

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE CAPACITACION

1.1 NATURALEZA DE LA CAPACITACION

1.2 ANTECEDENTES

1.3 MARCO LEGAL

1.4 LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD

CAPITULO II PROCESO DE LA CAPACITACION

2.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

2.2 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y SU RELACION CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

2.3 COSTOS DE LA CAPACITACION

2.4 PROCESO DE CAPACITACION Y SU APLICACION

2.5 ANALISIS Y EVALUACION

2.6 CONTINUACION DE LA CAPACITACION

CAPITULO III LA PRODUCTIVIDAD

3.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

3.2 MEDICION DEL SERVICIO Y SU RELACION CON PRODUCTIVIDAD

3.3 PRODUCTIVIDAD Y ROTACION DE PERSONAL

3.4 LA PRODUCTIVIDAD Y CONTROL DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS. EL CASO DE LA HOTELERIA

CAPITULO IV LA HOTELERIA EN PUEBLA. UN ESTUDIO DE CASO

4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA HOTELERA

4.2 TRABAJO DE CAMPO

4.3 MUESTRA Y CUESTIONARIOS PREVIAS A LA CAPACITACION

4.4 APLICACION DE PROGRAMAS

4.5 MUESTRAS Y CUESTIONARIOS POSTERIORES A LA CAPACITACION

4.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

EVALUACION DE LA CAPACITACION Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN UN HOTEL DE LA CIUDAD DE PUEBLA.

I N T R O D U C C I O N

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional y la cual lleva a elevar la productividad en todas las áreas de una empresa.

Es concebida como una respuesta a la falta y necesidad de personal calificado, al reciente y elevado proceso de los cambios organizacionales y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser de una sociedad.

Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y una satisfacción personal.

Es aprendizaje, y éste es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en el trabajo, llevada de una manera efectiva logra desarrollar habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes.

La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio que se ha dado.

Si la empresa se optimiza internamente, reduciendo sus costos y mejorando el servicio que ofrece al cliente, indudablemente se colocará en mejores condiciones para afrontar a la competencia que se encuentra en su mismo terreno.

Como la calidad total justamente propone eso, las empresas que han resuelto optar ese camino, como un hecho, como una forma de vida, están seguramente bien encaminadas y por consiguiente es el recurso que las llevará a sobrevivir y a crecer en un medio altamente competitivo.

La capacitación es un sistema que contribuye al logro de las metas organizacionales, por lo que es necesario analizar cada uno de sus componentes con el fin de que adopten las medidas de calidad, partiendo de la detección de necesidades de capacitación hasta el seguimiento de los planes y programas.

Todos los procedimientos para capacitar deberán adaptarse a las transformaciones y ser más flexibles.

En la actualidad existe una creciente presión para capacitar al personal, el esfuerzo por lograr tener empleados calificados para realizar las funciones de cada puesto se está generalizando, y para que realmente tengan éxito, no solamente hacen falta estructurar cursos e impartirlos, son muchos los factores que influyen como una adecuada selección de instructores, adecuada relación entre objetivos y necesidades detectadas en la organización, un análisis y evaluación que permita llegar a conocer cuáles fueron los resultados obtenidos de

los planes y programas de capacitación, así como la modificación de éstos en caso de ser necesario.

Se requiere por lo tanto, contar con un personal apto, eficiente y que contribuya a lograr los objetivos de la organización mediante una superación constante de cada miembro de ésta.

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

1.1 NATURALEZA DE LA CAPACITACION

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. No hay empresa que se respete, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos, la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación (del adjetivo capaz y éste, a su vez, del verbo latino cápere= dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan 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 y productividad.

1.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del proceso de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial, que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en ciento cincuenta años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes cincuenta años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límite.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo de un puesto de trabajo. La reglamentación de este tipo de aprendizaje de trabajo se remonta hacia el año de 1700 A.C.

cuando tales reglas y procedimientos fueron incluídos en el código de Hammurabi (Babilonia). Más cercanos a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado " Maestro". El Maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los " oficiales" que realizaban el trabajo bajo su comisión y a los " aprendices" a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se le consideraban oficiales y podían recibir una paga.

Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada por lo que toca a nuestro país, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices a fin de garantizar la demanda de personal garantizado.

A pesar de todo, este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y la baja productividad.

En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo en 1970, incluyó disposiciones (Art.132 Fracc.XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

Congruente con estas disposiciones, en 1971, el Estado inicia un programa de reforma administrativa dentro de la Administración Pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del País. Dentro de esta reforma destacan por su importancia la quinta etapa relativa a la administración y desarrollo del personal federal, aspecto que constituye al mismo tiempo uno de los objetivos y ámbitos de la citada Reforma.

A partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación del personal competente, tanto en la administración pública como en el sector privado.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al Artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

1.3 MARCO LEGAL

La obligación de capacitar de las empresas del país está contenida en La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 123, en el Apartado A. Fracción XIII, y establece que: " Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". Fracción XXXI " Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local ".

También se encuentra en la Ley Reglamentaria, es decir, la Ley Federal del Trabajo, en los Artículos 3,7, 25 fracción VIII, 132 fracción XI y XXVIII, 153-A-X, 159, 180, 391,412, 523, 526, 527,527-A, 529, 537, 539, 539-A, 539-B, 539-C, 699, 992, y en el Artículo 994.

Por último se encuentra en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. Artículo 40.

1.4 LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD

El tema de la capacitación, cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres, y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, desconsolador.

Es cierto que en México, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados. Según datos obtenidos por la Encuesta Nacional de Empleos, Salarios, Tecnología y Capacitación en el sector manufacturero de 1992, menos del 10% de las empresas en México capacitan a sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado por parte de las empresas, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza, no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficiencia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Muchas organizaciones realizan estas actividades sólo para cumplir con las disposiciones legales y evitarse erogaciones superiores por concepto de multas. Un mínimo de ellas tiene claro que es el camino para un crecimiento simultáneo de la organización y de los trabajadores.

A pesar de que se tiene conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, ésta se realiza sin considerar, en conjunto, los problemas de las organizaciones, ni se le toma en cuenta como un medio para resolverlos. Al parecer ésto a pasado a formar parte de un trillado mensaje publicitario, vacío de contenido, que se repite por costumbre. O bien es el resultado de no haber palpado los beneficios de la capacitación, fundamentalmente por haber desvirtuado el propósito de la legislación mexicana. Se parte de que hay que impartir cursos, no importa cómo ni a quién. " El medio se convierte en el fin ".

Es un círculo vicioso; los eventos se realizan sin que ello responda a una necesidad real; por tanto, no pueden evaluarse los resultados, y si esto no se lleva a cabo, no puede encontrarse la relación entre la capacitación y los incrementos de producción, mejoramiento de los trabajadores, disminución de la rotación, ausentismo, desperdicios, etc.

Todo esto trae confusión y se ofrece cantidad en vez de calidad. Es imposible saber cuál ha sido el impacto de la capacitación cuando la detección de necesidades no es la correcta, ni está relacionada con los objetivos de la organización, ni se cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos o no hay políticas definidas, ni se elaboran objetivos conductuales en los programas y tampoco se hace un seguimiento de los capacitados.

El hecho de que existan Comisiones Mixtas, no es de ninguna manera garantía de que el proceso de capacitación se dé como es debido.

Se trata de cumplir con la Ley, integrar Comisiones Mixtas, elaborar y registrar planes y programas, y tener principalmente un seguimiento, es decir una capacitación continua y evaluar si realmente está siendo efectivo como la organización lo esperaba.

Los niveles más bajos de una organización han sido considerados para ofrecerles la oportunidad de mejorar como individuos, como trabajadores y socioeconómicamente.

Poco a poco va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de rentabilidad de la capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados y aplicar los esfuerzos a resolver problemas concretos.

CAPITULO II PROCESO DE LA CAPACITACION

2.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de la organización y pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes:

El análisis, descripción y evaluación de puestos.

Evaluación del nivel de desempeño de los empleados.

Rotación de puestos.

Promociones y ascensos de personal.

Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas.

Quejas.

Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes:

Entrevista individual

Entrevista en grupo

Aplicación de cuestionarios

Aplicación de evaluaciones o pruebas

Opiniones de consultores externos.

La detección de necesidades es como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma:

las que tiene un individuo

las que tiene un grupo

las que requieren una solución inmediata

las que requieren una solución futura

las que exigen instrucción sobre la marcha

las que la compañía puede resolver por sí misma

las que un individuo puede resolver por sí solo

las que piden actividades informales de entrenamiento

las que requieren actividades formales de entrenamiento

las que un individuo puede resolver en grupo

las que precisan instrucción fuera del trabajo

La necesidad también puede ser provocada por la ausencia de algún factor en el medio o situación actual de trabajo que ayude a la persona a conservarlo, a obtener bienestar dentro del mismo o realizar algún progreso.

2.2 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y SU RELACION CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES .

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene qué hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación.

Ahora bien, no todos los problemas de una organización pueden resolverse con capacitación.

A veces las fallas pueden deberse a una mala organización del trabajo, a incentivos injustos, canales de comunicación inadecuados, etc.

La capacitación, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales y además se deben tener bien claras las necesidades de la empresa para poder iniciar cualquier programa.

Una vez que los requerimientos de capacitación son detectados, es necesario fijar un parámetro de desempeño, o un estándar específico de rendimiento que se desea obtener. Hacer preguntas como: hacia dónde vamos?, qué queremos lograr?, qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, ayudará a identificar lo que se busca alcanzar.

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo.

Para establecer los objetivos, la cooperación de los jefes de línea puede ser una gran ayuda, ya que, al estar en contacto directo con su personal pueden proporcionarle al instructor la información sobre requerimientos y necesidades que permita establecer los objetivos con realismo.

Así mismo, los jefes de línea comparten con la unidad capacitadora la responsabilidad en cuanto al contenido de los cursos. Un empleado de mayor tiempo laborando en la empresa puede entrenar a uno nuevo, siempre y cuando tenga la habilidad y la experiencia suficientes.

Para encuadrar lo que se busca de un programa, el personal encargado de la capacitación deberá preguntarse como ésta contribuye a la solución de un problema inmediato. De esta manera, reconocerá tanto el contenido de los programas como el comportamiento del personal involucrado.

Dicha búsqueda debe comprender una descripción del comportamiento que tendrá el sujeto cuando haya logrado el objetivo, así como las condiciones bajo las cuales se da ese comportamiento y cuales serán los niveles mínimos de desempeño aceptables.

Existen varios factores que influyen para la decisión sobre que objetivos habrán de plantearse:

- 1.- Estándares de desempeño. Es necesario tener muy claros los estándares que se requieren para realizar un trabajo, es decir, la calidad que la organización tenga definida.
- 2.- Habilidades y capacidades de las personas entrenadas. Se toman en cuenta las aptitudes que tienen los individuos para aprender, así como su disposición de lo que dependerá la correcta selección de los grupos a capacitar.
- 3.- Factores temporales. En una época en donde el tiempo es dinero y es un recurso valioso y costoso, se valora la disponibilidad de las personas, el tiempo necesario para transmitir un contenido o desarrollar una habilidad y el costo en horas de trabajo dedicadas a capacitar en contraste con el rendimiento del tiempo invertido.
- 4.- Factores de costo. El realizar cursos incluye gastos en material didáctico, honorarios del personal que capacita, viáticos en el caso de que las actividades se lleven a cabo fuera del lugar de trabajo, transportación, etc.

La unidad de capacitación, dependiendo de los recursos con que cuente la empresa, buscará la manera de alcanzar los objetivos.

- 5.- Beneficios. Para decidir la prioridad de un objetivo sobre otro, se vislumbran los beneficios que se obtendrán de la acción capacitadora entre los que están: Ahorro en producción, mejoría en el servicio al cliente, mayor satisfacción de los empleados en el trabajo y mayor seguridad entre otros.

Una vez que los objetivos se han definido, es necesario establecer a quién?, por quién?, dónde y cuándo? será dada la capacitación.

Se pueden elaborar programas específicos para cubrir una necesidad o se pueden elaborar programas generales que se vayan a impartir a diversos grupos, por ejemplo. cuando se trata de programas de inducción a la empresa, de políticas y filosofía de la organización, de reglamentos internos de trabajo, de motivación al personal, de seguridad e higiene etc.

Existen cuatro puntos importantes dentro de la elaboración de un plan:

1. Dispersión geográfica de la empresa.

2. Requerimientos de expansión, producción o servicio.
3. Rotación de las jerarquías de un puesto.
4. Existencia de elementos comunes en diferentes trabajos .

Lo anterior se debe a que los objetivos de los planes y programas de capacitación tienen que estar íntimamente relacionados con los objetivos de la organización.

La elaboración de planes a largo plazo deberá tomar en cuenta la planeación de recursos humanos a futuro para prever el número de personas a capacitar para ocupar puestos de mayor jerarquía o para ocupar puestos diferentes.

La diversificación de la organización implica adquisición de nuevas tecnologías, que cambian los métodos de trabajo y requieren nuevos tipos de entrenamiento. Incluso la clasificación de diferentes puestos en actividades o conocimientos comunes ayuda a la función de capacitación para ahorrar tiempo y recursos.

Es decir, no solamente se puede capacitar a un grupo que se encuentre en el mismo puesto, que realice las mismas actividades y en el que probablemente sus miembros no puedan tomar un curso al mismo tiempo. Al instruir en algún elemento necesario para diferentes niveles y actividades, la capacitación se hace más factible.

2.3 COSTOS DE LA CAPACITACION

El control y conocimiento de los gastos de capacitación ayuda al director y a su personal a preparar presupuestos mejores cada vez.

Una sencilla hoja de trabajo de contabilidad nos ayuda a ese control.

Así, un sistema muy simple nos da respuestas inmediatas a muchas preguntas, dependiendo del método de pago y de que se avise de los costos internos cargados a capacitación.

El pago de los gastos de capacitación se realizará de acuerdo con las políticas de la compañía. Las fuentes de información se van revelando solas a medida que progresa la investigación.

Al final del período presupuestado, los subtotales y los totales nos indican los costos reales de las actividades en comparación con los presupuestos originalmente establecidos.

La administración quiere saber porqué se presupuesta una partida, cuánto costará y después cuando el período ha terminado, cuál fué el costo real. Las explicaciones pueden ser repetitivas y las preguntas interminables, pero el director de la capacitación debe dar todas las respuestas: pasado, presente y futuro.

No bastan todas las características del director: conocimientos de la capacitación, buen juicio sobre métodos y principios, evaluación de los últimos descubrimientos profesionales, si se ignoran los aspectos financieros de la capacitación. Los hechos, números y estadísticos tendrán que ser parte del trabajo.

Casi siempre que se propone un presupuesto se exige una forma establecida por la organización . Hay otros departamentos que utilizan las mismas formas.

Pero en las compañías pequeñas es fácil que la presentación de los presupuestos siga diferentes maneras.

Ya que el presupuesto está firmado, sellado y entregado a la gerencia, indudablemente regresará al director de la capacitación con cambios mayores o menores. En general, al presupuesto lo acompañan explicaciones en

caso de que haya habido problemas o un comentario elogioso por su condición casi perfecta.

2.4 PROCESO DE CAPACITACION Y SU APLICACION

Los pasos que se efectúan para la realización de la capacitación son los siguientes:

- * Observación de tiempos y movimientos
- * Captación de necesidades
- * Fijación de objetivos
- * Planeación del programa de capacitación
- * Elaboración de programas
- * Evaluación de la capacitación
- * Conclusiones
- * Seguimiento y recomendaciones para la empresa

En resumen, todos estos pasos se pueden complementar de la siguiente manera:

1) Evaluación de necesidades: El costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

2) Objetivos de capacitación y desarrollo: Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Dichos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

3) Contenido del programa: El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido propone la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y las de los participantes. Si los objetivos de la empresa no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

4) Principios de aprendizaje: Aunque se ha estudiado mucho el proceso de aprendizaje, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable, solamente sus resultados son lo que se puede observar y medir.

A partir de su estudio sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso y han aventurado algunos principios. Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Los principios del aprendizaje (llamados también principios pedagógicos), constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- a) Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente, permite que participen más sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación se aprende más rápido y se podrá recordar lo aprendido durante más tiempo.
- b) Repetición: Puede dejar trazos más o menos permanentes en la memoria. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.
- c) Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- d) Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- e) Retroalimentación: La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Con la retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

MEDIOS AUXILIARES DE CAPACITACION

Algunos medios auxiliares que se pueden utilizar para realizar una capacitación:

PIZARRON.– Es un medio tradicional el cual permite versatilidad en su utilización.

ROTAFOLIO.– Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente, entre otras ventajas, puede contarse con su fácil manipulación, es decir el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

GRAFICAS.– Dentro de ésta gama se encuentran las ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema y que generalmente están fijadas a alguna pared.

CUADERNOS PARA ESCRITURA.– En la mayor parte de los casos los estudiantes no llevan este material, que es de primera necesidad.

PROYECCION DE IMAGENES.– Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación. Dentro de las ayudas audiovisuales que se podrán utilizar están, la videocasetera, proyector de filmas y acetatos.

Otro instrumento clasificado dentro de los medios sonoros está la grabadora el cual nos permitirá dar una mayor captación de atención.

2.5 ANALISIS Y EVALUACION

Evaluación "es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores"

Un aspecto reelevante para la consolidación del sistema de capacitación es la evaluación tanto de los procedimientos existentes como de las innovaciones introducidas.

Sin embargo, es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la evaluación más como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso que sirve para retroalimentar el sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

Se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tienen importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

Por consiguiente, es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.

Así que, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

Se puede realizar en tres etapas.

- 1.- Antes del curso. Encontrando los conocimientos que ya tienen los capacitandos.
- 2.- Durante el curso. Conociendo la reacción y cambios que adquieren los alumnos.
- 3.- Al finalizar el curso. Comparando como se encontraban las personas previamente a la capacitación y los resultados obtenidos a partir de ella.

Los objetivos de dicho proceso son:

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad.
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

El éxito de un programa de capacitación se mide por la transferencia de éste al puesto de trabajo, al inducir cambios efectivos en el desempeño.

Dentro del proceso de evaluación se identifica la microevaluación donde se ubica la evaluación de reacción y la evaluación de aprendizaje; y la macroevaluación donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

***Microevaluación.**– Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional; proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que convienen introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

Dentro de ésta se encuentra la evaluación de la reacción o del impacto y la de resultados de aprendizaje.

Mediante la información de la evaluación de la reacción nos permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación. Mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los programas de entrenamiento, permite introducir acciones para que los participantes disfruten los programas de entrenamiento y obtengan los máximos beneficios.

Es importante mencionar que aunque los participantes salgan satisfechos no significa que hayan aprendido, por lo tanto, deben ser complementados ambos procedimientos.

Dentro de la evaluación del aprendizaje se requiere de situaciones organizadas que faciliten las experiencias que propicien el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que verifica los logros totales o parciales respecto a los objetivos de capacitación.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de los mismos. Al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como para identificar sus fallas o deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el proceso de la instrucción y el entrenamiento, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además, permite detectar en que momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarla o reestructurarla.

Así, la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no.

Los instrumentos para la medición del aprendizaje son:

1. Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
2. Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (COGNOSITIVA, PSICOMOTRIZ O ACTITUDINAL) y su nivel de profundidad.
3. Diseñar el instrumento de evaluación.
4. Aplicarlo a los participantes.
5. Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

*Macroevaluación o evaluación de la función, es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de capacitación, tanto desde es punto de vista técnico como instruccional y legal.

Esta se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas como estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación. Desde el punto de vista técnico ,administrativo y legal.

La macroevaluación interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente

en las siguientes áreas:

- en el sistema de capacitación adoptado
- en el proceso de enseñanza–aprendizaje
- en los métodos y técnicas de análisis para efecto de determinación de necesidades de capacitación
- en los procedimientos de ejecución y control
- en los recursos físicos y humanos empleados
- en la estrategia legal
- y en todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

En términos generales, el procedimiento para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso.

Se le dá un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a ésto se dá una calificación.

La lista de factores a evaluar puede variar de acuerdo tanto a la metodología como del caso particular de que se trate, porque habrá cursos en donde, por sus características, intervengan más elementos o menos.

Una vez definido el modelo, el evaluador mediante entrevistas con los responsables de capacitación , otorgará una calificación a cada factor.

Se debe tomar en cuenta la reacción de los participantes, o sea, ver que tanto disfrutaron del programa y en que lo sintieron beneficioso.

Este aspecto es el que ha sido evaluado con mayor frecuencia, una técnica bastante útil es la encuesta de actitudes que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar.

2.6 CONTINUACION DE LA CAPACITACION

El programa de capacitación se considera concluído una vez que se realiza la evaluación? La respuesta es no!.

Debe existir un seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. Esto significa en forma simbólica, el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso, por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo, ya que el seguimiento es una base para lograr el mejoramiento constante de los programas de capacitación.

Los cambios constantes en las organizaciones, pueden hacer a un programa anticuado, si no está en constante revisión. Además, los métodos y técnicas de enseñanza también se mejoran y cambian rápidamente.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de capacitación y el resto de la empresa, pues ésta no apoya

ni contempla lo que en un curso se dice.

La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

Es recomendable por tanto, a efecto de medir los resultados de un curso, establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso; entre el tercero y cuarto mes se considera que es la época más prudente.

Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado a la luz criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres tipos de situaciones diferentes:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda de que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

Sólo por medio del seguimiento, se pueden conocer objetivamente los resultados y el grado de respuesta a cierta necesidad, así como el cumplimiento de objetivos, identificar la creación de nuevos problemas y la forma de planear los programas de capacitación a futuro.

El seguimiento lo deben realizar personas que no sean los instructores, pero si deben estar involucrados y tener la información desde la detección de necesidades hasta la aplicación de programas y sus resultados.

Quedando así definido el seguimiento como "el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo." .

CAPITULO III PRODUCTIVIDAD

3.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

Es importante evitar en cualquier empresa las funciones de trabajo que no incrementan la utilidad de un producto o servicio, que son innecesarias y que malgasten el dinero.

Es necesario tener únicamente actividades que incrementen la productividad, ya que ésta es un factor principal para cualquier empresa.

El concepto de productividad tiene que ser aderezado con nuevos elementos de esencia que clarifiquen el hecho de que: el hombre no debe estar supeditado a la producción, sino esta al hombre.

El concepto de productividad es bastante simple: Se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos.

Es el valor agregado por horas hombre de trabajo, o sea que tanto se le puede agregar al servicio.

Se puede cuantificar la productividad dividiendo la producción entre los recursos, es decir más o mejor con un nivel dado de recursos

RESULTADOS

PRODUCTIVIDAD = -----

RECURSOS

A pesar de esta sencillez, abundan los equívocos en torno a la productividad.

A menudo se confunde productividad con producción, por ejemplo, si se producen más bienes y servicios, se supone que ha aumentado la productividad. Pero la producción sólo representa la mitad de la ecuación, no se puede llegar a la conclusión sobre la productividad sin tener en cuenta los cambios en los recursos que se requieren para mejorar el producto o servicio.

Otro error común se relaciona con la definición de recurso. Tanto los gerentes como quienes no lo son, a menudo entienden que la palabra productividad se aplica exclusivamente a los recursos laborales, percepción incorrecta, pues el éxito de una organización se basa en la eficacia con la que utiliza todos sus recursos.

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos.

El modelo que se busca deberá, en consecuencia, conciliar aspiraciones de los empleados con aspiraciones patronales. Ante la grave complicación que esto representa, vale la pena recordar :

" Administrar efectivamente es la única razón para la existencia de los gerentes y de la gerencia."

La gerencia y los depositarios de éste deben trabajar, de manera continua en la elevación de la productividad, sin estimar que ella sea en forma alguna una responsabilidad exclusiva de los trabajadores.

Una tarea impostergable recide en realzar ante todos los gerentes de las empresas del país la circunstancia de que, aunque es obvio que la gente adquiere habilidades y conocimientos útiles, no lo es el que esas habilidades y esos conocimientos sean una forma de capital y que éste capital sea en parte sustancial el producto de una inversión deliberada.

3.2 MEDICION DEL SERVICIO Y SU RELACION CON PRODUCTIVIDAD

Los procesos planeados de mejoramiento de calidad, productividad, margen de utilidades, y así en forma sucesiva, por lo general se concentran en las áreas de producción. Allí, la gente está físicamente bien organizada, el trabajo es medido y analizado, y la gerencia está resignada a la necesidad de hacerlo mejor siempre.

Los programas bien pensados y conducidos siempre producen resultados. Sin embargo, en plantas manufactureras, por lo menos la mitad de los empleados son de oficina o personal de servicio que nunca toca el producto .

En compañías exclusivamente de servicios tales como empresas aseguradoras, financieras, educativas, hoteles y restaurantes, por mencionar algunos, casi todos los empleados responden a lo anteriormente dicho. La implantación del proceso de mejoramiento en este tipo de industrias por lo general no se formaliza debido a la dificultad de medir la situación actual y, por lo tanto, a la dificultad de reconocer el mejoramiento o su ausencia. Sin embargo, estas son las tareas que absorben la mayor parte de los costos por remuneración,

generan gastos, originan pedidos, pagan las cuentas, se comunican con el cliente y dirigen las acciones que debe tomar la compañía, todos mediante el papeleo. Todo esto hace que la compañía exista o no.

Dentro de las empresas se cometen muchos errores con respecto al papeleo, y aunque no sea de un modo necesariamente muy significativo es importante encontrar y corregir el problema, ya que dichas correcciones modifican el proceso de la operación e inician una cadena de fugas, la cual representa un costo adicional con el que no se contaba .

Específicamente centrándose en el problema por papeleo en cuanto a hoteles y restaurantes veamos a continuación un caso típico:

* El empleado del hotel envía a un huésped a una habitación sin arreglar. Como resultado, el empleado, el botones, el ama de llaves, la afanadora, el empleado de reservaciones y, desde luego, el huésped, todos pierden de quince a veinte minutos que no estaban programados haciendo algo que no necesitaban hacer.

* El empleado del restaurante que comente algún error en la cuenta va a ocasionar pérdida de tiempo para el cajero, para la mesera y para el cliente, o bien una equivocación en la orden de los alimentos genera retrasos para el cocinero, para la mesera y para el cliente.

Para eliminar este tipo de desperdicios y sacar los problemas a donde usted los quiera combatir se requieren de tres cosas:

1) Que la dirección reconozca que la situación existe.

2) Un método para medir la situación actual. Siempre se piensa que éste es el problema más significativo al mejorar el papeleo y las áreas de servicio. En talleres de manufactura, cada paso es vigilado por personal de control de calidad y el desempeño es evaluado hasta el último dígito.

No es así con las áreas de servicio y quizás sea necesario hacerlo, sin embargo todo puede medirse teniendo una base, esta base es el cambio ocasionado por desviaciones no planeadas del procedimiento.

3) Un programa para corregir problemas actuales y prevenir su recurrencia. En cada actividad se cometen errores en una u otra ocasión, estos errores pueden ser corregidos. La corrección puede ser formal, por ejemplo, un aviso para cambiar una orden de alimentos, o una cuenta. O bien, puede ser informal, por ejemplo, tratándolo de sustituir, borrar o destruir. Como quiera que se haga, la gente en el área lo sabe, sabe como hacerlo y como cuantificarlo, todo lo que tiene que hacer es pedirles que le ayuden a identificar el método de corrección que pueda ser usado para cuantificar procedimientos de medición.

Gráficar éstas mediciones nos ayuda a registrar los avances o la falta de ellos.

Los resultados para las industrias orientadas a los servicios se relacionan a las quejas del cliente, determinando quiénes son los clientes repetidos, a la entrega puntual y otros indicadores relacionados al servicio.

3.3 PRODUCTIVIDAD Y ROTACION DE PERSONAL

Por lo general el índice de rotación de personal de una organización indica el nivel moral de trabajo de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación, una de ellas es:

Número de bajas en el año X 100

Rotación = -----

Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa

Con estos datos y las entrevistas de ajuste y de egreso, se pueden lograr criterios para normar el establecimiento o el cambio en las políticas y en los sistemas de administración de personal y puntos de vista para encauzar las relaciones obreropatronales.

El aspecto de las jubilaciones, renuncias y rescisiones, tiene implicaciones muy importantes desde el punto de vista económico y social, y desde el ángulo estrictamente humano. En muchos países del mundo se ha reflejado tal interés ya que los legisladores se han preocupado por mejorar siempre la seguridad del trabajador y sus familias.

En México podemos apreciar esto a través de los avances de la Ley Federal del Trabajo y la del Seguro Social; sin embargo, parece que los mismos patrones se han dado cuenta de la importancia de esto, pues en las contrataciones colectivas cada vez se logran mayor número de prestaciones en lo que se refiere a jubilaciones.

Un elevado índice de rotación puede indicar graves problemas en las políticas, los sistemas, etc. de la organización; igualmente, implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal.

Por lo tanto, es necesario contar con el costo de los errores durante el entrenamiento. Se requiere que la organización sea sensible a los problemas que puede causarle la rotación; ésta, probablemente nunca podrá evitarse; sin embargo resulta conveniente reducirla al mínimo.

3.4. LA PRODUCTIVIDAD Y CONTROL DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS. EL CASO DE LA HOTELERIA.

La calidad indica el valor relativo de servicios y la eficacia y eficiencia utilizados para proveer éstos. Por ejemplo, un rendimiento pobre en calidad significa que se necesita de un mayor y mejor insumo de calidad a fin de producir una cantidad específica de consumo de calidad. Los retrabajos, los desperdicios y las pérdidas aumentan la necesidad de controles e inspectores que, a su vez, requieren recursos adicionales. .

Desde un punto de vista práctico, la calidad es una arma competitiva estratégica.

Cuando se incorpore el concepto íntegro de calidad a las industrias orientadas al servicio resulta más fácil atraer y retener nuevos negocios o incrementar las ventas en los mercados existentes.

La calidad y la productividad son inseparables. En 1988 el centro de productividad Americana ubicado en Houston fué renombrado Centro de Calidad y Productividad Americana para reflejar su convicción de que el mejoramiento de la calidad y productividad estan relacionados y ocurren simultáneamente.

El mejoramiento de la calidad es el principal objetivo de la mayoría de los programas de desarrollo de recursos humanos. La calidad puede ser la fuerza motriz de los esfuerzos para mejorar el rendimiento. El sistema de administración de calidad gerencial de Corning es notable e incluye tales principios como el alcanzar los requerimientos del cliente, esforzarse por hacer el trabajo libre de error, gerenciamiento por prevención y medición por el costo de la calidad .

Generalmente la calidad está en la mira del espectador.

Es muy probable que el manifiesto deseo de lograr un control total de calidad (CTC) en los servicios se deba tanto al peso mayoritario de ésta actividad que ocupa en las economías modernas, como principalmente por la creciente competencia que enfrentan estas empresas por mantener e incrementar su clientela " los consumidores están de acuerdo en que la calidad del servicio supone una diferencia importante y es un factor principal para ganar su lealtad " .

Más aún es posible afirmar que la calidad del servicio acarrea los siguientes beneficios: "incrementos en la rentabilidad, vulnerabilidad reducida a la guerra de precios, costos de mercado inferiores, crecimiento de la participación en el mercado y permanencia del personal".

Dadas estas ventajas cabe preguntar si la calidad del servicio es tan rentable, por qué no han sido todavía empleados sistemas organizados de control total de calidad en la industria de servicios? La razón principal es que se tenía poca conciencia de éstos resultados.

Fué hasta 1982 que el Instituto de Planeación Estratégica de Estados Unidos, mediante su base de datos (profit impact of market strategies), pudo ver un impacto considerable de la calidad del servicio en la rentabilidad de varias empresas de servicios.

CAPITULO IV LA HOTELERIA EN PUEBLA. UN ESTUDIO DE CASO

4.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA HOTELERA

El hotel de cuatro estrellas de la ciudad de Puebla en el cual se realizó la investigación, se inició en el año de 1970, como una empresa familiar en dicha ciudad, con una capacidad de 33 habitaciones.

En un principio el local era rentado, posteriormente un miembro de la familia compró el terreno y remodeló las instalaciones del hotel para abrirlo nuevamente en el año de 1974, constituido como una sociedad anónima, siendo este miembro el accionista mayoritario y encargado de su funcionamiento hasta la fecha con el cargo de Director General.

Es considerado como hotel de cuatro estrellas desde hace dos años según la Secretaría de Turismo y posteriormente fué calificada así por los siguientes comites:

- 1) Comité Consultivo Nacional de Normalización
- 2) Comité Técnico Nacional de Normalización Turística

Estos comités fueron creados por la Ley Federal de Turismo.

Los servicios con los que cuenta son los siguientes:

- 100 Habitaciones (de una cama matrimonial, dos camas matrimoniales y dos camas individuales)
- Restaurante –cafetería
- Bar
- Servicio a cuarto
- Tintorería
- Teléfono

- Elevador
- Estacionamiento
- Tabacquería (regalos, farmacia y perfumería)
- Antena parabólica
- TV– Cable (control remoto)
- Cuatro salones para eventos:
 - 2 para 20 personas –
 - 1 para 100 personas
 - 1 para 200 personas

Los departamentos con los que cuenta son los siguientes:

- 1) Departamento de ama de llaves
- 2) Departamento de mantenimiento
- 3) Departamento de contabilidad
- 4) Departamento de recepción
- 5) Departamento de reservaciones

El Hotel cuenta con un Director General, un Gerente de Operaciones, y un Gerente Financiero como se verá a continuación en el organigrama. (ver apéndice 1)

4.2 TRABAJO DE CAMPO

La investigación de campo se llevó a cabo en un Hotel de cuatro estrellas de la ciudad de Puebla, en donde se aplicaron cuestionarios a los huéspedes aleatoriamente, durante el mes de mayo de 1995 tanto a hombres como a mujeres adultos, los días se eligieron aleatoriamente y durante el transcurso del día.

Así mismo se realizaron encuestas a los clientes del restaurante del mismo hotel para conocer su opinión sobre el servicio de este. También se eligieron los días aleatoriamente durante dos meses.

Otra técnica empleada fue la observación.

4.3 MUESTRA Y CUESTIONARIOS PREVIOS A LA CAPACITACION.

El cuestionario que se aplicó a los huéspedes del hotel fue el siguiente:

- 1– Es la primera vez que se hospeda en este hotel?
2. Porqué escogió este hotel?

3. Motivo de su visita en Puebla?

Descanso Negocios

4. Que le gusta o le disgusta de este hotel?

5. Que opina del servicio del restaurante?

Bueno Regular Malo Porqué?

6. Que opina del servicio de Mantenimiento?

Bueno Regular Malo Porqué?

7. Que opina del servicio de Recepción?

Bueno Regular Malo Porqué?

8. Que opina del servicio de Cuartos?

Bueno Regular Malo Porqué?

9. Que recomendaría para mejorar el servicio del hotel?

Según el número de huéspedes por día se sacó la muestra mediante la fórmula de población finita.

FORMULA PARA SACAR LA MUESTRA

$r^2 N p q$

$n = \frac{r^2 N p q}{e^2 (n-1) + r^2 p q}$

n= TAMAÑO DE LA MUESTRA

r = NIVEL DE CONFIANZA

p= PROBABILIDAD DE EXITO

q= PROBABILIDAD DE FRACASO

e= ERROR DE ESTIMACION

N= UNIVERSO

Se tomó el número de huéspedes por día, dato que fue proporcionado por el gerente, durante una semana aleatoria en el mes de febrero y se sustituyeron los datos en la fórmula.

Los datos de los días de febrero que fueron elegidos al azar son:

Lunes 15 Huéspedes

Martes 13 Huéspedes

Miércoles 17 Huéspedes

Jueves 20 Huéspedes

Viernes 34 Huéspedes

Sábado 35 Huéspedes

Domingo 25 Huéspedes

El total de huéspedes fué de 159 por lo tanto la muestra es de 57 encuestas.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas anteriores se observó que los huéspedes no estaban agusto con el servicio del restaurante, por lo que la investigación se enfocó a éste llevándose a cabo la siguiente encuesta:

Estimado Cliente:

Para brindarle un mejor servicio, por favor denos su opinión.

1 . CALIDAD

1.1 Cómo calificaría los alimentos que consumió?

Excelente Bueno Regular Malo

1.2. Sabor y Apariencia de los platillos?

Excelente Bueno Regular Malo

2. SERVICIO

2.1 Rapidez de la atención de las meseras

Excelente Bueno Regular Malo

2.2 Atención y cortesía que le brindaron

Excelente Bueno Regular Malo

2.3 Apariencia de las meseras

Excelente Bueno Regular Malo

2.4 Rapidez con que le entregaron la cuenta

Excelente Bueno Regular Malo

3. LIMPIEZA

3.1 Apariencia interior del restaurante

Excelente Bueno Regular Malo

COMENTARIOS

Para sacar la muestra del restaurante, se tomaron las comandas por día durante una semana aleatoriamente en el mes de marzo, de la siguiente forma:

día 7 se tomaron 129 comandas

día 15 se tomaron 93 comandas

día 18 se tomaron 72 comandas

día 19 se tomaron 98 comandas

día 20 se tomaron 105 comandas

día 23 se tomaron 75 comandas

Total de comandas 657 de una semana tomada aleatoriamente.

Por lo tanto, sustituyendo en la fórmula mencionada anteriormente, los resultados de las encuestas son de 124 que se utilizaron en el Restaurante del Hotel, y se aplicaron a los clientes durante el mes de marzo y en el transcurso del día, tanto en la mañana, en la tarde o en la noche.

Durante el proceso de evaluación se analizó en primer término los conocimientos con los que ya contaban los empleados del Restaurante y por supuesto aquí cabe mencionar que se cuenta con los que ya tienen experiencia, es decir que ya tiene varios años trabajando ahí mismo, y con el personal nuevo.

A los nuevos se les dió el manual del Hotel, se les enseñó un poco de las funciones que pueden realizar como el manejo de las cajas registradoras, el menú, etc, todo esto en dos o tres secciones por lo que sus conocimientos no eran muy confiables por no recibir una completa capacitación, los empleados con más tiempo tiene mejores formas de trato y atención al cliente pero gracias a la experiencia de los años de trabajo y de anteriores capacitaciones.

Posteriormente se presenta un formato de la capacitación que se les dió a todos los empleados del Hotel, en forma general. En el transcurso de este proceso se evaluó nuevamente el comportamiento de los empleados para conocer los logros que se iban obteniendo tales como la comunicación entre ellos y la que se da hacia el cliente, más amabilidad, más fluidez en el desempeño de su trabajo y mostrando inquietud e interés por compartir sus experiencias sobre lo aprendido; de esta forma se afirma que la reacción que tuvieron fue positiva.

4.5 MUESTRA Y CUESTIONARIO POSTERIOR A LA CAPACITACION .

El cuestionario que se aplicó a los clientes del Restaurante después de la capacitación fue el mismo que se usó anteriormente, para medir si realmente fue eficaz el programa implantado a los empleados.

La muestra fue la misma de 124 encuestas.

Al proporcionar la capacitación se tratará de hacerle ver al empleado que el cliente es lo primero y que es necesario dar todo. De esta forma mejorar la atención.

Una vez que se llevó a cabo la capacitación por la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Puebla, se llevó a cabo una evaluación, haciendo el mismo número de encuestas y con las mismas preguntas a los clientes del Restaurante para saber que resultado tuvo la capacitación que recibieron los empleados, la mejoría dentro de la atención al cliente, rapidez y cordialidad en el servicio, mayor aseo e higiene y arreglo de los comedores, mejor conocimiento de la carta y los menús, mejor trabajo en equipo y superación personal; logrando así una satisfacción tanto para el cliente como para el empleado.

4.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México, la capacitación en el trabajo es parte de un requisito legal, en consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total del personal, en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo, según el Cap.III Bis. Art. 153 Fracción A: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social..."(p.208)

La capacitación es además un aspecto importante en el buen funcionamiento de la empresa ya que contribuye a aumentar la productividad y calidad de los productos o servicios que se ofrezcan, es por esta razón que el presente estudio tiene por objeto evaluar la efectividad de la capacitación precisamente en las áreas que así lo requieran dentro del Hotel.

HIPOTESIS

De acuerdo al programa de capacitación que el Hotel realice, se evaluará y se comprobará que la capacitación aumenta la productividad de los empleados que prestan sus servicios al restaurante del mismo Hotel.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la evaluación permite elaborar programas de capacitación cada vez más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

Así probar la importancia de un programa de capacitación y comprobar que los empleados pueden lograr una mayor eficiencia en su trabajo, por tanto un buen servicio dará como resultado un aumento en el flujo de clientes, de esta forma se buscará que las empresas tomen consciencia de que mediante un programa de capacitación pueden aumentar la productividad de los empleados y por tanto beneficiar en gran medida a la propia empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Permitir conocer y analizar las actividades que no aumentan el valor agregado (no productivas).

Eficientar las actividades de los empleados.

Se propondrá el cambio que más beneficie a la empresa, a los empleados y a los clientes.

Determinar si el servicio ofrecido corresponde a lo establecido en los planes.

Determinar si los planes de servicio corresponden al conocimiento que se tiene sobre las expectativas del cliente.

Determinar si lo que se dice sobre el servicio es diferente a lo que el servicio ofrece.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La investigación es importante ya que al evaluar la capacitación que se dará a los empleados del restaurante del Hotel de cuatro estrellas de la ciudad de Puebla, se logrará comprobar que mediante ésta se obtiene la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del empleado.

La evaluación permite elaborar programas de capacitación cada vez más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa, además nos permite saber cuales son los aspectos importantes a evaluar y la metodología que puede utilizarse para cada uno de ellos.

En general la evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

- * La calidad del diseño de la organización y desarrollo de los cursos.
- * El cumplimiento de las expectativas de los principiantes y su opinión acerca de los eventos.
- * El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de actividades y la generación de cambios de conductas y de actitudes.
- * Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

Todos estos datos constituyen el sistema de retroinformación necesario para realizar los ajustes de mejoramiento de los programas.

La evaluación es una tarea difícil pero debe ser continua y constante. Cabe mencionar que el futuro de la capacitación depende en alto grado de la evaluación y del uso provechoso que se le dé.

LIMITACIONES

Una limitante dentro del estudio a realizar, es el inconveniente de que a nadie le gusta ser evaluado en forma crítica porque los empleados creen que están realizando de la manera correcta su trabajo y no necesitan ser evaluados, observados ni corregidos.

En algunas ocasiones no se tenía interés por parte del cliente para cooperar con el objetivo a realizar.

Todo esto implica un costo. Otra limitante es el tiempo que se tiene para la evaluación, no se cuenta con el tiempo suficiente para que la investigación se llevara a cabo con los empleados actuales sin tomar en cuenta la rotación de personal.. Resistencia al cambio.

Falta de concientización de la Gerencia y por pensar que el cambio de conductas se da de la noche a la mañana. Falta de políticas y lineamientos que normen a la capacitación y que sean respetados.

SUJETO

Dentro del proyecto a realizar se observará, y se evaluará el desempeño de los empleados antes, durante y

después de la capacitación.

Los empleados que forman parte del área del restaurante y los cuales serán objeto de estudio son los siguientes:

*Las vendedoras del restaurant (meseras), las cuales se encuentran en los siguientes turnos durante el día:

1er. Turno entra 1 mesera de 6:30 a.m. a 2:30 p.m

2o. Turno entran 2 meseras de 2:30 p.m a 10:30 p.m.

3er. Turno entran 2 meseras de 7:00 a.m a 3:00 p.m.

4o Turno entran 2 meseras de 3p.m. a 11:00 p.m.

5o Turno entran 3 meseras de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

5o Turno entran 3 meseras de 4:00 a 12:00 a.m.

MATERIAL

La forma en que se evaluarán los resultados después de haber recibido la capacitación los empleados, será mediante unas encuestas que se aplicarán a los clientes ya que de ésta forma se podrá saber si el cliente ha sentido un cambio en la atención, en el servicio, etc. Además durante la investigación se observará la actitud que tienen las meseras durante su trabajo eso permitirá incrementar la información que se obtenga. El cliente es quien permitirá conocer si realmente fué efectivo el proceso de capacitación que se impartió.

ESTUDIO DE CASO

A traves del gerente del hotel se obtuvo la información de que generalmente entre semana hay más huéspedes que vienen a realizar negocios a Puebla y el fin de semana son por los general turistas, esto efectivamernte fué comprobado al realizar las encuestas.

Otro punto importante que se tocó durante la plática fué la situación en la que se encuentran los hoteles en Puebla, debido a la crisis económica que atraviesa el país entero, lo cual repercutió en gran medida por lo que se tuvo que reducir al personal y por consiguiente el capacitarlos no es una prioridad para ellos puesto que tienen que pensar primero en sus gastos de operación, como son sueldo, prestaciones, etc.

El hotel no cuenta con un estacionamiento propio , sin embargo por estar ubicado en el centro tienen como estrategia de mercado ofrecerle al huésped el servicio gratuito del estacionamiento ubicado en la parte de enfrente del hotel. Con el fin de satisfacer primordialmente las necesidades de los clientes.

OBJECIONES

Durante el desarrollo de la investigacion de campo, se notó que no había una buena comunicación por parte de los directivos con el pesonal con quien se tendría contacto directo para la realización de las encuestas en el restaurante por lo que se tuvieron contratiempos para poder llevar a cabo las encuestas en el tiempo planeado.

PLATICA CON LAS VENDEDORAS (meseras)

Durante la investigación se sostuvieron pláticas con las meseras que han proporcionado información sobre el trabajo que realizan y las condiciones que se les piden, comentaron que por miedo a perder el trabajo no existe

mucha comunicación con sus superiores, esto podría ser un problema grave ya que es necesario que una persona se sienta a gusto en su trabajo de esta forma puede ser mas eficiente.

RESULTADOS

Los resultados de las encuestas realizadas en el Hotel y Restaurante previas a la capacitación fueron los siguientes:

HOTEL

1. Es la primera vez que se hospeda en este hotel?

SI 32

NO 25 (ver anexo 1)

2. Porqué escogió este hotel?

EL PRIMER HOTEL QUE ENCONTRO 4

POR SU UBICACION 30

POR LA CIA. 13

POR GUSTO 10 (ver anexo 2)

Como se puede ver, la ubicación es un factor importante para el hotel ya que gracias a esto las personas llegan a hospedarse.

3. Motivo de su visita en Puebla?

DESCANSO 22

NEGOCIOS 35 (ver anexo 3)

En esta pregunta se comprobó lo que el gerente había comentado sobre el tipo de huéspedes que por lo general tenían, y efectivamente son personas de negocios.

4. Qué le gusta o disgusta de este hotel

NADA LE DISGUSTA 14

MAL SERVICIO DE RESTAURANT 31

OTROS 9 (ver anexo 4)

Aquí se puede ver el desacuerdo del servicio del Restaurante por parte de los clientes.

5 Qué opina del servicio del Restaurante?

BUENO 14

REGULAR 34

MALO 9 (ver anexo 5)

En estas preguntas se trata de tener más claro lo que el cliente piensa sobre los servicios que se ofrecen, en este caso del Restaurante y de acuerdo a los resultados, el servicio no es muy bueno comparándolo con los demás departamentos.

6. Qué opina del servicio de mantenimiento?

BUENO 45

REGULAR 12

MALO 0 (ver anexo 6)

En general dicho servicio no tiene ninguna queja, se encuentra bien y no necesita mayor atención.

7. Qué opina del servicio de Recepción?

BUENO 45

REGULAR 12

MALO 0 (ver anexo 7)

El departamento de recepción es uno de los más importantes ya que es donde el cliente se lleva la primera impresión y en gran parte la satisfacción del huésped depende de ésta. Se proporciona un buen servicio.

8. Qué opina del servicio de Cuartos?

BUENO 50

REGULAR 7

MALO 0 (ver anexo 8)

Otro de los departamentos del Hotel en el que se ofrece muy buen servicio según lo indican los resultados obtenidos.

De acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente, se descubrió que el servicio que ofrece el restaurante es donde se encuentran el mayor número de fallas, por tanto a continuación se presenta la encuesta que compruebe que realmente se necesita una capacitación en esta área.

RESTAURANTE

1. Está usted hospedado en este hotel?

SI 7

NO 117 (ver anexo 9)

1. 1.Cómo calificaría los alimentos que consumió?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

15 86 21 2 (ver anexo 10)

Por lo que se refiere a la calidad de los alimentos la gente está conforme.

1.2 Sabor y apariencia de los platillos?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

15 92 17 0 (ver anexo 11)

Es bastante aceptable el resultado obtenido sobre los platillos, ya que es casi el 100% de bueno.

2.1. Rapidez de la atención de las meseras?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

16 57 43 8 (ver anexo 12)

En este caso se trata del servicio que prestan las meseras, aquí es donde se nota que no está bien ya que los resultados muestran que el cliente no está satisfecho.

2.2 Atención y cortesía que le brindaron?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

25 52 43 4 (ver anexo 13)

El nivel de atención y cortesía que ofrecen las meseras está bajo y es aquí donde se necesita mejorar el servicio.

2.3. Apariencia de las meseras?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

21 75 27 1 (ver anexo 14)

La presentación de las meseras es buena.

2.4. Rapidez con que le entregaron la cuenta?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

20 57 33 14 (ver anexo 15)

Este punto es importante ya que el servicio puede ser bueno pero si se tarda la cuenta cambia la actitud de los clientes hacia el lugar.

3. 1. Apariencia interior del restaurante?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

31 78 15 0 (ver anexo 16)

El restaurante está bien por lo que se refiere a las instalaciones, es un lugar limpio, cómodo y muy agradable para pasar un rato.

Como se pudo ver el restaurante en cuanto a las instalaciones, el servicio de buffet, etc, entre otros servicios se encuentra bien, las personas están conformes, pero en lo que se refiere a la atención de las meseras no está muy bien y de lo que se trata es llegar a ofrecer un servicio excelente.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas hechas después de que se llevó a cabo la capacitación.

1. Está usted hospedado en este hotel?

SI 10

NO114 (ver anexo 17)

Como se puede ver la mayoría de los clientes no son huéspedes, por lo que sólo se enfoca el estudio a clientes del restaurante.

1.1. Cómo calificaría los alimentos que consumió?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

44 68 8 4 (ver anexo 18)

Comprobando los resultados anteriores ha incrementado el gusto de los clientes por los alimentos.

1.2. Sabor y apariencia de los platillos?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

34 78 12 (ver anexo 19)

Se mantiene muy bien el servicio de los alimentos es decir buena calidad, incluso hay una mayor excelencia.

2.1. Rapidez de la atención de las meseras?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

40 64 20 (ver anexo 20)

Se puede ver claramentelo bien que ha funcionado la capacitación, se incrementó en gran medida la rapidez.

2.2. Atención y cortesía que le brindaron?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

46 63 15 (ver anexo 21)

Aumentó así mismo la buena atención de las meseras y se nota un mayor interés por sus clientes.

2.3. Apariencia de las meseras?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

47 67 11 (ver anexo 22)

Es muy aceptable y el cliente no tiene queja alguna sobre este punto.

2.4. Rapidez con que le entregaron la cuenta?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

51 66 7 (ver anexo 23)

Incrementó la forma en que las meseras buscan satisfacer en gran medida al cliente.

3.1. Apariencia interior del restaurante?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

52 69 3 (ver anexo 24)

Las personas están agusto con la decoración y en general con las instalaciones del lugar.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación realizada se pudo comprobar que la capacitación es un esfuerzo que tienen que realizar las empresas y que no se puede suspender puesto que es una inversión y no un gasto, la cual permitirá estar mejor preparados para competir con su medio.

La capacitación es un proceso continuo en el tiempo que toda empresa debe adoptar para mejorar sus servicios y satisfacer al cliente .

La hipótesis propuesta fué válida ya que el restaurante del Hotel que fué objeto de estudio de esta investigación, logró incrementar la productividad de sus empleados mediante la capacitación que recibieron, ésto ha dado como resultado una mayor aceptación por parte de los clientes, hay comentarios más favorables con respecto a la atención que se les está brindando, las quejas han disminuído en cuanto al servicio en general que ofrecen los empleados del Restaurante.

Es importante mencionar que el concepto: "la capacitación aumenta la productividad", lo tengan presente los directivos de las empresas ya que éstos son los encargados de continuar con el proceso de capacitación de sus empleados y muchas veces de ellos depende que éstos tengan resultados satisfactorios ante el entrenamiento que les fué dado.

Es importante crear una conciencia en los empleados ,de que, de ellos depende en gran medida que el cliente se sienta agusto y satisfecho con el servicio brindado, ya que ellos son los que tienen contacto directo con éste y mantener a su clientela y aumentarla les va a dar un prestigio dentro de la empresa y una seguridad de permanecer en su trabajo.

Sin embargo, el trabajo no termina ahí, después de que se imparten los cursos de capacitación, es esencial

evaluarlos para así poder detectar fallas, errores o beneficios que se obtuvieron.

Cabe mencionar que el cumplimiento de los objetivos establecidos se llevó a cabo ya que el grado de conocimientos adquiridos y el cambio de conducta y de actitudes por parte de los empleados fué favorable.

A demás los resultados tangibles demostraron que la relación costo beneficio se dió satisfactoriamente; de ésta manera se llega a la conclusión de que la calidad del diseño y desarrollo del curso es aceptable.

Por último, se recomienda al Hotel que todo programa de capacitación tiene que llevar un seguimiento, es decir, no basta solo impartir cursos y evaluarlos, es necesario lograr que esta perdure y se continúe en el tiempo para lograr el mejoramiento constante de los programas de los empleados y de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

Arias, Galicia, F. (1984)

Administracion de Recursos Humanos

Vol.III Mexico: Trillas

LLano,C (1988)

Análisis de la Acción Directiva

Mexico: Limusa

Craig,R (1985)

Manual de entrenamiento y desarrollo de personal

Mexico: Mc.Graw Hill

Werther,W y Keith,D. (1985)

Administración de personal y recursos humanos

Mexico: Mc Graw Hill

Pinto,Villatoro,(1990)

Proceso de capacitación

Mexico: Diana

Mendoza Nuñez,A(1985)

La capacitación práctica en las organizaciones

Mexico: Trillas

Mahone,H(1992)

Las personas: La clave para el éxito de su empresa

Argentina: Javier Vergara

Smith,E(1993)

Manual de Productividad

Argentina: Macchi

Crosby Philip.B (1987)

La calidad no cuesta

Mexico: Mc Graw Hill

Belcher,J.G (1987)

Productividad Total

Argentina: Ed.Granica

Rodríguez,M (1991)

Administración de la capacitacion

Mexico:Mc Graw Hill

anexo 1