esfuerzos tanto de los empresarios como del personal que asistirá a los cursos de capacitación hacia la obtención de resultados esperados.

### **CAPITULO III CALIDAD EN EL SERVICIO**

Hoy en día el concepto de calidad en las empresas se ha convertido en pilar fundamental para la elaboración de estrategias que permitan posicionarse en el mercado a través de un mejor servicio ofrecido al cliente que cada día es más exigente, por el acceso a diferentes fuentes de información.

El concepto de calidad en las empresas ha evolucionado a través del tiempo, a pesar de que actualmente existe abundante información lo que hace pensar que es un término nuevo; sin embargo, dicho concepto ha evolucionado en las empresas a lo largo de los años y desde la década de los ochenta ha ampliado sus objetivos y variado su orientación. En sus inicios, la calidad era una responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad, su función consistía en rechazar todos los productos defectuosos y después, recuperar algo de producto, lo que la hacía muy costosa. Posteriormente, se comenzaron a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida (García, 2005).

Así la idea de este concepto ha tomado un aspecto importante, ya que pasó de la idea simple de realizar una verificación, a tratar de generar calidad desde el origen, implementando con ello calidad total en todo el proceso, y se empezó a poner énfasis en los clientes.

Actualmente en las empresas, el término “calidad” se involucra a todos los departamentos o áreas, cambiando su filosofía en la manera de organizarse. Por lo tanto ya no se concibe a la calidad como un costo, sino como una ventaja que se traduce en la reducción de costos y maximización de beneficios.

Para las empresas restauranteras, la calidad en el servicio es sin duda un factor determinante para su éxito, ya que el trato al cliente, la amabilidad, actitud cordial, por mencionar algunos, son aspectos subjetivos que este evalúa al momento de estar en contacto con estas empresas. Por ende, la calidad en el servicio es una herramienta que genera una ventaja competitiva y permite sobrevivir y crecer a las empresas en el mercado.

La finalidad de este capítulo es analizar la importancia de la calidad en el servicio al cliente, como factor para la creación de estrategias competitivas generadoras de ventajas ante la competencia. Para ello, a continuación se describen conceptos claves de la calidad, servicio al cliente, evolución de la calidad, factores que inciden en la calidad en el servicio, importancia y beneficios de contar con una excelente calidad en el servicio. El capítulo se cierra con una descripción del servicio que se ofrece en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; en el sector restaurantero afiliado a la CANIRAC.

### **3.1 Calidad**

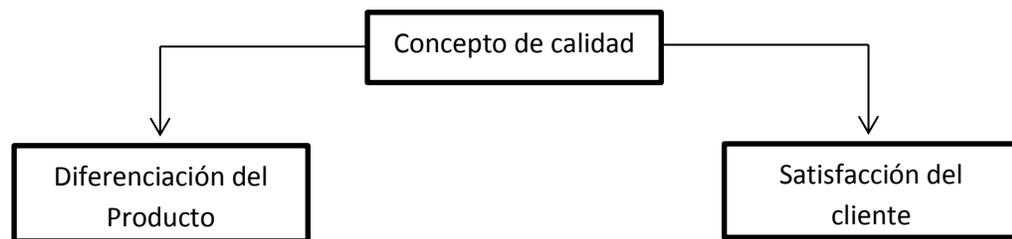
#### ***3.1.1 Concepto de calidad***

La definición de calidad no puede ser precisa, pues se trata de una apreciación subjetiva, pero normalmente entendemos que la calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie (García, 2011).

Para la *American Society for Quality Control*, calidad es: “La totalidad de funciones y características de un producto que determinan la capacidad para satisfacer las necesidades de un grupo de usuarios” (Caro, 2011).

La calidad puede ser analizada desde diferentes ángulos: desde el producto, calidad significa distinguirse (tanto cualitativa y cuantitativamente) respecto de algún atributo requerido, mientras que para el usuario, calidad es satisfacer sus necesidades y deseos como una apreciación subjetiva que depende de cada persona.

**Figura 3.1 Esquemmatización del concepto de calidad**



Fuente: Elaboración propia con información de García (2011).

La calidad es un atributo que existe y es necesario en cada uno de los ámbitos de nuestra vida: en el ambiente laboral, escolar, social, y hasta familiar. Sin embargo, este atributo no siempre es palpable y frecuentemente los seres humanos se quejan de que las cosas, o las personas, no tienen calidad en sus características o en sus actividades.

El enfoque de calidad ha surgido para poner de relevancia la importancia de hacer las cosas bien desde el principio, de asegurarse que le sean de utilidad a las personas para quienes se hace, y de que el costo monetario y el esfuerzo al realizarlas sea óptimo para todos (Sevilla, 2002).

Para Sevilla (2002), el término de calidad tiene su origen en el griego *Kalos* (bueno, hermoso, apto, favorable) y el latín *Qualitatem* (propiedad). El diccionario

define la palabra calidad como la propiedad o característica de una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Para Edward Deming la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras, además debe existir interrelación entre los siguientes factores (Sevilla, 2002):

1. Que el producto de verdad reúna las características que se ofrecen.
2. Que se proporcionen al usuario instrucciones para usar e instalar el producto.
3. Y que se proporcione servicio de reparaciones y las refacciones para el producto en caso de descompostura.

Para Joshep M. Jurán citado en Sevilla (2002), calidad es la “adecuación al uso”, lo cual quiere decir que para que un producto tenga calidad los productos y servicios deben contar con características que el usuario ha definido como útiles.

Por su parte Feigembaum define calidad del producto o servicio como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente (Sevilla, 2002).

### ***3.1.2 Origen de la Calidad***

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto o servicio con el cual se permite emitir un juicio de valor acerca de éste. En este sentido se habla de nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto o servicio (García 2005).

El concepto ha evolucionado a lo largo de la historia, a continuación se describe cada una de las etapas:

**Tabla 3.1 Evolución histórica del concepto de calidad**

<b>Etapas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
<b>Artesanal</b>	Se trata de hacer las cosas bien sin importar los costes o esfuerzos necesarios para ello.	Satisfacer al cliente, satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
<b>Revolución Industrial</b>	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
<b>Segunda Guerra Mundial</b>	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo con la mayor y más rápida producción. (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la posibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y momento preciso.
<b>Posguerra (Japón)</b>	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
<b>Posguerra (Resto del mundo)</b>	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
<b>Control de Calidad</b>	Técnicas de inspección para evitar la salida de productos defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
<b>Aseguramiento de la Calidad</b>	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos, ser competitivo.
<b>Calidad Total</b>	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como al interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Fuente: García (2011).

El concepto de calidad ha evolucionado de acuerdo a las circunstancias propias de cada época, donde satisfacer las necesidades del cliente final estaba en relación a algunos aspectos, y finalmente al aparecer el concepto de calidad total, éste abarca todo

el proceso en la compra de un bien o prestación de un servicio tanto de manera interna como externa para cumplir con las expectativas del cliente.

### **3.1.3 Principales exponentes de la calidad**

Los principales exponentes que sentaron las bases teóricas de los enfoques de calidad fueron los estadounidenses Edward S. Deming, J.M. Jurán, y Philp Crosby. Otros exponentes no menos importantes fueron Kaouru Ishikawa, Feigembaum, Masaaki Imai, Taguchi, y más recientemente Hammer y Champy, Raymond Manganelly y Mark M. Klein. (Sevilla, 2002).

La aplicación de los conceptos de calidad tuvo como origen las necesidades de organismos industriales para mejorar la calidad, productividad y el costo de sus productos con el fin de ser competitivos en el mercado.

A pesar de que los estadounidenses fueron pioneros y líderes en temas de calidad, en los últimos años han sido los japoneses, líderes en materia de calidad, creando herramientas prácticas mundialmente conocidas e implementadas en todo tipo de empresas. (Hernández & Rodríguez, 2006).

A continuación se presentan los exponentes de calidad a través de un cuadro comparativo:

**Tabla 3.2 Principales exponentes de la calidad**

<b>Exponente</b>	<b>Principal Aporte</b>	<b>Descripción del aporte</b>
<b>Edwards Deming (1900-1993)</b>	<b>CÍRCULO DEMING:</b> Planear, Hacer,	1. Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios. 2. Adoptar la nueva filosofía en todos los niveles.

	Verificar y Actuar	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Dejar de depender de la inspección para lograr calidad.</li> <li>4. Mejorar de manera constante y permanente /reducir costos.</li> <li>5. Eliminar barreras para estar orgulloso de un trabajo bien hecho.</li> <li>6. Eliminar el miedo en el trabajo.</li> <li>7. Destruir barreras entre departamentos.</li> <li>8. Instituir un programa de capacitación.</li> <li>9. Eliminar exhortos que pidan cero defectos.</li> <li>10. Eliminar estándares de trabajo.</li> <li>11. Implantar el liderazgo.</li> <li>12. Instituir un programa de educación y automejora.</li> <li>13. Acabar con la práctica de hacer negocios con base en el precio.</li> <li>14. Poner a todos a trabajar/Calidad tarea de todos.</li> </ol>
<b>Joseph Jurán (1904-2008)</b>	Diferenciación a clientes internos y clientes externos y su conexión para lograr eficiencia y eficacia	<b>TRILOGÍA DE CALIDAD (Costo de la mala calidad)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Planificación de la Calidad.</li> <li>2- Control de calidad.</li> <li>3- Mejora de la calidad.</li> </ol>
<b>Philp Crosby (1926-2001)</b>	Cero defectos /Calidad bien a la primera	<b>PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN POR CALIDAD</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad es cumplir con requisitos de funcionamiento del producto.</li> <li>2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención.</li> <li>3. El estándar de desempeño: cero defectos.</li> <li>4. El sistema de medición: los costos de calidad. Lo que cuesta el incumplimiento con los requisitos.</li> </ol>
<b>Feigebaum (1922 - )</b>	Creador del concepto de CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL	<b>CUATRO PASOS PARA EL CONTROL:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Establecimiento de estándares.</li> <li>2.- Evaluación del cumplimiento.</li> <li>3.- Ejercer acción cuando sea necesario.</li> <li>4.- Hacer planes para mejoramiento.</li> </ol> <b>FILOSOFÍA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Liderazgo de calidad.</li> <li>2.- Tecnología de calidad moderna.</li> <li>3.- Compromiso organizacional.</li> </ol>
<b>Kaoru Ishikawa (1915-1989)</b>	Creador del concepto de CALIDAD TOTAL	<b>FILOSOFÍA:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primero calidad, las utilidades son consecuencia.</li> <li>2. El consumidor orienta la calidad, no el productor.</li> <li>3. El siguiente proceso es el consumidor.</li> <li>4. Hablar con hechos y datos: (herramientas estadísticas).</li> <li>5. Administración que respete al hombre.</li> </ol>

		<p><b>LAS SIETE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gráfico de proceso.</li> <li>2. Hoja de registro/Hoja de comparación.</li> <li>3. Diagrama de Pareto.</li> <li>4. Diagrama causa-efecto (espina de pescado).</li> <li>5. Gráfico de correlación y dispersión.</li> <li>6. Gráfico de control tradicional y six sigma.</li> <li>7. Histogramas.</li> </ol>
<b>Masaaki Imai (1930 - )</b>	Autor de KAIZEN	<p><b>MEJORA CONTINUA</b> Que abarca productos, servicios e incluso aspectos de la vida personal, familiar y de trabajo.</p>
<b>Jan Carlzon (1941 - )</b>	Creador del concepto de MOMENTOS DE VERDAD	<p><b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b> <b>TIPOS DE MOMENTOS DE VERDAD:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Estelares.</li> <li>2.- Amargos.</li> </ol> <p><b>CICLO DEL SERVICIO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Primer contacto con el cliente.</li> <li>2.- Serie de momentos.</li> <li>3.- Servicio completo.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia basada en Hernández & Rodríguez (2006), Alvear (2002) y Feigembaum (2000).

Estas herramientas de calidad propuestas por los diferentes autores han logrado apoyar a las empresas en la gestión de sistemas de calidad, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes y con ello satisfacer sus necesidades. Cada una de estas herramientas contribuye a generar mayor productividad en el trabajador, así mismo las empresas se benefician al volverse más competitivas en el mercado global.

### ***3.1.4 Sistemas de Gestión de la Calidad***

Los sistemas de gestión de calidad forman parte de las estrategias que una empresa determina con el propósito de generar valor agregado sea en un producto ofrecido o en un servicio prestado. La importancia de los sistemas de calidad para un modelo de

capacitación por competencias está dada por el desarrollo de habilidades que los trabajadores generarán en el trato del cliente tanto interno como externo.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe considerarse dentro de las decisiones estratégicas de la alta dirección, ya que este sistema no sólo proporciona beneficios directos sino que también contribuye a la gestión de costos y riesgos, lo cual repercute directamente en los siguientes aspectos (IMCN, 2014):

- a) Fidelidad del cliente.
- b) La recomendación de la empresa.
- c) Los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado.
- d) Las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades de mercado.
- e) Los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- f) La alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados.
- g) La ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización.
- h) La comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como participación en la mejora continua.
- i) La confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización,

- j) La habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.

Ahora bien, la norma NMX-CC-9004-IMNC-2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de satisfacer a los interesados mediante el cumplimiento de sus requisitos (I.M.N.C., 2014).

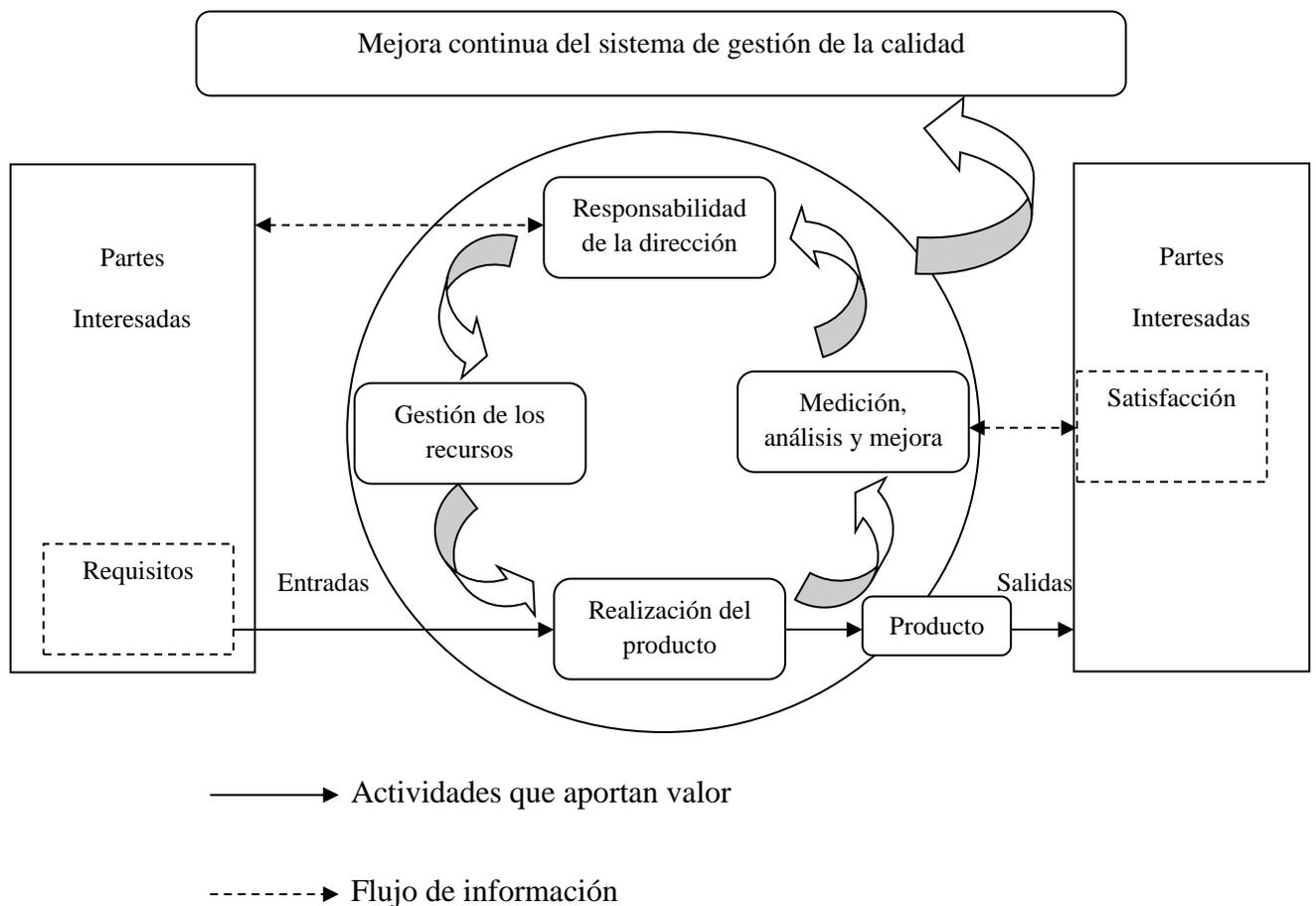
De esta manera, la norma establece que las organizaciones deben identificar y gestionar todas sus actividades que se relacionan entre sí. Un proceso es considerado cuando existen entrada de recursos (*inputs*), *se transforman* y *generan resultados* (*outputs*). Muchas veces se puede apreciar que la salida de algún proceso es la entrada de un nuevo proceso, de tal manera que las actividades se relacionan y su gestión debe considerar este aspecto.

Es importante recalcar que un enfoque basado en procesos, cuando utiliza un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos; y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

A continuación se ejemplifica el proceso de mejora continua de gestión de calidad a través de la figura 3.2

**Figura 3.2 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos**



Fuente: Tomado del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2001)

El concepto de calidad está presente en cada actividad de la vida de las personas, en productos ofrecidos y en servicios que se ofrecen, donde la subjetividad es un factor importante a considerar en este último. Al ser la industria restaurantera parte de las empresas de servicios es importante analizar este concepto.

## **3.2 El servicio**

Las empresas restauranteras toman su ventaja competitiva frente a demás oferentes del mercado a través del servicio que ofrecen, la creación de estrategias que mejoren su desempeño toman su base en la atención al cliente, y suele ser una característica que diferencia a un establecimiento comercial de otro.

El concepto de servicio lo define Harrington J. y Harrington J.S (1997), como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible (Foltalvo y Vergara, 2010).

Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que dentro de los resultados con la intención de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de ellos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes. Muchas empresas, que comercializan productos (bienes tangibles), se distinguen de su competencia por el servicio adicional que ofrecen (servicio intangible).

### **3.2.1 El triángulo del servicio**

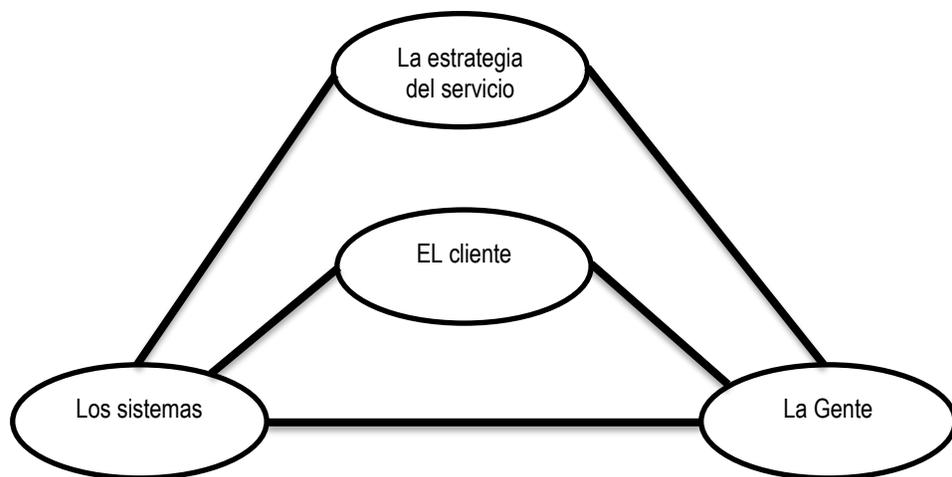
En la actualidad, las empresas buscan mejorar la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes, por tal razón se han realizado estudios que analizan aquellas compañías que para los clientes son consideradas como excelentes organizaciones en cuanto al servicio que ofrecen.

Se ha buscado con ello identificar las variables que hacen que dichas empresas sean las más exitosas, encontrando elementos en común, tales como: a) una estrategia de

servicio bien concebida, b) existencia de sistemas amables para el cliente y c) talento humano orientado hacia el cliente (Uribe, 2010).

Con base en estos resultados, Kari Albrecht creó el concepto de triángulo del servicio, (Ver figura 3.3), donde se observa la interacción entre la estrategia del servicio, los sistemas y la gente de la organización, todos los esfuerzos están enfocados al cliente.

**Figura 3.3 El triángulo del servicio**



Fuente: Uribe (2010).

A continuación se analizarán de manera general las variables que integran al triángulo del servicio y que han sido la clave de éxito de estas empresas con la finalidad de comprender la relación con la calidad.

### *3.2.1.1 La estrategia del servicio*

Es una fórmula característica para la presentación de un servicio, es una premisa de beneficio de la organización, que tiene valor para el cliente y establece una posición competitiva real para la empresa.

Es considerada como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la empresa hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización hacia ésta. La estrategia requiere que toda la organización conozca su existencia y canalicen los esfuerzos de manera conjunta para su logro, todo en beneficio de la satisfacción del cliente.

Para los clientes, la estrategia de servicio se convierte en una promesa de la empresa que debe cumplir, una vez que se presente y difunda al mercado.

### *3.2.1.2 Los sistemas*

Un sistema es un conjunto de partes que se interrelacionan entre sí para lograr uno o varios objetivos determinados (Uribe, 2010).

En relación con el triángulo del servicio, los sistemas deben de enfocarse hacia el cliente, es el objetivo final. Kari Albrecht dice que cuatro son los sistemas que permiten lograr la satisfacción del cliente: gerencial, de reglas y regulaciones, técnico y social.

### *3.2.1.3 La gente*

Sin duda alguna es el talento humano quien finalmente logra que las cosas sucedan en la empresa. De nada sirve tener una excelente estrategia del servicio y unos sistemas bien

diseñados si no existe el personal competente para prestar el servicio y satisfacer al cliente.

Para asegurar que la empresa cuente con el talento humano competente para satisfacer al cliente, debe iniciarse con un adecuado proceso de selección de personal o bien desarrollarlo por medio de programas de capacitación que orienten sus esfuerzos al logro de una mejor atención al cliente.

En dichos programas se deben determinar las competencias que las personas requieren para desempeñar algún puesto de trabajo. Los programas de capacitación deben sensibilizarlos hacia una cultura de atención al cliente, ofreciendo un servicio de calidad orientado al cambio y desarrollo de habilidades para cumplir con tal objetivo.

Hay que recalcar que, en las empresas de servicio, el cliente es el centro y objetivo de toda acción empresarial.

### ***3.2.2 El cliente***

Münch (2009) define a los clientes como “todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa”. Cabe mencionar que el concepto de “cliente” incluye tanto a los compradores, los consumidores de productos y servicios, así como a todos los involucrados en los procesos internos denominados “clientes internos”, que proporcionan servicios a otras áreas de la organización, de tal manera que se pueda lograr la producción o prestación de servicios.

Para las empresas el objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades del cliente, razón por la cual, enfocan sus esfuerzos para cumplir con tal premisa.

Para Uribe (2010), un cliente es aquella persona que tiene las siguientes características:

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
- Nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- Es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

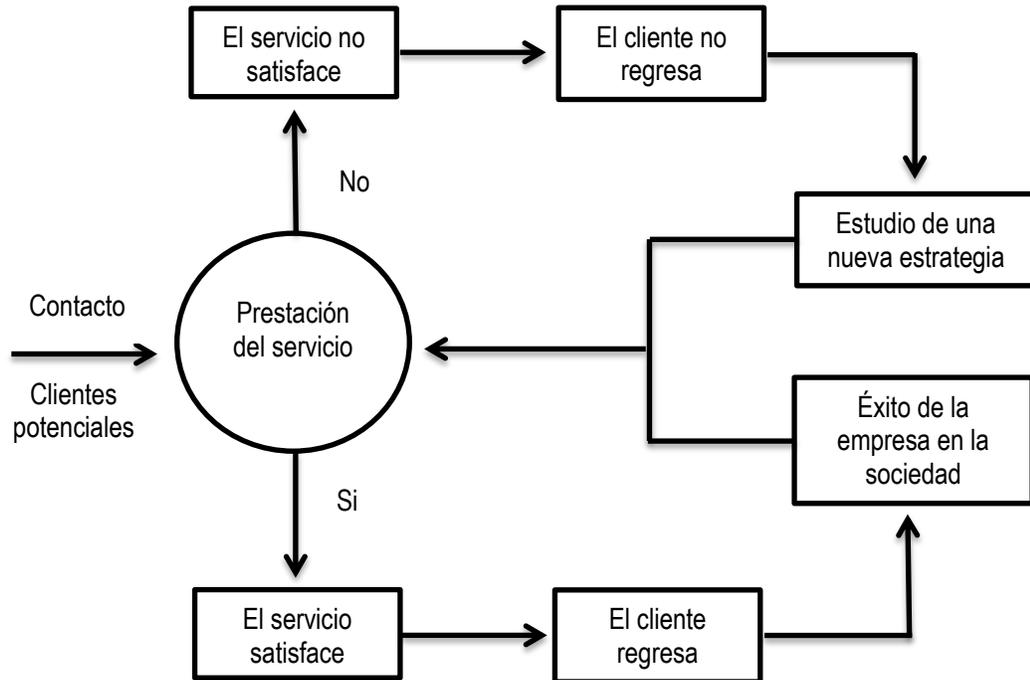
### ***3.2.3 Características de los servicios***

Los servicios presentan características similares que se presentan al momento de ofrecerse a los clientes (Fontalvo y Vergara, 2010), tales como: Los servicios son intangibles, se prestan por una única vez, se producen y consumen de forma simultánea, en el proceso de prestación de servicios juega un papel importante el cliente, una vez prestado el servicio no se puede corregir, se establecen responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente, entre otras.

Es importante recordar que en la prestación de un servicio no existe una estandarización, es decir, se pueden cometer errores en el momento de ofrecerse, razón por la cual las empresas requieren de un esfuerzo para mejorarlo. Así también al momento de fallar en la prestación del mismo el cliente puede ofrecer una retroalimentación inmediata y en un caso extremo provoca su pérdida.

A continuación se presenta una representación gráfica que ejemplifica la prestación de un servicio.

**Figura 3.4 Representación gráfica de prestación de un servicio**



Fuente: : Fontalvo y Vergara (2010).

### 3.3 Calidad en el servicio

Después de conocer los conceptos de calidad y de servicio, es importante definir la “calidad en el servicio”, que conduce a una mayor satisfacción en el cliente. Hay que recordar que el servicio es una excelente ventaja competitiva, que permite a los restaurantes distinguirlos de los demás.

Mejorar la calidad del servicio de una empresa no depende sólo de la dirección sino que, para que funcione, requiere de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo de una organización.

Un servicio de calidad implica ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.

Un excelente servicio de calidad es fundamental para los clientes, quienes evalúan todos los aspectos que el servicio está ofreciendo, creándose con ello, percepciones que finalmente repercuten en sus decisiones de compra y de regresar al establecimiento.

De ahí que el cliente se formule una opinión de toda la empresa desde el primer contacto que tiene con ella, es decir, al ingresar a las instalaciones, con los gestos de quien lo recibe, o cualquier detalle que perciba, es para el cliente un momento de verdad, momento en que el cliente entra en contacto con la empresa.

Los factores que influyen en la satisfacción del cliente son: la calidad de los servicios, que se traduce en la mente de los consumidores como rendimiento percibido y las expectativas del cliente.

Dentro de los términos que describen las características positivas y deseables de los servicios, se encuentran (García, 2011): la amabilidad, la honestidad, la formalidad, el profesionalismo, la eficacia y la eficiencia. Rasgos y habilidades necesarias para el personal que presta los servicios y le da calidad al mismo.

Al cumplir con estas características, el cliente se crea un vínculo emocional positivo por la experiencia durante la compra, lo que sin duda generará lealtad hacia la empresa.

En ocasiones la baja productividad de las empresas es causada por el descuido de las características antes mencionadas, reflejadas en una mala calidad en el servicio. No hay que olvidar que hoy en día los clientes son más exigentes, dado que tienen mayor acceso a las fuentes de información, lo que les permite crear una idea clara de lo que desean, convirtiéndose en un factor decisivo de compra.

Hoy los clientes son más selectivos e informados al realizar sus compras, por lo que la empresa con una mejor calidad en el servicio será la más exitosa. El grado de exigencia va en aumento, es decir, al principio solo se concentraba en la compra del producto, pero a medida que se va informando más, sus exigencias cambian en cuanto a calidad buscando lo mejor.

Para Kotler, el servicio al cliente comprende aquellas actividades que facilitan estar en contacto con las áreas de la empresa, de las cuales requiere soluciones y respuestas (García, 2011).

Zeithaml y Bitner, lo definen como el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa (García, 2011).

El “servicio al cliente”, como se menciona en las definiciones, debe involucrar a todas las áreas de la empresa, ya que es un compromiso conjunto para satisfacer las expectativas del cliente y crear la sensación de la adquisición de sus productos con la más alta calidad.

Otro aspecto a resaltar como parte importante de una excelente calidad en el servicio es la fidelidad del cliente, la cual consiste en conseguir que éste se vuelva

asiduo a nuestras instalaciones, convirtiéndose en fiel a nuestros productos, marcas o servicios (Caro, 2011).

No hay que olvidar que, un cliente fiel, es la mejor publicidad que una empresa pueda tener, ya que recomienda a la empresa y por ende, aumentan sus ingresos.

### **3.4 Calidad en el servicio de las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

Si bien es cierto que la calidad es un aspecto subjetivo y que cada persona se crea una perspectiva de lo que implica este concepto, también lo es el servicio en sí, para las empresas restauranteras, es un factor decisivo al momento de crear lealtad en los clientes.

La calidad en el servicio a los clientes resulta ser una excelente ventaja competitiva para las empresas, que se ve traducida en beneficios económicos para el empresario. La empresa se vuelve más exitosa dado que aumenta el número de clientes, fideliza a los ya existentes y crea un vínculo que se traduce en rendimientos para el empresario.

La calidad en el servicio es un esfuerzo conjunto que involucra a todas las áreas de la empresa, no basta con tener un departamento especializado en calidad, si no se concientiza a todo el personal sobre la importancia de la actitud y el buen trato al cliente, lo que sin duda se ha vuelto el objetivo central para toda empresa.

En la industria restaurantera afiliada a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, el concepto de calidad en el servicio les es familiar dado que han recibido cursos de capacitación para atender las exigencias de los clientes.

El interés de los empresarios resulta un factor decisivo para las empresas que ofrecen sus servicios con la mayor calidad posible. Están convencidos del poder de decisión que los clientes tienen y de la importancia de lograr su más alta satisfacción para fidelizar a los mismos.

La calidad en el servicio se basa en manuales para los empresarios y personal que labora en los restaurantes, donde se especifica aspectos de limpieza, presentación, amabilidad, postura, gesticulación, sonrisa, amabilidad, trato al cliente (comunicación no verbal), que han puesto en práctica y les ha redituado en su desempeño.

Debido a que al ingresar a dicha cámara, la posibilidad de asistir a estos cursos, les ha creado una cultura de compromiso de alta calidad en la atención al cliente, dicho programa de capacitación es constante, es decir, anualmente asisten a cursos con tal temática.

En entrevistas con propietarios de los restaurantes, mencionan estar convencidos de que la atención al cliente es fundamental para cumplir con las exigencias de éste y con ello ser más competitivos y permanecer en el mercado cada vez más demandante. Aunado a lo anterior la iniciativa y compromiso hacen que tengan una apertura a nuevos retos y con ello sugerencias y planes de mejora que les beneficie a sus empresas.

Cabe mencionar que este plan de capacitación no solo es recibido por los propietarios, sino que estos buscan que todo su personal cuente con estas herramientas indispensables para mejorar sus funciones.

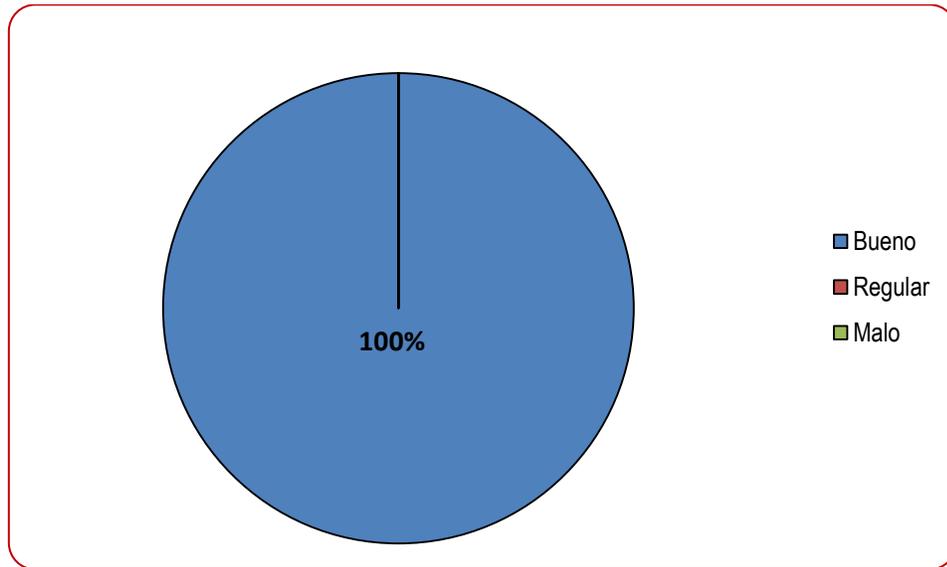
Por otro lado, la profesionalización ha sido un factor a considerar en la mejora de la calidad en el servicio, ya que actualmente los empresarios restauranteros han elaborado estudios para conocer la satisfacción de los clientes a través de sondeos y a partir de sus resultados han mejorado aspectos que el mismo cliente le sugiere.

Durante la investigación de campo y a través del sondeo realizado a 50 clientes de cada uno de los restaurantes, la respuesta es favorable en cuanto a la atención del cliente se refiere, la satisfacción en el comensal refleja la dedicación y esfuerzo, de las empresas afiliada a la CANIRAC.

Como se observa en la gráfica 3.1 el cien por ciento de los clientes considera que el servicio que recibe de los restaurantes afiliados a CANIRAC es bueno.

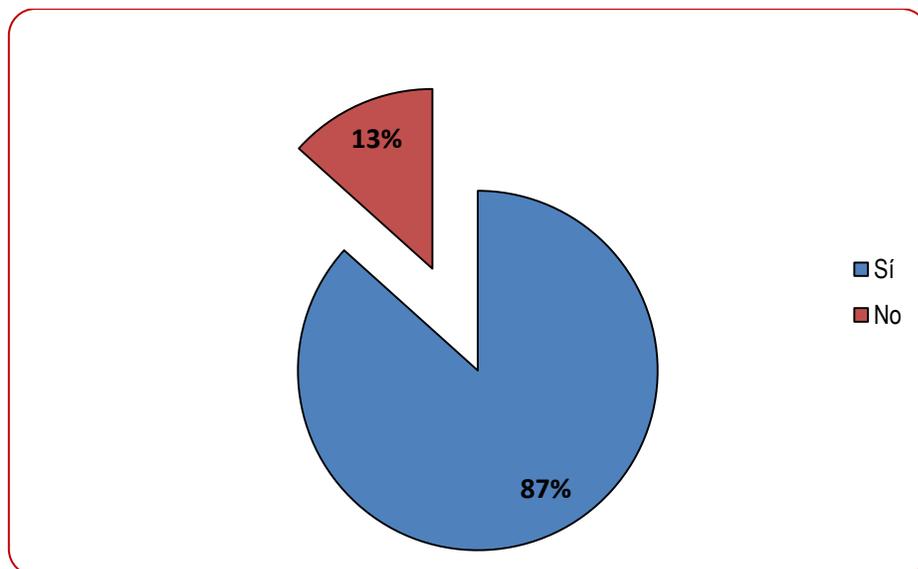
A pesar de que en un alto porcentaje el personal que atiende en los restaurantes cumple con las expectativas de los clientes, es importante rescatar aspectos para mejorar el desarrollo del personal a partir de una formación en cuanto a sus habilidades (ver gráfica 3.2).

**Gráfica 3.1 ¿Cómo califica la calidad del servicio ofrecido?**



Fuente: Elaboración propia a partir de sondeo realizado a clientes que asisten a restaurantes afiliados a CANIRAC en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

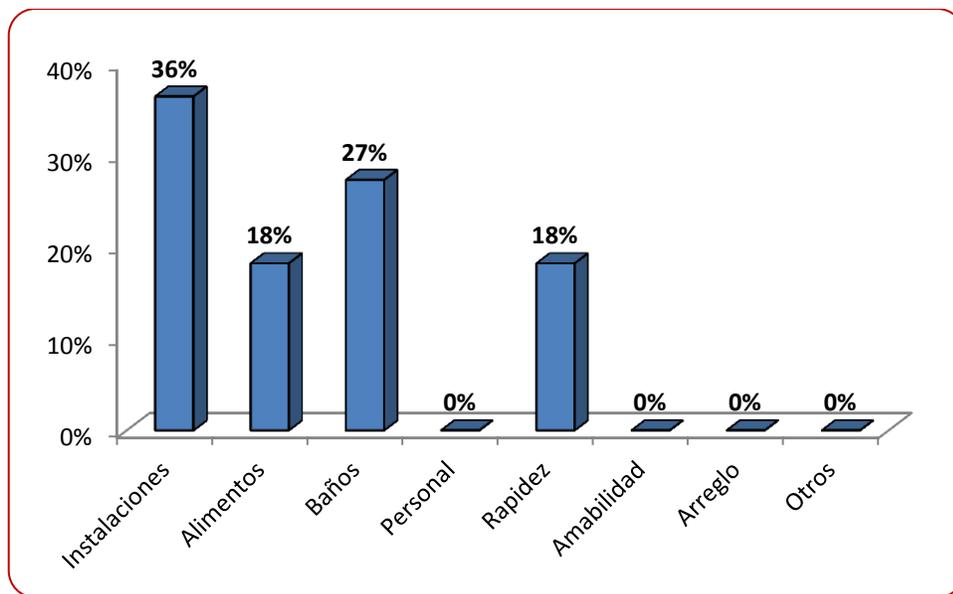
**Gráfica 3.2 ¿El personal que lo atendió cumplió con sus expectativas?**



Fuente: Elaboración propia a partir de sondeo realizado a clientes que asisten a restaurantes afiliados a CANIRAC en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Sin embargo existen aspectos que se pueden mejorar para cumplir con todas las expectativas de los clientes y con ello lograr una satisfacción completa del servicio, aspectos referentes a instalaciones físicas que contribuyen a una estancia placentera en el restaurante como accesos, limpieza en general y de sanitarios (ver gráfica 3.3)

**Gráfica 3.3 Aspectos para mejora la calidad en el servicio**



Fuente: Elaboración propia a partir de sondeo realizado a clientes que asisten a restaurantes afiliados a CANIRAC en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

## **CAPITULO IV DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS AFILIADAS A LA CANIRAC DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.**

### **4.1 Ubicación geográfica de los restaurantes afiliados a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

Las empresas afiliadas a la CANIRAC que formaron parte de la investigación fueron diez (ver anexo 2), se realizaron las entrevistas durante los meses de Enero y Febrero del 2014 en sus instalaciones. La ubicación geográfica de los restaurantes se observa en el mapa con la finalidad de ubicarlos para su estudio (ver anexo 1).

### **4.2 Antecedentes de las principales actividades de la CANIRAC**

A continuación se describen las principales actividades de la CANIRAC a nivel nacional y en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, con la finalidad de conocer las actividades y beneficios que reciben los afiliados.

#### ***4.2.1 CANIRAC a nivel nacional***

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), es el organismo empresarial que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses de la industria restaurantera, mediante la interlocución con el gobierno y los sectores afines (CANIRAC, 2011).

Representa oficialmente a la industria restaurantera en México y en el extranjero, integra a los negocios e instituciones del ramo gastronómico: proveedores de servicio y

productos, restauranteros e instituciones públicas y privadas y educa diseñando e identificando los mejores programas de capacitación para la industria restaurantera.

La CANIRAC fue creada en 1985 y al día de hoy ofrece beneficios a sus afiliados como programas de capacitación, consultas legales, convenios con aseguradoras para proteger las instalaciones físicas, mobiliario y equipos.

La CANIRAC tiene como misión “ser una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses de la industria con el gobierno y demás sectores” (CANIRAC, 2011).

Su visión es: “ser una cámara eficiente, moderna, respetable, influyente en la opinión pública y comprometida con la preservación, investigación y difusión de las tradiciones gastronómicas de México” (CANIRAC, 2011).

A nivel nacional, la CANIRAC ofrece beneficios a sus afiliados, tales como:

- Representar, promover y defender los intereses generales de la industria restaurantera como actividad general de la economía nacional.
- Ser gobierno de consulta y colaboración de los tres niveles de gobierno, para el diseño, divulgación y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad restaurantera.
- Promover las actividades de las empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro.
- Promover la participación de los afiliados en toda clase de promociones, ferias y exposiciones, ya sean de carácter nacional o internacional.

- Promover, orientar e impartir capacitación sobre la realización de toda clase de trámites administrativos, generando una cultura de responsabilidad social y observancia de la legislación que regulan su actividad como sector productivo.

En la siguiente tabla se muestra las empresas que pueden afiliarse a la CANIRAC, y pueden recibir los beneficios antes mencionados.

**Tabla 4.1 Empresas que pueden afiliarse a la CANIRAC**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Cafeterías</li><li>• Hosterías</li><li>• Carros comedores</li><li>• Máquinas expendedoras de alimentos</li><li>• Loncherías</li><li>• Taquerías</li><li>• Torterías</li><li>• Preparación de licuados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimientos que preparan comida para llevar</li><li>• Bufetes y banquetes</li><li>• Preparación y venta de hamburguesas</li><li>• Pizzas</li><li>• Pollos rostizados</li><li>• Merenderos</li><li>• Cenadurías</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chicharrón, carnitas y elaboración de manteca de cerdo</li><li>• Comedores industriales</li><li>• Ostionerías y preparación de mariscos y pescados</li><li>• Refresquerías</li></ul>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en CANIRAC (2014)

A nivel nacional la cámara ha desarrollado programas de capacitación para apoyar a la industria restaurantera, ofreciendo técnicas para conformar equipos profesionales y herramientas para desarrollar las habilidades de trato y servicio a clientes.

Con la finalidad de capacitar al personal que conforma a las empresas y apoyar a los empresarios, CANIRAC ofrece los siguientes cursos:

- Administración de restaurantes: Técnicas de control administrativo que permiten el manejo y supervisión de todas las áreas del restaurante.

- Higiene en el manejo de alimentos y bebidas: Uso de buenas prácticas sanitarias que sustenten una higiénica elaboración y manipulación de alimentos en el restaurante.
- Organización Estratégica de banquetes: idear, programar, producir y coordinar un evento en cualquier dimensión y nivel, tanto público como privado.
- Marketing Restaurantero: Integración de recursos comerciales que permitan elevar la satisfacción al cliente y los objetivos del restaurante.
- Cursos y Talleres: Coctelería, el placer de servir, Calidad en el servicio, Motivación en equipos de trabajo, entre otros.

Los distintivos que otorga la CANIRAC (2014), a las empresas afiliadas son:

1. Distintivo Moderniza “Distintivo M”. Reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo Federal y la Secretaría de Turismo a las empresas que implementen la adopción de mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo.
2. Distintivo CANIRAC. Materiales e instrumentos que permiten la aplicación de buenas prácticas de higiene (norma mexicana NMX-F-618-NORMEX2006).

Así también, los restaurantes afiliados a la CANIRAC reciben otros distintivos que son otorgados por la Secretaría de Turismo (SECTUR), que se enumeran a continuación:

1. En 1990 implementó un programa nacional de manejo higiénico de alimentos como es el Distintivo H: Que es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 (SECTUR, 2014).

2. Programa Punto Limpio: Es un reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo, a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico (restaurantes, hoteles, cafeterías, agencias de viajes, arrendadoras de autos, operadoras de buceo, centros de ocio y entretenimiento, entre otros), por haber implementado la metodología desarrollada por SECTUR y aplicada por consultores especializados, registrados ante la Secretaría a efecto de obtener el sello de calidad.

#### **4.2.2 CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca**

La CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se estableció en el año de 1991. Sin embargo desde 1991 no han permanecido todos los afiliados a esta cámara, sino que se han presentado cambios en los que pueden apreciarse que unas empresas permanecen y otras simplemente decidan salir de la cámara; como se muestra en la tabla

4.2

**Tabla 4.2 Restaurantes que iniciaron afiliados a CANIRAC**

1991 a 1997	1998
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante “Nikos”</li> <li>• Restaurante “Ajos y Cebollas”</li> <li>• Restaurante “La Carreta”</li> <li>• Restaurante “La Mansión”</li> <li>• Alquileres Roga</li> <li>• Restaurante “24 Horas”</li> <li>• Restaurante “Las Palmas”</li> <li>• Restaurante – Bar “La Mancha”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante “Nikos”</li> <li>• Restaurante “Ajos y Cebollas”</li> <li>• Restaurante “La Carreta”</li> <li>• Alquileres Roga</li> <li>• Restaurante “24 Horas”</li> <li>• Restaurante “Las Palmas”</li> <li>• Restaurante “Buganvilias”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a Giovanni Martínez Villareal, Presidente de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, (2014).

La primera mesa directiva de la CANIRAC en la ciudad estuvo conformada por: Roberto Viñas (Ajos y Cebollas), Yolanda Martínez (Nikos), Marcos Estrada (La Carreta), y Evencio Ibáñez (La Mansión).

De 1998 al 2006 se mantuvo inactiva la cámara, reiniciando actividades en 2007 a través de un programa interno que dividió a la cámara en dos grupos, debido a problemas entre los miembros de la mesa directiva. Sólo un grupo formado por 19 miembros continúa hasta la actualidad. No todos son restaurantes, sin embargo, se pueden afiliar porque contribuyen al ciclo de la cadena productiva del sector restaurantero, como proveedores tanto de insumos como de personal.

Actualmente la gestión directiva de la CANIRAC en la ciudad está a cargo de Geovanni Martínez Villareal (Presidente) y Alma Olivia Carreño (Tesorera), la cual se renueva cada año por votación de los miembros afiliados con derecho a postularse durante dos años consecutivos.

Los requisitos para pertenecer a la CANIRAC son los siguientes:

- Contar con registro federal de contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Cumplir con cuotas obrero – patronales ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Cabe mencionar que actualmente por las condiciones económicas de las empresas afiliadas la CANIRAC se ha flexibilizado este requisito.
- A partir del 2006 se ha motivado a la participación de los restaurantes de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

- Pagar la membresía anual por \$900.00 a partir de la cual, se tiene el beneficio para los afiliados de recibir un seguro por \$60,000.00 por responsabilidad civil.

Entre los beneficios de formar parte de la CANIRAC se encuentran los siguientes:

- Capacitación constante a través de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).
- Enlaces con instituciones de gobierno y privadas.
- Participación en actividades que tienen como propósito difundir a los miembros afiliados. Para el caso particular de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; se realizan tres actividades al año: en el mes de Julio se realizó una muestra gastronómica; en el mes de Septiembre “una Noche Mexicana”, y en el mes de Octubre el “Festival del Mole de Caderas”. Dentro de los nuevos planes en coordinación con el Honorable Ayuntamiento de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; se realizará para el mes de Abril “El festival de los 4 Moles”.
- A nivel nacional se puede participar en eventos, convenciones, cursos y expos de restaurantes.

Un aspecto importante a destacar es la ausencia de restaurantes que no están afiliados a CANIRAC y que cumplen con los requisitos, esto debido al desinterés de los propietarios, sin embargo, sí asisten a los cursos que se ofrecen, a pesar de no estar afiliados a la cámara.

La Secretaria de Turismo y Servicios Económicos (STyDE), a través de la CANIRAC, quien funge como enlace entre la secretaria y el municipio, han visto disminuida la existencia de cursos por la falta de participación, altos costos,

desinterés, falta de tiempo y sobre todo por la constante rotación de personal, lo que es una causa importante para que el empresario de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, no les motive a seguir participando.

Entre los cursos de capacitación que ofrece la CANIRAC se encuentran los siguientes: administración básica, servicio de excelencia en el consumidor, estrategias fiscales para pequeñas y medianas empresas, pláticas con la Secretaría de Salud (SSA), pláticas con la Comisión Federal de Electricidad (CFE), atención a clientes, por qué y para qué registrar una marca, decoración de platillos, atención al comensal, preparación de bocadillos y canapés.

De acuerdo a la entrevista realizada al presidente y a los empresarios de la CANIRAC los trabajadores que tienen contacto directo con el cliente, tienen las siguientes características: educación básica, edad entre 18 y 40 años, solteros y casados con hijos, falta de compromiso por permanecer en la empresa, con la idea de emigrar al extranjero. Asimismo de los empresarios entrevistados, cinco de ellos cuentan con una formación profesional sea en administración o gastronomía, y el resto con nivel bachillerato, pero están profesionalizando a la empresa con la integración de algún familiar.

Los restaurantes que forman parte de la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; los que cuentan con el “Distintivo M” son: La Carreta, Las Palmas, La Concordia, Víctor’s y Villa del Mar. Con el “Distintivo H” son únicamente Víctor’s y la Carreta.

### **4.3 Capacitación en las empresas restauranteras de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca afiliados a la CANIRAC**

La finalidad de la capacitación es coordinar las actividades necesarias para que el proceso de aprendizaje permita la obtención de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se desarrollaran en el personal de una empresa para alcanzar sus objetivos y ser competitivos. En dichos programas la alta dirección define los objetivos que desea alcanzar con dicha instrucción, determina además el instructor, tipo de capacitación a impartir, materiales y técnicas para que se logre una capacitación exitosa.

Para la STPS (2013), un programa de capacitación es una descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje estructurado de tal forma que se conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

La CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, ha sido una institución que se ha preocupado por ofrecer y recibir diversos cursos de capacitación con la finalidad de desarrollar personal altamente calificado y con estándares de competitividad altos para ofrecer sus servicios de calidad. Así mismo los empresarios de los restaurantes afiliados se han preocupado por recibir capacitación para la mejor administración de sus empresas, actualizándose de acuerdo a las reformas fiscales y laborales.

Las empresas que están agremiadas a la CANIRAC han recibido cursos de capacitación en temas como: calidad en el servicio, administración general, atención a clientes, contabilidad de costos, certificación de moderniza, higiene y punto limpio. Estos cursos han sido otorgados por instituciones como la SE, la SECTUR, y la UTM, y

han sido impartidos sin costo alguno por los integrantes de la cámara. Es así como CANIRAC invierte al año entre \$1,000.00 y \$5,000.00 y cada empresa agremiada apoya ofreciendo las instalaciones, comida o dinero para la organización de los cursos (Pacheco, 2013).

La cámara realiza reuniones mensuales, con sede en los diferentes restaurantes afiliados, con el propósito de tratar asuntos administrativos, organización de eventos culinarios, así como para detectar áreas de mejora en el personal e instalaciones de los afiliados para mantener los estándares de calidad que la CANIRAC les establece y con la intención de obtener alguno de los distintivos que ofrece.

Para conocer los programas de capacitación que se han realizado en los restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se realizó una entrevista de manera personal en las instalaciones de los restaurantes afiliados (Ver anexo 2).

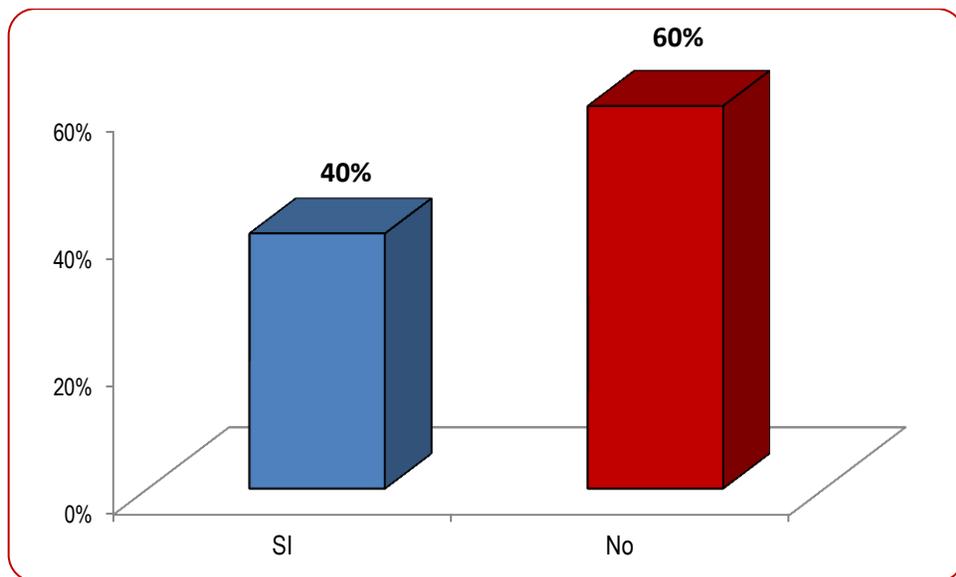
La entrevista (ver anexo 4), consistió de 23 preguntas estructuradas de manera que se obtuviera la siguiente información:

- Información general de la empresa
- Participación de los empleados en las decisiones de la empresa
- Detección de necesidades
- Capacitación
- Competencias deseables en los trabajadores de la empresa

Los puestos de trabajo más representativos de este tipo de empresas son: administradores, meseros, cajeras, lavatrastes y personal de cocina. El 60% de los

empresarios entrevistados no cuentan por escrito con la misión, visión y objetivos (Gráfica 4.1), dado que son pequeñas empresas o que están iniciando sus operaciones o por el número de empleados son menores a cinco incluyendo a propietarios. Los resultados obtenidos en las entrevistas se presentan a continuación:

**Gráfica 4.1 ¿Tiene usted la misión, visión y objetivos de la empresa por escrito?**



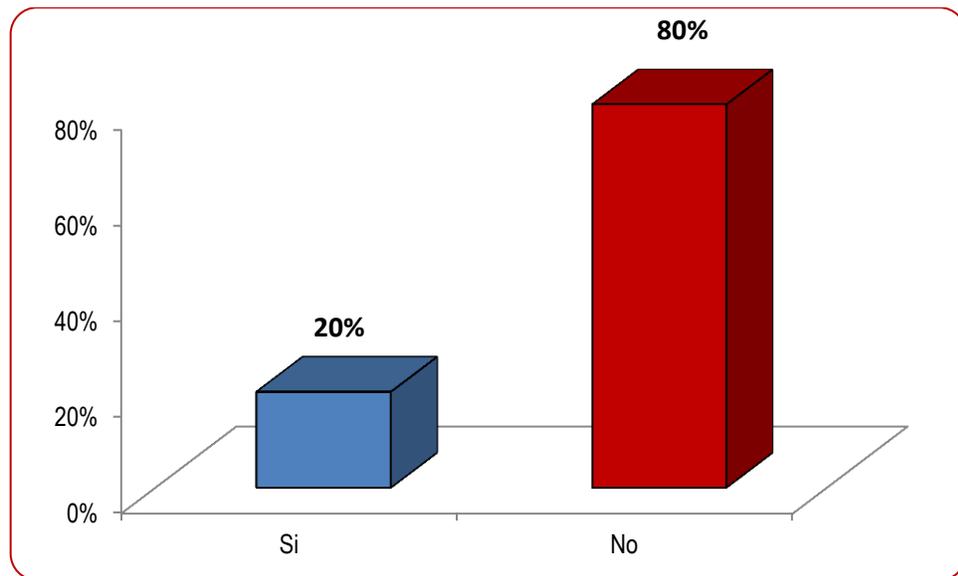
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Sin embargo, al formar parte de la CANIRAC cuentan con la disposición y compromiso para cumplir con dichos requisitos y con ello obtener alguno de los distintivos que ofrece, además de que parte de los cursos que han recibido les ofrecen ayuda para realizarlos.

A pesar de que los propietarios de los restaurantes saben las estrategias que seguirían para cumplir con sus objetivos, sólo el 20% (como se observa en la Gráfica 4.2), lo tiene por escrito, lo que no permite formalizar los planes a mediano y largo

plazo, la razón principal es por desconocimiento de la importancia de un plan estratégico y de asesoría profesionalizada.

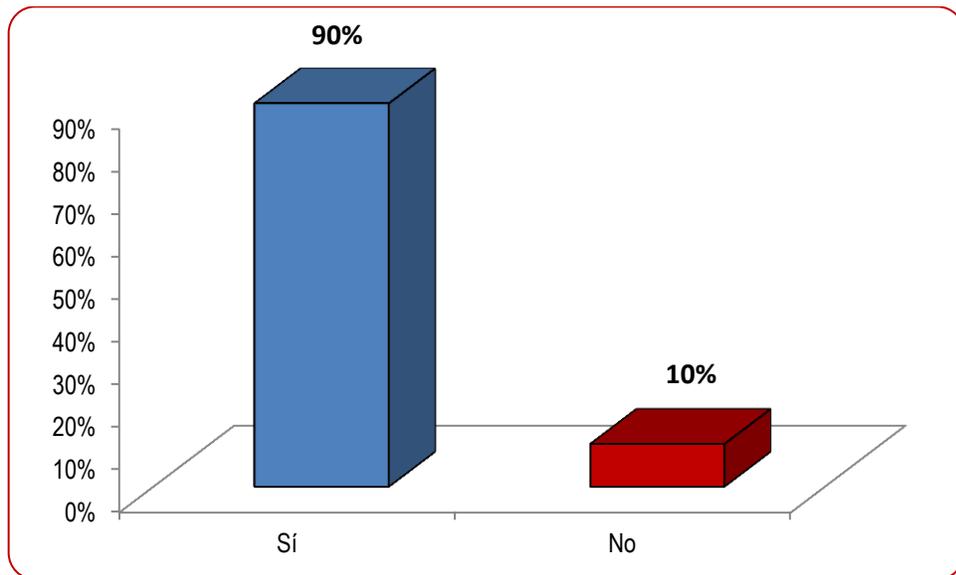
**Grafica 4.2 ¿Cómo visualiza usted su empresa dentro de 5 años?, esas ideas las tiene por escrito.**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Debido a los cursos que han recibido por parte de CANIRAC, donde se ha resaltado la atención al cliente, calidad en el servicio y la importancia del trabajo en equipo, el 90% de los entrevistados permiten la participación de sus colaboradores en las decisiones del negocio, tales como, trato con proveedores, mejoras en la logística del restaurante, menús, ente otras. (Ver Gráfica 4.3)

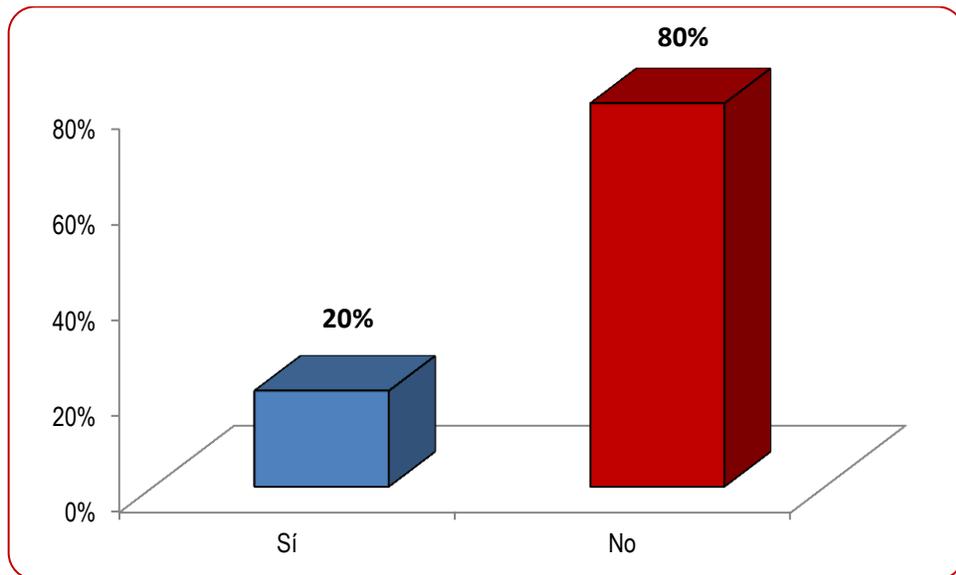
**Gráfica 4.3 ¿Permite la participación y opinión de sus empleados en algunas decisiones del negocio?**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Los programas de capacitación deben responder a una necesidad de mejora para lograr los objetivos de la empresa, la evaluación al desempeño, ofrecer información acerca de las áreas de oportunidad para mejorar en sus evaluados. Por tal motivo se les preguntó a los empresarios si realizaban algún tipo de evaluación al desempeño, donde sólo el 20% afirma realizarlo (Gráfica 4.4), ya que los restaurantes que lo hacen, administrativamente son más grandes que el resto de los entrevistados y cuentan con los distintivos que CANIRAC ofrece.

#### Gráfica 4.4 ¿Realiza usted alguna evaluación del desempeño a sus trabajadores?

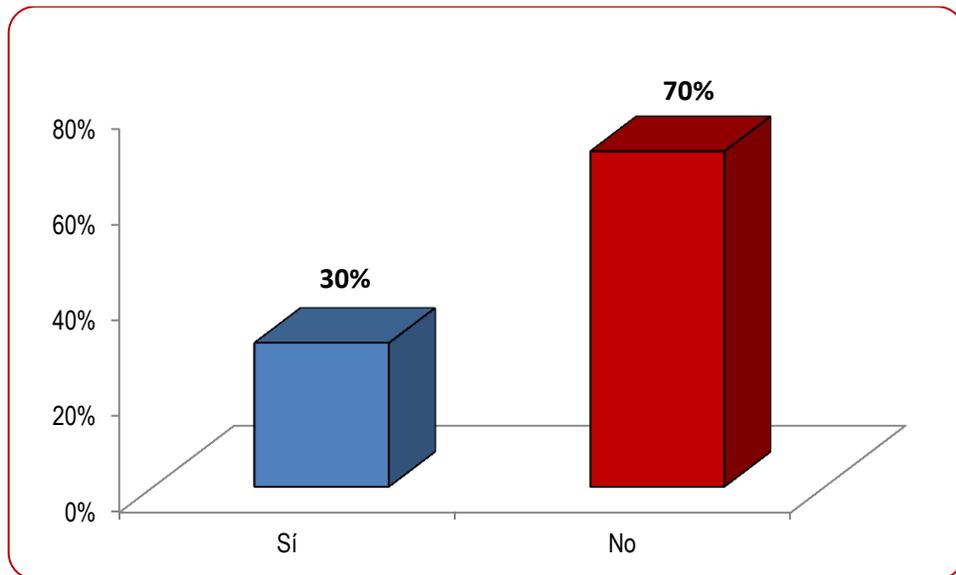


Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El 30% lleva a cabo una detección de necesidades con la finalidad de elaborar algún programa de capacitación (Gráfica 4.5), esto se debe principalmente a dos razones:

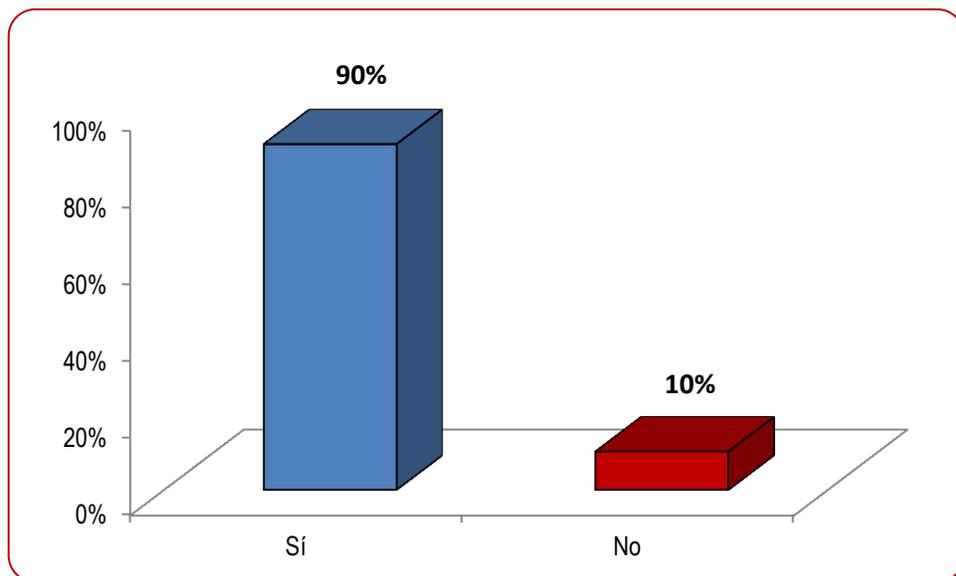
- Al ser pequeñas empresas, los propietarios y administradores generales por simple observación y convivencia diaria con el personal saben cuáles son las áreas de oportunidad que se deben desarrollar para mejorar la atención y calidad en el servicio.
- Al formar parte de la cámara, los dueños de restaurantes afiliados reciben los cursos que la CANIRAC u otra institución ofrece.

**Gráfica 4.5 ¿Ha realizado algún tipo de evaluación para detectar las necesidades de capacitación a fin de promover un programa de capacitación?**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

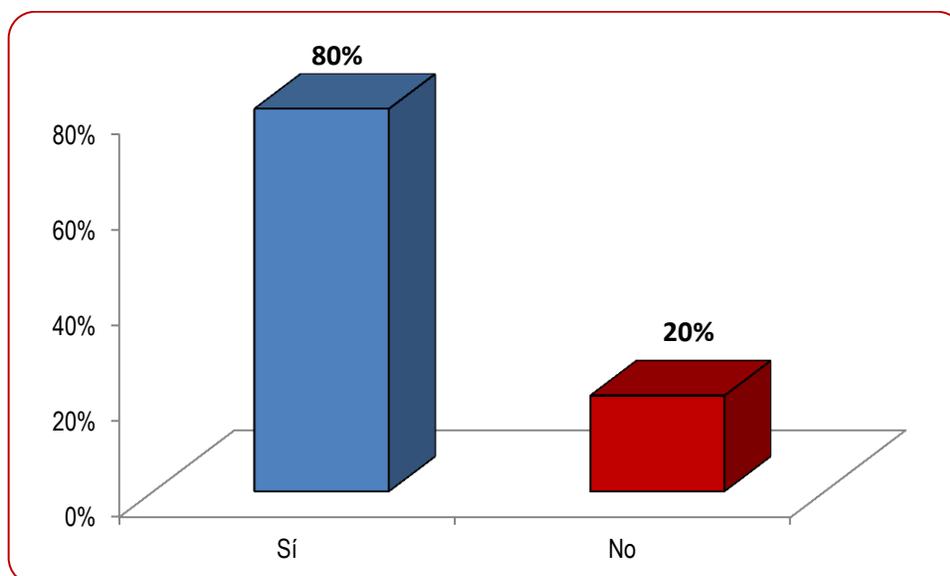
**Gráfica 4.6 ¿Lleva a cabo capacitación para sus trabajadores?**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El 90% de los entrevistados si llevan a cabo capacitación para su personal, como se observa en la Gráfica 4.6, que es ofrecida por la cámara, el 10% restante no ha recibido capacitación porque es de nuevo ingreso a la cámara.

**Gráfica 4.7 ¿Después de recibir estos programas de capacitación su personal mejoró su desempeño?**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Finalmente el 80% de los empresarios entrevistados consideran que la capacitación que han recibido sus empleados por parte de la cámara y otras instituciones ha sido positiva, observándose mejoras en el desempeño de sus colaboradores, sin embargo, como se observa en la Gráfica 4.7 un 20% considera que su personal no mejora de manera completa, es decir, que si observan mejoría inmediatamente después de recibir el curso, cambio de actitud, dinamismo por parte del personal que atiende a clientes, aplicación de conocimientos, técnicas, etc., pero al paso de los días su desempeño y

actitud con el personal suele ser el mismo, por tanto, el personal necesita constante capacitación o retroalimentación y supervisión para aplicar lo aprendido.

Los restaurantes entrevistados han recibido cursos de capacitación de las siguientes instituciones:

1. CANIRAC
2. Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca
3. Secretaría de Turismo
4. Secretaría de Economía
5. Universidad Tecnológica de la Mixteca

Cabe resaltar que los cursos de capacitación que han tomado por parte de la cámara, no son directamente elaborados por ellos, es decir, que la CANIRAC, es un enlace entre la Secretaría de Turismo (SECTUR) o Secretaría de Economía (SE), quienes son los que desarrollan tales programas, y los imparten a los restaurantes afiliados a la CANIRAC.

Uno de los cursos que constantemente están recibiendo y les ha redituado en mejora en sus negocios ha sido el de atención a clientes y servicios de calidad, observándose con ello, el compromiso e interés de los empresarios por el desarrollo de habilidades en sus trabajadores para ofrecer un servicio de excelencia y con ello, asegurar la permanencia de los restaurantes en el mercado.

La capacitación por competencias al buscar desarrollar aspectos objetivos (conocimientos) y subjetivos (habilidades, actitudes y aptitudes), permitirá a los restaurante afiliados a la CANIRAC continuar y mejorar el servicio de calidad que ofrecen a los clientes. El modelo que se desarrolló a partir de esta investigación

recomendará herramientas y técnicas para aprovechar las fortalezas que las empresas tienen para desarrollar al personal e incrementar su productividad y por ende reeditarán a los empresarios.

## **CAPÍTULO V. MODELO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **5.1 ¿Qué es un Modelo?**

Los efectos de la globalización tienen repercusiones en el funcionamiento de todo tipo de empresas independientemente de la ciudad en la que se encuentren, pues hasta las localidades más pequeñas han llegado, haciendo que las empresas locales compitan entre ellas. Esto implica que las empresas locales deben mejorar sus estándares de competitividad. Sin embargo las empresas no pueden simplemente adoptar las estrategias y modelos de las grandes organizaciones, por el contrario, deben buscar opciones que se adecuen a las necesidades y a la realidad tanto del personal como del mercado.

Una teoría o modelo constituye un sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrecen una representación íntegra de las regularidades y vinculaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que produce la realidad (Martínez, 2005).

Para Zapata (2001) un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea cuyo propósito es explicar, entender o mejorar un sistema. El modelo debe propiciar las condiciones necesarias para que el personal adquiera los conocimientos básicos para desempeñar las funciones que le exige su puesto de trabajo, y genere expectativas de crecimiento profesional.

## **5.2 Importancia de la capacitación por competencias**

Como se mencionó en el planteamiento del problema, la capacitación basada en competencias es una herramienta que le permitirá a las empresas pertenecientes a la CANIRAC, ser más competitivas y generar una ventaja a través de una buena atención al cliente.

El modelo de capacitación desarrollará habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos en el personal que generarán una mejor atención al cliente, y con ello mejores rendimientos a los empresarios.

Las ventajas de la capacitación por competencias mencionadas en el capítulo II, son tanto para el trabajador como para los empresarios, los primeros desarrollan habilidades y conocimientos encaminados a desarrollar las funciones específicas del puesto de trabajo en el cual se desenvuelven, además de que al desarrollar dichas competencias pueden ser candidatos para otras opciones de trabajo ya sea en la misma organización o en otra.

La capacitación representa una ventaja para el empresario ya que le permitirá establecer los sistemas de recompensas, basados en lo que el trabajador sabe y realiza realmente, y finalmente genera una ventaja competitiva en el mercado al que pertenece.

### **5.3 Necesidad Legal de la capacitación por competencias**

En México existe un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación (Aguilar, 2010). El Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su título sexto “del trabajo y la previsión social”, en el cual establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social del trabajo, conforme a la ley.

Asimismo la Ley Federal del Trabajo, en su Capítulo III: “De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores”, en su artículo 153 inciso A, establece que es obligación de los patrones proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Por tanto, para las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC, la necesidad de impartir capacitación por parte del empresario y de recibirla por parte del trabajador se respaldan en el fundamento legal antes mencionado.

Es importante resaltar que, como se mencionó en el apartado II, la obligación no es únicamente por parte del empresario de ofrecer capacitación a sus trabajadores, sino que el trabajador también está obligado a recibirla en las condiciones que la misma ley establece, con la finalidad de generar un cambio en beneficio mutuo empresa-trabajador.

#### **5.4 Modelos de capacitación por competencias**

Actualmente, la capacitación por competencias se ha implementado en diversas organizaciones, las cuales han apostado al desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes en los trabajadores con la finalidad de formar personal cada vez más capacitado.

Sin embargo, estos modelos no se adaptan a la situación específica de cada empresa, la cual debe considerar las condiciones internas y externas que enfrenta para lograr un éxito en la capacitación.

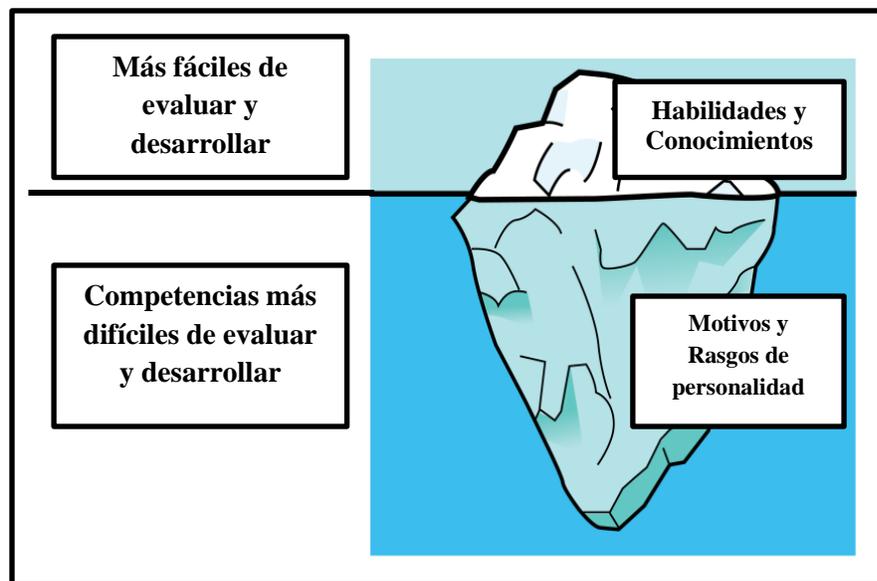
A continuación se describen dos modelos basados en competencias que se utilizan en la actualidad, con la finalidad de resaltar sus elementos y características más importantes para mostrar la importancia de proponer un modelo que se adecue al contexto de las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC.

### **5.4.1 Modelo del Iceberg**

A partir de los estudios de David McClelland, los autores Spencer y Spencer propusieron una metodología de gestión por competencias, en la cual definen al término competencia como: una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Alles, 2012).

El modelo del Iceberg divide las capacidades de una persona en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos y las más difíciles de identificar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad: las competencias.

**Figura 5.1 Modelo del iceberg**



Fuente: Elaboración propia con información de Alles (2012).

Como se observa, en la parte visible están las competencias técnicas integradas por habilidades y conocimientos, más fáciles de apreciar en las persona, pero que por sí

solos no diferencian el desempeño. Por el contrario, en la sección más profunda se tiene a las competencias del comportamiento formadas por los motivos y rasgos de personalidad, autoimagen y rol social, características más difíciles de apreciar pero que tienen un impacto mayor en el desempeño (Martínez, 2005).

Las competencias bajo este modelo indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo (Alles, 2012).

El modelo del iceberg presenta una metodología general que se pueden aplicar a cualquier empresa, dado que únicamente busca resaltar las competencias que son fáciles de observar de aquellas que no, considerando que son las más importantes para mejorar el desempeño del trabajador. Sin embargo, este modelo no se adecua al contexto de las empresas afiliadas a la CANIRAC, porque no especifica las competencias que se deben desarrollar de acuerdo a las necesidades propias de las empresas afiliadas, no especifica la secuencia para detectarlas, cómo se van a desarrollar y qué planes de acción se deben seguir para llevarse a cabo.

#### ***5.4.2 Modelo mexicano del CONOCER***

Como se mencionó en el capítulo II, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, es un organismo que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de todos los mexicanos.

Este organismo tiene la misión de contribuir a la competitividad económica y al desarrollo educativo de México, con base en el Sistema Nacional de Competencias de las personas (SNC).

Este organismo, a través del registro nacional de estándares de competencias (RNEC), ofrece un catálogo de los estándares de competencia que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere un trabajador para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, de gobierno o educativo, es el referente que permite evaluar las competencias y, en su caso, obtener un certificado que lo respalde. La consulta a través del portal del CONOCER, es pública y gratuita.

Este organismo ofrece un listado de estándares de competencias ordenados por sector productivo, con respecto a los estándares relativos a la industria restaurantera que ofrece las siguientes opciones:

1. Estándar EC0016 atención a comensales en servicios de especialidades.
2. Estándar EC0314 manejo práctico del vino en establecimientos de venta y consumo.
3. Estándar EC0081 manejo higiénico de alimentos.

Cada estándar describe las tareas que implica realizar dicha actividad, los criterios de evaluación, los conocimientos, actitudes y valores que requiere el personal, un glosario de términos y los resultados que se esperan obtener al aplicar dichos estándares.

Este organismo describe las actividades que el personal debe desarrollar y establece las competencias necesarias a desarrollar por el candidato para lograr un desempeño

exitoso. Sin embargo, ofrece estándares generales a nivel nacional sin considerar aspectos específicos de la región y por ende las cualidades personales del trabajador.

Finalmente CONOCER, establece los lineamientos que requiere el personal de la industria restaurantera para efectuar su trabajo con altos estándares de competitividad, pero no ofrece una metodología para desarrollar las competencias en el personal, solo establece cuáles son y cómo evaluar al personal para saber si las posee.

Los modelos planteados tienen características que no se adecuan a las necesidades del contexto al cual pertenecen las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y que por tanto, hacen necesario plantear un nuevo modelo. A continuación se presenta un resumen de tales características:

1. Son aplicables a cualquier tipo de organización, objeto social y tipo de actividad, por tanto no consideran las necesidades específicas del sector restaurantero.
2. No identifica los valores y creencias (costumbres, educación, prácticas, formas de vida) del personal de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, así como el nivel escolar o las remesas que reciben de familiares en el extranjero, factores que determinan la actitud ante el trabajo y el comportamiento laboral, ya que no existe compromiso hacia las actividades que desarrollan, como se mencionó en el capítulo IV.
3. No consideran la visión, misión y objetivos de las Mypes afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
4. Uno de los principales errores al implementar un modelo general en las pequeñas empresas es que no hay compromiso de la dirección general.

5. Pueden crear la percepción de ser modelos “copiados”, que no se adaptan a las necesidades de estas empresas.
6. No especifican detalladamente los pasos para implementar el modelo que podrían conducirlos a obtener los resultados esperados.

### **5.5 Modelo de capacitación basada en competencias para mejorar la calidad en el servicio al cliente de las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.**

Este modelo propone las condiciones necesarias para que el personal adquiera los conocimientos básicos para desempeñar las funciones que exige el puesto de trabajo, a fin de generar competitividad para las empresas restauranteras.

El modelo propuesto como resultado de esta investigación, además de adecuarse al contexto de las empresas afiliadas a la CANIRAC, toma como base estándares aceptados a nivel global para el desarrollo de personal competitivo.

Es importante mencionar que el modelo aquí propuesto no representa un alto costo económico para su implementación y tiene las siguientes características:

- Disminución de costos de capacitación. Al ser un modelo adecuado a las características de estas empresas, se podrá llevar a cabo por la alta dirección sin incurrir en gastos por capacitación externa.
- No depende de la programación de terceros. El empresario podrá proponer las fechas de aplicación del modelo por competencias para desarrollar las

habilidades que requiere el personal sin esperar a que organismos externos programen los cursos.

- Este modelo considera la visión, misión y objetivos de las empresas restauranteras, así como los valores y la cultura organizacional del personal de dichas empresas.
- El desarrollo de las habilidades está encaminado a mejorar la calidad en el servicio al cliente como generador de una ventaja competitiva en el mercado.

Para Martínez (2005), no sirve de nada formular programas de capacitación y desarrollo si son planteados de manera aislada, ya que no existirá un reforzamiento que permita sacar el mejor provecho de dichos programas, como ocurre actualmente con los cursos que se imparten a las empresas del sector restaurantero consideradas en esta investigación. Por lo tanto, si los programas de capacitación y desarrollo no son estratégicos, no contribuirán al logro de los objetivos de la organización, lo que implica desperdicio en dinero y esfuerzo.

Este modelo no solo detecta las competencias que el personal de las empresas consideradas requiere desarrollar, sino que establece cursos de acción para ser desarrolladas y propone periodos de retroalimentación para generar un verdadero cambio en el trabajador. Asimismo buscará el involucramiento del empresario y los trabajadores para el desarrollo de sus habilidades.

### ***5.5.1 Condiciones para su implementación***

Este modelo se propone para las empresas que cumplen las siguientes condiciones:

- a) Empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- b) Empresas que cuenten con el compromiso de los empresarios para su implementación y seguimiento.
- c) Empresas que cuente con el involucramiento del personal para el desarrollo de competencias que mejoren su desempeño laboral y con ello la calidad en el servicio al cliente.
- d) Empresas que reciban cursos de capacitación complementarios por parte de la CANIRAC, SECTUR, y el Municipio de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

El éxito de este modelo depende del cumplimiento de dichas condiciones. Para ello, a continuación se describen las habilidades que considera el test que se utilizó para desarrollar el modelo, así como la metodología utilizada en su aplicación.

### ***5.5.2 Resultados de la investigación en las empresas afiliadas a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León.***

La evaluación consistió en valorar cada una de las competencias en el personal que presta sus servicios directamente con los clientes que acuden a los restaurantes afiliados a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (ver anexo 3), con la

finalidad de conocer aquellas habilidades que pueden ser determinantes para lograr una mejora en la calidad en el servicio.

Se realizó un test de habilidades (Anexo 3) al que por medio de afirmaciones, los encuestados respondían de acuerdo a una escala de *Likert* de cinco puntos, donde el valor más bajo era 1 que correspondía a “nunca”, 2 = “en ocasiones”, 3 = “Algunas veces”, 4 = “Casi siempre”, y 5 valor más alto = “Siempre”.

Es importante mencionar que para tener un personal completamente calificado que pueda satisfacer las necesidades de los clientes, a través de una conducta de alta calidad en el servicio, éste debe contar con las doce competencias que se describen en la tabla 5.2. Cada habilidad tendrá como máximo un ocho por ciento, ya que al sumarse las doce nos darán el cien por ciento que posee un trabajador calificado por competencias, (más adelante se explicara a detalle la asignación de valor a cada habilidad).

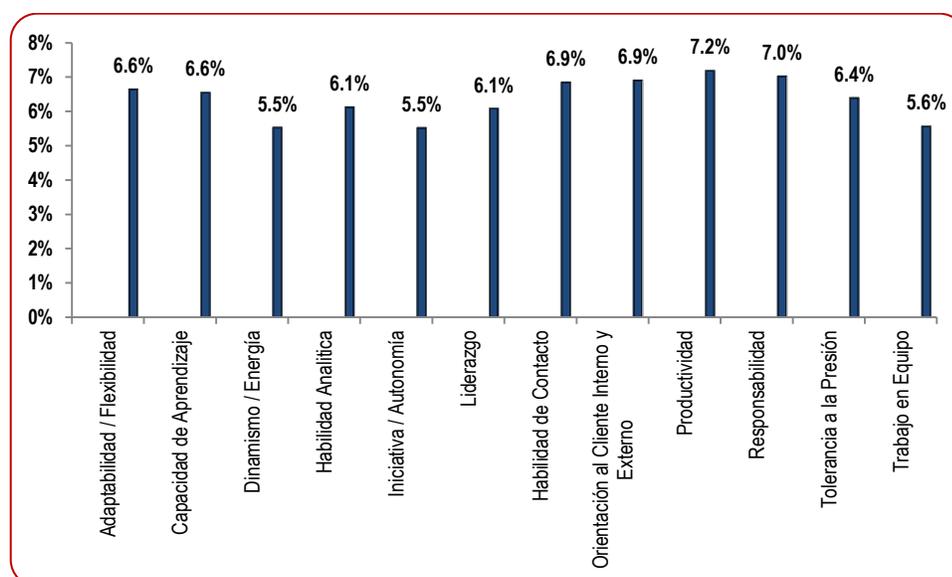
Por lo tanto, el objetivo de la aplicación de este test consistió en determinar aquellas competencias que requieren desarrollarse para formar un personal cien por ciento competente para desempeñar sus funciones que garantice una mejora en la atención al cliente.

La aplicación del test se realizó en las instalaciones de cada uno de los restaurantes afiliados a la CANIRAC considerando a todo el personal que tiene contacto con clientes, en horarios que no interrumpieran sus actividades. Asimismo se llevó a cabo la observación personal de su desempeño. Con la finalidad de no influir en sus respuestas, se les explicó la importancia de la objetividad de las mismas y el beneficio que obtendrían al desarrollarse un modelo de capacitación para potenciar las

habilidades que requieren para mejorar su desempeño. Adicionalmente se les pidió que contestaran de manera personal el test, en un ambiente agradable y tranquilo sin interrupciones.

A continuación se presentan los resultados del test, donde se observan las habilidades mejor desarrolladas y las que requieren de capacitación.

**Gráfica 5.1 Habilidades del personal del sector restaurantero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca afiliado a la CANIRAC**



Fuente: Elaboración propia a partir del test aplicado al personal de los restaurantes afiliados a CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Las habilidades mejor desarrolladas en los empleados son adaptabilidad / flexibilidad, capacidad de aprendizaje, habilidad de contacto, orientación al cliente interno y externo, productividad y responsabilidad, reflejo del constante interés de los empresarios por acudir a cursos de capacitación ofrecidos en CANIRAC, donde la constante ha sido la mejora en la atención al cliente para mejorar su satisfacción y con ello generar mayores ganancias y la estabilidad de sus empresas.

Por otro lado, habilidades como dinamismo / energía e iniciativa / autonomía, son las habilidades más bajas que requieren de un desarrollo para alcanzar a un elemento completamente competente y capacitado en las diferentes habilidades que requiere para desempeñar mejor sus funciones e incrementar la satisfacción al cliente. En tales habilidades el modelo propone acciones para desarrollarlas con el fin de mejorar la satisfacción al cliente.

Una vez detectadas las competencias, se pueden establecer programas de capacitación para ser desarrollados y lograr un equipo de trabajadores altamente capacitado.

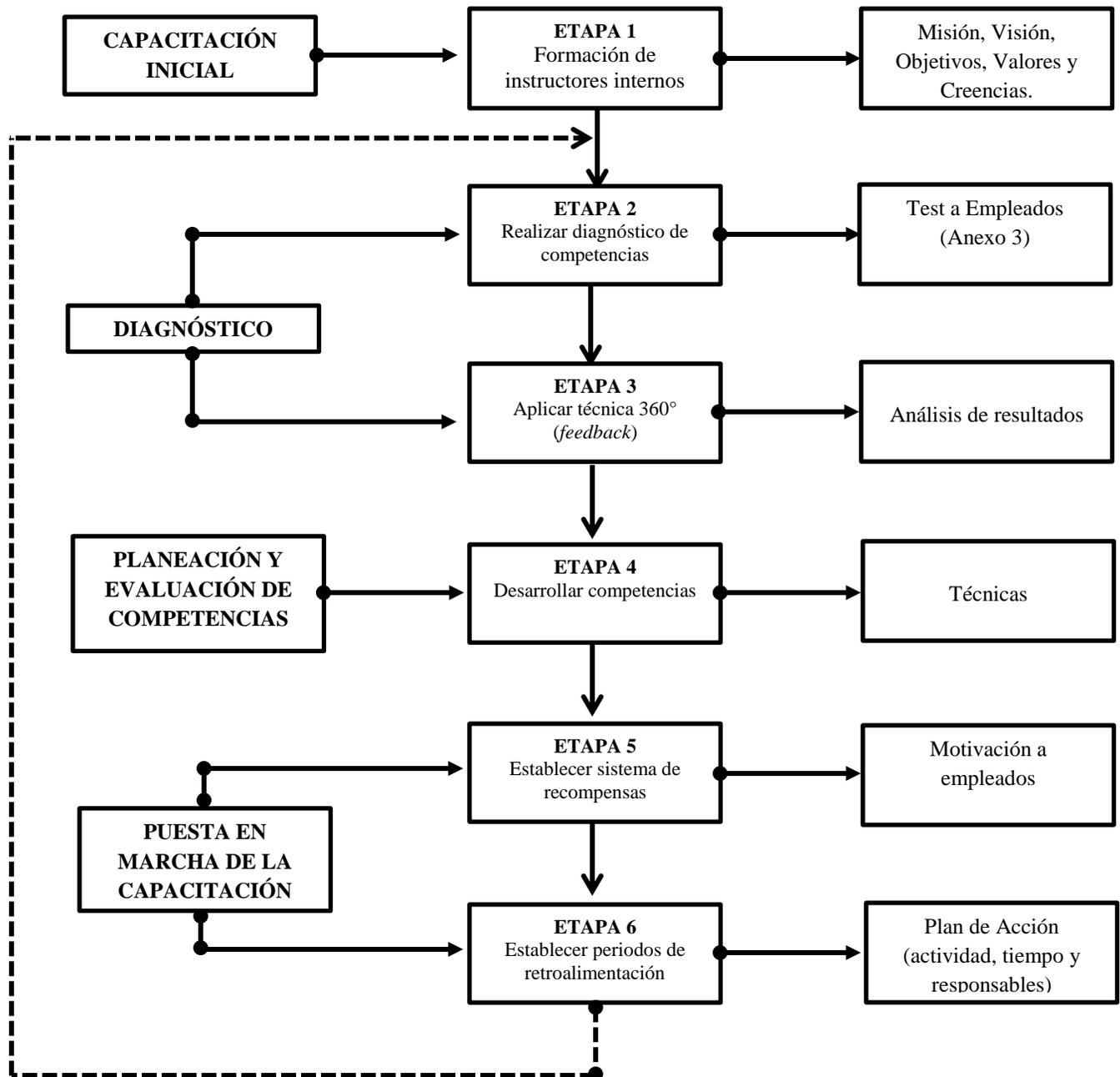
## **5.6 Conceptualización del Modelo**

Para una mayor comprensión del modelo propuesto, en la figura 5.2 se presenta un esquema de las diferentes etapas que integran el mismo. El lado izquierdo corresponde a la función del proceso administrativo que debe seguir el modelo y el lado derecho las variables que integran cada etapa.

Finalmente se observa una línea que va de la última etapa a la primera indicando que dicho proceso es continuo para lograr un constante mejoramiento del personal capacitado en base a las competencias detectadas, retroalimentándose para lograr su éxito.

A continuación se describe cada etapa del modelo para su ejecución.

**Figura 5.2 Esquematación del modelo de capacitación basado en competencias para mejorar la calidad en el servicio al cliente en las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca.**



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico a las empresas afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

### **5.6.1 Etapa 1: Formación de instructores internos**

El modelo establece que el empresario es el responsable de guiar el proceso de detección de habilidades necesarias a desarrollar para lograr un personal altamente capacitado.

Las principales razones son: la disminución de costos por capacitación, el ahorro en tiempo al poder realizar el proceso por parte del empresario sin esperar a que organismos externos provean de cursos, la rotación de personal e involucramiento, lo que generará mayor compromiso, sin olvidar que al ser Mypes la estructura administrativa es reducida.

Considerando estas características, la primera etapa del modelo será conocer las principales variables que integran un modelo por competencias con el objetivo de generar confianza y compromiso por parte del personal.

A continuación se presenta un glosario de términos básicos acerca de la capacitación por competencias para que los empresarios conozcan los términos de esta herramienta y utilicen el modelo en sus empresas.

Es importante recordar que, al ser el capacitador interno, el empresario debe regresar al menos una vez al año para recordar los conceptos clave acerca de la capacitación por competencias ya que, como se observa en la figura 5.2, al concluir la etapa seis el proceso regresa a la etapa dos indicando un ciclo continuo, sin olvidar la importancia de la primera fase.

**Tabla 5.1 Glosario de términos**

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Calidad en el servicio	<p>Un servicio de calidad implica ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio.</p> <p>Un excelente servicio de calidad es fundamental para los clientes, quienes evalúan todos los aspectos que el servicio está ofreciendo, creándose con ello, percepciones que finalmente repercuten en sus decisiones de compra y en su intención de regresar al establecimiento (García, 2011).</p>
Capacitación	<p>Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad (<a href="http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html">http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html</a>).</p>
Cliente	<p>Un cliente es aquella persona que tiene las siguientes características (Uribe, 2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la persona más importante en cualquier negocio.</li> <li>• No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.</li> <li>• No es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.</li> <li>• Nos hace un favor al preferir nuestros servicios y al acudir a nuestro establecimiento. No le estamos haciendo un favor atendiéndole.</li> <li>• Es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.</li> </ul>
Competencia	<p>Conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral (CONOCER, 2014).</p>
Empresa	<p>Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios</p>

	y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa (Art. 16 Ley Federal del Trabajo).
Instructor	<p>Persona que toma la función de un líder ante el grupo a desarrollar, y como tal debe tener las siguientes características y funciones (Mitchell, 1995):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.</li> <li>• Poder señalar el camino por el cual se va a lograr el objetivo común.</li> <li>• Tener conocimientos necesarios.</li> <li>• Ser agente de cambio.</li> <li>• Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.</li> </ul>
Mype	Micro y pequeñas empresas.

Además es importante considerar las siguientes características para continuar con la siguiente etapa:

- Conocer las doce habilidades que integran el test (ver anexo 3), las cuales debe desarrollar el trabajador para ser altamente calificado en la prestación de servicios al cliente y con ello generar satisfacción total.
- El empresario debe integrar la misión, visión, valores y creencias del personal para adaptar su plan estratégico resultado de la detección de competencias a desarrollar, con la finalidad de lograr un compromiso en el trabajador y éxito en el desarrollo de competencias, como se observa en la figura 5.3.

Se entiende por misión, la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012), como por ejemplo:

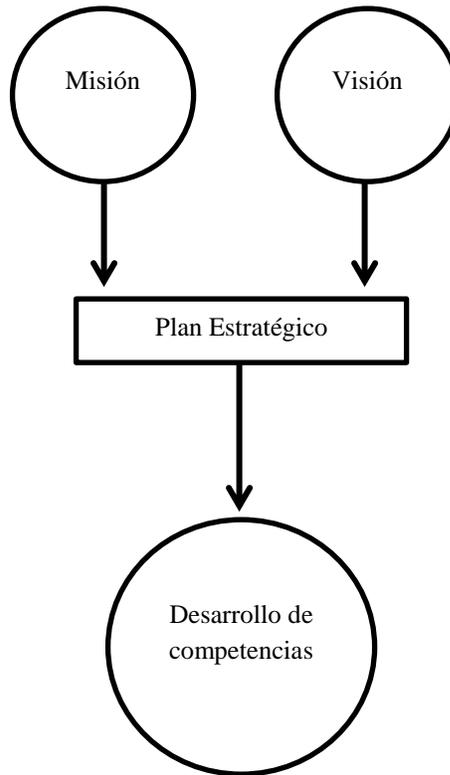
“Brindar la mayor atención a nuestros clientes, mediante un sistema de calidad, atención y buen trato, manteniendo siempre nuestro buen sazón y presentación de nuestros platillos” (Restaurante “Las Palmas”).

Visión determina la dirección de la organización al responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012), Por ejemplo:

“Ser reconocidos como un restaurante líder en la Ciudad de Huajuapán de León, ofreciendo a nuestros clientes platillos originales y servicios de calidad” (Restaurante “Las Palmas”).

Este diagnóstico de competencias se realiza al momento de ingresar un nuevo colaborador a la empresa, para que se desarrollen las habilidades y se genere un servicio de excelencia. También es aplicable para los que forman parte de la empresa dado que el modelo es continuo, y permite el constante desarrollo de habilidades.

**Figura 5.3 Elementos a considerar en el desarrollo de una competencia.**



Fuente: Alles (2012).

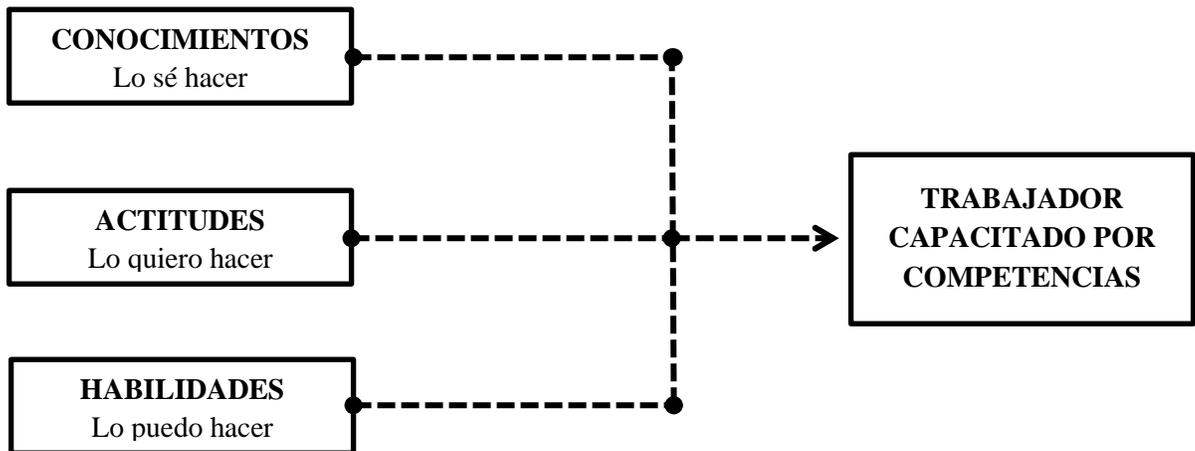
### ***5.6.2 Etapa 2: Aplicar diagnóstico por competencias***

El diagnóstico de necesidades de capacitación, consiste en identificar y delimitar los problemas que se tienen (Pacheco, 2013), por lo tanto el empresario, a través del diagnóstico, identificará las áreas de oportunidad que pueden ser desarrolladas mediante la capacitación por competencias.

Aplicar el test de habilidades para los empleados de la industria restaurantera afiliada a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca (ver anexo 3), que tengan al menos dos semanas de haber ingresado a laborar en la empresa, ya que el empresario podrá aplicar observación del desempeño del trabajador a evaluar.

Este test resaltaré las competencias a desarrollar en el trabajador considerando lo siguiente para lograr un trabajador altamente capacitado.

**Figura 5.4 Desarrollo del personal por competencias.**



Fuente: Elaboración propia en base a Alles (2012).

El diagnóstico para determinar las competencias a través del test, incluye las habilidades a evaluar que dependerán del perfil del trabajador, para el caso específico del personal que labora en el sector restaurantero afiliado a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; se tomarán las habilidades enfocadas al personal de los primeros niveles en la empresa (Alles, 2012), las cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 5.2 Glosario de habilidades.**

HABILIDAD	CONCEPTO
Adaptabilidad / Flexibilidad.	Capacidad para modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
Capacidad de aprendizaje.	Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
Dinamismo / Energía.	Se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que varían en cortos periodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.
Habilidad analítica.	(Análisis de prioridades, criterio lógico, sentido común), tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.
Iniciativa / Autonomía.	Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar consultas a la línea jerárquica.
Liderazgo.	Habilidad para orientar la acción en grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano.
Habilidades de contacto.	(Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto), es la capacidad de demostrar

	una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara.
Orientación al cliente interno y externo.	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos pueden requerir en el presente o en futuro.
Productividad.	Habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.
Responsabilidad.	Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.
Tolerancia a la presión.	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Capacidad para responder y trabajar en condiciones de alta exigencia.
Trabajo en equipo.	Es la habilidad para participar activamente de una meta común.

Fuente: Elaboración propia basada en Alles (2012).

### **5.6.3 Etapa 3: Aplicar técnica de 360° (feedback).**

Una vez aplicado el test de habilidades para determinar aquellas competencias necesarias a desarrollar en el trabajador, se deben analizar los resultados con el apoyo de la técnica de evaluación de 360° (*feedback*).

La evaluación de 360° o *feedback* y su variante, la de 180 grados, son los sistemas más amplios para evaluar el desempeño, porque dirigen a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de aquéllos que reciben sus servicios, tanto internos como externos (Alles, 2012).

Esta técnica se centra en que el empresario valore al trabajador con base en las habilidades contenidas en el test; dichas habilidades describen la personalidad y

competencias que el personal posee y las que requiere desarrollar, además de ser observables por el empresario durante el desempeño de sus labores en el trabajo.

El test contempla doce competencias, con la finalidad de tener un igual porcentaje de importancia para cada habilidad, se asigna por lo tanto a cada una un 8%, que al sumarse representa el 100% de un trabajador desarrollado. Cada habilidad cuenta con una serie de afirmaciones que el empleado responde y al sumarse nos representa el total en puntaje que cada trabajador posee de cada habilidad.

El empleado debe responder cada afirmación asignado un puntaje a cada reactivo, en una escala de *Liker* de cinco puntos como máximo, correspondiendo a cada valor como se muestra en la tabla 5.3

**Tabla 5.3 Escala de *Likert***

Afirmación	Valor
<b>Nunca</b>	1
<b>En ocasiones</b>	2
<b>Algunas veces</b>	3
<b>Casi siempre</b>	4
<b>Siempre</b>	5

Fuente: Elaboración propia

El valor máximo por cada afirmación será 5, el cual se debe de multiplicar por el número de reactivos que integra cada habilidad.

A continuación se presenta un ejemplo (Tabla 5.4), para la obtención del puntaje.

**Tabla 5.4 Tabla de puntos por habilidad**

Adaptabilidad / Flexibilidad					
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Total de puntos	4	5	5	3	1

Fuente: Elaboración propia

La habilidad de adaptabilidad / Flexibilidad obtuvo un total de 18 puntos:

Pregunta 1 + Pregunta 2 + Pregunta 3 + Pregunta 4 + Pregunta 5 = Total

$4+5+5+3+1=18$  puntos.

El puntaje máximo que se puede obtener de esta habilidad es de 25 puntos. 5 valor máximo de cada reactivo por 5 preguntas que integran la habilidad, así obtenemos un 72% en valor “A”, (18 puntos obtenidos / 25 puntos deseables).

Posteriormente dado que cada habilidad representa un 8%, se pondera de la siguiente manera: Si se alcanzará el 100% en valor “A”, se obtendría un 8%, lo que implicaría que se ha alcanzado la habilidad en el trabajador; en este ejemplo se obtuvo un 72% lo que equivale a un 5.8% ( $72\% * 8\% / 100$ ).

Al final las sumas de todas las habilidades representan el porcentaje que el personal posee en cuanto a las competencias requeridas para ofrecer una mejor atención al cliente. El concentrado del puntaje por habilidad se apoya en el formato 1 (Anexo 6), para detectar las habilidades a desarrollar y hacerlo más sencillo al empresario. Este formato se realiza por cada trabajador.

A partir de estos resultados se puede resaltar las áreas de oportunidad a desarrollar para alcanzar la máxima calificación y mantener sus fortalezas por medio de programas de capacitación, con base en estos resultados que maximicen las cualidades requeridas para todo aquel trabajador que labora en un restaurante afiliado a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

#### ***5.6.4 Etapa 4: Desarrollar competencias***

La siguiente etapa del modelo consiste en desarrollar las competencias con el puntaje más bajo en la evaluación aplicada. Es importante recordar que las doce competencias que integran el test, tienen el objetivo de lograr un trabajador altamente capacitado.

Identificadas las habilidades a desarrollar, se continúa con la aplicación de técnicas y herramientas para desarrollar dichas habilidades.

##### **a) Dinamismo / energía**

#### ***Técnica: Juego de roles (Role Play)***

Esta técnica permite desarrollar el trabajo en equipo y el desempeño personal pero considerando la actitud de los trabajadores. El objetivo es conocer cómo reaccionarían ante una situación en particular tomando la posición de la otra persona.

El empresario deberá plantear una situación en particular sobre las funciones del puesto de trabajo y la atención al cliente, y pedir al trabajador que tome el papel del cliente con el fin de que exprese su opinión acerca de cómo reaccionaría ante tal situación. Esta técnica es una dramatización de la realidad y deberá ser observada por los compañeros de trabajo para posteriormente opinar y sugerir para mejorar la habilidad.

El objetivo será que el trabajador descubra la importancia de la atención al cliente y el dinamismo con el que esperan que desarrolle sus funciones.

### **b) Habilidad analítica**

#### ***Técnica: Estudios de caso***

Para mejorar el servicio al cliente, se busca instruir a los trabajadores acerca de la atención y desempeño con calidad, la cual suele ser subjetiva dependiendo de cada cliente. La aplicación de estudios de caso, se traduce en una representación de la realidad o de situaciones actuales, busca que el trabajador genere opiniones y decisiones con base en el análisis que realice, lo anterior con el fin de mejorar esta habilidad.

El empresario ofrecerá casos de estudio de situaciones reales en el restaurante y le pedirá al trabajador que analice la situación y proponga alternativas de solución para resolver el problema.

Posteriormente se debe realizar una lluvia de ideas con las sugerencias del trabajador y del empresario para generar un pensamiento analítico en él.

### **c) Iniciativa / autonomía**

#### ***Técnica: Juego de roles (Role Play)***

La importancia de desarrollar esta habilidad es promover que los trabajadores tomen acciones para realizar sus funciones, pues la constante supervisión inhibe la habilidad para resolver problemas por sí mismo y con ello la posibilidad de proponer acciones para mejorar el servicio al cliente.

La técnica de Juego de roles es una técnica de capacitación que consiste en hacer que los empleados desarrollen roles de acuerdo a una situación en particular y a partir de ello propongan soluciones personales.

El empresario debe plantear situaciones de la vida cotidiana en el servicio al cliente, para pedir al empleado propuestas de cómo resolvería el caso por él mismo, con los recursos de los que dispone y en tiempo real.

#### **d) Liderazgo**

##### ***Técnica: Coaching y técnicas audiovisuales***

Uno de los problemas más comunes en cuanto a liderazgo, resulta cuando el líder da respuesta a cada pregunta o situación dentro del trabajo, ya que no existe incentivo para que los subordinados tomen decisiones y resuelvan situaciones al momento.

Más que decirles a los empleados cómo hacer una tarea o lograr un acuerdo con un cliente descontento, es importante desarrollar esta habilidad a través de preguntas abiertas para que ellos encuentren la solución.

El *coaching* es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales, que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

Por lo tanto, se pretende que el líder realice acciones relacionadas con el *coaching*, es decir, que el empresario será el *coach* del trabajador, será quien lo asesore directamente en cuanto a las funciones que debe realizar e incentivará la realización de acciones por parte del empleado.

Como *coach* deberá permanecer cerca del empleado al momento de realizar sus actividades para orientarlo y guiarlo en las decisiones.

#### **e) Tolerancia a la presión**

##### ***Técnica: Cursos de Motivación y programación neurolingüística***

El trabajo bajo presión, es una competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia. En los restaurantes se considera el caso de que se enfrente el arribo de clientes de manera constante, donde se busca atenderlos de manera rápida y con la mayor calidad posible, lo que implica hacer el trabajo bajo presión.

El objetivo de desarrollar esta competencia es por la exigencia del cliente de recibir un servicio de calidad en el tiempo y forma esperada. La cultura del cliente de una respuesta rápida, en el sentido de responder lo mejor y más rápido posible, ha estimulado la presión en el trabajador.

El empresario deberá ofrecer cursos de motivación personal y programación neurolingüística con capacitadores externos, con la finalidad de desarrollar un cambio de actitud ante el estrés laboral.

Asimismo ofrecerá herramientas de apoyo administrativo para disminuir la presión de tiempo al realizar sus funciones, mediante el uso de un formato donde separen las tareas en urgentes e importantes.

Una tarea urgente será aquella que implica tiempo, es decir, que requiere de atención inmediata y una tarea importante será aquella que efectivamente es importante

para sus funciones laborales, pero que no afectará si se le realiza después. En la siguiente tabla se ejemplifica.

**Tabla 5.5 Tareas urgentes e importantes**

<b>URGENTE</b>	<b>IMPORTANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir al cliente de manera inmediata y ofrecer la carta</li><li>• Tomar la orden del cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un reporte de las recomendaciones del cliente para mejorar el servicio.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa del lado izquierdo de la tabla 5.5, el trabajador pondrá las actividades que requieren de atención inmediata y del lado derecho aquellas que pueden hacerse después, con ello, el trabajador reducirá la presión del tiempo por las diferentes actividades que realiza y cumplirá con ellas.

#### **f) Trabajo en equipo**

***Técnica: Integración de equipos de trabajo con actividades fuera de la empresa y apoyos audiovisuales***

El trabajo en equipo es indispensable para lograr el éxito de una empresa. Este consiste en un conjunto de personas que se dirigen hacia un fin común. La productividad y la eficiencia de una empresa son el resultado de un esfuerzo en conjunto.

En las empresas restauranteras el trabajo en equipo es importante para generar la ventaja ante su competencia, ya que el esfuerzo que realice todo el personal creará una imagen de calidad en el cliente.

Para desarrollar esta habilidad, el empresario debe realizar convivencias únicamente entre el personal y fuera de las instalaciones de la empresa, lo anterior con la finalidad de comprometer más el esfuerzo grupal y la importancia de trabajar en equipo para cumplir un objetivo.

Dichas actividades pueden ser: realizar un *rally* que implique el apoyo de grupos de trabajo, eventos deportivos o eventos sociales, donde sea necesario el desarrollo de dicha habilidad para conseguir los objetivos.

Otra forma de incentivar el trabajo en equipo mediante un cambio de actitud es a través de apoyos audiovisuales como videos, películas o historietas. Al final, el empresario debe incentivar la participación del grupo para generar un cambio en cuanto al desempeño grupal.

Es importante mencionar que las habilidades de orientación al cliente interno y externo y la productividad, son competencias con puntaje alto de desarrollo en los trabajadores, y no se pueden soslayar dado que generan una buena atención al cliente y satisfacción por el servicio recibido. Por tanto se debe continuar con los cursos – taller que las instituciones como el Municipio, SECTUR o CANIRAC ofrecen en relación con el servicio al cliente.

### ***5.6.5 Etapa 5: Establecer sistemas de premios al mejoramiento de habilidades***

La siguiente etapa consiste en establecer sistemas de recompensas a los trabajadores por el mejoramiento de las habilidades desarrolladas. Cuando se valora el esfuerzo personal del trabajador se genera un mayor compromiso por parte de este con la empresa.

El objetivo de establecer premios es incentivar el mejoramiento de las competencias de los empleados y generar compromiso de su parte para llevarlas a cabo en cada una de sus tareas asignadas. Algunos sistemas de recompensas por desarrollar las habilidades son:

- El empleado del mes, por su desempeño, actitud y mejoramiento en la calidad del servicio que ofrece, medido por el empresario.
- Premios en especie.
- Incentivos económicos.
- Días de descanso.

### ***5.6.6 Etapa 6: Establecer periodos de retroalimentación***

Finalmente la última etapa del modelo consiste en establecer periodos de retroalimentación con la finalidad de recordar al empleado la importancia de mantener las habilidades completamente desarrolladas para ofrecer un servicio de calidad.

Para esta etapa se recomienda el uso de planes de acción, donde se establecen compromisos para mantener las competencias previamente desarrolladas. El plan debe incluir los compromisos, las acciones a realizar para alcanzarlos, los resultados actuales y los esperados, los tiempos para realizarlos y los responsables de su cumplimiento, con apoyo del formato 2 de Plan de acción (anexo 7).

El empresario debe llenar este formato y dar seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas y, con base en ello, calendarizar los periodos de retroalimentación para evitar el olvido de dichas habilidades. Se recomienda que se realice un recordatorio de dichas habilidades desarrolladas cada dos meses para no hostigar al trabajador, pero al mismo tiempo evitar que se olviden de la capacitación recibida.

Es importante recordar que se debe desarrollar cada habilidad de manera independiente, es decir, que el plan de acción que se desarrolle debe establecer que una vez desarrollada la habilidad detectada, se procederá a la aplicación de técnicas para otra habilidad, con la finalidad de que el trabajador desarrolle al cien por ciento cada habilidad sin afectar su formación y entendimiento.

Si bien es cierto que lograr alta competitividad en las empresas con altos estándares de desempeño y servicios de calidad, depende de una serie de factores tanto internos como externos a la organización, también lo es que la capacitación por competencias es una herramienta que permitirá incrementar la posibilidad de éxito del cumplimiento de este objetivo y generará una ventaja competitiva en el mercado frente a su competencia.

El reto para el empresario restaurantero afiliado a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, es permanecer en el mercado con el uso eficiente de los recursos de los que dispone, desarrollar al personal es, sin duda, una clave de éxito para su logro.

El apoyo de este modelo le servirá para cumplir con el propósito de ofrecer un servicio de calidad con personal calificado.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES**

En México, el 99.8% son Mipymes (INEGI, 2009) que generan el 52% del Producto Interno Bruto y el 72% de empleo en el país (proméxico, 2013), por lo que dichas empresas son factor importante de la economía.

Para Pacheco (2013), las Mipymes, son más vulnerables a los cambios que se generan en el entorno empresarial, debido a que la mayoría se caracteriza por tener una estructura de gestión poco profesional, personal con bajo nivel de escolaridad, mano de obra poco calificada o especializada, rotación excesiva de personal, desconocimiento de la participación de sus competidores y clientes, así como de las ventajas y desventajas competitivas.

La capacitación y el desarrollo de personal constituyen un factor clave en el crecimiento de una empresa, sin embargo, existe quien aún piensa que ésta es un gasto y no una inversión, lo que lamentablemente ha provocado que el empresario no la considere como una herramienta real para mejorar el desempeño del personal.

En la actualidad, el cambiante entorno social de la modernidad, permite concebir esta actividad como una inversión en el mediano y largo plazo; con esta nueva conceptualización, el aspecto legal en esta materia pierde el sello de coercitividad; es decir, ya no se capacita por cumplir legalmente, sino por convicción (Zapata, 2001).

Sin embargo, hay que recordar que el éxito o fracaso de la capacitación depende de una correcta planeación y detección de necesidades que considere las características tanto de la empresa como del personal que la recibirá.

La economía en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se basa en el comercio, donde por la ubicación geográfica, se concentran demandantes y oferentes que ofrecen y exigen productos y servicios para consumo personal. Considerando este aspecto es importante atender a las necesidades del cliente, ya que su satisfacción, está determinada por la calidad del servicio ofrecido, resultados de las capacidades innatas que el personal posee, sin embargo el desarrollo de las mismas a través de la capacitación por competencias genera un beneficio mayor.

Estas competencias se pueden desarrollar por medio de programas de capacitación, de ahí la importancia del modelo propuesto para que los empresarios de la región generen mayores ganancias en sus empresas, a través de ofrecer un servicio de calidad que fidelice al cliente.

Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. La función particular de la capacitación es generar un cambio, lo que busca es la modificación del desempeño que pueda medirse, para saber si efectivamente se logró el objetivo.

Asimismo, las competencias se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias.

Sin embargo, el desarrollo de un personal altamente calificado debe incluir las tres áreas: conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) y actitudes (querer hacerlo); de ahí que este modelo desarrolla los tres aspectos con la finalidad de generar

un cambio en el personal que mejore el servicio en los restaurantes afiliados a la CANIRAC y para el empresario represente una inversión, con reducción de costos y generando compromiso con todos los miembros de la empresa.

Para formular la propuesta de modelo de capacitación basada en competencias, y cumplir con el objetivo general de la investigación, se dio respuesta a cuatro objetivos específicos.

En relación al primer objetivo específico, que fue analizar la relación que existe entre la capacitación por competencias y la satisfacción total del cliente, se observó que la calidad en las empresas, independientemente de la actividad económica al que pertenezcan, se ha convertido en pilar fundamental en la elaboración de estrategias para la permanencia en el gusto y preferencia de los clientes.

La satisfacción del cliente implica que las empresas restauranteras afiliadas a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, involucren a todo su personal; el empresario está consciente de que un servicio de calidad produce una alta satisfacción del cliente, por ello lo prefiere y así asegura su permanencia en el mercado.

Dicha relación entre capacitación y satisfacción del cliente se apoya en los cursos que constantemente los afiliados a la CANIRAC han tomado, basados en su mayoría en la atención al comensal y satisfacción al cliente, donde el desarrollo de habilidades les ha generado que los clientes puntualicen un alto grado de satisfacción en cuanto al servicio que reciben en sus restaurantes. Del total de clientes al que se le hizo la pregunta ¿cómo calificaría la calidad en el servicio ofrecido?, el cien por ciento contestó

que fue bueno, producto del compromiso del empresario restaurantero de la CANIRAC por ofrecer un excelente servicio a sus clientes.

Ante esto, es importante reafirmar que la calidad en el servicio es un factor determinante para el éxito de las empresas restauranteras, por el trato al cliente, la amabilidad, la actitud, entre otros aspectos subjetivos que el cliente valora al momento de estar en contacto con la empresa, generando con ello una ventaja competitiva entre los diferentes oferentes del servicio.

Dichos aspectos subjetivos se han trabajado en estas empresas a través de los cursos de capacitación que han recibido, por lo tanto, la percepción del cliente es de un buen servicio y con ello se genera una satisfacción en él. Para el empresario, esta relación les resulta familiar y constantemente busca asegurar que se cumpla, lo que ha sido un factor clave para que sus empresas ofrezcan un buen servicio con la mayor calidad posible y por ende con un alto grado de satisfacción en el cliente.

En cuanto al segundo objetivo específico, que fue analizar la capacitación por competencias para determinar de qué manera se puede utilizar en las empresas que forman parte de la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se concluye que la capacitación es una función clave para el crecimiento de los individuos y las empresas, ya que les ofrece preparación y desarrollo personal que aumenta la productividad para beneficio mutuo.

Bajo este argumento, las empresas ya no ven a la capacitación como una mera obligación legal, sino como una necesidad y un proceso integral y permanente. Sin embargo, hay que recordar que en México el marco legal de la capacitación está dado

por el artículo 123 en su apartado “A” fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 2 y 153, en los cuales establecen las obligaciones y derechos tanto del empresario como de los trabajadores, en este caso particular no se aplican todas las condiciones que marca la ley dado que son Mypes con menos de 50 trabajadores.

La importancia de la capacitación por competencias en las empresas que forman parte de la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, está dada por el desarrollo de habilidades que le generan una ventaja competitiva a los restaurantes.

A nivel internacional la Organización Internacional del Trabajo a través del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) considera el desarrollo de competencias para mejorar la productividad del personal y reconoce para México instituciones como CONOCER y CONALEP para la formación de estas habilidades.

Derivado de todo lo anterior, la capacitación por competencias responde a la cambios por la competitividad en las empresas, formando con ello personal calificado y comprometido a través de la trilogía habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer).

Para los restaurantes objeto de estudio se detectaron doce habilidades a desarrollar para alcanzar un buen desempeño del trabajador en las funciones de su puesto de trabajo, con ello el empresario establece cuál de las doce competencias debe desarrollar su personal para lograr sus objetivos.

Con respecto al tercer objetivo específico, consistente en realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para determinar las habilidades que deben mejorarse en las empresas que forman parte de la CANIRAC para tener una mejor calidad en el servicio, se analizó el alto compromiso del empresario de dichas empresas para estar en constante capacitación del personal, con la finalidad de generar altos estándares de competitividad en el mercado de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Los cursos que constantemente les ofrece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el Ayuntamiento de la Ciudad y la Secretaría de Turismo, a través de la CANIRAC, son con respecto a la atención a clientes, lo que sin duda ha desarrollado habilidades en los trabajadores y con ello los clientes manifiestan satisfacción en el servicio.

No obstante lo anterior, únicamente el 20% de los empresarios realiza una evaluación al desempeño por tanto no se establece algún programa de capacitación para desarrollar áreas de mejora. Asimismo, sólo el 30% de los restaurantes entrevistados llevan a cabo una detección de necesidades, por lo que no conocen qué habilidades deben desarrollar en su personal.

Se realizó un diagnóstico de necesidades con el personal que tiene contacto directo con el cliente con el apoyo de un test de habilidades (Anexo 3), para identificar cuáles de las doce habilidades propuestas que debe tener un personal calificado y requiere desarrollar para lograr un buen servicio al cliente.

De los resultados se desprende que, de las doce habilidades que debe poseer un trabajador, seis están desarrolladas, como son: adaptabilidad/flexibilidad, capacidad de

aprendizaje, habilidad de contacto, orientación al cliente interno y externo, productividad y responsabilidad.

Las habilidades que se requieren desarrollar en el personal de los restaurantes afiliados son: dinamismo/energía, habilidad analítica, iniciativa/autonomía, liderazgo, tolerancia a la presión y trabajo en equipo.

Finalmente, el último objetivo específico de la investigación fue proponer un modelo de capacitación basado en competencias que desarrolle las habilidades del personal en las empresas que forman parte de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a fin de mejorar la calidad del servicio al cliente.

Este modelo responde a las necesidades específicas del personal de los restaurantes afiliados, donde se establecen características observadas y comentadas por los empresarios entrevistados, mencionadas en el capítulo IV, tales como: un bajo nivel de estudios, actitud no positiva ante el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo, como la influencia que ejercen las remesas que reciben, para no considerar necesario el desarrollo de estas habilidades para su crecimiento personal.

Además, el modelo propuesto considera los objetivos, misión y visión de los restaurantes involucrados para formular un plan estratégico que le apoye a la formación de personal calificado por competencias.

El modelo representa para el empresario un ahorro en costos de capacitación, en dinero y en tiempo, así como la oportunidad de llevar a cabo el proceso de desarrollo de habilidades al momento que lo requiera, logrando con ello un compromiso entre empresa y trabajador.

El modelo está formado por seis etapas, cada una cumple con un objetivo en particular:

1. Etapa 1. Formación de instructores internos. Como parte de la capacitación inicial en el empresario, el objetivo de esta etapa es hacer que la parte directiva responsable del proceso de desarrollo de habilidades conozca los términos clave que intervienen en la capacitación por competencias.
2. Etapa 2. Realizar diagnóstico competencias. Una vez que el trabajador lleve dos semanas en la empresa, el objetivo consiste en la aplicación del test de habilidades por parte de la dirección, con el fin de conocer cuáles serán desarrolladas.
3. Etapa 3. Aplicar técnica 360° (*feedback*). Con la finalidad de observar el desempeño y habilidades que posee el trabajador.
4. Etapa 4. Desarrollar habilidades. A través de las diversas técnicas propuestas, el objetivo es desarrollar cada habilidad detectada por la dirección para tener un trabajador completamente capacitado.
5. Etapa 5. Establecer sistema de recompensas. El objetivo de esta etapa es valorar el esfuerzo del trabajador por mejorar una habilidad y con ello lograr un compromiso en él.
6. Etapa 6. Establecer periodos de retroalimentación. A través de un plan de acción determinar tiempos, responsables y actividades para desarrollar las habilidades no desarrolladas.

Lograr un excelente servicio al cliente y una alta competitividad en las empresas ante altos estándares de calidad establecidos por la globalización, depende de varios

factores internos y externos a las empresas, sin embargo, la capacitación por competencias a través de este modelo es una herramienta que permitirá incrementar la posibilidad de éxito en el cumplimiento de los objetivos de cada restaurante en particular y generará una ventaja competitiva que le redituará en mejores beneficios económicos.

Se recomienda al empresario, además del apoyo de este modelo, continuar con los cursos que ofrece CANIRAC para asegurar la continuidad del buen servicio que ofrece al cliente y que es reconocido por el mismo. Dichos cursos le han dado las herramientas para continuar en el gusto y preferencia del comensal, por la atención, calidad humana, limpieza de las instalaciones y elaboración de alimentos, entre otros.

Asimismo, se recomienda al empresario continuar con el alto grado de compromiso y responsabilidad por seguir siendo empresas donde la calidad en el servicio es primordial para el logro de sus objetivos y la práctica de la capacitación es un beneficio que les genera personal calificado e ingresos mejores.

Con respecto a la hipótesis esta es afirmativa, dado que efectivamente la capacitación por competencias sí es una herramienta que permite el desarrollo habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes en el personal de las Mypes del sector restaurantero afiliado a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y mejora la calidad en el servicio ofrecido al cliente.

## REFERENCIAS

- Abdel G. y Romo D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012 en [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf).
- Aguilar J. (2010). *El Marco Legal de la capacitación en México*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 24 de Abril de 2014 en [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/marco\\_legal\\_capacitacion\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capacitacion_en_mexico.pdf)
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Segunda edición, séptima reimpresión, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 447pp.
- Argüelles, A. (Comp.), (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, Editorial Limusa.
- Armand, F. (2002). *Control Total de la calidad*, Editorial Grupo Cultural Patria.
- Barradas M., Espinosa M. y Reyes M. (2011). *Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación universidad-empresa*. Ponencia presentada en el Coloquio Regional de Investigación de Posgrado: “Administración y Gestión empresarial” en la Universidad Internacional (UNINTER), Cuernavaca, Morelos. México.
- Barrientos Felipa, P. (2013), *Curso Gestión por Competencias*, Recuperado el 21 de Noviembre de 2013 en <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/PBarrientosF/cursos/TallerGestionCompetencias.pdf>
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. España: Pearson Educación, Recuperado el 20 de Noviembre de 2013 en <http://family-business.blogs.ie.edu/2010/06/11/hacia-la-empresa-familiar-lider/>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Estructura de la Industria, (2013). Recuperado el 28 de Noviembre de 2013 en [http://canirac.org.mx/images//files/Cap\\_3\\_Estructura\\_de\\_la\\_industria.pdf](http://canirac.org.mx/images//files/Cap_3_Estructura_de_la_industria.pdf)
- Cannice, M., Koontz, H., Weihrich, H., (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Catorceava edición, Perú, Editorial: McGraw Hill.
- Caro, A. (2011). *Servicio y atención al cliente en restaurante*, 1ra. Edición, España, Ed. IC Editorial.
- Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional, Plataforma de Gestión del conocimiento. Recuperado el 15 de Marzo de 2014 en <http://www.oitcinterfor.org>

- Coaching para liderazgo (2013), *¿Qué es el coaching?* Recuperado el 29 de Abril de 2014 en <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Recuperado el 12 de Junio de 2014 en [www.CONOCER.gob.mx](http://www.CONOCER.gob.mx)
- Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras. Recuperado el 30 de Octubre de 2013 en [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2012, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado el 25 de Febrero de 2014 en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2009). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*, 3ra. Edición, España, Ed. Ediciones Gestión 2000.
- De la Cruz, J. (2013). *“Métodos y técnicas de capacitación y desarrollo”*. Recuperado el 30 de Abril de 2014 en <http://www.slideshare.net/chemanuel05/metos-y-tecnicas-de-capacitacion-y-desarrollo>
- Daniel M.M., Cubeiro, J.C y Fernandez, G., *Las competencias: clave de una gestión integrada de los Recursos Humanos*, 2da. Edición, España, Ed. Deusto, 2004.
- Fernández Arena, J. *El proceso administrativo*, 2da. Edición, México, Ed. Diana, 1991, 303 pp.
- Fontalvo, T. y Vergara J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008*, 1ra. Edición, España, Ed. EUMED.
- García, I. (2005). *Estudio descriptivo del modelo de Gaps como herramienta generadora de ventajas competitivas para las pequeñas empresas restauranteras de la Ciudad de Oaxaca* (Tesis inédita de licenciatura), Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- García, M. (2011). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*, 1ra. Edición, España, Ed. IC Editorial.
- Gestión (2013), *Tips para mejorar estrés producido por la presión laboral*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, en <http://gestion.pe/empleo-management/tips-manejar-estres-producido-presion-laboral-2059122>
- Gonzáles, C. (1998). *ISO 9000, QS 9000, ISO 14000: Normas internacionales de administración de calidad y sistemas ambientales*, 1ra. Edición, México, Ed. McGraw-Hill.
- Gonzáles, C. (2010). *Calidad Total*, 1ra. Edición, México, Ed. McGraw-Hill interamericana.

- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P., *Metodología de la Investigación*, 4ta. Edición, México, Ed. McGraw Hill, 2008, 850 pp.
- Hernández, H. (2013). *Curso: Calidad en el servicio*. Recuperado el 20 de Enero de 2014 en <http://desarrolloejecutivo.itam.mx/extension/html/app-progDetail.aspx?cvegen=14322&origen=Google>
- IMNC (2014). Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. Recuperado el 11 de Junio de 2014 en <http://www.imnc.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos, 2009*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2013 en [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Leonard M. (2005), *El enfoque de competencia laboral en la empresa*, Recuperado el 23 de Noviembre del 2013 en <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=34>
- Ley Federal del Trabajo, 2012, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado el 25 de Febrero de 2014 en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2012, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado el 8 de Diciembre de 2013 en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>
- López, M. (2007). *Diseño, Implementación y mejora de un sistema de gestión de la calidad en la jefatura de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de la Mixteca*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.
- Luna Elguero, T. (2010), *Tesina: Competencia Laboral en México*, Facultad de Contaduría Y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Luer, C. (2013), *cinco consejos para un trabajo en equipo efectivo, mercadotecnia publicidad en medios*. Recuperado el 30 de Abril de 2014 en <http://www.merca20.com/5-consejos-para-un-trabajo-en-equipo-efectivo/>
- Martínez Cruz, V., 2005, *Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para las pymes del sector hotelero de la H. Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca: caso de estudio*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.

- Martínez Villareal, G., Presidente de la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Entrevista realizada el día 29 de Noviembre de 2013 en las instalaciones de la CANIRAC Huajuapán.
- Mitchell, G. (1995), *Manual del Capacitador*, 2da. Edición, México, Ed. Iberoamericana, 405 pp.
- Munch Galindo, L. (2002), *Fundamentos de Administración*, 5ta. Edición, México, Ed. Trillas, 240 pp.
- Münch, G. (2009). Más allá de la excelencia y de la calidad. México: Ed. Trillas.
- Ortiz, J. (2014). *¿Qué es la programación neurolingüística y cómo funciona?* Recuperado el 30 de Abril de 2014 en <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op%2802oct13%29joseluisortiz>
- Pacheco, Z. (2013), *Diagnóstico de necesidades de capacitación de las Mipymes de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*, (Tesis inédita de maestría), Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.
- Peña Pérez, D. (s.f.), Enfoque por competencias. Recuperado el 17 de Marzo de 2014 en [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque\\_por\\_competencias/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque_por_competencias/index.htm)
- Prieto, J. (2010). *Gerencia del servicio, la clave para ganar todos*, 2da. Edición, Colombia, Ed. ECOE
- Proméxico (2013). Las empresas de servicio más solicitadas en México. Recuperado el 28 de Octubre de 2013 en <http://www.promexico.gob.mx/proveedores/las-empresas-de-servicios-en-mexico-mas-solicitadas.html>
- Publicaciones Vértice (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España, Ed. Vértice.
- Pymes, Eslabón fundamental para el crecimiento de México. Recuperado el 27 de Octubre de 2013 en <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Ramírez García, J., García García, S. (2013), *LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN, 2013*, Recuperado el 30 de Noviembre de 2013 en [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf)
- Reza Trosino, J. (1998). *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*, 2da. Edición, México, Ed. Panorama.

- Secretaría del Trabajo y Prevención Social, *Curso Virtual: Detección de Necesidades de Capacitación*, 2013. Recuperado el 10 de Enero de 2014 en <http://www.stps.gob.mx>
- Secretaría de Turismo, *Capacitación Turística*, Recuperado el 19 de Marzo de 2014 en <http://www.sectur.gob.mx>
- Serna J. y Delgado J. (2007). *La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México*. Recuperado el 01 de Septiembre del 2013 en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Sevilla, A. (2002). *Calidad Total conceptos y Herramientas prácticas*, Editorial Limusa.
- Siliceo, A., *Capacitación y Desarrollo de personal*, 3ra. Edición, México, Ed. Limusa, 2000, 211 pp.
- Soriano Gimenez, 2010, *Psicología de las Organizaciones UNED*.
- Uribe, M. (2010). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*, 1ra. Edición, Colombia, Ed. Ediciones de la U/ Universidad de Tolima.
- Valdés, E. (2005). Curso: Desarrollar el capital humano. Recuperado el 17 de Marzo de 2014 en <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/capacitacion-competencias>.
- Vargas, M. y Aldama L. (2011). *Calidad y Servicio, conceptos y herramientas*, 2da. Edición, Colombia, Ed. ECOE.
- Ventura, S. (2013), *Sobre las Empresas de Servicios, 2011*, Revista Empresarial Gestión, Recuperado el 29 de Octubre de 2013 en <http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3263/sobre-las-empresas-de-servicios/>
- Villagómez, R. (2010). *La importancia del capital social en empresas de capital privado en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.
- Wilson, A. (2014). *Consejos para alentar la iniciativa propia en el lugar de trabajo*. Recuperado el 30 de Abril de 2014 en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8252-consejos-para-alentar-la-iniciativa-propia-en-el-lugar-de-trabajo.html>
- Zapata, E. (2001). *Modelo de capacitación y desarrollo integral para incrementar el capital intelectual dentro de una empresa del ramo textil*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Cuautitlán, Izcalli, Estado de México.
- Zeithaml, V (2002). *Marketing de servicios*. 2da. Edición, Ed. McGraw-Hill.

## Anexo 1

Ubicación geográfica de los Restaurantes afiliados a la CANIRAC en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.



- 1 Restaurante "Las Palmas", propietario Oscar Alfonso Pérez García
- 2 Restaurante "El buen gusto", propietario Juan Manuel Vera
- 3 Eventos y banquetes "Beto's", propietario Alberto Soto
- 4 Restaurante "Victor's", propietario Víctor Cruz Ramírez
- 5 Marisquería "Villa del mar" matriz, propietario Geovanni Martínez Villareal

- 6 Marisquería "Villa del mar" sucursal, propietario Gabriela Martínez Villareal
- 7 Taquería "El Paisa", propietario Luis Guadalupe Morales Hernández
- 8 Restaurante "La Concordia", propietario Esteban González Cantoral
- 9 Restaurante "La Viga", propietario Leticia López Torres
- 10 Restaurante "La Carreta", propietario Rita Lorena Ramírez

## Anexo 2

Lista de Restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

<b>Nombre del Restaurante</b>	<b>Propietario</b>	<b>Representante</b>	<b>Dirección</b>	<b>Día de entrevista</b>
<b>Taquería “El paisa”</b>	Luis Guadalupe Morales Hernández	Luis Guadalupe Morales Hernández	Carranza No. 10 y No. 25 Col. Centro	20 de Enero
<b>Restaurante “La Viga”</b>	Leticia López Torres	Leticia López Torres	Carretera Internacional No. 131 Col. Santa Cruz	21 de Enero
<b>Restaurante “La Carreta”</b>	Rita Lorena Ramírez	Marco Antonio Estrada Bautista	Amatista No. 1 Col. Santa Teresa	23 de Enero
<b>Marisquería “Villa del Mar” (sucursal)</b>	Gabriela Martínez Villareal	Gabriela Martínez Villareal	Porfirio Díaz (altos) Col. Centro	26 de Enero
<b>Marisquería “Villa del Mar”</b>	Geovanni Martínez Villareal	Geovanni Martínez Villareal	Cuauhtémoc No. 40 Col. Centro	27 de Enero
<b>Restaurante “El Buen Gusto”</b>	Juan Manuel Vera	Ángela Tapia González	Rodolfo Fierro No. 22 Col. Morelia	29 de Enero
<b>Eventos y Banquetes “Beto’s”</b>	Alberto Soto	Alberto Soto	Mina No. 19 Col. San Isidro Poniente	01 de Febrero
<b>Restaurante “Las Palmas”</b>	Oscar Alfonso Pérez García	Lizbeth Luna Hernández	2 de Abril No. 19 Col. Antonio de León	03 de Febrero
<b>Restaurante “La concordia”</b>	Esteban Gonzales Cantoral	Rosa María Araceli López	Domicilio Conocido, Rancho la Junta	08 de Febrero
<b>Mariscos “Víctor’s”</b>	Víctor Cruz Ramírez	Martha J. Ramírez Bazán	5 de Febrero No. 9 Col. Centro	09 de Febrero

### Anexo 3

## Formato de Test de habilidades aplicado a trabajadores de los restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

"MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MYPES DEL SECTOR RESTAURANTERO AFILIADAS A LA CANIRAC DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA".

Cuestionario No. \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer las habilidades más importantes a desarrollar para mejorar la calidad en el servicio de las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

**Nota:** La información que se genere será manejada con carácter confidencial

**Instrucciones:** Marque Con una "X" la opción que mejor responda a cada una de las siguientes preguntas

1= Nunca 2= En ocasiones 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre

		Nunca	En ocasiones	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>Adaptabilidad / Flexibilidad</b>						
1	Ante los cambios del entorno, respondo de manera positiva.	<input type="checkbox"/>				
2	Modifico mi conducta (desempeño en el trabajo), para cumplir con el objetivo de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
3	Cuando se me asignan nuevas tareas, mi actitud es positiva.	<input type="checkbox"/>				
4	Cuando se requiere de modificar mi horario de trabajo, no presento inconformidades.	<input type="checkbox"/>				
5	Ante clientes "difíciles" me adapto a sus necesidades de manera rápida.	<input type="checkbox"/>				
<b>Capacidad de Aprendizaje</b>						
1	De la experiencia en mi trabajo, ha aprendido maneras diferentes de hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>				
2	Aplico con facilidad nuevos conocimientos que se me ofrecen en el trabajo.	<input type="checkbox"/>				
3	El manejo de nuevas tecnologías se me facilita.	<input type="checkbox"/>				
4	Me gusta y busco nuevas herramientas o conocimientos que aprender que faciliten el desempeño en mis actividades.	<input type="checkbox"/>				
5	Los conocimientos que he adquirido son suficientes para desempeñar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
<b>Dinamismo / Energía</b>						
1	Me gustan los retos en el trabajo y no temo equivocarme.	<input type="checkbox"/>				
2	Planifico las actividades que realizaré diariamente.	<input type="checkbox"/>				
3	Sugiero a mis jefes inmediatos algunas acciones de mejora en el trabajo.	<input type="checkbox"/>				
4	Mis jefes toman en cuenta mis opiniones o sugerencias.	<input type="checkbox"/>				
5	Prefiero que mis jefes inmediatos me digan qué hacer.	<input type="checkbox"/>				
6	Yo propongo las acciones a realizar en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				

<b>Habilidad Analítica</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Cuando alguien me dice que no estoy haciendo bien una tarea, recibo las críticas de manera positiva.	<input type="checkbox"/>				
2	Conozco la misión, visión y objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
3	Cuando mis jefes me piden realizar alguna actividad, la comprendo inmediatamente.	<input type="checkbox"/>				
4	Tomo algunas decisiones sin consultar a mis jefes inmediatos, asumiendo la responsabilidad que esto conlleva.	<input type="checkbox"/>				
5	Ante una situación difícil en mis actividades diarias puedo detectar oportunidades de solución.	<input type="checkbox"/>				
<b>Iniciativa / Autonomía</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Aporto ideas para mejorar el desempeño de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
2	Ofrezco soluciones a problemas que se presentan.	<input type="checkbox"/>				
3	Aplico nuevos métodos que mejoren el desempeño de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4	Cuando se presenta un cambio, tomo la iniciativa.	<input type="checkbox"/>				
5	Necesito que mi jefe inmediato supervise mis actividades.	<input type="checkbox"/>				
6	Participo en las diferentes actividades de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
<b>Liderazgo</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Busco crecer profesionalmente dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
2	Planteo soluciones ante problemas cuando mi jefe inmediato no está en la empresa.	<input type="checkbox"/>				
3	Motivo a mis compañeros a cumplir con los objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4	Tengo buena comunicación con mis compañeros y mi jefe.	<input type="checkbox"/>				
5	No temo a externar mis opiniones.	<input type="checkbox"/>				
6	Requiero de coordinar grupos para cumplir con mis actividades.	<input type="checkbox"/>				
7	Me gusta cumplir mis objetivos.	<input type="checkbox"/>				
8	Me gustan los desafíos y no temo a equivocarme.	<input type="checkbox"/>				
9	La gente que me rodea, me cuenta sus problemas creando un ambiente de confianza.	<input type="checkbox"/>				

<b>Habilidad de Contacto</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Cuando externo alguna opinión, sugerencia u orden, es entendida de manera clara.	<input type="checkbox"/>				
2	El tono de voz que tengo es adecuado y entendible para mis compañeros.	<input type="checkbox"/>				
3	La vestimenta que utilizo es adecuada para la realización de mis funciones en la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4	Mi constitución física es adecuada a mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
5	La higiene en mi persona contribuye a un buen servicio ofrecido al cliente.	<input type="checkbox"/>				
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Los compañeros de trabajo me cuentan sus problemas y les ayudo a buscar soluciones.	<input type="checkbox"/>				
2	Cuando se presentan problemas en el trabajo entre compañeros, busco soluciones.	<input type="checkbox"/>				
3	Utilizo adecuadamente los recursos disponibles para responder a los requerimientos del cliente.	<input type="checkbox"/>				
4	Conozco cuales son las necesidades de los clientes.	<input type="checkbox"/>				
5	Mi actitud ante los clientes es siempre positiva.	<input type="checkbox"/>				
6	Cuando llega un cliente a la empresa, lo atiendo de manera rápida.	<input type="checkbox"/>				
7	Le doy una cordial bienvenida a todos los clientes sin ninguna distinción.	<input type="checkbox"/>				
8	Durante la estancia del cliente en el negocio, estoy pendiente de sus necesidades.	<input type="checkbox"/>				
9	Escucho las necesidades y quejas de los clientes aun cuando no tengan la razón.	<input type="checkbox"/>				
10	Recibo a los clientes con una sonrisa a su llegada, estancia e ida.	<input type="checkbox"/>				
11	Agrego valor en la atención a los clientes.	<input type="checkbox"/>				
12	Respondo a todas las inquietudes de los clientes.	<input type="checkbox"/>				
<b>Productividad</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Concluyo mis actividades en el plazo establecido.	<input type="checkbox"/>				
2	Establezco objetivos para cumplir con mis tareas.	<input type="checkbox"/>				
3	Me gusta trabajar por objetivos y alcanzar las metas que se establecen en la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4	Es importante la disciplina en mis actividades laborales.	<input type="checkbox"/>				
5	Realizo las funciones y actividades que me encomendaron sin necesidad de alguna supervisión.	<input type="checkbox"/>				
6	Considero que las actividades que realizo son importantes para el logro de los objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>				

<b>Responsabilidad</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Cuando se me asigna una actividad la concluyo en el tiempo establecido.	<input type="checkbox"/>				
2	Si se requiere que permanezca en mi trabajo algún tiempo extra, dispongo del tiempo para hacerlo.	<input type="checkbox"/>				
3	Tengo puesta la camiseta de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4	Cuando algo no sale bien, me hago cargo de la situación.	<input type="checkbox"/>				
5	La disciplina es importante en todas mis actividades.	<input type="checkbox"/>				
6	Ante una situación difícil, busco alternativas de solución.	<input type="checkbox"/>				
<b>Tolerancia a la presión</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Cuando tengo que hacer mi trabajo en un menor tiempo y con mayores presiones, realizo mis actividades de manera adecuada.	<input type="checkbox"/>				
2	Cuando se presenta un error en las tareas que realizo, lo supero inmediatamente.	<input type="checkbox"/>				
3	Ante la presencia de muchos clientes, puedo realizar mis funciones de la mejor manera posible.	<input type="checkbox"/>				
4	Mantengo bajo control mis emociones ante una situación difícil.	<input type="checkbox"/>				
<b>Trabajo en equipo</b>		<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Oriento mis esfuerzos individuales al logro del trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>				
2	Participo en las actividades de las diferentes áreas de la empresa para lograr los objetivos.	<input type="checkbox"/>				
3	Apoyo las decisiones de los demás aun cuando no coincida con ellas.	<input type="checkbox"/>				
4	Coordino grupos de trabajo y tomo decisiones en beneficio del estos.	<input type="checkbox"/>				
5	Cuando se presenta un problema en la empresa, me gusta conocer diferentes opiniones.	<input type="checkbox"/>				
6	Prefieres tomar solo mis decisiones a consultar las opiniones de mis compañeros.	<input type="checkbox"/>				

#### Anexo 4

Formato de entrevista a empresarios de restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

**“MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MYPES DEL SECTOR RESTAURANTERO AFILIADAS A LA CANIRAC DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA”.**

**OBJETIVO:** El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer las habilidades más importantes a desarrollar para mejorar la calidad en el servicio de las Mypes del sector restaurantero afiliadas a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

**Nota:** La información que se obtenga será manejada de con carácter confidencial.

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre del empresario:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué puestos existen en la empresa?
2. ¿Cuál es el nivel escolar del empresario y de sus trabajadores?
3. ¿Cuántos empleados tienen la empresa?
4. ¿A qué empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; usted podría considerar como su competencia?
5. ¿Tiene usted la Misión, Visión y Objetivos de la empresa por escrito?
6. ¿Cómo visualiza usted a la empresa dentro de 5 años? Esas ideas las ha puesto por escrito?

7. Cuenta con alguno de los siguientes manuales:

- a) Manual de Bienvenida
- b) Manual de Procedimientos
- c) Manual de Políticas de la Empresa
- d) Manual de Organización

8. ¿Existe buena relación entre los trabajadores y usted?

9. ¿Permite la participación y la opinión de sus empleados en algunas decisiones del negocio?

10. ¿Supervisa usted a sus trabajadores o alguien más lo hace? ¿Quién?

11. ¿Los trabajadores saben cuáles son sus funciones y respetan el rango de jerarquía?

12. ¿Realiza usted alguna evaluación del desempeño de sus trabajadores? ¿Cada cuándo?

13. ¿Tiene establecido un sistema de castigos y recompensas en base al desempeño del trabajador?

(comisiones, descuentos por retardos, premios de puntualidad, etc)

*Si la respuesta es afirmativa*

Menciones algunos:

14. ¿Existe un plan de carrera para los trabajadores de la empresa?
15. ¿Cree usted contar con todo el equipo necesario para la operatividad de su negocio (muebles, mesas, sillas, equipo de cocina, áreas para niños, estacionamiento, etc.)? Si/no Explique
16. ¿Ha realizado algún tipo de evaluación para detectarlas necesidades de capacitación a fin de proponer un programa de capacitación?
17. ¿Lleva a cabo capacitación para sus trabajadores?, ¿Cada cuánto?, ¿Sobre qué ha sido su capacitación?
18. ¿Existe alguna institución que le ofrezca programas de capacitación?
19. ¿Después de recibir estos programas de capacitación su personal mejoró su desempeño?
20. ¿Cuáles considera que son las habilidades más importantes que deben tener sus trabajadores?
21. ¿Contrataría a personal sin alguna de las habilidades mencionadas o preferiría desarrollarlas?
22. ¿Cómo considera la calidad en el servicio de parte de sus trabajadores?
23. ¿Sus trabajadores requieren de capacitación en aspectos de trato con el cliente para mejorar su desempeño?

## Anexo 5

Formato de sondeo aplicado a clientes que asisten a los restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

"MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MYPES DEL SECTOR RESTAURANTERO AFILIADAS A LA CANIRAC DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA".

Encuesta aplicada a clientes para determinar la calidad en el servicio ofrecido de los restaurantes afiliados a la CANIRAC de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Nombre del Restaurante: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

1 ¿Cómo califica la calidad en el servicio ofrecido?  
 Bueno       Regular       Malo

2 ¿El personal que lo atendió cumplió con sus expectativas?  
 Sí       No

3 ¿El tiempo que esperó a que el personal lo atendiera fue el adecuado?  
 Sí       No

4 ¿Cómo considera la presentación del personal (limpieza, amabilidad, sonrisa, etc.), que lo atendió?  
 Buena       Regular       Mala

5 ¿Recomendaría el restaurante a otras personas?  
 Sí       No

6 ¿Qué aspectos necesita mejorar el personal que labora en esta empresa para mejorar la calidad en el servicio que ofrece?

<input type="checkbox"/> Limpieza	<input type="checkbox"/> Atención del personal
<input type="checkbox"/> Calidad de los alimentos	<input type="checkbox"/> Rapidez para atender a los clientes
<input type="checkbox"/> Calidad en el servicio	<input type="checkbox"/> Amabilidad
<input type="checkbox"/> Otros: _____	

7 Por favor denos usted algún comentario para mejorar la calidad en el servicio

## Anexo 6

### Formato 1. Tabla de resultados de aplicación de test

#### FORMATO 1. TABLA DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE TEST



Empresa: \_\_\_\_\_

Trabajador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	TOTAL	Puntaje Máximo	Valor "A" (Total/puntaje máximo)	Porcentaje de habilidad (Valor "A" *8)/100)
1	Adaptabilidad/Flexibilidad														25		
2	Capacidad de Aprendizaje														25		
3	Dinamismo/Energía														30		
4	Habilidad Analítica														25		
5	Iniciativa/Autonomía														30		
6	Liderazgo														45		
7	Modalidad de Contacto														25		
8	Orientación al Cliente interno y externo														60		
9	Productividad														30		
10	Responsabilidad														30		
11	Tolerancia a la presión														20		
12	Trabajo en equipo														30		
															<b>375</b>		

\_\_\_\_\_  
Empresario  
Elaboró

### Anexo 7

#### Formato 2. Plan de Acción para mantener las competencias desarrolladas.

**FORMATO 2. PLAN DE ACCIÓN PARA MANTENER LAS COMPETENCIAS DESARROLLADAS**

EMPRESA: \_\_\_\_\_



FECHA DE ELABORACIÓN: \_\_\_\_\_

No.	Competencia a desarrollar	Resultado actual	Problema detectado	Actividad de remediación		¿QUIÉN?	¿Cuándo?		Resultado esperado	STATUS	Fecha y firma del responsable							
				¿QUÉ?	¿CÓMO?	Responsable(s) del cumplimiento	Fecha de detección	Fecha de conclusión			Cumplida	1er Seguimiento	2° Seguimiento	3er Seguimiento	4° Seguimiento	5° Seguimiento		

Empresario  
Elaboró

Trabajador  
Elaboró