

# Normatividad en procesos y operaciones de alimentos y bebidas



**Otoño 2014**  
**PRIMERA EDICIÓN**

Elaboró: AMGR/30.06.14

## Contenido

<b>Presentación</b>	<b>3</b>
<b>TEMA 1. Fundamentos de la Administración de recursos humanos</b>	<b>5</b>
<b>TEMA 2. Normativa para el proceso de negociación</b>	<b>52</b>
<b>TEMA 3. Estándares de calidad en el servicio</b>	<b>63</b>
<b>TEMA 4. Estándares e indicadores de la calidad de los alimentos y bebidas</b>	<b>91</b>
<b>TEMA 5. Métodos oficiales de análisis de normativas de alimentos y bebidas</b>	<b>98</b>
<b>TEMA 6. Normas Oficiales Mexicanas</b>	<b>143</b>
<b>TEMA 7. Trámites gubernamentales y administrativos</b>	<b>157</b>

## Directorio

**Emilio José Baños Ardavín** | Rector  
**Eugenio Urrutia Albisua** | Vicerrector Académico  
**Herberto Rodríguez Regordosa** | Vicerector de Investigación y Posgrado  
**Johanna Olmos López** | Directora de Investigación  
**Alejandra Díaz Vázquez** | Directora del Programa Académico de Gastronomía

Diseño editorial: Miguel Ángel Carretero Domínguez  
Producción: Dirección de Investigación

**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla**  
21 Sur 1103, Barrio de Santiago  
C. P. 72410, Puebla, Puebla, México

## Presentación

La antología de este curso está estructurada en 5 temas, en orden de complejidad ascendente. En esta antología se presentan las estrategias para el conocimiento y manejo de la normatividad y procesos en el área de alimentos y bebidas.

En inicio se abordarán los fundamentos de la administración del capital humano partiendo de la identificación de procesos a través del análisis de los principios de la administración de la administración de capital humano con el fin de estandarizar los procedimientos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

Posteriormente se tratará la normativa de los procesos de negociación en la cual se tiene por objetivo el distinguir procesos para lograr el desarrollo de protocolos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

Se buscará que a través del curso se identifiquen términos, procedimientos y métodos de evaluación a través de los estándares de calidad en el servicio nacionales e internacionales con el fin de garantizar el cumplimiento de las normativas de este rubro.

En la presente antología se presentan los contenidos que conforman los diferentes temas de la asignatura. Para reafirmar la comprensión y aprendizaje de dichos contenidos se plantean evaluaciones y actividades complementarias que se indican en la guía de estudio.

## TEMA 1

### Fundamentos de la administración de recursos humanos

#### CONTENIDO

Identifica procesos a través del análisis de los principios de la administración de capital humano con el fin de estandarizar los procedimientos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

#### Tabla de contenidos

1.1 Introducción a la administración de personal en la industria de alimentos y bebidas.

#### ■ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 1 – Tema 1	Título de la publicación: Idalberto Chiavento, Administración de recursos humanos. 1999, Mc Graw Hill. Páginas: 1-27
--------------------	---

#### ■ PRESENTACIÓN DE MATERIAL

LECTURA 1.1: Administración de capital humano

#### INTRODUCCIÓN

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organización. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organización, las cuales determinan que los individuos. Dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr

muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organización y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a. Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organización y la trama de interacciones entre ellas.
- b. Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.
- c. Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.

## **LAS ORGANIZACIONES**

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuo, y deben conformar organización que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individuo no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse;
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuo. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

## **LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influye en ellas.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos. Tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. El crecimiento conduce a la complejidad.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas caracte-

rísticas:

1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica
6. Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

### **LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES**

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

### **LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS**

Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

Elementos de un sistema:

- a. Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b. Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c. Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d. Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema.

Elementos de las organizaciones:

1. Elemento básico: son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuo y organización; c) entre la organización y otras organizaciones; d) entre la organización y el ambiente externo.
2. Elementos de trabajo: recursos que utiliza. Son: humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

## **LOS PARTICIPANTES EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones surgen a menudo debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron.

Los miembros de la organización son: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) el gobierno y, e) la sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua.

Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa).

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

### **RACIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados (en el contexto de la burocracia). La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

**Eficacia:** El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

**Eficiencia:** enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz.



## NIVELES ORGANIZACIONALES

Las empresas se desdoblan en 3 niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.
2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.
3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico.

Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

## LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE

Las empresas son sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios en los ambientes. Sistemas porque poseen límites y capacidad para crecer y autorreproducirse. Abiertos porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna.

El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Las organizaciones obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización.

## EL AMBIENTE GENERAL O MACROAMBIENTE

Se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc.; que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Las fuerzas que afectan al ambiente general escapan del control, la previsión y hasta la comprensión de las organizaciones.

## CONCEPTO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

1. Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
2. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Rotación de personal y ausentismo.
4. Buenas relaciones interpersonales.

5. Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
6. Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
7. Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de objetivos empresariales
2. mantenimiento del sistema interno
3. adaptación al ambiente externo.

## **LAS PERSONAS**

Las personas constituyen las organizaciones. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuo) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

## **VARIABILIDAD HUMANA**

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y, principalmente, la ARH.

## **COGNICIÓN HUMANA**

Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que lo rodea.

Teorías para comprender el comportamiento de las personas:

- a. Teoría del campo (Lewis): explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:
  1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
  2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado "campo psicológico". Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio.
- b. Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger): el individuo se esfuerza para establecer un estado

de consonancia o coherencia con él mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona.

Las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

## **LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE**

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

## **LA MOTIVACIÓN HUMANA**

Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

## **CICLO MOTIVACIONAL**

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

### TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

1. La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:
  - a. Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
  - b. Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
  - c. Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
  - d. Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
  - e. Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona.

En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuo, entre otras.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuo. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

6. Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:
  - a. Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
  - b. Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

3. Modelo situacional de motivación (Broom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos del individuo; b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.
4. Teoría de la expectativa (Lawler). El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de motivación (en el nivel individuo) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

## **COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

1. El hombre es proactivo. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
2. El hombre es social. Participar en organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.

3. El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
4. El hombre percibe y evalúa. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. El hombre piensa y elige. Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta. Las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre complejo.

### **LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande.

La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva.

El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuo mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

### **RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN**

La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

“Contrato psicológico” (o norma de reciprocidad): Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre serán respetados y observados por las dos partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.

### **RELACIONES DE INTERCAMBIO**

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno

evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización; la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

## CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

**Incentivos.** Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

**Contribuciones.** Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.

**Equilibrio organizacional.** Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.

## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

## LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización. Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización, es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización.

### **ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### 1. Teoría "X" y Teoría "Y" (McGregor):

- a. Teoría "X": Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria.

#### **Premisas:**

Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos. El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir. El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible. El hombre común tiene relativamente poca ambición. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios. La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario). El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.

Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo. Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles. Los objetivos del individuo se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido. El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

### ■ **Concepción de administración**

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización. Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas.

- b) Teoría "Y": Nueva concepción. Democrática, consultiva y participativa. Supuestos:

El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse. Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. Las personas pueden llevar a aceptar y a asumir las responsabilidades. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población. El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso. El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.



## ■ Labor de la administración

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuo, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

2. Teoría Z (Ouchi): la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza.
3. Sistemas de administración de las organizaciones humanas (Likert):
  1. - Sistema 1 - Autoritario-coercitivo. Ambiente de desconfianza hacia los subordinados; poca comunicación; recompensas y castigos ocasionales; decisiones centralizadas en la cúpula de la organización.
  2. - Sistema 2 - Autoritario-benévolo. Clima de confianza condescendiente; poca comunicación; castigos potenciales; decisiones centralizadas basadas en prescripciones y rutinas.
  3. - Sistema 3 - Consultivo: Tiende más al lado participativo. Ambiente con más confianza; algunas recompensas.
  4. - Sistema 4 - Participativo de grupo. Ambiente de completa confianza; subordinados que actúan en equipos; actitudes positivas e ideas constructivas; participación y vinculación grupal; las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Los cuatro sistemas constituyen un *continuum*. Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad.

## ENFOQUE SISTÉMICO Y SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Los subsistemas que hacen parte de una organización están ligados e interrelacionados, al tiempo que el macrosistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización. El enfoque contingente sostiene que son las características ambientales las que determinan las características organizacionales: en el ambiente se localizan las explicaciones causales de las organizaciones. Los sistemas culturales, políticos, económicos, afectan continuamente la organización. Nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio.

## LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

### ■ CARACTER MÚLTIPLE DE LA ARH

Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes de la organización:

- a. Técnicas utilizadas en el ambiente externo: Investigación de mercado de recursos humanos. Reclutamiento y selección. Investigación de salarios y beneficios. Relaciones con el sindicato. Relaciones con instituciones de formación profesional. Legislación laboral.
- b. Técnicas utilizadas en el ambiente interno: Análisis y descripción de cargos. Evaluación de cargos. Capacitación. Evaluación del desempeño. Plan de carreras. Plan de beneficios sociales. Política salarial. Higiene y seguridad.

Técnicas de la ARH aplicadas sobre las personas:

### ■ a) Aplicadas directamente sobre las personas:

# Reclutamiento; # Entrevista; # Selección; # Integración; # Evaluación de desempeño; # Capacitación; # Desarrollo de recursos humanos.

### ■ b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1. Cargos ocupados: # Análisis y descripción de cargos; # Evaluación y clasificación de cargos; # Higiene y seguridad.
2. Planes genéricos: # Planeación de recursos humanos; # Banco de datos; # Plan de beneficios sociales; # Plan de carreras; # Administración de salarios.

## CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ARH

La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La ARH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

## LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF

Toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH. Esta es una responsabilidad de línea -cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño- y una función de staff -asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe-. El organismo de staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados -como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, entre otras-. El administrador de RH no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

## LA ARH COMO PROCESO

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

La ARH consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados:

- Subsistemas de ARH.
- Temas abarcados.
- Alimentación.
- Planificación de recursos humanos.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Integración.
- Aplicación.
- Descripción y análisis de cargos.
- Evaluación de desempeño humano.
- Plan de carreras.
- Mantenimiento.
- Compensación.
- Beneficios sociales.
- Higiene y seguridad.
- Relaciones laborales.
- Desarrollo.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Control.
- Base de datos y sistemas de información.

## AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos.

## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

### **OBJETIVOS DE LA ARH**

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ARH**

1. La ARH tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya finalidad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. Maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variables: las personas.
3. Los recursos humanos están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
4. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia; no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen.
5. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
6. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.
7. La ARH no trata directamente con fuentes de renta. Las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
8. La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento  
Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento  
Reducir los costos operacionales de reclutamiento

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

## **INVESTIGACIÓN EXTERNA**

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

## **INVESTIGACIÓN INTERNA**

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

## **EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

### **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como, por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, entre otras.

### **VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Es más económico para la empresa Es más rápido Presenta mayor índice de validez y seguridad Es una poderosa fuente de motivación para los empleados Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

### **DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí. Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

## RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel. Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).

Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado. Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo. Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas, pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto.

Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

## VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera

como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos. Es menos seguro que el reclutamiento interno. Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal. Afecta la política salarial

### **RECLUTAMIENTO MIXTO**

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras:

Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables. Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.



## CONCEPTO DE SELECCIÓN

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas:

Adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación.

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

**Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna. **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso. **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

### **BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS**

Recolección de información acerca del cargo.

Puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.

Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa. Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso

### **Entrevista de selección**

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

La fuente: el candidato el transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones el canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos el instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente el destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

## **Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

### ■ **Preparación:**

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- los objetivos específicos de la entrevista.
- el método para alcanzar los objetivos de la entrevista.
- la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado.

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

### ■ **Ambiente:**

Puede ser de dos tipos:

- **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- **Psicológico:** el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
- El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

### ■ **Desarrollo de la entrevista:**

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante re-

quiere para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.

La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido.

La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente.

Hay dos aspectos significativos:

- Contenido de la entrevista: el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- Comportamiento del candidato: la manera cómo reacciona.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica. Terminación de la entrevista

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro. Evaluación del candidato:

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

### ■ Pruebas de conocimiento o de capacidad.

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- i) Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:
  1. Orales
  2. Escritas
  3. De relación
- ii) Según el área de conocimiento pueden ser:
  1. Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
  2. Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

iii) Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

1. Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
  2. Objetivas, mediante pruebas objetivas
  3. Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva
- 
1. Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.
  2. Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
  3. Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte, objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

## ■ Diseño de pruebas

Pasos a seguir:

- Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- Elaboración de los ítems.
- Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad
- Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)
- Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- Elaborar las normas de aplicación
- La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada

## ■ Ítems para el diseño de pruebas.

Pueden escogerse varios ítems:

Alternativas sencillas: (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto, se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable. De complementación: es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta. Evocación (preguntar): permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido. Permite observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos. Apareamiento (asociación): sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos. Ordenación: se utiliza mucho en

las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos.

La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña. Elección múltiple: es el más utilizado. Generalmente tiene 3, 4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

### **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

### ■ **Pruebas de personalidad**

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

### ■ **Técnicas de simulación**

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### **SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL**

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miem-

bro que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

1. Los objetivos básicos de la organización;
2. Los medios elegidos para lograr los objetivos;
3. Las responsabilidades inherentes al cargo;
4. Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función;
5. El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente; otras, sólo incluye reafirmación de algunas normas.

A menudo el proceso de socialización empresarial se conoce como programa de integración de nuevos empleados.

### **La empresa como sistema de roles**

Función o papel es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización.

La empresa puede considerarse como una serie de funciones o conjunto de actividades que deben realizar los individuos, y de conjuntos de funciones o de grupos que se superponen, cada uno de los cuales están conformados por personas que tiene expectativas que giran en torno de un individuo. La empresa es una estructura de funciones, aún más, un sistema de funciones.

### **Desempeño del rol**

El desempeño de la función recibe muchas influencias, y no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias.

1. Discrepancia de la expectativa: diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe, y la función percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación.
2. Discrepancia con el rol: diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que consigue desempeñar.
3. Retroalimentación de la discrepancia: es la divergencia entre la manera como el subordinado desempeña el comportamiento del rol y el comportamiento controlado por el jefe.
4. Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

El alumno entregará un reporte de lectura que incluya los siguientes apartados:

- Resumen (1 página).
- Mapa conceptual incluyendo todos los aspectos relacionados con la administración de personal en la Industria de alimentos y bebidas.
- Conclusiones.
- Referencias en formato APA.

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN

- |   |     |
|---|-----|
| • Resumen   | 30% |
| • Mapa conceptual con conectores y conceptos base | 40% |
| • Conclusiones                                    | 10% |
| • Formato de entrega                              | 10% |
| • Evidencia de interacción en plataforma          | 10% |



## TEMA 1

### Fundamentos de la administración de recursos humanos

#### CONTENIDO

Identifica procesos a través del análisis de los principios de la administración de capital humano con el fin de estandarizar los procedimientos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

#### Tabla de contenidos

- 1.2 Enfoque al análisis y descripción de puestos por competencias en la industria de servicio de alimentos y bebidas
- 1.3 Diagnóstico organizacional en la industria de servicio de alimentos y bebidas

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LECTURA 1.2	Análisis y descripción de puestos por competencias Idalberto Chiavenato Administración de recursos humanos 1999, Mc Graw Hill
-------------	--

#### DISEÑO DE CARGOS

##### ■ Concepto del cargo

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

### ■ Concepto de diseño del cargo

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

1. Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Determinar como debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
3. Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
4. Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

En general, del diseño de los cargos en una empresa se encarga algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los cargos de las áreas administrativas, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

### ■ Modelos de diseño de los cargos

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos:

#### ■ Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa. Su enfoque de la administración científica destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

1. Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizarán y se enfrentarán físicamente con una tarea.
2. Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
3. Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.

4. Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación y otras condiciones de apoyo no reduzcan la eficiencia.
5. Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, que reduzcan las acciones innecesarias.
6. Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionados con la tarea ejecutada.

La idea que subyace en este enfoque clásico es clara: el trabajador y su cargo son tratados como máquinas. Se desarrolla el concepto de la línea de montaje. Los beneficios que se esperaban inicialmente con la racionalización del trabajo no han llegado a realizarse por completo.

Cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del superior.

El empleado, dentro de este modelo, no está particularmente interesado ni es capaz de ejercer autodirección y autocontrol. Sólo se espera que él se interese por lo que hace en la medida en que tiene una remuneración que, además, debe estar siempre de acuerdo con su desempeño.

## **VENTAJAS ESPERADAS**

### **■ RESULTADOS REALES**

Funciones que implican los cargos pueden aprenderse rápidamente, lo que requiere poco entrenamiento. Los cargos pueden ser ocupados por personas no capacitadas pero que están disponibles y con bajos salarios. Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento. Los trabajadores no se sienten físicamente cansados debido a la mecanización. El establecimiento de patrones permite mayor facilidad en el control de la calidad; también se minimiza la probabilidad de error. La mecanización hace que pueda proveerse la producción. La administración ejerce el control sobre los trabajadores en tal grado que pueden ser supervisados mediante la observación.

Los ahorros en el costo de entrenamiento no llegan a materializarse por causa de la elevada rotación de personal. Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales. Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza insatisfactoria, es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos en línea. Debido a la falta de compromiso de los trabajadores ocurren substanciales problemas de calidad. Debido a la rotación del personal se elevan los costos de reclutamiento y selección de los trabajadores. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración.

### **Modelo humanista de las relaciones humanas**

El diseño de cargo no difiere mucho del modelo clásico. El modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña. La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina.

Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y de aumentar la moral del personal. Permite el desarrollo de relaciones entre colegas y deja margen para algunas oportunidades de desarrollo individual. El superior debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, independientemente de la condición de trabajo, y minimizar los roces entre los empleados.

### ■ **MODELO SITUACIONAL O CONTINGENCIAL**

El administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento, a la vez que les proporciona oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales. El administrador no sólo debe consultar a sus subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación, de consideración y de importancia, sino que también debe crear mecanismos mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento.

El cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

1. Variedad
2. Autonomía
3. Identificación con la tarea
4. Retroalimentación

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, mayor será la satisfacción del ocupante en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor será su productividad.

Los métodos tradicional y humanístico disponen que el cargo debe proyectarse para un ambiente estable.

En el método de recursos humanos, el proyecto del cargo es explícitamente dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas. Este crecimiento individual se considera como una inversión de capital que debe ser recuperado por la organización. El modelo de recursos humanos hace énfasis en la autodirección y el autocontrol, y refleja la aceptación de los cambios y de los nuevos desafíos. Es un modelo que requiere planeación conjunta de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre el supervisor y el subordinado.

El diseño de cargo dentro del modelo de recursos humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios en circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas u objetivos, sobre todo cuando el ambiente es turbulento y los cambios en los objetivos y en la tecnología son frecuentes.

El problema de la satisfacción intrínseca en el cargo

Hay tres condiciones básicas que hacen que un cargo contenga factores motivacionales o que causen

satisfacción:

1. Que el individuo se sienta responsable por el éxito o el fracaso de su tarea
2. Que el trabajo que se realiza tenga bastante significación para su individuo
3. Si las dos condiciones anteriores están presentes, el empleado estará apto para recompensarse por su buen desempeño mediante la Retroalimentación que puede venir de la labor que realiza o de algún otro empleado.

### **Enriquecimiento de los cargos**

Para que un cargo presente retos constantes, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. McGregor había definido ya un concepto ligeramente diferente de ampliación del cargo como medio para llevar significación al trabajo e innovación, para poder animar la aceptación de responsabilidad de los niveles inferiores de la organización, además de ofrecer oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

Para Herzberg, el enriquecimiento del cargo consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral (adición de responsabilidades en el mismo nivel) o vertical (adición de responsabilidades de nivel gradualmente más elevado).

Si bien el enriquecimiento del cargo produce efectos convenientes y positivos, también puede generar efectos colaterales inconvenientes.

Lo que se espera del enriquecimiento del cargo no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los asalariados, sino también un aumento de productividad y una reducción de la rotación y el ausentismo.

Hay muchos factores implícitos en el tema, pero el principal es que si la organización no está suficientemente madura y concientizada para poner en marcha un programa sincero y auténtico de enriquecimiento de cargos, es mejor no intentarlo.

### **Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad.

La calidad de vida en el trabajo no está determinada sólo por las características individuales o situacionales sino por la actuación sistémica de estas características individuales y empresariales.

El desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

**Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.

**Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses). **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

### ■ **Descripción de cargos**

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados

al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

## ■ **Análisis de cargos**

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

## ■ **Estructura del análisis de cargos**

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en que condiciones debe desempeñarse el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. requisitos intelectuales
2. requisitos físicos
3. responsabilidades implícitas
4. condiciones de trabajo

Cada una de éstas áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica anterior.
3. Adaptabilidad al cargo.

## ■ Gastronomía

4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidades.
4. Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Contactos internos o externos.
5. Información confidencial.

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

## ■ Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.



## ■ Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos clave de su observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

La participación del analista de cargos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.

## ■ Método del cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

## ■ Método de la entrevista

Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los por qué y cuándo. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

La participación del analista y del ocupante es activa.

## ■ Métodos mixtos

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:

Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor etc.

### **Etapas del análisis de cargos**

#### ■ **Etapas de planeación**

Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de cargos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de cargos de la empresa:

1. Determinación de los cargos que van a describirse
2. Elaboración del organigrama de cargos
3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis.
4. Elección del (de los) método (s) de análisis que va(n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
  - a. Criterio de universalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes.
  - b. Criterio de discriminación: los factores de especificación deben variar según el cargo.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos.
7. Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5, o 6.

#### ■ **Etapas de preparación**

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente.
4. Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación.

#### ■ **Etapas de ejecución**

1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la recti-

- fique.
5. Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación.

## ■ **Objetivos de la descripción y el análisis de cargos**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia.

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal  
Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal  
Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal  
Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios  
Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional  
Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones  
Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

LECTURA 1.3: Diagnóstico y desarrollo organizacional

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### ■ **INTRODUCCIÓN**

En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos.

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

### ■ **PRESUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios

### Concepto de organización

Los especialistas en DO aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (características del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO).

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirlos mejor.

### Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

### Concepto de cambio organizacional

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

### Necesidad de adaptación y cambios permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
2. Tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.

3. De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

### **La interacción organización-ambiente**

Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos.

### **Interacción individuo-organización**

Toda organización es un sistema social. El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

### **Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales**

El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

El DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El DO es un programa educativo a largo plazo. En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son los siguientes:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO.

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
  - a. Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes.

- b. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.
- c. Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos.

### ■ CARACTERÍSTICAS DEL DO

La propia definición de DO presupone características como las siguientes:

1. Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el DO no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

### ■ EL PROCESO DEL DO

El proceso del DO consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. Diagnóstico organizacional: para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. Acción de intervención: es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. Evaluación: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso.

Estas cuatro fases pueden superponerse pues no existe una frontera nítida entre ellas.

## ■ TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO

Las técnicas de DO pueden clasificarse así:

1. DO para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás.
2. DO para dos o más personas: análisis transaccional. Es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.
3. DO para equipos o grupos: consultoría de procesos. En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero.
4. DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor externo o interno.
5. DO para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. Proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional. La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización a través de:
  - a. Distribución abundante de información.
  - b. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
  - c. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
  - d. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo.

## ■ MODELOS DE DO

Existe una variedad de modelos de DO, cada uno de los cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento.

Dado que la red o malla gerencial es un ejemplo ilustrador vale la pena describirla como modelo de DO.

La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas.

El programa de DO se desarrolla en seis fases:

1. Seminarios de laboratorio.
2. Desarrollo de equipos.
3. Reuniones de confrontación intergrupales.
4. Establecimiento de los objetivos organizacionales.
5. Implementación del modelo organizacional mediante equipos.
6. Evaluación de los resultados: es decir, los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios, donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. El ambiente de cambios exige una planificación minuciosa.

## ■ OBJETIVOS DEL DO

Los principales objetivos del DO son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos.
3. Crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas. Es más importante la cooperación que el conflicto.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

## ACTIVIDADES A REALIZAR

A partir de las lecturas analizas acerca del método por competencias realizará un perfil de puesto y un diagnóstico organizacional, entregándolo en la sección de tareas

Participará en el foro, respondiendo a las preguntas detonadoras:

1. ¿En función de qué se determinan las competencias laborales para un puesto?
  2. ¿Qué competencias se pueden plantear como organizacionales y cuales son propias del puesto?
  3. ¿Cuál es el objetivo del puesto?
  4. ¿Qué elementos abarca el diagnóstico organizacional?
- Colocar su opinión para fijar la postura personal fundamentando sus argumentos en función a lo revisado en las lecturas.
  - Es necesario el empleo de referencias en formato APA para fundamentar su aportación.
  - Una vez realizada la aportación personal, deberá contrastar los puntos de 3 de sus compañeros de materia, a fin de generar un diálogo con respeto y fundamento en la lectura, mostrando su opinión desde un punto de vista científico.
  - Es requisito de evaluación que las aportaciones sean contrastantes y enriquezcan la opinión de sus demás compañeros con citas y referencias de fuentes bibliográficas fidedignas.
  - Al finalizar la semana responderá a la pregunta detonadora planteada por el profesor: ¿De qué forma se identifican la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización?

## ■ RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Aportaciones iniciales en foro con fundamentos y referencias	30%
• Interacción con 3 compañeros del grupo, con fundamentos	40%
• Respuesta a la pregunta detonadora	20%
• Formato de entrega y referencias en APA	10%



### Fundamentos de la administración de recursos humanos

#### CONTENIDO

Identifica procesos a través del análisis de los principios de la administración de capital humano con el fin de estandarizar los procedimientos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

#### Tabla de contenidos

- 1.3 Diagnóstico y selección para la industria de servicios de alimentos y bebidas.
- 1.4 Estandarización de formatos y procedimientos de la industria de servicios de alimentos y bebidas.

LECTURA 1.4 Diagnóstico y selección

#### EL PROCESO DE SELECCIÓN

##### ■ Técnicas en el proceso de selección

Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran:

Selección de una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas. Selección secuencial en dos etapas: permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

Selección secuencial entre etapas: incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres

técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

### ■ Evaluación y control de los resultados

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son:

Costo de las operaciones de reclutamiento y selección Costo por admisión Costo por admisión por fuente de reclutamiento Total de admisiones Total de admisiones por fuente de reclutamiento Calidad por fuente Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones Mejoramiento del potencial humano Reducción de la rotación del personal Mayor rendimiento y productividad Mejoramiento en las relaciones humanas Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

Una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección es utilizar el cociente de selección.

$$\text{C.S.} = \frac{\text{N° de candidatos admitidos}}{\text{N° de candidatos examinados}} \times 100$$

**N° de candidatos examinados**

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

- El alumno entregará un formato de procedimiento del área de recursos humanos en específico para realizar diagnóstico organizacional y selección de personal.
- El documento será entregado en Word en la sección de tareas de acuerdo al siguiente formato: Tipografía del trabajo será Arial 12, interlineado 1.5, márgenes predeterminados de Word, títulos en negrita centrados y mayúsculas. Subtítulos negrita mayúscula / minúscula alineación izquierda.

## ■ RÚBRICA DE EVALUACIÓN

- Fundamentos para la realización del diagnóstico organizacional 40%
- Etapas para la estandarización del procedimiento de selección de personal por medio de un diagrama esquemático 30%
- Conclusiones y recomendaciones con fundamentos 20%
- Formato de entrega, citas y referencias en APA 10%

## TEMA 2

### Normativa para el proceso de negociación

#### CONTENIDO

Distingue los procesos de negociación a través del análisis de la normativa para desarrollar protocolos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

#### Tabla de contenidos

- 2.1 Fundamentos de la negociación.
- 2.2 Estándares de la normativa de negociación.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 2.1	Puchol, L. (2005). El libro de la Negociación. Madrid: Díaz de Santos.
-------------	--

La negociación, fenómeno universal. ¿Por qué negociar? Una palabra sobre motivación.

Lo que sabemos y lo que no sabemos de la otra parte antes de comenzar la negociación: La ventana de Johary.

El proceso de negociación dura poco, porque cada uno de los negociadores en ciernes pretende disfrutar de los dos juegos en exclusividad y no pocas veces el trato acaba con llantos.

Ya en la edad escolar los niños de hoy, como los de ayer, son aficionados a coleccionar cromos, de los que se venden en sobres que contienen tres o cuatro de aquellas láminas coloreadas en los quioscos de prensa o en las tiendas de chucherías.

El niño aprende muy pronto que es mejor iniciar una colección que hagan muchos otros niños, porque

así le será más fácil conseguir los que le faltan por medio del cambio. Este cambio, al principio se hace sobre la base de uno por uno, pero cuando un niño tiene la colección casi culminada, si el otro niño lo sabe, suele exigir que le den dos, tres o diez cromos a cambio de uno.

Cuando se termina la colección, cosa que no todos los niños consiguen, habitualmente les suele sobrar un mazo de cromos repetidos, ya sin ningún valor para el que completó el álbum, pero que pueden ser muy interesantes para quien aún no lo ha terminado.

Algunos niños regalan unos cuantos cromos a un compañero para que se aficione e inicie la colección, y cuando lo consiguen le proponen venderle sus cromos repetidos, o cambiarlos por un juguete.

Este negocio es interesante para ambos. El primero obtiene un beneficio de unos cromos que ya no le sirven de nada, y el segundo tiene la certeza de adquirir cromos que no tiene, en lugar de correr el riesgo de cargarse con un montón de repes si adquiere los sobres en el quiosco.

Si analizamos el proceder de estos niños veremos que el instinto negociador se instala y se desarrolla desde la infancia, y no nos va a abandonar nunca. El hecho de que solo los humanos negocien reviste a esta actividad, la negociación, de una categoría de proceso superior muy evolucionado. Su alternativa, no siempre ausente en las relaciones humanas, es que la parte más fuerte, en sentido físico, militar o económico, se apodera lisa y llanamente del bien de la otra parte. Negociar sustituye y supera el enfrentamiento físico o bélico.

Después de esta afirmación tan rotunda diré que en el reino animal, al que pertenecemos, otros animales, al menos los que conviven con seres humanos, utilizan tretas similares a las que emplean los bebés para conseguir una galleta, para que se juegue con ellos o para alcanzar algo que apetecen.

Pero ¿qué es negociar? Una definición basada en el relato anterior podría ser la siguiente: Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro. Quiero destacar que en la definición no se dice que una buena negociación es aquella en la que se vence, se domina, se doblega, se da una paliza, ni siquiera se convence a la otra parte. Dice que se trata de conseguir un acuerdo satisfactorio para ambas partes y, añadido, facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.

**Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.**

Todos los seres humanos negociamos varias veces todos los días: los estudiantes negocian con el profesor la fecha en que le van a entregar un trabajo o lo que entra o no entra para el examen. Los hijos (y las hijas) negocian con sus padres la hora a la que tienen que volver a casa cuando salen de marcha. El marido negocia con su mujer adónde van el fin de semana, dónde van a pasar las vacaciones de verano o si cambian o no los muebles del comedor. Las supervisoras de enfermería negocian con las enfermeras quiénes de ellas van a cubrir los servicios de los días de Navidad, Año Nuevo y Reyes.

Negociamos nuestro sueldo cuando somos contratados por una empresa. Negociamos el precio en las cosas que permiten cierto regateo, y cuando no se puede regatear el precio, intentamos que si no va a haber más negociaciones en el futuro, no es tan necesario dejar un buen sabor de boca al negociador de la parte contraria. Al fin y al cabo no lo vamos a volver a ver, pero el mundo es muy pequeño y está lleno de sorpresas. A lo mejor al negociador al que le hemos hecho la vida imposible nos lo encontramos en otra empresa, o incluso ¡puede ser nuestro jefe! dentro del precio intocable, se nos den unas prestaciones suplementarias, por ejemplo cuando compramos un coche, del talento negociador del comprador depende que le saque al vendedor un equipo de sonido o tenga que conformarse con unas alfombrillas y unos limpiaparabrisas...

Al final, convendremos que en una negociación cada parte intenta obtener el máximo posible, dando a cambio el mínimo que pueda.

A primera vista este planteamiento es claramente imposible. Pero si pensamos en el ejemplo del niño que vendía o cambiaba por un juguete sus cromos repetidos que ya no le eran de utilidad una vez terminada la colección, convendremos que ambos negociadores obtenían un beneficio. El primero cedía sus cromos inservibles para él, pero útiles para el otro, y el segundo le daba un juguete del que quizás ya estuviera harto, o que en todo caso valoraba menos que los cromos con los que iniciaba su colección, ahorrándose de paso algún dinero. Es decir, una negociación bien llevada es aquella en la que ambas partes obtienen un beneficio.

Dado el papel relevante que la negociación tiene en la vida de todas las personas, convendremos en que vale la pena hacer un pequeño esfuerzo para mejorar nuestras habilidades como negociadores, ya que la pequeña inversión de tiempo y de esfuerzo que hagamos para adquirir o mejorar nuestra capacidad en una negociación se verá recompensada inmediatamente con cosas tales como un incremento en la retribución, adquirir un piso a un precio inferior al que nos pedían inicialmente, conseguir de nuestra pareja que acceda a ver la película que nosotros queremos, y un sin fin de beneficios apenas imaginables cuando no se sabe negociar.

Resumiendo: la negociación supone que intervienen al menos dos partes que tienen intereses complementarios, lo que incita a la cooperación e intereses contrapuestos, lo que supone cierto grado de conflicto. Una y otra parte se necesitan mutuamente; ambos tienen cierto poder para tomar decisiones, y ninguno de los dos tiene poder absoluto sobre la otra parte, porque si así fuera, no negociaría: impondría.

Todo el mundo puede mejorar su habilidad como negociador, y si así lo hace obtendrá una serie de ventajas muy interesantes, tanto en la vida profesional como en la vida privada.

### ■ ¿Por qué negociar?

En las relaciones internacionales se considera a la negociación como uno de los tres procedimientos de solución pacífica de conflictos

Es inevitable que los intereses particulares de una persona, una empresa, una asociación, un partido político, un gobierno, una nación,... entren en colisión con los intereses de otras personas, empresas,

asociaciones, etc.

La negociación supone la superación o el intento de renunciar al recurso de la fuerza para conseguir nuestros objetivos, buscando un compromiso o un acuerdo que satisfaga en parte las aspiraciones de las dos o más partes enfrentadas y que permita en el futuro la convivencia pacífica de las mismas al tiempo que asegure la posibilidad de futuras colaboraciones en temas de interés común.

En último término, la finalidad de toda negociación es alcanzar acuerdos inteligentes. Así lo aseguran los autores del clásico de la negociación *Getting to yes* cuando afirman que cualquier método de negociación se debe juzgar a la luz de tres criterios: Debe producir un acuerdo sensato, si tal acuerdo es posible. Debe ser eficiente, y debe mejorar, o al menos no perjudicar las relaciones entre las partes. (Un acuerdo sensato puede definirse como aquél que satisface

los legítimos intereses de cada parte al mayor nivel posible, resuelve con limpieza los intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad).

Un embajador es un hombre honesto que se envía a mentir al extranjero para el bienestar común.

Los otros dos son los procedimientos políticos o diplomáticos y los mecanismos jurídicos.

**Cualquier método de negociación se debe juzgar a la luz de tres criterios: Debe producir un acuerdo sensato, si tal acuerdo es posible. Debe ser eficiente, y debe mejorar o al menos no perjudicar, las relaciones entre las partes.**

Más adelante, tras calificar como ineficiente el sistema de negociación sobre posiciones, y la ventaja que supone el negociar sobre intereses, definen el sistema perfecto, al que denominan Negociación sobre Principios o Negociación sobre los Méritos, que se define por cuatro puntos:

- **Personas:** Separar las personas de los problemas. Del mismo modo que se decía que se debe ser implacable con el pecado y compasivo con el pecador, se debe ser tolerante con la persona y duro con el problema.
- **Intereses:** Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- **Opciones:** Generar una variedad de posibilidades antes de decidir cuál llevar a cabo.
- **Criterios:** Insistir en que el resultado se base en algún objetivo estándar.

Quizás convenga comentar la diferencia entre centrarse en intereses o en posiciones. Cuando una persona defiende algo, si a ese algo se le puede aplicar la pregunta ¿por qué? y existe una respuesta, no estamos ante un interés, sino ante una posición.

## ACTIVIDAD A REALIZAR

- Participa en el foro respondiendo a los cuestionamientos planteados por el profesor.
  - ◇ ¿Cuáles son los fundamentos de la negociación y cómo se llega a su estandarización en la industria de alimentos y bebidas?
  - ◇ ¿Existe algún elemento que considera debiera implementarse dentro del estándar de negocia-

ción y por qué?

- ◇ Pregunta de cierre: En su opinión personal ¿Cuál es el procedimiento a seguir para llevar al resultado deseado para llegar a una negociación exitosa?
- Colocar su opinión para fijar la postura personal fundamentando sus argumentos en función a lo revisado en el artículo de lectura.
- Es necesario el empleo de referencias en formato APA para fundamentar su aportación.
- Una vez realizada la aportación personal, deberá contrastar los puntos de 3 de sus compañeros de materia, a fin de generar un diálogo con respeto y fundamento en la lectura, mostrando su opinión desde un punto de vista científico.
- Es requisito de evaluación que las aportaciones sean contrastantes y enriquezcan la opinión de sus demás compañeros con citas y referencias de fuentes bibliográficas fidedignas.

### **RÚBRICA DE EVALUACIÓN**

- |  |     |
|--|-----|
| • Aportaciones iniciales en foro con fundamentos y referencias | 30% |
| • Interacción con 3 compañeros del grupo, con fundamentos      | 50% |
| • Ensayo con conclusiones entregado en plataforma - tareas     | 20% |



## TEMA 2

### Normativa para el proceso de negociación

#### CONTENIDO

Distingue los procesos de negociación a través del análisis de la normativa para desarrollar protocolos aplicables a la industria de alimentos y bebidas.

#### Tabla de contenidos

- 2.3 Normativa de negociación
- 2.4 Monitoreo y evaluación de la aplicación de la normativa

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 2.2	Evaluación del proceso de negociación Guía didáctica para la negociación colectiva Atelier Weidmann
-------------	---

#### Evaluación del proceso de la negociación

#### INTRODUCCIÓN

Consciente o inconscientemente, todos nosotros evaluamos nuestras acciones, desde las más simples (me vestí bien, organicé bien el gasto del mes, etc.) hasta las más complejas (tuve un buen desempeño escolar, desarrollé una buena dirección del sindicato, etc.). De la misma manera, un proceso tan relevante para la vida sindical y para cada trabajador, como es la negociación colectiva, debe ser objeto de una evaluación, desarrollada en forma consciente y sistemática.

La evaluación de la negociación no es un aspecto meramente formal, sino que tiene una gran utilidad

para la organización y para las futuras negociaciones. No debe olvidarse que la mejor forma de aprender a negociar es negociando, y sistematizar la experiencia vivida, permite ordenar el proceso de aprendizaje. Su importancia, entonces, radica en los siguientes aspectos:

- a. permite ordenar las experiencias y lecciones obtenidas en la negociación colectiva desarrollada. Más aún, como todo proceso colectivo, requiere también una evaluación colectiva: cada persona tendrá posiblemente su visión particular, lo que favorecerá el intercambio y permitirá el aprendizaje de todos los involucrados;
- b. como todo colectivo integrado por personas adultas, es necesario que cada uno asuma sus responsabilidades, para lo cual todos los participantes de la negociación están expuesto a ser evaluados por sus pares, con la finalidad de ir conociendo las capacidades y habilidades, pero también las debilidades, de modo que en el futuro cada uno pueda asumir los papeles y tareas que más se adecuan a sus fortalezas y características personales.

La actividad de evaluación constituye el inicio de un nuevo proceso de negociación colectiva, ya que al constatar los errores y las deficiencias, se comenzará a reflexionar sobre las medidas que deberán tomarse para superarlas. Igualmente, al valorar y reconocer las capacidades y logros del equipo negociador y de cada uno de sus integrantes, se velará por mantener y profundizar dichas fortalezas.

El proceso de evaluación debe ser sistemático, y cumplir ciertas etapas. Se señala a continuación una estructura de evaluación que puede resultar útil, aunque no excluyente de otras metodologías o instrumentos complementarios.

### ■ Evaluación personal

Una primera etapa debe ser la evaluación personal que cada negociador hace, para luego ser puesta en común. Para esta evaluación personal, es conveniente preguntarse primero cómo se ha sentido cada dirigente, es decir, si frente al proceso se ha sentido cómodo, o por el contrario le resultó muy difícil; si logró comprometerse o por el contrario nunca se sintió lo suficientemente motivado; si el papel que le correspondió asumir fue el adecuado; que defectos se reconoció y que virtudes o capacidades descubrió, etc. Segundo, será necesario que cada dirigente dé su parecer sobre lo positivo o negativo de los otros compañeros, siempre con el fin de ayudar al otro a superarse y a descubrir sus mayores capacidades. Por último, cada uno deberá evaluar el trabajo en equipo, si se logró un trabajo realmente integrado y de colaboración, si esta modalidad permitió o no una mejor negociación, etc.

### Evaluación de objetivos

En un segundo momento, se deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, para lo que tendrá que retomarse la planificación de la negociación, revisar los objetivos que se definieron y cotejarlos con los resultados. No basta, simplemente, con saber si se cumplieron o no los objetivos: interesa principalmente conocer las causas, ya sea del «éxito» o del «fracaso».

Lo anterior es muy importante, ya que el cumplimiento de los objetivos no es necesariamente un «éxito» y su no cumplimiento no es necesariamente un «fracaso». Por ejemplo, el haber logrado todos los objetivos puede ser resultado de que la organización se subestimó y se propuso objetivos inferiores a

sus capacidades y a las posibilidades que la/s empresa/s tenían de responder a las demandas. Por otra parte, el incumplimiento de los objetivos puede obedecer a que estos fueron muy ambiciosos (lo que constituiría un error en el proceso de planificación), aunque en la práctica, durante la negociación, se obtuvo lo máximo posible dentro las posibilidades de la/s empresa/s y de la capacidad de la organización.

Interesa, en particular, responder si la estrategia y las tácticas utilizadas fueron las adecuadas y si favorecieron o dificultaron la negociación, y en que medida permitieron o dificultaron el éxito del proceso.

## ■ Evaluación colectiva de la negociación

La etapa siguiente, es la evaluación colectiva de la negociación. No debe olvidarse que los dirigentes negocian en representación de un colectivo de trabajadores, de tal forma que la negociación y sus resultados están en función de los intereses de dichos trabajadores. Es necesario, por tanto, saber de forma lo más «objetiva» posible, cuál es la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción de los representados.

La evaluación debe comprender dos grandes ámbitos: el proceso de negociación y el resultado de dicho proceso. Es posible encontrar que los trabajadores se sintieron motivados con el proceso, (porque se les consideró, se recogieron sus intereses, estuvieron siempre informados, etc.); pero no necesariamente satisfechos con el resultado. Puede darse la situación inversa, o una satisfacción en ambos aspectos o insatisfacción absoluta. Lo relevante es poder precisar la evaluación del colectivo de los trabajadores, diferenciando ámbitos y causas de la satisfacción o insatisfacción.

Para efectuarla es recomendable trabajar con un sistema de consulta colectiva, como por ejemplo una encuesta, en lo posible elaborada con la ayuda de algún asesor. También es conveniente, como mecanismo complementario, realizar reuniones con algunos grupos de trabajadores, representativos (no representantes) de los distintos sectores, con los que se pueda profundizar en temas que parezcan relevantes. Es siempre importante que la utilización de estos instrumentos permita la libre expresión de los trabajadores, de forma que sus opiniones traduzcan lo que realmente están pensando.

## ■ Evaluación bipartita

Dependiendo de la calidad de la relación entre la parte laboral y empresarial, es importante poder avanzar a una cuarta etapa, en la cual se evalúe el proceso de negociación en forma conjunta.

No se trata de reanudar la negociación directa sino que se trata de que las relaciones laborales puedan enriquecerse, al preguntarse en qué medida la negociación favoreció o no dichas relaciones, y cuáles son las actitudes de cada parte que favorecieron o dificultaron la negociación como un proceso de desarrollo de la empresa y de cada uno de sus componentes.

Esta etapa permite además cerrar definitivamente la negociación “en la mesa”, favorece la superación de “heridas” que se pueden haber producido en momentos duros, o de mucho conflicto y da un punto de partida para lo que será la nueva negociación, permitiendo que las partes en forma anticipada fijen futuras “reglas del juego”.

### ■ Evaluación del proceso de negociación

La evaluación del proceso de negociación colectiva no es una actividad meramente formal; permite ordenar experiencias y lecciones obtenidas en el desarrollo de la negociación. Cada persona debe asumir sus responsabilidades y por lo tanto estar dispuesto a ser evaluado por sus pares. Es necesario, así, valorar y reconocer las capacidades y logros del equipo y de cada integrante, velando por mantener y profundizar dichas fortalezas.

El proceso de evaluación debe ser sistemático. Se sugiere la siguiente metodología:

1. Evaluación personal: es importante que cada dirigente se pregunte sobre lo que ha significado el proceso, además que dé su parecer sobre lo positivo o negativo de los otros compañeros, y por último que evalúe el trabajo en equipo.
2. Evaluación de objetivos: deberá retomarse la planificación de la negociación, revisar los objetivos y cotejarlos con los resultados. Interesará principalmente conocer las causas, ya sea del «éxito» o del «fracaso».
3. Evaluación colectiva: es necesario saber en la forma más «objetiva» posible, cuál es la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción de los representados, tanto respecto del proceso mismo, como de los resultados de la negociación.
4. Evaluación bipartita: sería muy importante intentar una evaluación conjunta de ambas partes, sindical y patronal. Es indispensable que la relación laboral pueda enriquecerse, y verificar en qué medida la negociación favoreció o no dicha relación.

## **SUPERVISION DEL ACUERDO**

De nada habrá servido la negociación si no nos preocupamos por la aplicación de las cláusulas del convenio. Nada asegura que la aplicación práctica de cada cláusula sea la que cada parte se imaginó como la correcta.

Ya señalamos que la redacción de los acuerdos verbales podía llevar a distintas interpretaciones.

Lo mismo puede ocurrir en la aplicación de los acuerdos escritos a la realidad de cada empresa o sector. Siempre la realidad es más rica y variada que lo que los negociadores pudieron imaginar. Aún cuando se intente considerar todas las situaciones posibles e imaginables, siempre podrá surgir algo inesperado, fuera de lo que las partes pudieron plantearse.

Sin duda, una de las principales dificultades es la distinta interpretación que se puede dar a una cláusula (por eso se insistió en la necesidad de una buena redacción, incluyendo ejemplos prácticos) o simplemente, que, por alguna razón, se incumpla alguno de los acuerdos.

Algunos criterios para la administración y supervisión

- a. La primera supervisión debe hacerse antes de la firma del acuerdo (ver supra: redacción): es necesario revisar detalladamente el texto antes de firmarlo, ya que omitir este paso, puede llegar a tener graves consecuencias para el éxito final de la negociación.

- b. Es normal que existan dificultades en la aplicación práctica de cualquier acuerdo, por lo tanto una dificultad de este tipo no debe ser interpretada en un primer momento como una actuación de mala fe. Lo que sí deberá exigirse es el mayor celo y celeridad para resolver el problema.
- c. Cuando se constata la no aplicación de una parte del acuerdo, deberá recurrirse a los mecanismos internos de solución de conflictos y, si estos son ineficaces, hacer los requerimientos oportunos ante la autoridad administrativa o judicial, según las normas de cada país.
- d. Siempre será conveniente analizar las causas del incumplimiento, ya que ello orientará el tipo de acciones a emprender para revertir la situación. Será distinto que el incumplimiento se deba a la mala fe del empleador, que quiere burlar el ejercicio de ciertos derechos, a que la empresa incumpla porque ha sufrido la pérdida de un mercado o está en una crisis imprevista. Cabe también la posibilidad de que el incumplimiento provenga de un problema de interpretación.

## **ACTIVIDADES A REALIZAR**

El alumno participará en un plan de capacitación virtual diseñado para la obtención del Distintivo Q en calidad en el servicio, de forma que se apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo de la asignatura, a fin de aplicar los conocimientos del área de servicio de forma práctica.

La liga de acceso al plan de capacitación virtual es: **[www.dcst.sectur.gob.mx](http://www.dcst.sectur.gob.mx)**

Deberá entregar por semana un apartado del plan de capacitación virtual de acuerdo a los lineamientos marcados por el instructor de la asignatura. Es requisito dejar evidencia del trabajo en la plataforma por medio de recortes de imagen que deberá realizar de forma individual a fin de garantizar la realización de las actividades planteadas.

En cada apartado y como respaldo al trabajo se deberá entregar un reporte de actividades con una extensión de 1 cuartilla a fin de poner de manifiesto la opinión y experiencia adquirida con la actividad de la semana. Se deberá respaldar esta aportación con citas en formato APA y las referencias correspondientes al finalizar la entrega, misma que se integrará como un apartado al finalizar el trabajo.

El contenido del Plan de capacitación virtual consiste en lo siguiente:

### **■ Tema 1 Calidad y servicio.**

- 1.1 Aspectos prácticos de la calidad en el servicio.
- 1.2 Las estrategias del servicio.
- 1.3 Dificultades de gestionar la calidad del servicio.
- 1.4 Costo de calidad y de la falta de calidad.
- 1.5 La importancia de la calidad en el servicio.

### **■ Tema 2. La importancia de la calidad en las etapas que integran la experiencia de viaje.**

- 2.1 Planeación de viaje.

## ■ Gastronomía

- 2.2 Traslado.
- 2.3 Estancia.
- 2.4 Servicios de destino.

### ■ Tema 3. La satisfacción del cliente.

- 3.1 Introducción.
- 3.2 Valor para el cliente.
- 3.3 Importancia de garantizar la satisfacción del consumidor.
- 3.4 Las encuestas de satisfacción.
- 3.5 Las cartas de reclamación y buzón de quejas y felicitaciones.

### ■ Conclusiones y Recomendaciones

### ■ Referencias bibliográficas .

- La Tipografía del trabajo será Arial 12, interlineado 1.5, márgenes predeterminados de Word, títulos en negrita centrados y mayúsculas. Subtítulos negrita mayúscula / minúscula alineación izquierda.
- Las entregas escritas fuera del software se realizarán en el espacio de la plataforma destinado para ello.

## RÚBRICA DE EVALUACIÓN

- |  |     |
|--|-----|
| • Evidencia de trabajo en software de capacitación virtual   | 50% |
| • Entrega de contenidos del Tema 1 de la capacitación virtual con fundamento crítico como opinión personal | 30% |
| • Referencias y formato en APA   | 10% |
| • Formato de entrega y ortografía  | 10% |

## TEMA 3

### Estándares de calidad en el servicio

#### CONTENIDO

Identifica términos, procedimientos y métodos de evaluación a través del análisis de los estándares nacionales e internacionales de calidad en el servicio con el fin de garantizar el cumplimiento de las normativas de este rubro.

#### Tabla de contenidos

- 3.1 Estándares internacionales de calidad en el servicio.
- 3.2 Estándares nacionales de calidad en el servicio.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 3.1	Setting customer service standards 28 June 2010 by Leon Paternoster <a href="http://www.instituteofcustomerservice.com/1849-2156/Setting-customer-service-standards.html">http://www.instituteofcustomerservice.com/1849-2156/Setting-customer-service-standards.html</a>
-------------	--

#### Setting customer service standards

June 28th 2010 by Leon Paternoster

We are used to such phrases as '100% reliable' and 'works everytime' as they relate to products. These product quality standards have developed over time, as consumers have become more demanding of manufacturers.

But a tangible product is only one aspect of the supplier/customer relationship. The other aspect is ser-

vice; indeed, in many businesses, there is no physical product. The only relationship is service.

Service standards are important for customers, potential customers, employees and management of a business. They help to define what a customer can expect and to remind management and employees of the challenge and obligations that they face.

This guidance note addresses these questions:

- in what terms should service standards be defined?
- how do you go about creating service standards?
- how many standards should a business have?
- how are service standards used?

### Defining service standards

Service standards are usually defined in terms of:

- timeliness
- accuracy
- appropriateness

#### Timeliness

'Delivery in three days' or 'calls answered in 20 seconds' are phrases that give the essence of a service standard that involves a timeline.

These statements need to be defined precisely before they can be considered as true service standards. 'When does the clock start?', 'Are we expecting 100% success in the timeframe?', 'Is measurement based on working days or calendar days?', 'Does this apply to all locations worldwide?' and 'Does this apply 24 hours/day, 7 days/week?' are some of the questions that have to be asked in the process of defining the standard.

So an initial definition of 'answer the phone within three rings' may be implemented as 'Between 8am and 6pm on workdays, 95% of calls will be answered by a human in 15 seconds and 100% in 40 seconds'.

Similarly, an initial definition of 'delivery within two days' could become 'For addresses in the UK mainland, parcels will be delivered two working days after receipt of the order'.

#### Accuracy

Customers expect accurate information and accurate deliveries - only 100% is acceptable as a standard under this heading. 'We got most of your order right' is a response that is not appreciated by a customer.

Examples of service standards reflecting the accuracy of a service are 'the information quoted in a telephone conversation is 100% accurate' or 'the parcel received by the customer contained all the goods ordered by the customer'.



## **Appropriateness**

How often do you hear the exclamation 'they didn't answer the question!' It happens often when politicians are being interviewed on TV but it shouldn't happen in the commercial world.

Appropriateness is about ensuring that the customers' expectations have been met, particularly in an enquiry situation.

## **An example**

A customer writes to an organisation with a three-part enquiry. The customer receives a response that is on time, totally correct in what it says - but fails to address one of the three topics in the original enquiry. Such a response would fail the appropriateness standard - again based on a 100% expectation.

'100% of the customer's questions were addressed' would be a good starting point for such a standard.

## **How do you create a set of service standards?**

There are at least seven potential sources of information to help define the service standards for an organisation:

- management
- employees
- existing customers
- potential customers
- lost or former customers
- competitors
- regulatory authorities

## **Management**

You should seek information from different levels of management. However, do not rely solely on management input - existing customers are a better source.

## **Employees**

This group is too often overlooked - 'what do they know?' is a view that has been expressed.

In fact, employees interact with customers every day, so they're a really valuable source of information and will expect to contribute to the process.

## **Existing customers**

These are a rich source of information. A few focus groups will usually generate an excellent set of customer expectations.

### **Lost or former customers**

Why did these customers not return? They will probably be pleased to tell you.

### **Potential customers**

What can you learn from people who are choosing an alternative supplier?

The sales team may give you some input but there is no substitute for direct input from prospects.

### **Competitive information**

Mystery shopping and monitoring competitors' web sites and literature can reveal useful input.

### **Regulatory authorities**

The activities of some types of business are governed by a regulator who sets service standards that must be used.

### **How many standards should we have?**

You should have standards that are appropriate to the size, diversity and complexity of the business.

Initially, we suggest that you establish a small number of service standards that focus on the absolutely critical areas of your business.

You will need a period of time for colleagues to 'buy-in' to the concept of service standards, the monitoring arrangements and the benefits of implementing an effective programme.

Once they have become a way of life, consider expanding the range of measures on a 'need to have not nice to have' basis.

You should only have service standards that can be monitored accurately and with an appropriate degree of effort.

### **Planning the implementation**

Having defined the ideal set of standards, management is then faced with the challenge of working out how to measure performance against the standard.

The standard is of no use if performance against it cannot be measured. Technology often has a role to play in monitoring performance against timeliness standards - particularly in-coming telephone calls.

Correspondence management systems also help monitor the timely answering of written communications. Use of technology as part of the process may allow performance results to be based on 100% of all transactions, rather than on a sample.

Feedback forms or follow-up calls/questionnaires can be used to check customer feedback. It is important to get expert advice on sampling.

At this stage, all ambiguity must be eliminated from the wording of standards so that the whole organisation understands the measure.

Suppose that '95% of calls to be answered in three rings' is a draft standard. It leads to the following questions:

- what happens to the other 5% of calls?
- do we care how long the customer has to wait?
- do we mean answered by a computerised voice or by a real human being?
- does the standard apply 24 hours/day, 7 days/week?

Development of the final wording and the associated data gathering process is likely to require a couple of iterations. Some compromises may be required as the cost of data collection is balanced against the ideal service definition.

Accuracy and responsiveness standards are more challenging to monitor. Listening to calls, speaking to customers and independent assessment of written/ email communications against the original enquiry on a sample basis usually provide reliable results.

Statisticians should be asked to give advice on sample sizes and data gathering techniques.

## **Implementation of Service Standards**

Ownership, visibility and commitment are the key words.

### **Ownership**

It starts at the top. The chief executive and top management team must be sponsors and champions. They must 'walk the talk', own the communication process and ensure initial and on-going focus on standards in every employee briefing.

Each service standard must have a management owner, who is accountable for the delivery of the service. Performance against standard will normally be a feature of that individual's annual review.

The management owner will also have the authority to implement process and other changes to improve operational performance. But there is no copyright on ideas, so all colleagues should be encouraged to make suggestions for performance improvement.

### **Visibility**

'How well are we doing?' should be a question that employees don't have to ask. Customer service standards and the current performance against those standards should be communicated to all employees on a timely basis.

Notice boards, memos, email, team briefings, newsletters and the organisation's intranet are appropriate methods.

Employees really appreciate the opportunity for discussion. Employees who are based out of the office are frequently overlooked, so they should get special consideration.

### **Commitment**

The mission or values of an organisation are a good place to anchor the commitment to customer service.

The chief executive, all levels of management and all employees must be committed to delivering the promise to customers regardless of external or internal influences. It's not easy but remember: service is your best salesman.

### **How are service standards used?**

The main use of service standards is as a tool to confirm to management that customers are receiving what they have been promised.

Sales and marketing colleagues will want to take the operational standards and develop them into the sales pitch for the organisation.

While the enthusiasm is to be applauded, this approach should be resisted until consistent performance has been achieved and sustained.

Service standards, and performance against those standards, should be reviewed regularly with employees. It is important that they know how the organisation is performing.

Discussions about service standards can often generate ideas for process improvement to further enhance service delivery.

### **Review of Service Standards**

Business economics, external factors and changes in the market place all have an influence on service standards. Just as these factors change, so should an organization regularly review its service standards, probably every 12-18 months.

Lectura 3.2	Estándares de calidad en el servicio El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente Jorge Vera – Andrea Trujillo
-------------	--

## El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente

The Role of the Restaurant's Service Quality as antecedent of the Customer Loyalty.

Jorge Vera M.1, Andrea Trujillo L.

### INTRODUCCIÓN

Aunque la lealtad del consumidor ha sido largamente abordada, hasta el momento se tiene poca claridad sobre cuáles son los factores que la explican satisfactoriamente.

En los últimos años se han propuesto algunos modelos donde se han establecido parcialmente relaciones entre la lealtad del cliente y diferentes factores como: satisfacción, calidad del producto, precio, valor percibido, confianza, entre otros.

Resaltando aquí de forma particular la satisfacción:

Muy relacionado con el concepto de satisfacción está el de calidad del servicio. Estos dos constructos tienden a traslaparse y confundirse. De hecho, cuando se mide calidad del servicio, lo que se suele medir es satisfacción hacia la calidad del servicio. Aunque se presupone con mucha fuerza una relación directamente proporcional entre la calidad del servicio que percibe un cliente y la lealtad que se espera del mismo, al igual que los factores mencionados arriba, las relaciones encontradas anteriormente a nivel empírico son efímeras.

Como se ha dicho en la literatura sobre calidad del servicio y lealtad no se ha encontrado la manera de corroborar esta conexión de forma metodológicamente sólida (Salegna y Goodwin, 2005). En realidad son menos de 10 años en los que se ha abordado formalmente el tema, Bloemer et al. (1999) reportan que antes de su estudio no aparece algún otro que buscara establecer la relación entre las dimensiones individuales de calidad del servicio y de las de lealtad, así, hasta este punto, no se había establecido una relación directa entre ellos. Los estudios más recientes publicados sobre estas relaciones son los de Nadiri et al. (2008), que contrasta la relación en el sector de aerolíneas, y Chao (2008), que establece la relación con comerciantes. En ambos se destaca la naturaleza altamente compleja de esta relación. La calidad del servicio es un concepto que ha sido retomado por varios autores a lo largo del tiempo. A partir de esto se puede sintetizar que la definición y medición de este constructo depende esencialmente de dos aspectos:

Tipo de industria. Aquí se hace referencia a que los aspectos particulares cambian de un servicio a otro, así como también cambian las expectativas del cliente (Bolton y Drew, 1994; Heung et al., 2000), de tal forma se entiende que no es lo mismo, y tiene sus particularidades, medir calidad del servicio en una empresa de seguros que medirlo en un hospital, o medirlo en una aerolínea. Así, aunque en cada caso se pretende partir de una serie de dimensiones (variables) comunes que conforman calidad del servicio, se llegan a requerir dimensiones adicionales particulares en cada caso dada la naturaleza del servicio en cada sector (Dabhokar et al., 1996).

Contexto cultural. Aquí se ha encontrado que las expectativas del cliente hacia la calidad del servicio así como algunas dimensiones, varían de forma importante dependiendo de la formación cultural ya que, aunque estemos en un mismo tipo de industria, la percepción de sentirse bien atendidos responde en muchos casos a elementos regionales de idiosincrasia, tendiéndose hasta cierto punto a darse concepciones particulares de lo que se entiende por calidad del servicio (Raajpoot, 2004).

De tal forma, siempre ha sido un gran reto dentro de la línea de investigación sobre medición de la calidad del servicio proponer creíblemente un grupo común (universal) de dimensiones o variables para definirlo y medirlo. En el presente trabajo, el tipo de servicio en el que se decidió realizar la investigación fue el del sector restaurantero, particularmente en el contexto mexicano. Las dos razones principales de esto son:

Académicamente hablando se considera que los restaurantes se encuentran a la mitad del continuo producto-servicio, es decir, la entrega del bien al cliente está compuesta tanto por elementos tangibles (comida), como de elementos intangibles (atención, comodidad) (Kotler, 2003; Jain y Gupta, 2004).

Esta dualidad puede considerarse particularmente interesante debido a que se puede apreciar que cada vez más las estrategias de mercadotecnia tienden a incorporar elementos de estos dos tipos.

Económicamente hablando, éste es un sector importante para la economía en México, ya que de acuerdo a datos del 2007 en ésta industria se crearon 837 mil empleos directos y 2,2 millones de indirectos (Superan restauranteros, 2007). Además, la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2006) reportó que existían en México 243.000 restaurantes que generaron ingresos de \$154.000 millones de pesos mexicanos el año 2006.

En la relación entre ambos conceptos aquí abordados, calidad del servicio y lealtad hacia el servicio, entendidos como constructos multidimensionales, se aprecia que existe un espacio en la literatura de mercadotecnia de servicios con respecto a la explicación

Por consiguiente, la relación a nivel de las dimensiones individuales que conforman cada uno sigue siendo poco explorada (Bloemer et al., 1999). En la mayoría de los resultados empíricos se tiende a destacar la naturaleza compleja de esta relación (calidad del servicio - lealtad), esto tanto en los estudios que analizan la calidad a nivel unidimensional, como en los que se analiza a nivel multidimensional (Chao, 2008). De tal forma, el objetivo que ha motivado el presente trabajo es tratar de proveer cierta explicación sobre la intensidad en que las dimensiones (variables) que componen la calidad del servicio son predictores (antecedentes) de algunas de las dimensiones de la lealtad, concretamente para clientes de restaurantes.

Si bien la contribución académica de este trabajo es ayudar al entendimiento de las relaciones entre estos constructos multidimensionales, se puede también ofrecer una contribución práctica, la cual radica en que los resultados obtenidos pueden ayudar a la toma de decisiones sobre asignación de recursos humanos y físicos en áreas específicas (dimensiones) de atención al cliente en restaurantes, permitiendo entre otras cosas, sugerencias estratégicas de mercadotecnia para mejorar la percepción de la calidad del servicio.

En este trabajo se presenta una revisión de la literatura para enmarcar y definir operacionalmente los

conceptos aquí implicados. Posteriormente, se presenta el planteamiento de esta investigación junto con sus hipótesis, así como una explicación de la metodología utilizada para la corroboración empírica aquí implementada. Finalmente, se muestran los resultados y se discuten las conclusiones.

## **ANTECEDENTES**

### ■ **Calidad del Servicio**

No existe una definición única para calidad del servicio, y en consecuencia tampoco una forma única para medirla. Citando algunos enfoques, para Jain y Gupta (2004) la calidad del servicio puede verse como un continuo entre “calidad ideal” y “calidad totalmente inaceptable”. Para Stevens et al. (1995) es la percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe abarcando dos grandes dimensiones, intangibles como la atención del personal, y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal. Por otra parte, para Chao (2008) la calidad del servicio se conceptualiza en forma de cuatro atributos: personal, operación, aspectos físicos y mercancía

En términos generales, las aproximaciones más comunes para medir la calidad percibida se puede dividir en dos formas. La primera es pidiendo a los consumidores que expresen su opinión sobre la calidad que han experimentado con el producto o servicio, directamente con una pregunta del tipo: “En general mi opinión sobre la calidad del servicio es...” (Oh, 2000). La segunda forma, que tiende a ser la más dominante en la literatura, es mediante una serie de reactivos denominados SERVQUAL (Bloemer et al., 1999; Oh, 2000), o algún otro derivado de éste, que consiste en un instrumento diseñado por Parasuraman et al. (1988), en el que se identifican cinco dimensiones de calidad del servicio: aspectos tangibles (físicos), confiabilidad (cumplimiento y consistencia), velocidad de respuesta ante las demandas del cliente, aseguramiento de lo ofrecido y empatía con el cliente. La validez y confiabilidad de este instrumento han sido probadas en diferentes contextos de servicios, siendo un instrumento ampliamente utilizado. Sin embargo, ha recibido críticas (Cronin y Taylor, 1992; Heung et al., 2000; Andaleeb y Conway, 2006), entre ellas que la aplicación del SERVQUAL no se puede hacer siempre retomando sus reactivos originales, sino que deben ajustarse al tipo de industria de servicio que se está analizando (Mangold y Babakus, 1991; Jabnoun y Al-Saad, 2004).

Como resultado de esto han surgido diferentes versiones adaptadas a diferentes sectores, entre estos se pueden mencionar el LODGSERV (Knutson et al., 1990) para la industria del alojamiento, GIQUAL (Tsoukatos et al., 2004) para la industria de seguros, AIRQUAL (Nadiri et al., 2008) para el sector de aerolíneas, y DINESERV (Stevens et al., 1995) para la industria de restaurantes.

### ■ **Factores que componen la Calidad del Servicio en Restaurantes en México**

En un estudio se encontró que, en el contexto mexicano, son 27 las variables que componen la calidad del servicio, a su vez estas variables se agrupan por similitud de contenido en las siguientes seis dimensiones (Trujillo y Vera, 2007): instalaciones (qué tan agradable y cómodo se percibe el lugar), accesibilidad (qué tan fácil es llegar al restaurante), personal (amabilidad y conocimiento, entre otras, del personal que atiende), ambiente (qué tan agradable es la atmósfera o ambiente que se percibe en

el lugar), comida (lo bien preparado de los alimentos y sus porciones) y consistencia y honestidad (qué tanto el cliente recibe siempre el mismo servicio).

### **El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente** **Jorge Vera M., Andrea Trujillo L.**

#### ■ Lealtad

Anteriormente la lealtad se operacionalizaba solamente con medidas basadas en el comportamiento netamente observable, como por ejemplo la tasa de recompra (cada vez que elige un producto o servicio dentro de la misma categoría, cuántas veces escoge la misma marca o la misma alternativa). Sin embargo, en las últimas décadas se ha dado un entendimiento más amplio y complejo de la lealtad, constituyéndose en un constructo teórico mucho más difícil de abordar. Se puede decir que además de las operacionalizaciones objetivas observables se han incluido variables psicológicas relacionadas con aspectos de actitud del consumidor).

Esto deriva principalmente en que el comportamiento observable, en sí mismo, no necesariamente refleja lealtad (apego), sino que puede ser resultado de factores situacionales, tales como la disponibilidad, la búsqueda de variedad, el precio, y/o la no preferencia de otra alternativa (no elegir una opción porque le guste, sino porque las otras opciones le disgustan), que impacten directamente en la decisión de la alternativa de compra. Uno de los enfoques sobre lealtad que más popularidad e impacto han tenido en la literatura sobre mercadotecnia es la teoría que propone Oliver (1999).

En ella se plantea que la lealtad no sólo es un fenómeno multifactorial, sino que además se constituye por fases. Estas fases van explicando la forma en que el consumidor se va aproximando sucesivamente a la alternativa por la que muestre mayor inclinación.

Dichas fases son las siguientes:

**Lealtad cognitiva.** Se basa en la información que se tiene de la marca. Se entiende que la información favorable inclina al consumidor a ser leal y la información no favorable lo inclina a ser desleal.

**Lealtad afectiva.** Se basa en la experiencia del consumidor con el servicio y con la alternativa en particular. Se genera a través de la satisfacción de consumir repetidamente la marca. · **Lealtad intencional.** Implica la intención de cliente hacia el compromiso de comprar de nuevo una alternativa en particular (la marca). No se refiere a si efectivamente la adquiere o no, sino más bien a qué tanto se siente dispuesto a hacerlo. Se puede entender también como inclinación o disposición a ser leal, y debe manejarse como una variable psicológica, no como una variable objetiva.

**Lealtad acción.** Se refiere a la inercia de seguir comprando de nuevo a pesar de barreras que surjan o de nuevas alternativas. A diferencia de las tres anteriores, aquí se involucran variables netamente observables. Son más objetivas y se pretende, idealmente, medir el comportamiento físico de forma directa. Una variable típica es el patrón observable de recompra (tasa de recompra). Se debe señalar que por sí misma no se considera que mida lealtad (Oliver, 1999).



Haciendo una comparación entre este enfoque y otros que se han propuesto para entender la lealtad del consumidor, éste puede considerarse como la perspectiva más integral, ya que en las propuestas de otros autores, éstos no llegan a cubrir todos los aspectos de lealtad que se cubren con el enfoque de fases que propone Oliver (1999). Otro aspecto interesante en este enfoque es que los aspectos observacionales de recompra o acción se plantean como consecuencia de un proceso (las fases) de formación de lealtad, y no sólo como dimensiones independientes.

### **Antecedentes sobre la Relación entre Calidad del servicio y Lealtad**

Un número considerable de autores han argumentado que la calidad del servicio es vista frecuentemente como un antecedente clave en la lealtad en el sector servicios (Dick y Basu, 1994). La suposición que da lugar a esta relación consiste en que un cliente, al sentirse satisfecho con respecto al desempeño percibido en la recepción del servicio de una particular alternativa (marca), tenderá a repetir su elección de compra hacia esta misma alternativa, suponiendo que en esta nueva ocasión recibirá el mismo buen desempeño, y al ser una alternativa favorable ya conocida, no tenderá a elegir otra alternativa que sea desconocida o de la que haya recibido un desempeño inferior. Sin embargo, por los hallazgos en esta línea de investigación, se sabe que si bien calidad del servicio sí es uno de los determinantes de la lealtad, quedan muchas dudas sobre la naturaleza de la relación entre ambos constructos (Gremler y Brown, 1996).

En un estudio más reciente Devaraj et al. (2001) explican que después de hacer una revisión de diferentes modelos hay evidencia de que la calidad del servicio al menos antecede, e impacta de forma importante, a la satisfacción general del cliente.

El problema aquí no queda resuelto, ya que así como no se han encontrado datos que sustenten con fuerza la relación entre calidad del servicio y lealtad, tampoco los hay para establecer una relación importante entre la satisfacción general y esta lealtad, lo que deja la discusión en el mismo punto.

Al igual que la lealtad, la calidad del servicio se ha planteado como un constructo multidimensional. Algunos estudios han trabajado individualmente con cada una de sus dimensiones, descubriendo por ejemplo que los atributos intangibles como “confiabilidad” y “confianza percibidas en el oferente” pueden jugar un papel muy importante en la construcción y mantenimiento de la lealtad en empresas de servicios (Dick y Basu, 1994).

Como se dijo anteriormente, la lealtad se logra de diferentes formas dependiendo la industria del servicio de que se trate. Bloemer et al. (1999) encontraron que en la industria del entretenimiento la “capacidad de respuesta” y los “tangibles” determinan la recomendación (recomendar el lugar), mientras que en la industria de comida rápida son “aseguramiento de la prestación del servicio” y “empatía con el cliente” los que la estarían determinando. Por su parte Nadiri et al. (2008) señalan que para los clientes de aerolíneas la dimensión “tangibles” fue la que afectó más significativamente, tanto la satisfacción como la intención de recompra.

Como ya se ha dicho, muchos estudios realizados en diferentes industrias han probado empíricamente que la percepción general de la calidad del servicio es uno de los factores para establecer la lealtad de los clientes (Chao, 2008). No obstante, en ningún caso aparece como un factor altamente correlacionado y mucho menos como único. Todo esto da a entender que la lealtad resulta un concepto complejo,

difícil de medir, y que se encuentra relacionado con una amplia diversidad de factores.

Lectura 3.3	Estándares de calidad en el servicio de restaurante José Luis Pedraza A. Comunidad gastronómica <a href="http://comunidadgastronomica.com/estandares-de-calidad-en-el-servicio-del-restaurante/#sthash.FEZAqxrU.dpbs">http://comunidadgastronomica.com/estandares-de-calidad-en-el-servicio-del-restaurante/#sthash.FEZAqxrU.dpbs</a>
-------------	--

### ■ Estándares de Calidad en el Servicio del Restaurante.

¿Cuál es el significado de Estándar?

Según el diccionario tiene varios significados, dentro de los que se encontraron los siguientes:

- Normalización
- Lo que se produce en serie.
- Patrón, tipo
- Homogeneizar, igualar

Un estándar es básicamente una norma y/o procedimiento (Lo que se produce en serie), es decir lo que se sigue bajo una norma, esta norma ó normas están previamente revisadas y definidas en base a un estudio previo.

Significa que para llegar a un estándar, se tuvo prueba y error. Esto es realmente algo ya probado, lo que definirá la forma correcta de operar y/o de trabajar dentro de toda organización. He aquí los estándares de calidad en el servicio.

Para este tema nos vamos a referir exclusivamente a los estándares de excelencia en el servicio de Restaurante. Aquí podrás encontrar una lista minuciosa de los estándares que podrás implementar en tu restaurante. Esta es una lista meramente enunciativa, tu la podrás usar como mejor se adecue a tus necesidades de operación.

- Cepillas las copas y vasos antes de que sean lavados.
- Usa siempre pala para servir hielo.
- Escamocha bien los platos antes de dejarlos en el dish ó área de lavado.
- Quita siempre el rack de cristalería cuando este este vacío.
- Retira la manteleta al retirar el plato fuerte.
- El cambio de una cuenta no debe tardar más de 3 min.
- La Cristalería caliente siempre debe de ir debajo de la fría.
- Las bebidas deben de estar en la mesa 3 min después de haber sido ordenadas.
- Entregar siempre la cuenta dentro del porta cuentas y/o propinera, nunca en la mano.
- Lavarse las manos después de fumar, escamochar ó ir al baño.

- Las mujeres deben de traer el cabello limpio y recogido.
- Los hombres deben traer el cabello corto, limpio, peinado, sin bigote, a menos que sea aprobado por la gerencia y siempre arriba del labio superior.
- No servir bebidas alcohólicas sin alimentos.
- No usar cadenas colgando del pantalón.
- No usar piercing ó perforaciones de cualquier tipo.
- No tatuajes para mesero(a)s, garroteros y host (ess).
- Se debe solicitar identificación oficial a una persona que se sospeche que son menores de edad.
- No usar exceso de maquillaje y/o perfume.
- En un cenicero no debe de haber más de 2 colillas.
- Cuando una bebida va a la mitad ofrecer otra por el nombre de la bebida, nunca decir le traigo otra.
- No usar descripciones en diminutivo (cafecito, platito,etc.)
- Estar siempre al pendiente de la puerta, no importando si somos meseros o garroteros. Todos son responsables de dar la bienvenida y despedir al cliente, sin excepción.
- Las puertas deben de estar cerradas, para que seamos nosotros quienes las abramos para dar la bienvenida al cliente.
- No ofrecer ni dar medicamentos a los clientes.
- Revisar la limpieza de los baños cada 15 min.
- Las mujeres y los hombres deben siempre usar ropa interior.
- No dejar muertos en las charolas y/o estaciones de servicio.
- La TV debe de estar siempre en el canal de deportes.
- La última persona responsable de que un platillo llegue mal a una mesa es el mesero.
- Si el restaurante esta a punto de cerrar, no se pueden subir las sillas a las mesas en el área que todavía hay clientes.
- La primera llamada de servicio de bar se da 30 min antes de cerrar el restaurante.
- El plaque se puede quitar 30 min antes del cierre.
- Las mañanitas deberán cantarse siempre en grupo.
- La limpieza profunda del restaurante se hace todos los días lunes por la noche.
- El personal de piso y de cocina no deben comer en el salón uniformados.
- No masticar cicle, rascarse la nariz, tocarse la cara, secarse el sudor con las manos brazos ó mandil, no usar celular, no jugar en el salón, no decir groserías, no llevarse pesado con entre compañeros, no morderse las uñas y/o chuparse los dedos,
- No cargar platos y vasos más de la cuenta. Una cosa puede ser un accidente y otra cosa negligencia.
- Nunca ser grosero con los clientes.
- No hacer comentarios de los clientes.
- Conoce las promociones y véndelas
- Si eres mesero, tu habilidad esta en la venta sugestiva, el cliente no debe de abrir el menú. Vende!
- Preséntate por tu nombre, evita molestarte si te hacen sonidos para llamarte. A todos nos gusta que nos llamen por nuestro nombre.
- El uniforme siempre debe de estar limpio y planchado.
- No usar collares, pulseras, anillos, esclavas, aretes en cocina.
- Cede el paso al cliente.
- Ten sentido de urgencia.
- Cuando te voltees, gira sobre tu propio eje, evita movimientos bruscos que puedan causar un

accidente.

- Cuando camines detrás de algún compañero di “Voy Atrás” para que este sepa y se eviten accidentes.
- Salida y entrada de la cocina, siempre con manos llenas.
- Si no estas ocupado, ayuda a tus compañeros, ellos te ayudarán cuando tú lo requieras, y también se fomenta el trabajo en equipo.
- Si no puedes pide ayuda, todos estamos para ayudarnos.
- Pide las cosas por favor y da las gracias, son palabras Mágicas.
- Si no tienes mesas ocupadas avisa a recepción, así como si estas muy ocupado para que te puedan organizar.
- No desperdicies los insumos.
- Cuida el equipo de trabajo, ya que es tu herramienta de trabajo.

Estándares de Calidad en tu trabajo.

Si ensucias	LimpiaSi lo usas	
Déjalo en su lugarSi lo descompones	ArréglaloS no sabes	
Pregunta, no asumas o supongasSi tiras		LevántaloSi
algo esta por terminarse	Avisa a tiempoSi estas enfermo	
Avisa a tu superiorSi faltas a trabajar	Repórtate a tiempo	

## ACTIVIDADES A REALIZARSE

Revisión de la lectura de apoyo y participación en el blog de manera individual dando conclusiones del material de apoyo y expresando la aplicación a la propia organización.

- Colocar su opinión para fijar la postura personal fundamentando sus argumentos en función a lo revisado en el artículo de lectura.
- Es necesario el empleo de referencias en formato APA para fundamentar su aportación.
- Una vez realizada la aportación personal, deberá contrastar los puntos de 3 de sus compañeros de materia, a fin de generar un diálogo con respeto y fundamento en la lectura, mostrando su opinión desde un punto de vista científico.
- Es requisito de evaluación que las aportaciones sean contrastantes y enriquezcan la opinión de sus demás compañeros con citas y referencias de fuentes bibliográficas fidedignas.

## RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Aportaciones iniciales en blog con fundamentos y referencias	30%
• Interacción con 3 compañeros del grupo, con fundamentos	50%
• Conclusiones en espacio aperturado por instructor	20%

## TEMA 3

### Estándares de calidad en el servicio

#### CONTENIDO

Identifica términos, procedimientos y métodos de evaluación a través del análisis de los estándares nacionales e internacionales de calidad en el servicio con el fin de garantizar el cumplimiento de las normativas de este rubro.

#### Tabla de contenidos

3.3 Distintivo M. Normativa y proceso de verificación.

3.4 Distintivo Q. Normativa y proceso de verificación.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 3.4	Distintivo M , Normativa y proceso de verificación SECTUR
-------------	--

#### Programa Moderniza Distintivo M

La Secretaría de Turismo (SECTUR), consciente de que la mayoría de las empresas turísticas de México son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), determinó diseñar un programa que impactara de manera clara y eficiente en su gestión.

Un programa de capacitación, que facilite a las Mipymes el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua.

De este modo, bajo un modelo de capacitación ágil y de resultados brevemente visibles, nace el Programa de Calidad Moderniza, cuyos principios básicos son la Sencillez.- (Debe ser entendido y comprendido por cualquier persona que tenga un negocio). La Integración como Sistema.- (Visualiza al negocio como un todo), El Impacto en los Resultados.- (incide en la mejora de los aspectos más relevantes del negocio), y el Respeto del Ser Humano.- (Valora la aportación individual e involucramiento de todo el personal en el esfuerzo).

El Programa tiene las siguientes características:

- Garantizar su aplicabilidad y utilidad tanto en la micro como en la pequeña y en la mediana empresa
- Generar resultados tangibles (medibles) y contundentes de forma inmediata en el desempeño de la empresa.
- Asegurar que la aplicación del programa se hiciera de forma homogénea y estandarizada en todos los casos y lugares donde se aplicara (evitar la discrecionalidad del consultor).
- Propiciar que el costo de implementación no fuera un impedimento para que las Mipymes Turísticas se incorporaran al programa.

### Estructura del Programa

El Programa está conformado como un sistema de 4 elementos y 12 técnicas:

1. Calidad Humana.
2. Satisfacción del Cliente.
3. Gerenciamiento de la Rutina. Procesos
4. Gerenciamiento de Mejoras. Proyectos

Elementos (4)	1. Calidad Humana	2. Satisfacción del Cliente	3. Gerenciamiento de Rutina	4. Gerenciamiento de Mejora
Técnicas (12)	1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales	4. Conocimiento del Mercado	7. Procesos y Eliminación de Desperdicios	10. Sistema de Información y Análisis Financiero
	2. Las 5'S	5. Desarrollo del Personal de Contacto	8. Estandarización del Proceso	11. Política Básica y Directrices
	3. Liderazgo y Desarrollo Humano	6. Marketing	9. Administración Visual	12. PDCA y Rendición de Cuentas

## CALIDAD Y SERVICIO

La diferencia entre un profesional y un no profesional en el servicio es cuestión de sensibilidad, sinceridad, actitud y aptitud, todo lo cual se puede aprender.

### ■ 1.1 ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Hasta hace algunos años, cuando se empleaba el término de “calidad”, se pensaba en la serie de características extra de un bien o servicio las cuales lo hacían más atractivo o deseable, implicaban también un costo extra; es decir, había que pagar más, para que el bien o servicio requerido estuviera bien hecho o terminado y cumpliera cabalmente con nuestras necesidades.

En la actualidad, el concepto de calidad en un producto o servicio ya no es el mismo, afortunadamente ha cambiado sustancialmente; han surgido una serie de conceptos que es fundamental conocer y manejar correctamente, sobre todo si nos desenvolvemos en el ámbito del servicio.

A continuación se revisarán los conceptos más importantes relacionados con la calidad, el enfoque al usuario y con la creación de una cultura de servicio al cliente.

Toda empresa o establecimiento lo primero que requiere es de alguien que compre el producto o servicio que ofrece. Ahora bien, los compradores pueden olvidar el nombre del establecimiento o la marca; pero difícilmente olvidarán el trato, la atención o el servicio que recibieron, un cliente siempre lo recordará; asimismo, a los compradores se les puede atender como parte de una masa; al cliente se le atiende de una manera personal, individualizada, con cuidado y atención.

## FORMACIÓN DE CLIENTES

### Cliente Interno

Es aquel que por la relación de trabajo establecida, tiene una relación con nosotros dentro de la empresa, ya sea como proveedores de información, bienes o servicios. Como clientes internos necesitamos de nuestros colaboradores y compañeros para realizar el trabajo de manera eficiente y lograr los objetivos del establecimiento. Todos, dentro del establecimiento, somos clientes internos, unos de otros, entre

compañeros.

### **Cliente Externo**

Es toda aquella persona que no es parte del establecimiento y que viene a nuestras instalaciones a solicitar algo y pagar para satisfacer ciertas necesidades o deseos que tiene de información, bienes o servicios.

Tanto el cliente interno, como el externo deben ser igualmente importantes para cualquier prestador de un servicio de calidad.

### **Producto**

Es todo elemento tangible, material, visible que entra en contacto con el cliente. Por ejemplo: los folletos, los suvenires, los alimentos o productos que ofrecemos, etc.

### **Servicio**

Es la acción de dar u ofrecer, que se realiza para satisfacer una necesidad o deseo específico de un cliente. Por ejemplo: Servir un plato de alimentos.

### **Calidad**

La calidad se refiere al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio; por otra parte, la calidad es cumplir con las expectativas del cliente.

### **Calidad en el Servicio**

Se refiere a un cierto número de factores interrelacionados enfocados a satisfacer las necesidades o deseos del cliente, que incluyen:

- Cómo las personas que prestan los servicios tratan a los clientes,
- El alcance para los servicios disponibles para los clientes,
- La calidad de información ofrecida y la calidad de la orientación,
- La competencia técnica de quienes ofrecen el servicio y la atención
- La accesibilidad y continuidad de los servicios.

La calidad puede ser calificada de la siguiente manera:

### **Baja calidad Indica estar debajo de lo esperado por el cliente.**

Alta calidad Señala estar arriba de lo esperado por el cliente

Calidad en el Servicio al Cliente o Servicio al Cliente

Hay tres dimensiones primordiales que constituyen la Calidad en el Servicio al Cliente:



- De procedimientos
- Personal
- De instalaciones

### **¡Todas son sumamente importantes para ofrecer servicios con Calidad!**

El aspecto de procedimientos del servicio consiste en los sistemas, políticas y formas de trabajo establecidos para ofrecer los productos y/o servicios.

El aspecto personal de servicio es la manera en que el personal de servicio o de contacto directo con el cliente, haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales, interactúa con los clientes.

El aspecto de instalaciones, se refiere a que desde el primer contacto visual con el exterior del establecimiento, la decoración interior, la limpieza del lugar, etc., se genera de inmediatamente en el cliente una reacción que puede ser de acercamiento o de rechazo, por lo que probablemente vuelva a visitarnos o no.

## **■ 1.2 LAS ESTRATEGIAS DEL SERVICIO**

Las estrategias son acciones específicas que se deben aplicar en los establecimientos turísticos para asegurar la completa satisfacción de los clientes. Estas acciones tienen que ver con las acciones o comportamiento del personal de todo el establecimiento; en particular, tiene que ver con las actitudes y con el conocimiento de las necesidades de los clientes.

El propósito de estas estrategias es asegurar que se ofrece la calidad en el servicio y en la atención que el cliente espera, por eso es importante aplicarlas de manera continua en nuestro desempeño. A continuación se revisarán algunas de estas estrategias:

### **1) Transmitir una actitud positiva hacia los demás**

La actitud se describe como un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción. Es la manera como un individuo responde, con acciones positivas o negativas, a su entorno.

La actitud que transmitimos es por lo general la actitud que recibimos, es decir, lo que proyectamos a los demás depende principalmente de la manera en que vemos y sentimos nuestro trabajo: si nos gusta lo que hacemos, los demás lo van a notar, si no nos gusta también lo vamos a proyectar con actitudes negativas.

### **2) Identificar las necesidades de los clientes**

El personal de contacto, en cuanto se acerca el cliente o prospecto de cliente, lo primero que debe hacer es investigar lo siguiente:

- ¿Qué quieren los clientes?
- ¿Qué necesitan?

¿Qué piensan?

Y a lo largo de la atención, seguir preguntándose:

¿Cómo se sienten?

¿Qué sugerencias tienen?

¿Están satisfechos con el servicio?

Son cuatro las necesidades psicológicas básicas de los clientes, es importante identificarlas para poder reconocerlas al atenderlos:

- a. Necesidad de ser comprendido.
- b. Necesidad de ser bien recibido.
- c. Necesidad de sentirse importante.
- d. Necesidad de sentirse cómodo.

Todos los clientes que acuden a un establecimiento turístico, buscan algún bien o servicio de asesoría u orientación, pero también buscan amabilidad, cortesía y sobre todo atención.

Con las estrategias de acción que estamos revisando, podremos identificar con mayor facilidad las necesidades de nuestros clientes.

### **3) Atender las necesidades de los clientes**

El primer requisito para ocuparse de las necesidades de los clientes, con

calidad en el servicio, es conocer bastante bien todos y cada uno de los servicios y/o productos que nuestra empresa o establecimiento ofrece.

Asimismo, se deberán conocer los procedimientos para llevar a cabo el trabajo y para la atención al cliente; si no se cuenta con estos procedimientos, habrá que desarrollarlos.

Para ocuparse de atender las necesidades de los clientes, es importante realizar actividades de respaldo o apoyo como:

- Compartir tareas con compañeros,
- Colaborar,
- Atender llamadas telefónicas,
- Archivar, ordenar, almacenar,
- Entre otras.

Otro requisito es atender oportunamente las necesidades de los clientes, es decir, la rapidez en la atención y en proporcionar el bien o servicio justo en el momento adecuado y si es posible, antes.

### **Clientes Difíciles**

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Cuando alguno es descortés, provocador o no acepta ayuda, debemos pensar que debe existir algún motivo que provoca ese comportamiento y que

no es una acción personal contra nosotros, sino que es alguna molestia que puede ser contra la empresa o, incluso, algo ajeno totalmente a nosotros y al establecimiento.

Algunos motivos pueden ser:

- Están cansados o frustrados,
- Están confundidos o abrumados,
- Están defendiendo su ego o autoestima,
- Nunca han estado en una situación similar,
- Se sienten ignorados. Nadie los ha escuchado,
- Pueden encontrarse bajo la influencia del alcohol o de las drogas,
- No hablan o no entienden bien el idioma,
- Han recibido un trato malo en el pasado en circunstancias similares,
- Están de mal humor y se desquitan con usted,
- Están apurados o han esperado mucho tiempo para recibir el servicio.

#### **4) Asegurarse de que los clientes regresen**

Según estadísticas, las principales razones por las que los clientes no regresan al establecimiento son:

- 1% Los clientes fallecen,
- 3% se mudan de residencia,
- 4% se alejan sin una razón justificada,
- 5% cambian por recomendación de un amigo,
- 9% pueden comprar "más barato" en otro lugar, o
- 10% son quejosos crónicos.

Sin embargo:

68% acuden a otro lugar porque el empleado que lo atendió la última vez que estuvo en nuestro establecimiento fue indiferente a sus necesidades o lo trató mal. De lo anterior se desprende lo delicado y sensible que puede ser el perder a un cliente, en muchas ocasiones sin darnos cuenta de que fuimos el motivo.

Es delicado perder a un cliente y en muchas ocasiones sin darnos cuenta de que fuimos el motivo.

Esta estrategia enfatiza la importancia de lograr que un consumidor se convierta en un cliente frecuente. Esto también es calidad: contar con clientes leales.

#### **5) Presentación personal**

Es parte de nuestra presentación personal: nuestra apariencia, lo que hacemos y cómo lo hacemos. En el sector turístico se convierte en un señalamiento de obligatoriedad. Ante un cliente local, nacional o extranjero se debe cuidar.

En la apariencia:

## ■ Gastronomía

- Baño diario,
- Cabello corto y recogido,
- Limpieza bucal,
- Uñas cortas,
- Uniforme limpio y planchado,
- Cambio diario de ropa interior,
- Zapatos lustrados, y
- Mostrar limpieza y pulcritud personal,

Lo que se hace y cómo se hace:

- Saludar al cliente,
- Dar la bienvenida,
- Hablar de usted,
- Mostrar una sonrisa amistosa,
- Tener contacto visual,
- Proporcionar nuestro nombre,
- Franquear el paso,
- Despedirlo,
- Desearle buen viaje o estancia, pronto regreso,
- Siempre pedir las cosas por favor ,
- Siempre dar las gracias,
- Mostrar siempre respeto,
- Cuidar los modales, tono de voz y vocabulario,
- Entre otros.

Recordemos que las personas captan a través de sus sentidos lo que hay a su alrededor, en cierta proporción:

Para el personal de contacto en un establecimiento, es fundamental dar su mejor imagen en todo momento, ya que nuestra labor implica estar siempre frente a los clientes y fallar en un punto es fallar en todo. Es esencial dar una primera buena impresión. No olvidemos la relación entre cómo se ve uno mismo ante los demás y nuestra actitud, cuanto mejor sea nuestra auto imagen en el momento de entrar en contacto con un cliente, más positiva será la actitud que muestre para con nosotros.

### **6) Cuidar la comunicación clara con el cliente**

Una comunicación clara ocurre cuando el mensaje enviado está en el mismo lenguaje que el mensaje recibido. No siempre es fácil tener éxito al enviar mensajes, pero tener éxito al recibir (escuchar) es todavía más difícil.

En muchas ocasiones, los errores comunicativos molestan al cliente y le puede costar económicamente al establecimiento.

El usar la retroalimentación, nos ayuda a garantizar que se reciba en la otra persona exactamente lo que queremos, además de usar las palabras adecuadas y decirlas en el tono adecuado, hay cuatro maneras

sencillas para escuchar mejor y por lo tanto mejorar nuestra comunicación con el cliente:

1. Usar palabras sencillas y decirlas en el tono adecuado.
2. Dejar de hablar y escuchar.

7% el contenido 7% el contenido 7% el contenido 7% el contenido 7% el contenido 38% lo que se oye 38% lo que se oye 38% lo que se oye 38% lo que se oye 38% lo que se oye 38% lo que se oye 55% lo que se ve 55% lo que se ve 55% lo que se ve 55% lo que se ve 55% lo que se ve 55% lo que se ve

3. Evitar las distracciones y prestar atención.
4. Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo.
5. Buscar el significado “real” del mensaje.

Lo anterior con relación a la comunicación verbal, pero “El lenguaje corporal puede ser responsable de más de la mitad del mensaje que comunica”; por lo que el tono de voz o la manera en que se dice algo puede ser más importante que las palabras que usamos.

## **7) Atención telefónica**

Es importante ser hábil y muy cortés al establecer comunicación telefónica porque:

1. Sólo se cuenta con la voz para comunicarse lo mejor posible. No se puede usar el lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales para poder transmitir lo que se desea.
2. Cuando se está hablando por teléfono con un cliente (o posible cliente), somos el único representante de la empresa. En otras palabras, somos la empresa.

El uso eficaz del teléfono implica:

- Contestar rápidamente.
- Identificarse y saludar.
- Hablar con claridad, buena dicción y directamente en el auricular.
- Ser cortés, amable y profesional.
- Ser lo más breves posible.
- Tener a la mano papel y lápiz.
- Escuchar con atención.
- Dar las gracias y despedirse al terminar la llamada.
- Utilizar siempre la fraseología o protocolo establecido por la empresa.

El trato profesional con los clientes significa ser tan agradable en el teléfono como en persona, de ahí la importancia de transmitir una actitud positiva en todo momento.

## **8) El personal de contacto siempre deberá estar al pendiente de los siguientes puntos**

Existen algunas acciones o actitudes que demeritan la calidad profesional del personal de contacto (que tiene trato directo con el cliente) y del establecimiento o empresa, debido a que se nos olvidan ciertos

puntos fundamentales de la calidad en el servicio.

A continuación se mencionan algunos de estos puntos, justamente para tenerlos presentes y nunca olvidarlos:

1. Lo más importante siempre es el cliente, para nosotros y para el establecimiento.
2. Hacer el esfuerzo de dar algo más al cliente.
3. Siempre cumplir lo que se promete.
4. Jamás tratar de engañar al cliente.
5. Recordar que representamos al establecimiento al contacto con el cliente.
6. Preocuparnos si el cliente ya no regresa, porque algo estamos haciendo mal.
7. Realizar el trabajo con gusto, y estar comprometidos con lo que hacemos.
8. Recordar que por muy bueno que sea un servicio, siempre puede mejorar.
9. Trabajar en equipo y siempre colaborar con los demás.
10. Respetar el tiempo del cliente.
11. Mostrar amabilidad bajo cualquier circunstancia.

Con la serie de estrategias de servicio revisadas, se cuenta con información básica a implementar en cualquier establecimiento o empresa turística; en otras palabras, se ha revisado lo que se espera encontrar en la atención de calidad al turista.

Para que un establecimiento turístico obtenga el Distintivo de Calidad en los Servicios Turísticos, su personal deberá estar aplicando todas estas estrategias de calidad en el servicio.

### ■ 1.3 DIFICULTADES DE GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

Esta es una época donde domina la cultura de la calidad; la percepción de la calidad de los servicios y la exigencia del cliente irá en aumento. Sin embargo, se puede observar cierta problemática de la calidad en el servicio al cliente en algunas de las empresas o establecimientos turísticos:

- No se tienen claros los conceptos de cultura de calidad y de calidad de servicio.
- La calidad de servicio no se mide, no se controla y no se mejora.
- No se tiene la cultura de invertir en la calidad.
- No se tienen estándares de calidad de servicios ni de productos.
- Los programas de calidad no se dirigen a cambios significativos.
- No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad en el servicio.
- No se percibe que la calidad en el servicio es parte del trabajo, no una extensión.
- No se percibe que los clientes satisfechos son esenciales para el éxito de un negocio.
- No se cree que el servicio con calidad al cliente se aprende.
- No se cree que gastar en la calidad y atención a los clientes es una inversión, que siempre reditúa.

Hay algunos factores que dificultan la gestión de la calidad:

- La duración del contacto con el cliente influye directamente en el riesgo de error. Cuanta más larga es la transacción, más posibilidades de insatisfacción presenta.

- El servicio se elabora y se consume al mismo tiempo. Por ejemplo, una acogida es instantánea, un error cometido, no se puede subsanar, sólo puede prevenirse.
- El muestreo, control y la inspección los hace directamente el cliente. No puede haber productos defectuosos. De ahí la importancia de hacerlo bien desde la primera.
- El cliente carece de la posibilidad de probar el producto antes de adquirir. No es posible hacer una demostración.

Para gestionar y controlar la calidad del servicio, resulta fundamental separar los elementos que están fuera del alcance del cliente de los que no lo están; puesto que el prestador del servicio puede dominar la calidad de los primeros. Por ejemplo, en una agencia de viajes se puede elaborar un banco de datos sobre puntos turísticos, que esté completo y actualizado, al que podrá acudir con plena confianza al momento de serle de utilidad para cuando llegue el cliente a solicitar asesoría.

## ■ 1.4 COSTO DE LA CALIDAD Y DE LA FALTA DE CALIDAD

¿Cuánto va a costar dar a los clientes lo que ellos necesitan?

### Costos de la Calidad

Esta pregunta es expresada por quienes centran su atención en las ganancias inmediatas de un negocio, quienes dan prioridad a la utilidad. Una forma muy diferente de analizar el costo de la calidad hay que tener en cuenta que la satisfacción de los clientes es la base de todo negocio, para que de esta forma se puedan garantizar las utilidades a mediano y largo plazo; esto requiere de un cambio en la mentalidad de las personas involucradas en la industria del servicio.

Los costos de calidad pueden clasificarse en:

### Costos de conformidad

Por cumplir con los requisitos de un producto o servicio adecuado a satisfacer las necesidades de los clientes. Se refieren a cuánto se gasta en material primas, calidad del terminado, y todo aquello que de manera preventiva ayude a garantizar la satisfacción del cliente sobre el producto o servicio.

### Costos de prevención

Por llevar a cabo acciones que involucren al establecimiento como: aplicar un sistema de calidad; realizar investigación para nuevos productos o servicios; planeación y desarrollo de nuevos servicios; llevar a cabo acciones de formación o capacitación del personal; implementar acciones o sistemas de protección, de seguridad y de salud en el trabajo; verificación y calibración periódica de equipos; mantenimiento preventivo y correctivo a instalaciones para mantener en óptimas condiciones de funcionamiento; pago de cobertura de seguro, etc.

### Costos de evaluación

Por pagar para que se realice la implementación de un sistema de evaluación de la calidad; implemen-

tar algún sistema de supervisión al proceso de servicio; implementar sistemas para la medición de la satisfacción del cliente y la evaluación del estado de opinión del personal, entre otros.

### **Costos Tangibles**

Los costos tangibles son aquellos que se pueden calcular con criterios convencionales de costos, siguiendo principios de contabilidad (entradas y salidas). Se trata básicamente de costos de personal, materias primas y materiales.

### **Costos Intangibles**

Los costos intangibles, son aquellos que se calculan con criterios subjetivos y que no son registrados en los sistemas de contabilidad. Por ejemplo: la pérdida de imagen de la empresa o desmotivación de los empleados.

En términos de cantidad monetaria, la importancia de los costos intangibles es mayor que la de los costos tangibles. Todos estos costos hacen difícil la gestión de la calidad en el servicio, al no poder visualizar o proyectar a futuro los beneficios que reportarían.

### **Consecuencias de la Falta de Calidad y Costos de la No Calidad**

Las consecuencias de la falta de calidad, se pueden observar en todo tipo de organizaciones: pequeñas, grandes, lucrativas, no lucrativas, de servicio, de producción, privadas, públicas, etc.

#### **Las consecuencias de la falta de calidad varían según la situación:**

- La más costosa:

¿Qué sucede cuando un cliente no queda satisfecho? Existen numerosas comunicaciones y trámites, el riesgo de perder al cliente es grande, la imagen de la empresa es desacreditada, etc.

- La menos costosa:

Cuando la corrección se puede realizar antes de la entrega al cliente. Desde luego, en este caso, de todas formas implica un costo ya que es necesario repetir el trabajo; pero, al menos, se evita el disgusto del cliente.

- La mejor: Un programa de prevención.

Es decir llevar a cabo acciones de prevención como: un implementar un sistema de aseguramiento de calidad, implementar alguna estrategia para evaluar la calidad con los clientes, aplicar alguna investigación de mercado, etc. Aunque todas ellas conllevan un costo, a la larga, los beneficios serán mayores.

### **Costos de la No Calidad**

No invertir en la calidad, también lleva a un establecimiento a costos por la no calidad en los servicios o productos que ofrece a sus clientes. Principalmente los costos de la no calidad se pueden observar en las fallas internas y fallas externas.



### **Costo de fallas internas**

Un fallo interno es aquél en que el cliente no se siente perjudicado, ya sea porque no llega a percibir el mismo o porque no le afecta. Pero al interior del establecimiento sí representa un gasto, como repetir un servicio o producto, o corregirlo antes de ser entregado al cliente.

### **Costo de fallas externas**

Sí afecta a los clientes, se dan cuenta de la falla o error. El costo de las fallas va aumentando a medida que se va incorporando más valor al producto y se ve aumentado por todos los costos tangibles que se ocasionan como la tramitación de reclamaciones, servicio post-venta, devoluciones, indemnizaciones, etc.; además de los costos intangibles de pérdida de imagen de la empresa.

Cuando un cliente se queja, se estima que existen otros 260 clientes insatisfechos por la misma falla o error. En cambio, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, en promedio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, en promedio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos. De esta forma, es mucho más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener un cliente satisfecho.

## **■ 1.5 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Motivos por los que la calidad en el servicio es importante:

### **1) Los clientes han llegado a recibir la calidad en el servicio**

Los clientes de hoy están más informados, tienen más experiencia y exigen más que hace 20 años; hoy en día el cliente que no recibe calidad en su servicio, la reclama y la exige, como parte de sus derechos como comprador.

### **2) La competencia exige la calidad en el servicio**

Hoy en día, hay una mayor cantidad de establecimientos turísticos que ofrecen el mismo servicio o producto entre los cuales puede elegir un cliente para satisfacer sus necesidades o deseos. El factor principal que divide entre los establecimientos de más éxito y los demás es el servicio que ofrece. La calidad para el cliente da la ventaja competitiva al establecimiento que elige.

### **3) Desarrollo en la industria de los servicios**

Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. Los negocios que prestan servicios dan empleo a un número igualmente grande de las personas económicamente activas. El desarrollo de las organizaciones que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

### **4) Mayor competencia**

En cualquier negocio, la supervivencia depende de lograr la ventaja competitiva. Esa ventaja la da la calidad en el servicio.

### ■ PUNTOS FUNDAMENTALES PARA LA VERIFICACION

- Instalaciones.
- Procedimientos.
- Personal.
- Organización.
- Infraestructura.
- Atención al cliente.
- Venta y post-venta.
- Relaciones comerciales y de marketing.

### ACTIVIDADES A REALIZARSE

- En el foro de discusión se abordarán las siguientes preguntas:
  1. ¿Cuál es el contenido esencial de cada una de las normativas?
  2. ¿Con qué protocolos o herramientas cuenta la organización que permitan el seguimiento de dichas normas y cuáles debieran crearse?
- Colocar su opinión para fijar la postura personal fundamentando sus argumentos en función a lo revisado en el artículo de lectura.
- Se entregará un reporte de conclusiones y un formato general de verificación para la organización.
- Es necesario el empleo de referencias en formato APA para fundamentar su aportación.
- Una vez realizada la aportación personal, deberá contrastar los puntos de 3 de sus compañeros de materia, a fin de generar un diálogo con respeto y fundamento en la lectura, mostrando su opinión desde un punto de vista científico.
- Es requisito de evaluación que las aportaciones sean contrastantes y enriquezcan la opinión de sus demás compañeros con citas y referencias de fuentes bibliográficas fidedignas.

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN

- |  |     |
|--|-----|
| • Aportaciones iniciales en foro con fundamentos y referencias | 30% |
| • Interacción con 3 compañeros del grupo, con fundamentos      | 50% |
| • Entrega de reporte en el apartado de tareas con conclusiones | 20% |

## TEMA 4

### Estándares e indicadores de la calidad de los alimentos y bebidas

#### CONTENIDO

Distingue las normas de calidad en la industria de alimentos y bebidas por medio del análisis de los estándares de calidad operativa para garantizar la inocuidad de los productos elaborados.

#### Tabla de contenidos

4.1 Definición de calidad en la industria de alimentos y bebidas.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 4.1	Lectura 4.1 Sistemas de calidad e inocuidad de los alimentos FAO  <a href="http://www.fao.org/ag/agn/fv/files/1170_SISTEMASSPANISH.PDF">http://www.fao.org/ag/agn/fv/files/1170_SISTEMASSPANISH.PDF</a>
-------------	---

Todos los países necesitan contar con programas de control de alimentos para garantizar que los suministros nacionales sean inocuos, de buena calidad y estén disponibles en cantidades adecuadas

y precios accesibles, para asegurar que todos los grupos de la población puedan gozar de un estado de salud y nutrición aceptable. El control de alimentos incluye todas las actividades que se lleven a cabo para asegurar la calidad, la inocuidad y la presentación honesta del alimento en todas las etapas, desde la producción primaria, pasando por el elaboración y almacenamiento, hasta la comercialización y el consumo. El control de alimentos incluye todas las iniciativas nacionales

que se emprenden de conformidad con un procedimiento integrado, en el que participan el gobierno y todos los segmentos y sectores de la industria alimentaria.

El control de alimentos está vinculado con la mejora de la salud de la población, el potencial de desarrollo económico del país

y la disminución del deterioro y de las pérdidas de alimentos.

Los Principios Generales del Codex de Higiene de los Alimentos ofrecen bases sólidas para garantizar un control eficaz de los alimentos y de su higiene. Estos Principios Generales abarcan toda la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta el consumidor, destacando los controles claves de higiene en cada etapa. Con el fin de mejorar la inocuidad de los alimentos, se recomienda la aplicación del Análisis de peligros y de puntos críticos de control (APPCC) en todos los casos posibles. El APPCC ha adquirido reconocimiento internacional como una herramienta eficaz para garantizar la inocuidad y la aptitud de los alimentos para el consumo humano y para el comercio internacional.

Reconociendo la importancia del sistema de APPCC en el control de alimentos, la Comisión del Codex Alimentarius (CCA) aprobó las Directrices para la Aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (APPCC) (ALINORM 93/13A, Apéndice II), en su 20° período de sesiones, celebrado en Ginebra, Suiza, del 28 de junio al 7 de julio de 1993. La versión revisada del

Código Internacional Recomendado de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos [CAC/

RCP-1 (1969), Rev. 3 (1997)], adoptado durante el 22° de sesiones de la CCA, celebrado en Ginebra del 23 al 28 de junio de 1997, incorpora como Anexo el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (APPCC) y Directrices para su Aplicación [Anexo al CAC/RCP-1 (1969), Rev. 3 (1997)].

Como instrumento de gestión de la inocuidad de los alimentos, el sistema de APPCC aplica el procedimiento de controlar los puntos críticos en la manipulación de alimentos, con el fin de prevenir problemas de inocuidad.

Aparte de mejorar la inocuidad, la aplicación del sistema de APPCC reporta otros beneficios, como la utilización eficaz de los recursos y el responder a tiempo

a los problemas de inocuidad de alimentos que se presenten. Adicionalmente, la aplicación del sistema de APPCC puede dar lugar a un mejor enfoque de la gestión de riesgos por parte de las

autoridades que regulan el control de alimentos y puede promover el comercio internacional, al aumentar la confianza de los compradores en la inocuidad de los alimentos.

El sistema de APPCC identifica los peligros específicos y las medidas de control necesarias para garantizar la inocuidad de los alimentos. Cada plan de APPCC es específico para un alimento y un tipo de elaboración en particular. El sistema de APPCC es capaz de adaptarse a los cambios, como por ejemplo, a los avances en el diseño de equipos, a la nueva información sobre peligros o riesgos para la salud, a los nuevos procedimientos de elaboración o a las innovaciones tecnológicas.

Para que la aplicación del sistema de APPCC sea satisfactoria, es preciso que tanto la dirección como los trabajadores se comprometan y participen plenamente en el proceso. También es necesario un enfoque

de trabajo en equipo. La aplicación del sistema de APPCC es compatible con la implantación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, y el APPCC es el sistema de elección para la gestión de la inocuidad de los alimentos en el marco de dichos sistemas.

## **El APPCC y el comercio**

El Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias (Acuerdo sobre MSF) y el Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio (Acuerdo sobre OTC), derivados del Acta Final de la Ronda Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), tienen consecuencias importantes para la CCA. Las normas, directrices y otras recomendaciones del Codex se han convertido en el punto de referencia, expresamente indicado, para la protección de los consumidores en el marco del Acuerdo sobre MSF. En este contexto, las normas del Codex han adquirido una importancia sin precedentes respecto a la protección del consumidor y al comercio internacional de alimentos. Consecuentemente, el trabajo de la CCA, incluido el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (APPCC) y Directrices para su Aplicación, se ha convertido en referencia para los requerimientos internacionales sobre la inocuidad de los alimentos.

Si bien se ha reconocido una mejora en el grado de inocuidad de los alimentos asociado a la aplicación del APPCC y al papel de líder asumido por la industria alimentaria, la aplicación de dicho sistema como una política pública exige la definición del papel del gobierno en la utilización del sistema y en el análisis de riesgos. Es preciso que cada país aborde el tema de la aplicación del APPCC, de manera que su industria exportadora de alimentos pueda satisfacer los requerimientos

que han adoptado recientemente ciertos países importadores con relación a la aplicación del APPCC a los productos alimentarios. Será necesario considerar este requerimiento e identificar las subsecuentes barreras u obstáculos al comercio, especialmente para los países en desarrollo.

También es necesario abordar los problemas relacionados con la aplicación apropiada del APPCC en los distintos segmentos de la cadena alimentaria y la repercusión de su aplicación en la pequeña y mediana industria alimentaria.

## **Actividades recientes de la FAO**

Reconociendo la importancia del APPCC en el control de alimentos y la necesidad e importancia de mejorar la inocuidad de los alimentos en el comercio internacional, y para orientar las cuestiones señaladas anteriormente, la FAO convocó a una reunión técnica de expertos en Vancouver,

Canadá, del 12 al 16 de diciembre de 1994, con el fin de discutir la aplicación de los principios del APPCC en el control de alimentos.

En dicha reunión se llegó a la conclusión de que la capacitación en la aplicación del sistema de APPCC era de suma importancia y se recomendó que la FAO considerara la posibilidad de asumir el papel de líder en las actividades encaminadas a ofrecer a la industria y los gobiernos una capacitación eficaz y de alta calidad sobre el APPCC. En su informe, los expertos también recomendaron que la FAO estableciera un

inventario de los modelos y material de capacitación disponibles sobre el APPCC y preparara planes de estudio básicos para cursos prácticos de capacitación.

Se recomendó que la capacitación se centrara en desarrollar las habilidades y los métodos necesarios para capacitar a los representantes de los gobiernos y la industria sobre los requisitos de los Principios Generales del Codex de Higiene de los Alimentos y los principios y fases de la aplicación del sistema de APPCC. Además, se recomendó que el plan de estudios fuera modificable, para tener en cuenta diferencias culturales y problemas infraestructurales de cada país.

### **ACTIVIDADES A REALIZAR**

Atenderá a la asesoría síncrona, participando de manera activa y entregará un reporte acerca de los indicadores correspondientes a la industria de alimentos y bebidas.

Realizar que incluya los siguientes apartados:

- Portada.
- Resumen (1 página).
- Mapa conceptual con conectores y conceptos base sobre los indicadores empleados en la industria de alimentos y bebidas para el manejo higiénico de los mismos.
- Conclusiones.
- Referencias en formato APA.

### **RÚBRICA DE EVALUACIÓN**

- |   |     |
|---|-----|
| • Resumen   | 30% |
| • Mapa conceptual con conectores y conceptos base   | 40% |
| • Conclusiones                                      | 10% |
| • Evidencia de interacción en plataforma            | 10% |
| • Formato de entrega con referencias en formato APA | 10% |

## TEMA 4

### Estándares e indicadores de la calidad de los alimentos y bebidas

#### CONTENIDO

Distingue las normas de calidad en la industria de alimentos y bebidas por medio del análisis de los estándares de calidad operativa para garantizar la inocuidad de los productos elaborados.

#### Tabla de contenidos

4.2 Estándares e indicadores.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 4.2	Iniciativa mundial de seguridad alimentaria y estándar internacional de seguridad alimentaria Sgc.com  <a href="http://www.sgs.com/~media/Global/Documents/White%20Papers/sgs-global-food-safety-initiative-whitepaper-es-11.ashx">http://www.sgs.com/~media/Global/Documents/White%20Papers/sgs-global-food-safety-initiative-whitepaper-es-11.ashx</a>
-------------	---

El propósito de este documento es proporcionar una visión general sobre la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (Global Food Safety Initiative, GFSI) y sobre lo que supone para un estándar internacional de seguridad alimentaria la aprobación por parte de la GFSI. Luego se ofrece información sobre los distintos programas aprobados por la GFSI de manera individual, deteniéndonos particularmente en los principales esquemas: Global Food Standard (BRC).

Se analizarán los requisitos, las ventajas y los procesos de certificación de cada uno de estos esquemas. También se incluye una breve referencia a otros esquemas. A continuación se comparan los esquemas más genéricos y adoptados mayoritariamente por los fabricantes de productos de marca (FSSC 22000, BRC, SQF 2000, IFS) y se analizan los criterios, similitudes y diferencias existentes entre los distintos

esquemas. El documento también incluye una exposición de las ventajas de elaborar una auditoría alimentaria unificada y personalizada. Ello podría resultar beneficioso, ya que los estándares de seguridad alimentaria están muy relacionados con los estándares en materia de medio ambiente, calidad, y salud y seguridad.

La combinación de varios esquemas en una única auditoría podría resultar una opción más apropiada.

### **ACTIVIDADES A REALIZAR**

El alumno participará en un plan de capacitación virtual diseñado para la obtención del Distintivo Q en calidad en el servicio, de forma que se apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo de la asignatura, a fin de aplicar los conocimientos del área de servicio de forma práctica.

La liga de acceso al plan de capacitación virtual es: [www.dcst.sectur.gob.mx](http://www.dcst.sectur.gob.mx)

Deberá entregar por semana un apartado del plan de capacitación virtual de acuerdo a los lineamientos marcados por el instructor de la asignatura. Es requisito dejar evidencia del trabajo en la plataforma por medio de recortes de imagen que deberá realizar de forma individual a fin de garantizar la realización de las actividades planteadas.

En cada apartado y como respaldo al trabajo se deberá entregar un reporte de actividades con una extensión de 1 cuartilla a fin de poner de manifiesto la opinión y experiencia adquirida con la actividad de la semana. Se deberá respaldar esta aportación con citas en formato APA y las referencias correspondientes al finalizar la entrega, misma que se integrará como un apartado al finalizar el trabajo.

El contenido del Plan de capacitación virtual consiste en lo siguiente:

#### ■ **Tema 1 Calidad y servicio.**

- 1.1 Aspectos prácticos de la calidad en el servicio.
- 1.2 Las estrategias del servicio.
- 1.3 Dificultades de gestionar la calidad del servicio.
- 1.4 Costo de calidad y de la falta de calidad.
- 1.5 La importancia de la calidad en el servicio.

#### ■ **Tema 2. La importancia de la calidad en las etapas que integran la experiencia de viaje.**

- 2.1 Planeación de viaje.
- 2.2 Traslado.
- 2.3 Estancia.
- 2.4 Servicios de destino.



### ■ Tema 3. La satisfacción del cliente.

- 3.1 Introducción.
- 3.2 Valor para el cliente.
- 3.3 Importancia de garantizar la satisfacción del consumidor.
- 3.4 Las encuestas de satisfacción.
- 3.5 Las cartas de reclamación y buzón de quejas y felicitaciones.

### ■ Conclusiones y Recomendaciones

### ■ Referencias bibliográficas.

La Tipografía del trabajo será Arial 12, interlineado 1.5, márgenes predeterminados de Word, títulos en negrita centrados y mayúsculas. Subtítulos negrita mayúscula / minúscula alineación izquierda.

Las entregas escritas fuera del *software* se realizarán en el espacio de la plataforma destinado para ello.

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN

- |  |     |
|--|-----|
| • Evidencia de trabajo en software de capacitación virtual   | 50% |
| • Entrega de contenidos del Tema 2 de la capacitación virtual con fundamento crítico como opinión personal | 30% |
| • Referencias y formato en APA   | 10% |
| • Formato de entrega y ortografía  | 10% |

## Métodos oficiales de análisis de normativas de alimentos y bebidas

### CONTENIDO

Aplica la normatividad empleada en la industria de alimentos y bebidas a través de la identificación de los requerimientos nacionales e internacionales a fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

### Tabla de contenidos

- 5.1 Punto limpio.
- 5.2 Distintivo H.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 5.1	Punto Limpio y Distintivo H SECTUR
-------------	---------------------------------------

### PUNTO LIMPIO

El Programa de Buenas Prácticas para la Calidad Higiénica tiene como objetivo apoyar a los Micro, Pequeños y Medianos empresarios turísticos para conducir sus negocios hacia la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las MIPYMES Turísticas, con la finalidad de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores, de las comunidades receptoras, así como promover la cultura de la Calidad Higiénica en las MIPYMES Turísticas.

El Sello de Calidad "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.

## EN QUÉ CONSISTE LA CAPACITACIÓN

“Punto Limpio” evalúa 5 elementos que se miden al inicio y al final del programa, lo que permite verificar los beneficios del mismo en cada uno de esos elementos, que son:

1. Formación de Gestores
2. Calidad Higiénica
3. Buenas Prácticas por Unidad de Negocio
4. Aseguramiento de Calidad
5. Asesoría y Validación

A través de la lista de verificación, donde se presenta un diagnóstico inicial y final, el impacto cuantificable va en relación a calidad e higiene, si la lista y los entregables preestablecidos por SECTUR que elabore el consultor correspondiente cumplen con el 90% de puntos especificados en la lista, el establecimiento se hará acreedor al Sello de Calidad.

Las empresas que implementan exitosamente el programa y aprueben la verificación final, reciben el Sello de Calidad “Punto Limpio”, que es emitido y entregado por la SECTUR, mismo que tiene vigencia de un año.

## BENEFICIOS

- El Programa de Buenas Prácticas, garantiza la higiene de sus unidades de negocio y la capacitación del personal para sus usuarios.
- Determina la correcta definición de los procedimientos y procesos necesarios desde el principio de su implementación, no sólo mejorando los estándares en materia de higiene, garantizando la seguridad del personal y protegiendo el medio ambiente, sino que además supone ahorros económicos.
- Verificará a través de herramientas de calidad tanto los procesos como al trabajador, con el fin de asegurar las buenas prácticas de higiene en todas sus áreas.
- El programa ayuda a la gerencia de las empresas participantes a cumplir con las normas oficiales relativas a la higiene.

## DISTINTIVO H

### ■ Higiene, Confianza y Seguridad en el Manejo de los Alimentos

Con el propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria, desde 1990, se implementó en nuestro país, un programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo “H”, para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas

El Distintivo “H”, 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.

El programa “H” es 100% PREVENTIVO, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico-médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.

### **En que consiste la capacitación:**

La asesoría del consultor consiste en ofrecer al personal que labora en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que así lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. para ser implementadas como un proceso de mejora continua.

Esta información está regida por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos:

- Recepción de alimentos.
- Almacenamiento.
- Manejo de sustancias químicas.
- Refrigeración y congelación.
- Área de cocina.
- Preparación de alimentos.
- Área de servicio.
- Agua y Hielo.
- Servicios sanitarios para empleados.
- Manejo de Basura.
- Control de plagas.
- Personal.
- Bar.

Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo “H”, mismo que tiene vigencia de un año.

### **ACTIVIDADES A REALIZAR**

- Participación en asesoría síncrona y entrega de reporte de lectura a partir de la asesoría y de la lectura principal y complementaria de apoyo.
- Realizar un reporte de lectura que incluya los siguientes apartados:
  - ◇ Portada.

- ◇ Resumen (1 página).
- ◇ Diagrama de proceso donde se indiquen los principales conceptos a verificar para la certificación de calidad tanto en Distintivo H como en Punto limpio.
- ◇ Conclusiones.
- ◇ Referencias en formato APA.

## RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Resumen	30%
• Reporte de lectura con diagrama de proceso con conceptos base	40%
• Conclusiones	10%
• Formato de entrega	10%
• Evidencia de interacción en plataforma	10%

## TEMA 5

### Métodos oficiales de análisis de normativas de alimentos y bebidas

#### CONTENIDO

Aplica la normatividad empleada en la industria de alimentos y bebidas a través de la identificación de los requerimientos nacionales e internacionales a fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

#### Tabla de contenidos

5.3 Organización Internacional de Estandarización (ISO 22000).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 5.2	Sistema de gestión de seguridad alimentaria ISO 22000
-------------	---

#### SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

##### ■ NORMA ISO 22000

Es un modelo único de Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, que cubre todos los requisitos y actividades de la cadena alimentaria

- Productor primario.
- Material de embalaje.
- Fabricante de piensos.
- Productos de limpieza.
- Productor de alimentos.

- Aditivos e ingredientes.
- Transporte.
- Fabricantes de equipos.
- Almacén.

Servicios externos a las empresas alimentarias

## ■ ALCANCE ISO 22000

Un Sistema Integrado de Gestión de la Seguridad Alimentaria debe cubrir los siguientes elementos:

1. Un sistema APPCC adecuado y otros programas de pre-requisitos de higiene alimentaria.
2. Procesos realizados dentro de la cadena de suministro:
  - Producción / Transformación / Transporte / Almacenamiento / Comercio / Servicios asociados.
3. Trazabilidad
  - Todos los elementos del producto /a través de toda la cadena.
4. Comunicación
  - Entre todos los elementos de la cadena.
  - Hacia el consumidor.

## COMPARADA CON OTROS ESTANDARES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

ISO 22000	ISO 9001	HACCP	BRC	IFS
Sistema gestión seguridad alimentaria	Sistema gestión calidad	Principio 7 (documentación y registros)	Sistema gestión calidad	Sistema gestión calidad
Responsabilidad de la dirección	Responsabilidad de la dirección		Sistema gestión calidad	Responsabilidad de la dirección
Gestión de recursos	Gestión de recursos	Establecimiento del equipo APPCC	Gestión de recursos	Gestión de recursos
Planificación y realización de productos seguros	Realización del producto	Principio 1-3 (lista de peligros, determinación de poc's, y de límites críticos)	Control del producto	Realización del producto
Validación, verificación y mejora del SGSA	Medición, análisis y mejora	Principio 4-6 (monitoreización, acciones correctivas, verificación)	Control del producto y proceso	Medición, análisis y mejora

### ■ VENTAJAS

- Integra los elementos de seguridad alimentaria en todos los procesos.
- Reconocimiento mutuo de las organizaciones.
- Optimiza la trazabilidad en toda la cadena.
- Está basada en un estándar auditable que permite evaluar su nivel de cumplimiento.
- Políticas /Objetivos comunes para todas las organizaciones de la cadena.
- Comunicación de políticas y procedimientos a través de la cadena.
- Enlaces de objetivos de negocio para las organizaciones.
- Reducción de costes para las organizaciones.

**Política:** La compañía desarrollará, implementará y mantendrá los programas prerequisites (PRs) para controlar los peligros para la seguridad de los alimentos dentro del alcance de operaciones.

**Propósito:** Prevenir o eliminar los peligros para la seguridad de los alimentos o minimizar la probabilidad de la introducción de los peligros para la seguridad de los alimentos por el medio ambiente; controlar la contaminación biológica, química y contaminación física del producto(s), incluyendo la contaminación cruzada entre alimentos; y para controlar los niveles de peligro para los alimentos en el producto y en el medio ambiente de producción.

**Alcance:** Este procedimiento aplica a cualquier función de la compañía o departamento que puede tener un impacto - directo o indirecto - a la seguridad alimenticia.

**Responsabilidades:** El Equipo para la Seguridad de los Alimentos (ESA) es responsable de desarrollar los programas prerequisites de la compañía y para asegurar que los PRs están implementados y monitoreados.

El Líder de ESA es responsable de juntar un equipo para la seguridad alimenticia y de asegurar que los PRs son comunicados al apropiado partido y son revisados periódicamente.

Empleados de departamento son responsables de llevar a cabo sus deberes de acuerdo con los relevantes PR(s) y de reportar sobre su trabajo relacionado con los PRs.

Gerentes de departamento son responsables de asignar deberes relacionados con los PRs, de asegurar que los empleados tengan entrenamiento adecuado para cumplir su trabajo con los PRs, y de revisar los registros de PRs para identificar desviaciones y peligros potenciales.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

- Participar en el foro de manera activa evidenciando los Fundamentos de la estandarización internacional ISO 22000 y sistematización de procesos para su implementación en la organización .
- Realiza un reporte de lectura a partir de lo planteado durante el foro y en el material de apoyo.
- Colocar su opinión para fijar la postura personal fundamentando sus argumentos en función a lo revisado en el artículo de lectura.
- Es necesario el empleo de referencias en formato APA para fundamentar su aportación.



- Entregará al finalizar la semana el reporte de lectura para la implementación en la organización de los sistemas de Estandarización.
- Es requisito de evaluación que las aportaciones enriquezcan la opinión de sus demás compañeros con citas y referencias de fuentes bibliográficas fidedignas.

## **RÚBRICA DE EVALUACIÓN**

- |  |     |
|--|-----|
| • Aportaciones iniciales en foro con fundamentos y referencias       | 40% |
| • Reporte de lectura sobre la implementación de Estándares ISO 22000 | 50% |
| • Referencias y citas en formato APA y formato de entrega            | 10% |

## Métodos oficiales de análisis de normativas de alimentos y bebidas

### CONTENIDO

Aplica la normatividad empleada en la industria de alimentos y bebidas a través de la identificación de los requerimientos nacionales e internacionales a fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

### Tabla de contenidos

5.4 Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 5.3	Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).
-------------	---

Análisis de peligro – El proceso de coleccionar y evaluar la información de peligros asociados con los alimentos para decidir cuáles son significantes y deben ser dirigido al plan HACCP.

Contaminación cruzada – la transferencia de bacterias dañinas de los ingredientes de alimento o de un alimento a otro por la superficie no alimenticia, tal como una plancha para cortar, la encimera, los utensilios, o las manos del preparador.

Hoja de Datos para la Seguridad de Materiales (HDSM) –proporciona a trabajadores y personal de emergencia con procedimientos propios para trabajar con una sustancia en particular. La información del HDSM incluye datos físicos como (punto de fusión, punto de ebullición, punto de destello, etc.) toxicidad, efectos a la salud, primeros auxilios, reactividad, almacenamiento, eliminación, equipo de protección y procedimiento para goteras/derrames que son útiles si un rociado u otro accidente ocurran. (También “MSDS”, o “Material safety data sheet”).

Peligro para la seguridad alimenticia – biológico, químico o agentes físicos en los alimentos, o la condición del alimento con el potencial para causar un efecto adverso a la salud.

Programas Prerrequisitos Operacionales (PR operacional) – Un PR identificado durante un análisis de peligro es esencial para controlar (a) la probabilidad de introducir peligros para la seguridad de los alimentos, (b) contaminación de, (c) proliferación de los peligros para la seguridad de los alimentos en el producto(s) o en el ambiente de producción.

Programas Prerrequisitos (PR) – Condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente higiénico por de toda la cadena alimenticia, la cual es conveniente para la producción, manejo y provisión para la seguridad de los productos terminados y la seguridad de alimentos para el consumo humano. Ejemplos de programas prerrequisitos incluyen varias

“Buena Práctica” dentro de la cadena alimenticia (Ej., Buena Practica Agricultura, Buena

Practica Veterinaria, Buena Práctica de Almacenamiento, Buena Practica de Inventario, Buena Práctica de Manufactura, Buena

Practica de Desinfección, etc.).

## PROCEDIMIENTO

### ■ 1.0 PROGRAMAS PRERREQUISITOS – ORIGEN

1.1 Programas prerrequisitos – PRs – son las condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente con una buena higiene dentro de toda la cadena alimenticia.

Toda organización dentro de la cadena alimenticia tiene que tener su propia lista de PRs que contienen temas relacionados con la seguridad de los alimentos en su ambiente único.

1.2 La Compañía tendrá su propia lista de PRs.

Los PRs que la Compañía implemente dependerán del tipo de negocios y su lugar en la seguridad de la cadena alimenticia. Estos PRs deben ser basados dentro de “Buenas Practicas” establecidas. Ejemplos de buenas

Prácticas incluyen pero no son limitadas a:

- Buena Practica Agricultura
- Buena Práctica de Control de Pestes
- Buena Práctica de Distribución
- Buena Práctica de Producción
- Buena Práctica de Manejo de Desinfección/Servicios Sanitarios
- Buena Practica Higiénica

- Buena Práctica de Almacenamiento
- Buena Práctica de Mantenimiento
- Buena Práctica Comercial
- Buena Práctica de Manufactura
- Buena Práctica Veterinaria

### 1.3 Los PRs son establecidos antes de cualquier análisis de peligro

PREPARACIÓN PARA EL ANALISIS DE PELIGRO y SA1070 - ANALISIS DE PELIGRO). Un resultado de un análisis de peligro es el establecimiento de ciertos PRs como PRs operacionales.

## ■ 2.0 PLANEACIÓN PARA LOS PROGRAMAS PRERREQUISITOS

2.1 El Líder de ESA establecerá un equipo de individuos bien informados en todo lo tocante a las actividades de cada departamento y especialistas en las actividades departamentales en cuestión, como un mínimo. Este grupo será conocido como el Equipo para la Seguridad de los Alimentos o ESA para este departamento/actividad.

El Equipo debe considerar consultar con autoridades reguladores y especialistas de calidad, depende de cómo esto sea necesario, para hacer más amplio el conocimiento básico del Equipo para la Seguridad de los Alimentos.

2.2 El Equipo para la Seguridad Alimenticia desarrollará programas prerrequisitos por usar la SA1050-1 - PROGRAMA PRERREQUISITO como una guía.

2.3 El Líder de ESA se asegurará que los PRs en el departamento/actividad sean comunicados apropiadamente y completamente a todos los empleados responsables de implementarlos de manera oportuna.

## ■ 3.0 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRERREQUISITOS

3.1 Depende de primeramente en el tipo de negocio de la Compañía, esta puede operar más que un PR (ver Recursos Adicionales "A" como una guía).

3.2 Cada PR consistirá de:

- Uno o más procedimientos designados para asegurar la seguridad en el procesamiento, en el manejo, etc., de los alimentos y/o ingredientes de los alimentos (ver SA1050-2 - FORMA PARA EL PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTÁNDAR (POE) - EJEMPLO);
- Requerimientos de formación para el (los) procedimiento(s);
- Formas, listas, archivos, etc., requeridos para llevar a cabo el (los) procedimiento(s).

Ver SA1050-1 - PROGRAMA PRERREQUISITO y SA1050-5 -REGISTRO PR para ayuda adicional.

- 3.3 El Gerente Departamental asignará responsabilidades primarias para llevar a cabo cada PR. Personas a quienes se les han asignado responsabilidades a los PRs mantendrán registros del trabajo en el PR y reportarán al Gerente Departamental al menos una vez al día acerca del trabajo completo del PR, para asegurar que las desviaciones (no conformidades) sean identificadas e que se tomen medidas inmediatamente, de acuerdo con la SA1140 - CONTROL DE MONITOREO Y MEDIDA y - CONTROL DE PRODUCTO ALIMENTICIO POTENCIALMENTE INSEGURO.
- 3.4 El Gerente Departamental se asegurará de que los empleados sean adecuadamente capacitados para manejar las tareas y responsabilidades de su PR de acuerdo con la SA1030 - CAPACITACIÓN, CONCIENCIA Y FORMACIÓN.

#### ■ 4.0 REVISAR LOS PROGRAMAS PRERREQUISITOS

- 4.1 El Líder de ESA (o un miembro nombrado por el Equipo) periódicamente revisará los PRs para determinar si estos logran continuamente los requisitos de la Compañía, los requisitos reguladores y los requisitos de los clientes y que producen continuamente los resultados deseados. Dichas revisiones deben ser conducidas por lo menos bianual.
- 4.2 Los PRs deben ser sujetos a auditoría de una tercera parte a intervalos regulares -aun si tales auditorías no son legalmente requeridas - para verificar que los PRs son apropiadamente documentados y comunicados a las partes apropiadas, son apropiadamente implementadas, logran continuamente requisitos y son observadas y medidas para el propósito de mejoramiento continuo.

#### ■ 5.0 ESTABLECER PROGRAMAS PRERREQUISITOS OPERACIONALES

- 5.1 Programas prerrequisitos operacionales son PRs que han sido identificados durante un análisis de peligro (ver SA1070 - ANALISIS DE PELIGRO) como esencial para controlar:
- La probabilidad de introducir peligros para la seguridad alimenticia a;
  - Contaminación de; y
  - Proliferación de peligros para la seguridad alimenticia a los productos de la Compañía o ambiente de procesamiento.
- 5.2 Los PRs identificados como PRs operacionales en el proceso del análisis de peligro serán documentados. Dicha documentación incluirá lo siguiente, como un mínimo, para cada PR operacional:
- Peligros para la seguridad alimenticia a ser controlados;
  - Medidas de control;
  - Observación de procedimientos para demostrar que los PRs operacionales han sido implementados;
  - Si la observación muestra que un PR operacional no está controlado, hay que tomar las correcciones y acciones correctivas de acuerdo con el SA1150 -

### **CONTROL DE PRODUCTO ALIMENTICIO POTENCIALMENTE INSEGURO:**

- Responsabilidades y autoridades; y
- Archivos de monitoreo.

#### **Criterio de Efectividad:**

- Los registros de PRs (ver SA1050-5) serán llenados completamente al final de cada día de trabajo (o turno) y son actualizados.
- Los procedimientos operacionales estándares (ver SA1050-2) son realizados y las tareas son representadas conforme al horario.
- Realizar revisiones oportunas (si sean necesario) de los PRs.

#### **Recursos Adicionales:**

- A. Análisis de Control y Principios del Punto Crítico de Control y Aplicación de Pautas (Guías), Comité Consultivo Nacional Acerca de Crítica Microbiológica para los Alimentos y Administración de Productos Controlados o Drogas, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 1997.
- B. Desarrollar el Manual para la Seguridad Alimenticia para Operaciones en la Venta de Carne, Centro de Información acerca de Carne de Reses, Consejería Canadiense para el tratado de la Carne, 2003.

#### **Referencias:**

##### **A. Manual para la Seguridad Alimenticia**

- MSA 7.2 - Programas Prerrequisitos
- MSA 7.2.4 - Establecer Programas Prerrequisitos Operacionales

##### **B. Requerimientos Reglamentarias/Reguladores**

Aunque hay varios estándares/normas industriales para los alimentos (tales como la ISO22000) requieren programas prerrequisitos, solicitudes reguladores de PRs pueden variar de acuerdo con su locación. La Compañía debe tener en cuenta y observar leyes gubernamentales aplicables a la seguridad para los alimentos y dirigir todas las declaraciones legales pertinentes dentro de sus PRs.

Aspectos ciertos de los PRs son regulados en cada país o localidad, en cierta medida. Por ejemplo, el Código para los Alimentos en los EE.UU. especifica elementos del PR - tales como temperaturas para la cocina o el almacenamiento- para muchos productos. La

Compañía es aconsejada para mantener conciencia de la legislación relatada con la seguridad para los alimentos relacionada a su(s) línea(s) de negocio(s).

Esto puede ser realizado por buscar consejería legal calificada. La Compañía también puede mantener contacto continuo con -y participar activamente en- asociaciones de gremios, consejeros industriales, servicios de extensión y juntas consultivas.

##### **C. Procedimientos para la Seguridad Alimenticia**

- SA1030 - CAPACITACIÓN, CONCIENCIA Y FORMACIÓN

- SA1060 - PLAN PARA EL ANÁLISIS DE PELIGRO
- SA1070 - ANÁLISIS DE PELIGRO
- SA1140 - CONTROL DE MONITOREO Y MEDIDA
- SA1150 - CONTROL DE PRODUCTO ALIMENTICIO POTENCIALMENTE INSEGURO

Archivos:

- SA1050-1 - PROGRAMA PRERREQUISITO (EJEMPLO)
- SA1050-2 - FORMA PARA EL PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTÁNDAR

(EJEMPLO)

- SA1050-3 - LISTA DE QUIMICOS APROBADOS / ENCARGADOS AUTORIZADOS (EJEMPLO)
- SA1050-4 - MAPA DE ALMACENAMIENTO (EJEMPLO)

### **SA1050-1 - PROGRAMA PRERREQUISITO (EJEMPLO)**

(NOTA: Aunque se basa este ejemplo y las siguientes formas sobre "PR de desinfección", la Compañía debe tener un PR en vigor para cada una de sus operaciones que tienen un efecto sobre la seguridad de los productos terminados).

#### **1. POEs DE SANITIZACIÓN**

Los procedimientos de limpieza y desinfección son descritos en las formas para los Procedimientos Operacional Estándar (ver SA1050-2 - FORMA PARA EL PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTÁNDAR), el cual incluirá una lista de químicas usadas, procedimientos y frecuencias de desinfección e identificará las personas responsables de realizar dichos procedimientos.

#### **2. ALMACENAMIENTO DE SUSTANCIAS QUIMICAS**

- Todas las sustancias químicas de limpieza y desinfección son almacenadas en áreas bien ventiladas y en sus contenedores originales marcados.

Si las sustancias químicas son temporalmente colocadas en otros contenedores que no son sus contenedores originales (Ej., dispensada de una jarra galón a una lata de espray de medio litro por uso fácil), el otro contenedor debe ser claramente etiquetado para prevenir la mezcla de sustancias químicas no compatibles.

- Las áreas para el almacenamiento de sustancias químicas, indicadas en el Mapa de Almacenamiento (ver SA1050-4 - MAPA DE ALMACENAMIENTO), son bien separadas de las áreas de preparación y de almacenamiento de los alimentos.

#### **3. SELECCIÓN Y MANEJO DE SUSTANCIAS QUIMICAS**

- Todas las sustancias químicas para la limpieza y desinfección son adecuadas para el uso en los establecimientos de los alimentos y son aprobadas por la agencia regulador apropiado para la se-

guridad de los alimentos (Ej., US FDA).

- Hoja de Datos para la Seguridad de Materiales (HDSM) son guardadas en el local para las sustancias químicas usadas en las actividades de limpieza y desinfección.
- Todas las sustancias químicas usadas para la limpieza o desinfección están en una lista de Sustancias Químicas Aprobadas y la lista de Encargados Autorizados (ver SA1050-3 -

### **LISTA DE QUIMICOS APROBADOS / ENCARGADOS AUTORIZADOS).**

Las personas responsables de aplicar o mezclar sustancias químicas son calificadas como personal calificado y son identificadas en la misma lista.

### **4. EQUIPO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN**

- Las telas no desechables, cuando sean usadas en el programa de desinfección, son limpiadas y desinfectadas antes de cada uso.
- Los cepillos son inspeccionados antes de cada uso para asegurar que las cerdas no estén sueltas.
- Las mangueras son juntadas con válvulas (boquillas) para prevenir la entrada de agua. Cuando no se usen, las mangueras son evacuadas y almacenadas fuera del piso, enrolladas para prevenir estancamiento de agua acumulada adentro.

### **5. TEMPERATURA DEL ALMACEN/CUARTO**

Si la temperatura de aire en el área de producción excede los 50°F (10°C) por más de cuatro horas consecutivas, se realiza una limpieza general del área en medio turno.

### **6. PROTECCIÓN DE LOS ALIMENTOS (INGREDIENTES) DURANTE EL PROCESO DE LIMPIEZA O DESINFECCIÓN**

- Durante la limpieza o desinfección, todos los alimentos, ingredientes y materiales de empaquetado son cubiertos y/o recolectados para prevenir que las sustancias químicas los toquen.
- Durante operaciones de limpieza, se toma el cuidado apropiado para prevenir que el agua regada en el piso no alcance las superficies limpias. Las superficies limpiadas son mantenidas libres de agua encharcada para prevenir el crecimiento de microorganismos.
- Sustancias químicas y de desinfección son enjuagadas de toda superficie, al menos que un tratamiento se indique específicamente como "no enjuagar".

### **7. ENTRENAMIENTO**

- Todos los individuos encargados con actividades de desinfección/limpieza son entrenados por per-



sonal calificado.

- Todos los individuos encargados con actividades de desinfección/limpieza son solicitados a leer y presentar una copia firmada del Programa de Desinfección y las formas de los Procedimientos Operativos Estándares de Desinfección para las áreas de las cuales ellos son responsables (a) al comienzo del empleo y (b) después de cualquier cambio de los procedimientos y políticas.

## 8. ARCHIVO DE LAS ACTIVIDADES DE LIMPIEZA/DESINFECCIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS

- Actividades relacionadas al programa de limpieza/desinfección, tan como cualquier corrección o acciones correctivas requeridas, son archivadas en el REGISTRO PR (forma SA1050-5) por la persona designada por el Gerente Departamental como sean actuadas.
- El Gerente Departamental revisa el registro de desinfección diariamente y reporta desviaciones inmediatamente al Líder del Equipo para la Seguridad de los Alimentos. El Gerente Departamental presenta un reporte semanal sobre el Registro de Desinfección al Líder de ESA.

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA NMX-F-605-NORMEX- Alimentos-Manejo Higiénico de los Alimentos Preparados para la Obtención del Distintivo "H" CUMPLE

1. RECEPCIÓN DE ALIMENTOS	SI	NO	N/A
a) Pisos, paredes y techos de fácil limpieza y en buen estado			
b) Coladeras en buen estado y sin estancamientos. Ausencia de malos olores.			
c) Cuenta con iluminación que permite verificar el estado de las materias primas.			
d) Focos o fuentes de luz con protección.			
e) Báscula completa, limpia y sin presencia de oxidación en la parte de contacto con los alimentos. Se desinfecta antes y después de su uso.			
f) Envases de alimentos limpios e íntegros: libre de rupturas, abolladuras, sin señales de insectos o materia extraña con fecha de caducidad o consumo preferente vigente.			
g) Los termómetros para medir la temperatura interna de los alimentos se ajustan todos los días, cuando se caen o cuando se cambia bruscamente la temperatura.			
1. Se verifica su funcionamiento			
2. Se limpian y desinfectan antes de su uso.			

h) La entrega de productos se planea de antemano y se inspecciona inmediatamente de acuerdo a las características organolépticas establecidas en el inciso 5.8.			
*i) Verifican las temperaturas para cada producto (llevan registros): Refrigerados máximo a 4°C o inferior / congelados a -18°C o inferior.			
j) No hay alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso.			
k) El área del vehículo del proveedor que esta en contacto con los alimentos se mantiene limpia.			
l) Los alimentos congelados se reciben sin signos de descongelación o recongelación			
m) Los productos perecederos que se reciben enhielados, no están en contacto directo con el hielo.			
Observaciones:			

2. ALMACENAMIENTO	SÍ	NO	N/A
a) Pisos, paredes y techos de fácil limpieza y en buen estado.			
b) Coladeras en buen estado y sin estancamientos. Ausencia de malos olores.			
c) Cuenta con iluminación que permite verificar el estado de las materias primas			
d) Cuenta con ventilación. En caso de ser natural cuenta con mallas de protección en buen estado.			
e) Focos o fuentes de luz con protección.			
f) Sin materias primas alimentos o recipientes colocados sobre el piso.			
g) Anaqueles de superficie inerte, limpios y en buen estado.			
*h) Se aplica procedimiento PEPS. (alimentos fechados e identificados).			
i) Recipientes y envases limpios de superficie inerte, en buen estado, cubiertos y en orden.			
j) Latas sin abombamientos, abolladuras o corrosión.			
k) Alimentos sin presencia o rastros de plaga o mohos.			

I) Los alimentos rechazados están marcados y separados del resto de los alimentos teniendo para ello un área específica e identificada.			
Observaciones:			

3. MANEJO DE PRODUCTOS QUÍMICOS	SÍ	NO	N/A
a) Área limpia y seca			
*b) Plaguicidas identificados, en su envase original y almacenados bajo llave.			
c) Almacenamiento de productos de limpieza, desinfectantes y otros productos químicos en un lugar delimitado debidamente identificado y separado de cualquier área de manejo o almacenamiento de alimentos.			
d) 1. Productos químicos en recipientes exclusivos, etiquetados y cerrados.			
2. Control escrito en la distribución y uso de los mismos.			
3. Indicar su toxicidad, empleo y medidas en caso de contacto o ingestión			
4. Mostrar hojas de seguridad y fichas técnicas.			
Observaciones:			

4. REFRIGERACIÓN			
4.1 Refrigeradores	SÍ	NO	N/A
*a) Temperatura interna de los alimentos máximo a 4° C.			
b) Los termómetros para medir la temperatura de los alimentos se ajustan todos los días, cuando se caen o cuando se cambia bruscamente de temperatura.			
1. Se verifica su funcionamiento.			
2. Se limpian y desinfectan antes de su uso.			
c) Termómetro de la unidad limpio, visible, funcionando y en buen estado.			
d) Equipo limpio y en buen estado. (puertas, empaques, anaqueles y componentes)			

e) Alimentos en recipientes íntegros, limpios y cerrados, conforme al apéndice normativo, No se guardan diferentes tipos de alimentos en un mismo recipiente.			
*f) Se aplica el procedimiento PEPS (alimentos fechados e identificados)			
g) Alimentos crudos colocados en la parte inferior del refrigerador.			
h) Registros de temperaturas internas de los alimentos.			
i) Registros de Temperaturas de la unidad.			
Observaciones:			

4.2 Cámaras de Refrigeración	SÍ	NO	N/A
*a) Temperatura Interna de los alimentos máximo a 4° C.			
b) Los termómetros para medir la temperatura de los alimentos se ajustan todos los días, cuando se caen o cuando se cambia bruscamente de temperatura.			
1. Se verifica su funcionamiento			
2. Se limpian y desinfectan antes de su uso.			
c) Termómetro de la unidad limpio, visible, funcionando y en buen estado.			
d) Pisos, paredes y techos de fácil limpieza y en buen estado.			
e) Coladeras en buen estado y sin estancamiento. Ausencia de malos olores			
f) Focos o fuentes de luz con protección.			
g) Puertas, empaques, anaqueles y componentes en buen estado.			
h) Puertas, empaques, anaqueles y componentes limpios.			
*i) Se aplica procedimientos PEPS. (alimentos fechados e identificados)			
j) Alimentos en recipientes íntegros, limpios y cerrados, conforme al apéndice normativo. No se guardan diferentes tipos de alimentos en un mismo recipiente.			
k) Sin alimentos o recipientes colocados directamente sobre el piso.			

l) Alimentos crudos colocados en la parte inferior o separado.			
m) En caso de tener un producto alimenticio rechazado debe estar claramente identificado como tal y separado del resto de los alimentos, pudiendo tener para ello un área específica, eliminándose lo antes posible.			
n) Registros de temperaturas internas de los alimentos.			
o) Registros de temperaturas de las unidades.			
Observaciones:			

<b>5. CONGELACIÓN</b>			
<b>5.1 Congeladores</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
*a) Temperaturas de los alimentos a -18° C o inferior.			
b) Los termómetros para medir la temperatura de los alimentos se ajustan todos los días, cuando se caen o cuando se cambia bruscamente de temperatura.			
1. Se verifica su Funcionamiento.			
2. Se limpian y desinfectan antes de su uso.			
c) Termómetro de la unidad limpio, visible, funcionando y en buen estado.			
d) Equipo limpio y en buen estado.			
e) Alimentos en recipientes íntegros, limpios y cerrados, conforme al apéndice normativo. No se guardan diferentes tipos de alimentos en un mismo recipiente.			
*f) Se aplica el procedimiento PEPS. (alimentos fechados e identificados).			
g) Alimentos crudos colocados en la parte inferior del congelador.			
h) De ser congelador horizontal: Orden y acomodo de los alimentos.			
i) Registros de temperaturas de los alimentos.			
j) Registros de temperaturas de la unidad.			
Observaciones:			

<b>5.2 Cámara de Congelación</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
*a) Temperaturas de los alimentos a - 18° C o inferior			

b) Los termómetros para medir la temperatura de los alimentos se ajustan todos los días, cuando se caen o cuando se cambia bruscamente de temperatura.			
1. Se verifica su funcionamiento.			
2. Se limpian y desinfectan antes de su uso.			
c) Termómetro de la unidad limpio, visible, funcionando en buen estado).			
d) Sin alimentos ni recipientes colocados directamente sobre el piso).			
*e) Se aplica el procedimiento PEPS. (alimentos fechados e identificados)			
f) Alimentos crudos colocados en la parte inferior o separado.			
g) Alimentos en recipientes íntegros, limpios y cerrados, conforme al apéndice normativo. No se guardan diferentes tipos de alimentos en un mismo recipiente.			
h) Pisos, paredes y techos de fácil limpieza y en buen estado.			
i) Coladeras en buen estado y sin estancamiento. Ausencia de malos olores.			
j) Focos o fuentes de luz con protección.			
k) Puertas, empaques, anaqueles y componentes en buen estado.			
l) Puertas, empaques, anaqueles y componentes limpios.			
m) Los alimentos rechazados están marcados y separados del resto de los alimentos, pudiendo tener para ello un área específica e identificada.			
n) Registros de temperaturas de los alimentos.			
o) Registros de temperaturas de la unidad.			
Observaciones:			

6. ÁREA DE COCINA	SÍ	NO	N/A
a) Pisos, paredes y techos de fácil limpieza y en buen estado.			
b) Coladeras en buen estado y sin estancamientos. Ausencia de malos olores.			
c) Focos y fuentes de luz con protección.			
*d) Superficies de contacto con los alimentos como: licuadoras, rebanadoras, procesadoras, mezcladoras, peladoras, molinos, se lavan y desinfectan después de su uso. Se desarmen, lavan y desinfectan por lo menos cada 24 horas (cuando aplique) o al final de cada jornada.			

e) estufas, hornos, planchas, salamandras, freidoras, marmitas, vaporeras, mesas, calientes, etc., limpias en todas sus partes, sin cochambre y en buen estado.			
f) Campanas y/o extractores sin cochambre y en buen estado.			
g) En caso de contar con instalaciones de aire acondicionado o tuberías en alto estar libre de goteos.			
h) Cuenta con ventilación que evita el calor excesivo y la condensación del vapor. En caso de ser natural, cuenta con mallas de protección.			
i) Instalaciones exclusivas para el lavado de artículos de limpieza.			
*j) El área de preparación de alimentos cuenta por lo menos con una estación exclusiva para el lavado de manos. Esta equipada con jabón líquido antibacteriano, cepillo en solución desinfectante, toallas desechables o secadora de aire de paro automático. En caso de usar toallas desechables cuenta con un bote para basura con bolsa de plástico cualquier dispositivo o acción que evite el contacto directo de las manos con el bote de basura.			
*k) Tablas para picar, de acuerdo al Apéndice Normativo.			
l) Solo se emplean utensilios de superficie inerte.			
*m) Las tablas cuchillos y utensilios se lavan y desinfectan después de su uso			
n) Utilizan trapos exclusivos para limpieza de mesas y superficies de trabajo.			
*o) Los trapos utilizados en el área de preparación de alimentos se lavan y desinfectan después de su uso.			
p) Carros de servicio, entrepaños, gavetas y repisas limpios y en buen estado.			
q) Almacenan utensilios en un área específica y limpia.			
r) Limpian y desinfectan mesas de trabajo antes y después de su uso. En procesos continuos no exceden las dos horas.			
s) El lavado manual de loza, cubiertos y utensilios se realiza según el procedimiento descrito en los puntos 5.7.9.1. al 5.7.9.5			
t) Lavan y desinfectan utensilios.			
u) Las temperaturas de la maquina lavalozas son las especificadas por el fabricante y/o del proveedor de productos químicos			
v) Enjuagan los utensilios antes de introducirlos a la máquina.			
w) La carga de utensilios es adecuada a la capacidad de la máquina.			
x) El sistema de secado de utensilios se realiza como lo indican los puntos 5.7.9.5.			

y) Los botes de basura cuentan con la bolsa de plástico y están tapados mientras no estén en uso continuo.			
z) Realizan la limpieza conforme al programa establecido.			

7. PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	SÍ	NO	N/A
*a) Los alimentos de origen vegetal se lavan en forma individual o en manojos pequeños con agua potable, estropajo o cepillo (si es necesario), jabón o detergente, se enjuagan con agua potable y desinfectan.			
*b) Se planea de antemano la descongelación de alimentos, por medio de:			
1. Refrigeración.			
2. Horno de Microondas, siguiendo de inmediato la cocción del alimento.			
3. Como parte del proceso de cocción.			
En casos excepcionales se descongela a chorro de agua potable, a una temperatura máxima de 20° C evitando estancamientos.			
*c) No se sirven pescados, mariscos, ni carnes crudas.			
En el caso de los establecimientos en los que se sirven alimentos crudos, o a base de huevo crudo se especifica en la carta o menú que el platillo se sirve bajo consideración del comensal y el riesgo que esto implica.			
*d) Temperaturas mínimas internas de cocción:			
1. Cerdo y carne molida a 69° C por 15 segundos mínimo.			
2. Aves o carnes rellenas a 74° C por 15 segundos mínimo.			
3. El resto de los alimentos arriba de 63° C por 15 segundos mínimo.			
e) Los alimentos son recalentados rápidamente a una temperatura interna mínima de 74° C por 15 segundos mínimo.			
f) Los alimentos preparados que no se van a servir de inmediato se someten a un proceso de enfriamiento rápido, máximo 4 horas.			
g) Los alimentos descongelados, no se vuelven a congelar.			
h) Se usan utensilios que minimizan el contacto directo de las manos con el alimento, tales como cucharones, pinzas, tenedores, etc.			
i) El personal se lava las manos antes de manipular alimentos, vajilla limpia y después de cualquier situación que implique contaminación.			
j) En caso de usar guantes, se exige el lavado de manos antes de colocárselos. Estos son desechables y se cambian después de cada interrupción.			
Observaciones:			



8. ÁREA DE SERVICIO	SI	NO	N/A
*a) Alimentos fríos listos para servirse y buffet a una temperatura máxima de 7° C o inferior.			
*b) Alimentos calientes listos para servirse y buffet a una temperatura mínima de 60° C.			
c) Los alimentos preparados y listos para servirse están cubiertos antes de iniciar el servicio.			
d) Los utensilios de servicio no se tocan por la parte que entra en contacto con los alimentos o con la boca del comensal.			
e) Los alimentos envasados en porción individual cumplen con las instrucciones del fabricante para su conservación, y una vez utilizadas se desechan.			
f) Mantelería y servilletas limpias.			
g) Área y estaciones de servicio limpias y funcionando.			
h) El área del vehículo que esté en contacto con los alimentos está limpia.			
i) Los alimentos listos para servirse, se transportan en recipientes cerrados o envases desechables.			
j) Los alimentos preparados que se transportan, no se exponen a la zona de peligro de temperaturas por más de dos horas.			
Observaciones:			

9. AGUA Y HIELO	SÍ	NO	N/A
*a) Agua potable con un rango de 0,2 a 1,5 mg/ L (ppm) de cloro residual o análisis microbiológico por lo menos una vez al mes.			
b) Registros de potabilidad del agua.			
c) Hielo para consumo humano elaborado con agua purificada y/o potable.			
d) Se cuenta con registros de mantenimiento de equipo de potabilización y/o purificación de agua y máquina de hielo.			
e) El depósito de hielo está limpio.			
f) Utensilios exclusivos para hielo, limpios y desinfectados.			

Observaciones:			
----------------	--	--	--

10. SERVICIO SANITARIO PARA EMPLEADOS	SÍ	NO	N/A
a) Área limpia			
b) Cuenta con:			
Lavabo.			
Agua corriente.			
Jabón líquido antibacteriano.			
Toallas desechables o secadora de aire.			
Bote para basura provisto de una bolsa de plástico y tapa			
oscilante, de pedal o cualquier otro dispositivo o acción que evite			
contaminación.			
El WC cuenta con:			
Agua corriente.			
Papel sanitario.			
Bote para basura provisto de una bolsa de plástico y tapa			
oscilante, de pedal o cualquier otro dispositivo o acción que evite			
contaminación.			
c) Cuenta con casilleros o un área específica para colocar objetos			
personales.			
Observaciones:			

11. MANEJO DE LA BASURA	SÍ	NO	N/A
a) Área general de basura limpia y separada del área de alimentos.			
Contenedores limpios, en buen estado con tapa. (con bolsa de plástico según el caso)			
b) Se evita la acumulación excesiva de basura, en las áreas de manejo de alimentos. Los depósitos se lavan y desinfectan al final de la jornada.			

Observaciones:			
----------------	--	--	--

12. CONTROL DE PLAGAS	SÍ	NO	N/A
*a) Ausencia de plagas.			
b) Se tiene contratado un servicio profesional para el control de plagas presentando:			
1. Licencia federal sanitaria expedida por la autoridad correspondiente.			
2. Hojas de seguridad del producto utilizado.			
3. Programa del control de plagas.			
4. Registros e informes que amparen el servicio durante los últimos tres meses.			
5. Contrato de servicio vigente.			
c) Ausencia de trampas con cebos y lámparas de luz ultravioleta de atracción de choque eléctrico, en el área de manejo de alimentos.			
Observaciones:			

13. PERSONAL	SI	NO	N/A
a) Apariencia pulcra.			
b) Uniforme limpio y completo			
c) Cabello completamente cubierto con cofia, red o turbante.			
d) Manos limpias, uñas recortadas y sin esmalte.			
*e) El personal afectado con infecciones respiratorias, gastrointestinales o cutáneas, no labora en el área de preparación y servicio de alimentos.			
f) El personal no utiliza joyas (reloj, pulseras, anillos, aretes, etc.), u otro objeto ornamental en cara, orejas, cuello, manos, ni brazos.			
g) El personal cuenta con capacitación impartida por un instructor con registro vigente ante SECTUR.			
h) El personal no fuma, come, masca, o bebe en el área de preparación de alimentos.			
Observaciones:			

14. BAR	SI	NO	N/A
a) Área limpia.			
b) Utiliza cucharón y/o pinzas limpias y desinfectadas para servir hielo.			
c) No enfrían botellas en el hielo con el que se preparan las bebidas.			
*d) Lavan y desinfectan las licuadoras y mezcladoras después de su uso. Al final de la jornada se desarman para lavarlas y desinfectarlas.			
e) El personal cuenta con las facilidades para lavarse y desinfectarse las manos.			
Observaciones:			

## Lista de Verificación de Gestión de la Inocuidad de Alimentos HACCP

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5. REQUISITOS DEL SISTEMA HACCP</b>				
<b>5.1 REQUISITOS GENERALES</b>	LA ORGANIZACIÓN, ¿HA ESTABLECIDO, PUESTO EN PRACTICA Y MANTENIDO EL SISTEMA HACCP CON TODOS LOS REQUISITOS DE ESTA LISTA DE VERIFICACION?			La organización debe identificar los procesos necesarios así como poner en práctica un sistema HACCP acorde con los requisitos de esta lista de verificación.
<b>5.1.1 Política de inocuidad de los alimentos</b>	<p>¿Ha definido y documentado la alta dirección de la organización una política y compromiso de inocuidad de los alimentos? La política de inocuidad de los alimentos, ¿es apropiada y considera: la identificación, evaluación y control de peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos?</p> <p>¿Incluye la política de inocuidad de los alimentos el campo de aplicación del sistema HACCP: categoría de los productos y lugares de producción que serán cubiertos por el sistema?</p> <p>¿Asegura la relevancia de la política cumpliendo con los objetivos de negocio de la organización?</p> <p>¿Incluye el compromiso de cumplir con la legislación y reglamentos de inocuidad de alimentos aplicables?</p> <p>¿Incluye el compromiso de cumplir con otros requisitos suscritos por la organización?</p> <p>¿Proporciona el marco para establecer y revisar los objetivos de la inocuidad de los alimentos?</p> <p>¿Está documentada la política de inocuidad de los alimentos?</p> <p>¿Está puesta en práctica?</p> <p>¿Se mantiene y comunica a todos los trabajadores de la organización?</p> <p>¿Está disponible para el público?</p>			La alta dirección de la organización debe definir la política y compromiso con relación a la identificación, evaluación y control de peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos: (a) definiendo el campo de aplicación del sistema HACCP: categoría de los productos y lugares de producción, (b) cumpliendo con los objetivos de negocio de la organización así como con los requisitos de inocuidad de los alimentos por parte de los clientes, las autoridades y la propia organización, (c) asegurando que la política de inocuidad de los alimentos sea comunicada, entendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.2 ORGANIZACIÓN</b>				
<b>5.1.2.1 Responsabilidad Y Autoridad</b>	¿Ha definido, documentado y comunicado la organización las funciones, responsabilidad y autoridad para asegurar la operación del sistema HACCP? Esta responsabilidad y autoridad, permite al personal asignado: ¿Identificar y registrar cualquier problema en relación con el producto, el proceso y el sistema HACCP? ¿Iniciar las medidas correctivas y controlar los productos no conformes hasta que se corrija la deficiencia o condición insatisfactoria? ¿Iniciar acciones preventivas a la ocurrencia de cualquier inconformidad relativa al producto, proceso o al sistema HACCP? La alta dirección, ¿ha proporcionado los recursos necesarios para la implementación y control efectivo del sistema HACCP.			La organización debe establecer, mantener y actualizar en forma documentada, las funciones, responsabilidad y autoridad para asegurar la operación del sistema HACCP, así como dotar de los recursos necesarios para su efectiva implementación y control. En consecuencia, para el producto, el proceso y el sistema HACCP, el personal asignado debe: (a) identificar y registrar cualquier problema, (b) iniciar medidas correctivas y controlar los productos no conformes hasta que supere la deficiencia o condición insatisfactoria, (c) comenzar las acciones preventivas a la ocurrencia de cualquier inconformidad.
<b>5.1.2.2 Líder del equipo HACCP</b>	¿Ha designado la organización un líder para el equipo HACCP? El líder del equipo HACCP tiene la responsabilidad y autoridad para: ¿Asegurar que el sistema HACCP esté operando de acuerdo con esta lista de verificación? ¿Programar y organizar el trabajo del equipo HACCP? ¿Reportar a la alta dirección sobre la efectividad y adecuación del sistema HACCP para su revisión y mejora continua?			La alta dirección de la organización debe designar un líder para el equipo HACCP, con responsabilidad y autoridad para: (a) asegurar que el sistema HACCP esté implementado y operando de acuerdo con esta lista de verificación, (b) informar a la alta dirección sobre el desempeño y efectividad del sistema HACCP para su revisión y mejora continua, (c) programar y organizar el equipo HACCP.

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.1.2.3 Equipo HACCP</b>	¿Mantiene la organización un equipo HACCP multidisciplinario para desarrollar, establecer, mantener y revisar el sistema HACCP? ¿Este equipo HACCP: ¿Tiene conocimiento y experiencia respecto a productos, procesos y peligros dentro del alcance y campo de aplicación? ¿Mantiene la documentación para este efecto? ¿Documenta la responsabilidad y autoridad de expertos externos, cuando se requiere la asistencia de ellos?			La organización debe establecer y mantener un equipo HACCP para desarrollar, establecer, mantener y revisar el sistema HACCP. El equipo debe tener conocimiento y experiencia sobre los productos, procesos y peligros que se encuentran dentro del alcance y campo de aplicación, manteniendo la documentación sobre su trabajo. En caso de necesitarse expertos externos, el equipo debe documentar la responsabilidad y autoridad de los mismos.
<b>5.1.2.4 Formación y calificación. Toma de conciencia en inocuidad de los alimentos</b>	¿Se han identificado las necesidades de formación? El personal apropiado, ¿ha recibido esa formación para asegurarla inocuidad de los alimentos? ¿Se proporcionan los recursos para atender las necesidades de esta formación? ¿Se revisan periódicamente las necesidades de formación? ¿Se mantienen los registros de la formación? Además, ¿están definidos, establecidos y mantenidos los procedimientos para que los trabajadores estén concientes de la importancia del sistema de inocuidad de alimentos?			La organización debe identificar las necesidades de capacitación así como el personal que la recibe. En particular, los trabajadores que desarrollan tareas apropiadas, deben contar con la capacitación necesaria para el desempeño de su labor. La organización debe revisar periódicamente las necesidades de formación, así como mantener los registros de la misma. La organización establece y mantiene procedimientos para que los trabajadores estén concientes de la importancia de cumplir con la política de inocuidad de los alimentos.

<b>5.1.3 Revisión por la dirección</b>	La alta dirección: ¿Revisa periódicamente el sistema de inocuidad de los alimentos para asegurar que es apropiado y efectivo? ¿Cuenta con información debidamente recolectada para desarrollar la evaluación? ¿Evalúa la necesidad de cambios en la política de inocuidad de los alimentos, según los resultados de la auditoría del sistema HACCP?			La alta dirección de la organización debe revisar el sistema de inocuidad de los alimentos, previendo el recojo de la información necesaria, a fin de asegurar su adecuación y eficacia. Igualmente debe considerar la necesidad de cambios en la política, los objetivos y componentes del sistema HACCP, en el marco de los resultados de la auditoría del sistema y de la mejora continua. La alta dirección mantiene los registros de las revisiones.
--	---	--	--	---

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.2 Requisitos del sistema</b>				
<b>5.2.1 Generalidades</b>	¿Establece, documenta y mantiene la organización un sistema HACCP? Este sistema ¿permite asegurar que se han identificado todos los peligros potenciales y que están controlados los peligros significativos para que no dañen al usuario o consumidor? ¿Establece y mantiene la organización la documentación del sistema HACCP cumpliendo los requisitos de esta lista de verificación? En el caso de que el sistema HACCP está incorporado a otro sistema, ¿se describe esta incorporación?			La organización debe establecer, documentar y mantener un sistema HACCP en el cual se han identificado todos los peligros potenciales, ya que los significativos están controlados para que no dañen al usuario o consumidor. Igualmente, la organización debe establecer y mantener la documentación mostrando que el sistema HACCP cumple los requisitos de esta lista de verificación. Si la organización ha incorporado el sistema HACCP a otro sistema, debe describir tal relación.



<p><b>5.2.2 Procedimientos del sistema HACCP</b></p>	<p>La organización ¿establece y mantiene procedimientos así como un plan HACCP? Estos procedimientos: ¿Permiten asegurar la consistencia y cumplimiento con los requisitos de esta lista de verificación? ¿Aseguran la consistencia y cumplimiento con la política de inocuidad de alimentos de la organización? ¿Aseguran que la organización recibe información relevante sobre inocuidad de los alimentos, incluyendo requisitos legales?</p>			<p>La alta dirección debe establecer y mantener procedimientos documentados y un plan HACCP acorde con la política de inocuidad de los alimentos de la organización y con los requisitos de esta lista de verificación. Estos procedimientos deben asegurar también que la organización reciba información relevante sobre la inocuidad de los alimentos así como de los requisitos legales.</p>
<p><b>5.2.3 Plan HACCP</b></p>	<p>¿Tiene la organización diseñado un plan HACCP? El plan HACCP especifica: ¿Los peligros significativos? ¿Los puntos críticos de control –PCC– o lugares donde se deben controlar los peligros significativos? ¿Los parámetros de control crítico? ¿Los límites críticos a ser cumplidos?</p>			<p>La organización debe contar con un plan HACCP en el cual se especifique: (a) los peligros significativos, (b) los puntos críticos de control –PCC–, (c) los límites críticos para los PCC, (d) los métodos de vigilancia, (e) las medidas correctivas para los PCC que se muestren fuera de control, (f) el responsable de la vigilancia de cada PCC, (g) los procedimientos adicionales y otros que apoyan el plan, (h) la localización de la documentación de la vigilancia o control.</p>

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.3 Control de la documentación</b>	<p>¿La organización establece y mantiene procedimientos para el control de todos los documentos y datos requeridos por el sistema de verificación, debidamente autorizados? Este control asegura que los documentos y datos: ¿Cuenta con una lista maestra de documentos? ¿Puedan ser localizados y de fácil acceso? ¿Ser analizados periódicamente y revisados cada vez que sea necesario? ¿Estén disponibles en todos los lugares con operaciones esenciales para el funcionamiento del sistema HACCP? ¿Sean removidos oportunamente cuando se trata de documentos y datos obsoletos? ¿Sean adecuadamente archivados según propósitos legales o preservar su conocimiento? La documentación ¿es legible, con fechas incluyendo la de revisión, e identificable con facilidad, conservada y archivada por un periodo determinado? ¿Existen procedimientos y responsabilidades establecidas y mantenidas para crear y modificar documentos pertinentes?</p>			<p>La alta dirección debe establecer y mantener procedimientos para el control de los documentos y datos requeridos para el sistema HACCP, a fin de asegurar que: (a) puedan ser localizados, (b) sean analizados, revisados y aprobados para su adecuación por personal autorizado, (c) las versiones actualizadas estén disponibles en todos los locales donde se ejecuten operaciones esenciales para el sistema HACCP, (d) los documentos y datos obsoletos sean oportunamente removidos y se aseguren contra un uso no previsto, (e) los documentos y datos archivados o retenidos para propósitos legales o preservación de su conocimiento, deben estar adecuadamente identificados. La documentación debe ser flexible, estar fechada, ser fácilmente identificable, conservada en orden y archivada por un periodo determinado. La organización debe establecer y mantener procedimientos y fijar responsabilidades respecto a la creación y modificación de los distintos tipos de documentos.</p>
<b>5.4.1 Generalidades</b>	<p>¿Ha establecido y documentado la organización un estudio HACCP según los apartados 5.4.2 a 5.4.10?</p>			<p>La alta dirección debe establecer y documentar un estudio HACCP comprendiendo los contenidos de los apartados 5.4.2 a 5.4.10 de esta lista de verificación.</p>

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.4.2 Descripción del producto</b>				
<b>5.4.2.1 Descripción de las materias primas</b>	La organización ¿tiene disponible la descripción de las materias primas con información relevante para evaluar los peligros? Tal información: ¿Describe las características químicas, biológicas y físicas? ¿Describe el origen? ¿Describe el método de entrega, las condiciones de empaque y de almacenamiento? ¿Describe la preparación antes del uso?			La organización debe tener disponible la descripción de las materias primas. La descripción incluye información importante para la evaluación de los peligros, comprendiendo: (a) las características químicas, biológicas y físicas, (b) el origen, (c) el método de entrega, las condiciones de empaque y de almacenamiento, (d) la preparación antes del uso.
<b>5.4.2.2 Descripción de cada producto o categoría de producto</b>	La organización ¿tiene disponible la descripción de cada producto o categoría de producto con información relevante para evaluar los peligros? Tal información: ¿Describe las materias primas utilizadas? ¿Describe las características químicas, biológicas y físicas? ¿Describe las condiciones de almacenamiento y distribución?			La organización debe tener disponible la descripción de cada producto o categoría de producto. La descripción incluye información importante para la evaluación de los peligros, comprendiendo: (a) las materias primas utilizadas, (b) las características químicas, biológicas y físicas, (c) las condiciones de almacenamiento y distribución.

### 5.4.3 Identificación del uso previsto del producto

La organización ¿ha identificado a los usuarios y consumidores potenciales para cada producto o categoría de producto? ¿Ha identificado a los grupos de consumidores vulnerables? ¿Cuenta la organización con la descripción del uso previsto en relación con el almacenamiento, preparación, y modo de servirlo, según corresponda? ¿Cuentan los productos con las etiquetas proporcionando instrucciones al consumidor sobre la manipulación y el uso no intencionado del producto, a fin de asegurar su salud?

La organización debe identificar a los usuarios y consumidores potenciales para cada producto o categoría de producto. Igualmente debe identificar a los grupos de consumidores considerados vulnerables. La organización cuenta con la descripción del uso previsto del producto en relación con el almacenamiento, preparación y modo de servirlo. El etiquetado de los productos debe describir la manipulación y uso no intencionado de los mismos, además de las características distintivas de éstos.

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.4.4 Diagrama de flujo</b>	La organización, ¿elabora y mantiene los diagramas de flujo para los productos o categorías de producto involucrados en el sistema HACCP? Tal diagrama incluye: ¿La secuencia de todas fases del proceso de manufactura? ¿La incorporación de las materias primas y productos intermedios, así como el trabajo subcontratado? ¿Los reprocesos y reciclados? ¿La localización del retiro de los productos intermedios, subproductos y desechos? ¿Están disponibles los gráficos de flujo de materias primas, productos intermedios y productos a través de la organización? Los diagramas de flujo y gráficos, ¿son lo suficientemente claros y detallados como para identificar los peligros potenciales?			La organización debe elaborar y mantener diagramas de flujo para todos los productos o categorías de producto del sistema HACCP. Cada diagrama debe incluir: (a) las secuencias de las fases en el proceso de manufactura, (b) la incorporación de materias primas, productos intermedios y trabajos subcontratados, (c) la realización de reprocesos y reciclado, (d) el retiro de productos intermedios, subproductos y desechos. Igualmente la organización debe contar con gráficos mostrando el flujo de materias primas, productos intermedios y productos a través de la organización. La información de los gráficos y diagramas de flujo deben ser suficientemente claros y detallados para permitir la identificación de los peligros potenciales.

<p><b>5.4.5 Identificación de peligros</b></p>	<p>La organización, ¿identifica, registra y evalúa en forma documentada todos los peligros potenciales en cuanto a su severidad y probabilidad de ocurrencia? ¿Permite la evaluación identificar los peligros significativos que requieren control acorde con la política de inocuidad de alimentos de la organización? ¿Está basada esta identificación en las condiciones descritas en los apartados 5.4.2 a 5.4.4? ¿Son evaluados los peligros potenciales con probabilidad de ocurrencia, supervivencia y reproducción en cada fase del proceso?</p>			<p>La organización debe identificar, registrar y evaluar todos los peligros potenciales que tengan probabilidad de ocurrir. La evaluación corresponde a la severidad y probabilidad de ocurrencia, y debe estar documentada. En base a esta evaluación, debe identificar los peligros significativos que debe controlar. A su vez, la identificación está basada en las condiciones de los apartados 5.4.2 a 5.4.4. La evaluación de los peligros significativos debe comprender la probabilidad de ocurrencia, supervivencia y reproducción en cada fase del proceso.</p>
<p><b>5.4.6 Establecimiento de medidas de control</b></p>	<p>La organización, ¿establece medidas de control para cada peligro significativo a fin de evitar, eliminar o reducir el peligro a un nivel aceptable? En caso de no ser posible este evitar, eliminar o reducir el peligro a un nivel aceptable, la organización ¿ha modificado el proceso o el producto?</p>			<p>La organización debe establecer medidas de control para cada peligro significativo, las cuales deben evitar, eliminar el peligro o reducirlo a un nivel aceptable. De no existir un método adecuado para evitar, eliminar el peligro o reducirlo a un nivel aceptable, la organización debe modificar el proceso o el producto.</p>

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.4.7 Puntos críticos de control, PCC</b>	¿Ha establecido la organización medidas de control en uno más PCC para todos los peligros significativos? ¿Existe disponible la documentación para todos los peligros significativos, siendo evidente que se han establecido los PCC utilizando un método sistemático como el árbol de decisiones, por ejemplo? ¿Para cada PCC se han seleccionado parámetros de vigilancia relevantes que muestren que las medidas de control tienen el efecto deseado?			La organización debe establecer medidas de control en uno o más PCC en todos los peligros significativos. Igualmente debe documentar todos los peligros significativos, en donde sea evidente que los PCC se han establecido siguiendo un método sistemático como el árbol de decisiones. También la organización debe seleccionar parámetros de vigilancia relevantes para cada PCC, tales que muestren que las medidas de control tienen el efecto deseado.
<b>5.4.8 Límites críticos para cada PCC</b>	¿Ha establecido la organización límites críticos para los parámetros de vigilancia seleccionados para cada PCC? ¿Los límites críticos son aprobados por los miembros del equipo HACCP? ¿Puede demostrar la organización que los límites críticos establecidos prevendrán, reducirán o eliminarán el peligro? ¿Se adoptan criterios subjetivos para los límites críticos como la inspección visual, manipulación u otro? ¿Están respaldados estos criterios subjetivos en instrucciones, especificaciones o capacitación?			A través de los miembros del equipo HACCP, la organización debe establecer límites críticos para los parámetros de vigilancia seleccionados para cada PCC. Debe ser posible demostrar que el respeto a tales límites críticos dará como resultado la reducción, prevención o eliminación del peligro. Cuando los límites críticos estén basados en datos subjetivos como la inspección visual del producto o proceso, o la manipulación, u otro, debe contarse con instrucciones o especificaciones o capacitación.

5.4.9 Sistema de vigilancia para cada PCC	¿Ha establecido la organización un sistema de vigilancia para cada PCC? Este sistema, ¿contiene una secuencia de observaciones y mediciones que permiten mostrar si el PCC está bajo control? El sistema y las instrucciones de vigilancia, comprenden: ¿El método de vigilancia? ¿La frecuencia de vigilancia?		La organización debe contar con un sistema de vigilancia comprendiendo un proceso con una secuencia de observaciones y mediciones para mostrar que el PCC está bajo control. El sistema de vigilancia debe contar también con instrucciones que comprendan: (a) el método de vigilancia, (b) la frecuencia de vigilancia, (c) el personal responsable para la vigilancia, (d) el personal responsable para evaluar el resultado de la
---	---	--	---

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
	¿El personal responsable para la vigilancia? ¿El personal responsable para evaluar el resultado de la vigilancia? ¿El registro y documentación del resultado de la vigilancia? Los métodos y frecuencia del sistema de vigilancia, ¿son capaces de identificar oportunamente cualquier inconformidad respecto a los límites críticos? Los resultados de la vigilancia: ¿Son evaluados por personal autorizado para iniciar las acciones correctivas? ¿Están firmados tanto por el personal que efectúa la vigilancia como por el personal que realiza la evaluación?			vigilancia, (e) el registro y documentación de los resultados de la vigilancia. El sistema de vigilancia debe comprender métodos y frecuencia tales que permitan la identificación a tiempo de cualquier inconformidad respecto a los límites críticos para aislar el producto antes de continuar con su uso o consumo. Los resultados de la vigilancia deben: (a) ser evaluados por personal autorizado para iniciar las acciones correctivas, (b) estar firmados por el personal responsable de las actividades de vigilancia y por el que evalúa el resultado de la misma.



<b>5.4.10 Medidas correctivas para cada PCC</b>	Para cada PCC, ¿ha establecido la organización medidas correctivas específicas y documentadas aplicables cuando el resultado de la vigilancia indica que el PCC se ha apartado de los límites críticos? Las medidas correctivas: ¿Aseguran que el PCC se pone bajo control? ¿Aseguran que mientras el PCC estuvo fuera de control, se actuó según los procedimientos válidos para los productos no conformes? ¿Están documentadas?			La organización debe establecer medidas correctivas, específicas y documentadas, que son aplicadas cuando el resultado de la vigilancia muestra que el PCC se ha desviado de los límites críticos. Las medidas correctivas: (a) deben asegurar que el PCC se puso bajo control, (b) que mientras el PCC estuvo fuera de control, se han aplicado los procedimientos para productos no conformes, (c) deben estar debidamente documentadas.
<b>5.5.1 Registros relacionados con el sistema HACCP</b>	¿Mantiene la organización los registros para documentar las operaciones del sistema HACCP? Los registros: ¿Son legibles? ¿Se mantienen por un periodo que depende de la vida útil del producto, los requerimientos legales o del cliente? ¿Son fáciles de recuperar? ¿Se conservan en instalaciones tales que se eviten su pérdida, daño o deterioro?			La organización debe mantener los registros necesarios para documentar las operaciones del sistema HACCP. Los registros deben: (a) ser legibles, (b) conservarse por un periodo en función de la vida útil de producto, de los requisitos legales o del cliente, (c) ser de fácil recuperación, (d) mantenerse en instalaciones que eviten su pérdida, daño o deterioro.

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
<b>5.5.2 Control del producto no conforme</b>	¿Cuenta la organización con procedimientos documentados aplicables a productos cuyo PCC se encuentre fuera de los límites críticos? Estos procedimientos, ¿protegen el uso o consumo no intencionado de dicho producto?			La organización debe contar con procedimientos documentados para asegurar que los productos con PCC que se encuentren fuera de los límites críticos, estén protegidos contra el uso o consumo no intencionado.

<b>5.5.3 Notificación y recuperación del mercado</b>	<p>¿Cuenta la organización con procedimientos documentados relacionados con productos entregados al mercado y que representan un peligro a la inocuidad? Estos procedimientos: ¿Establecen notificaciones a las partes interesadas así como de recuperación del producto? ¿Consideran el origen y seguimiento del producto en la producción y después de la entrega?</p>		<p>La organización debe contar con procedimientos documentados para productos que han sido entregados al mercado y que representan un peligro a la inocuidad. Estos procedimientos consideran la notificación a las partes interesadas y la recuperación del producto del mercado. Igualmente, los procedimientos consideran el origen y seguimiento del producto tanto en la producción como después de la entrega.</p>
<b>5.5.4 Control de equipos y métodos de medición</b>	<p>¿Cuenta la organización con equipos de vigilancia de PCC debidamente controlados y calibrados? El control y calibración: ¿Se efectúa en comparación con patrones conocidos, válidos y aceptados a nivel local e internacional? ¿Son debidamente documentados aún cuando no existan tales patrones? Los métodos y validación de cada PCC: ¿Son apropiados? ¿Aseguran que se obtengan resultados reproducibles y repetibles? ¿Cuenta la organización con procedimientos documentados de calibración y registro? ¿Está disponible la documentación de la confiabilidad de los resultados de los análisis?</p>		<p>La organización debe contar con equipos de vigilancia de PCC debidamente controlados y calibrados, comparándolos con patrones conocidos, válidos y aceptados en los ámbitos local e internacional. En el caso de no disponerse de estos patrones, se debe documentar la calibración empleada. Los métodos y validación resultante de la vigilancia de cada PCC, deben ser apropiados y asegurar que se obtengan logros reproducibles y repetibles. La organización debe contar con procedimientos documentados de calibración y registro, así como tener disponible la documentación de confiabilidad de los resultados de los análisis.</p>

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
5.6 Mantenimiento del sistema HACCP	¿Mantiene y actualiza la organización el sistema HACCP? Esta actualización considera: ¿La comunicación con el equipo HACCP? ¿Los resultados de la verificación? ¿Los cambios en la política de inocuidad de los alimentos? ¿Revisa la alta dirección las actividades de mantenimiento del sistema?			La organización debe mantener actualizado el sistema HACCP sobre la base de: (a) la comunicación con el equipo HACCP, (b) los resultados de la verificación, (c) los cambios de la política de inocuidad de los alimentos de la organización. La alta dirección de la organización debe revisar las actividades de mantenimiento.

<p><b>5.6.1</b> <b>Comunicación</b> <b>con el equipo</b> <b>HACCP</b></p>	<p>¿Cuenta la organización con procedimientos documentados que aseguren que el equipo HACCP está debidamente informado? Esta información incluye: ¿Los nuevos productos? ¿Los cambios de materias primas, así como de productos y servicios? ¿Los cambios en los sistemas y equipos de producción? ¿Los cambios en las instalaciones de producción, la ubicación de los equipos y el entorno del medio ambiente? ¿Los cambios en los programas de limpieza y desinfección? ¿Los cambios en los sistemas de embalaje, almacenamiento y distribución? ¿Los cambios en el nivel de calificación del personal así como en la asignación de las responsabilidades? ¿Los cambios anticipados en los hábitos de consumo de los consumidores y grupos de consumidores? ¿Las preguntas relevantes de las partes externas interesadas así como de quejas que indiquen peligros a la salud relacionados con el producto? ¿Los requisitos legales?</p>		<p>La organización debe contar con procedimientos documentados que aseguren que el equipo HACCP está debidamente informado de: (a) los nuevos productos, (b) los cambios en las materias primas, los productos y los servicios, (c) los cambios en los sistemas y equipos de producción, (d) los cambios en las instalaciones de producción, la ubicación de los equipos y el entorno medioambiental, (e) los cambios en los programas de limpieza y desinfección, (f) los cambios en los sistemas de embalaje, almacenamiento y distribución, (g) los cambios en el nivel de calificación del personal y de la asignación de las responsabilidades, (h) los cambios anticipados de los hábitos de consumo de los consumidores y grupos de consumidores, (i) las preguntas importantes de las partes externas interesadas así como las quejas que indiquen peligros a la salud asociados con el producto, (j) los requisitos legales, (k) los requisitos de clientes y otros, los cuales la organización se ha comprometido a observar, (l) otras condiciones y cambios que tienen un impacto en la inocuidad de los alimentos. El equipo HACCP debe asegurar que estas condiciones están comprendidas en el mantenimiento del sistema HACCP.</p>
---	--	--	---

SECCION	PUNTO DE CONTROL	CUMPLIMIENTO S/N	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
	¿Los requisitos de los clientes y otros con los cuales la organización se ha comprometido a observar? ¿Otras condiciones y cambios que tienen un impacto en la inocuidad de los alimentos? ¿Se ha asegurado el equipo HACCP que las condiciones precedentes están incluidas en el mantenimiento del sistema HACCP?			
<b>5.6.2 Verificación del sistema HACCP</b>	¿Cuenta y mantiene la organización con procedimientos documentados para planear y verificar periódicamente si el sistema HACCP se desarrolla en concordancia con el plan HACCP? Estas actividades de verificación incluyen: ¿La auditoría HACCP para verificar el cumplimiento de esta lista de verificación tanto en el planeamiento como en la implementación del sistema HACCP? ¿La validación para verificar que los elementos del plan HACCP son adecuados respecto a los peligros significativos? ¿Son planificadas las verificaciones en base al estado e importancia de las actividades? ¿Son realizadas por personal calificado? ¿Son registrados los resultados de la verificación?			La organización debe establecer y mantener procedimientos documentados para planificar y verificar en forma periódica si el sistema HACCP se desarrolla de acuerdo con el plan HACCP. Las actividades de verificación deben comprender: (a) la auditoría HACCP para verificar si el estudio HACCP así como el plan HACCP se han realizado cumpliendo esta lista de verificación, y si el sistema HACCP está implementado en la práctica, (b) la validación para verificar que todos los elementos del plan HACCP son adecuados respecto a los peligros significativos. Las verificaciones deben ser planificadas tomando en cuenta el estado e importancia de las actividades y deben ser efectuadas por personal calificado. Los resultados de la verificación deben ser registrados.

### ACTIVIDADES A REALIZAR

- En sesión síncrona el instructor explicará a detalle la norma HACCP desde sus fundamentos y listas de verificación.
- Se solicitará la elaboración de un reporte de la información analizada en la lectura de apoyo con los siguientes apartados:
  - ◇ Portada.
  - ◇ Resumen (1 página).
  - ◇ Reporte de lectura con los conceptos principales de la lista de verificación.
  - ◇ Conclusiones y recomendaciones.
  - ◇ Referencias en formato APA.

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Resumen	30%
• Reporte de lectura con los conceptos principales de lista de verificación	40%
• Conclusiones	10%
• Formato de entrega y citas y referencias en formato APA	10%
• Evidencia de interacción en plataforma	10%

## TEMA 6

### Normas Oficiales Mexicanas

#### CONTENIDO

Identifica los indicadores empleados en la industria de alimentos y bebidas por medio de la revisión de las Normas Oficiales Mexicanas correspondientes de manera que se verifique su cumplimiento en la operación de la empresa.

#### Tabla de contenidos

- 6.1 Conceptos
- 6.2 Autoridades competentes
- 6.3 Normas Oficiales Mexicanas para Alimentos

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 6.1	Normatividad Mexicana para el rubro de alimentos <a href="http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Paginas/NormasPorTema/Alimentos.aspx">http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Paginas/NormasPorTema/Alimentos.aspx</a>
-------------	---

#### Alimentos

##### ■ CLAVE: NOM-002-SSA1-1993

TÍTULO: Salud ambiental. Bienes y servicios. Envases metálicos para alimentos y bebidas. Especificaciones de la costura. Requisitos sanitarios.

Temas:

ALIMENTOS, BEBIDAS, ENVASES, PLOMO

Publicación en el D.O.F.:

14/nov/1994

Entrada en vigor:

15/nov/1994

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-040-SSA1-1993

TÍTULO: Productos y servicios. Sal yodada y sal yodada fluorada. Especificaciones sanitarias.

Tema:

ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F. de la modificación:

23/sep/2003

Entrada en vigor de la modificación:

21/03/2004

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

Modificación de los numerales 2, 3, 6, 8, 9 y 11 de la NOM-040-SSA1-1993. Publicado en el DOF: el 31/12/2010

### ■ CLAVE: NOM-051-SCFI/SSA1-2010

TÍTULO: Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-información comercial y sanitaria.

Temas:

INFORMACIÓN COMERCIAL, INDUSTRIA ALIMENTARIA, ETIQUETADO

Publicación en el D.O.F.:

05/04//2010

Entrada en vigor:

05/01/2011

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

Resolución por la que se modifican los numerales 3.22, 3.41, 4.2, 4.2.8.3.2, la Tabla 3 del numeral 4.2.8.3.6, 4.3.1.1, 4.3.1.2 y la Tabla 4; se adicionan un inciso vii al numeral 4.2.8.2.4, así como los numerales 4.2.8.3.9 y 4.3.1.3, y se elimina el inciso d) del numeral 4.3.1.1 de la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria, publicada el 5 de abril de 2010. DOF-26-10-10



## ■ CLAVE: NOM-086-SSA1-1994

TÍTULO: Bienes y Servicios. Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales.

Temas:

ALIMENTOS, BEBIDAS

Publicación en el D.O.F.:

26/jun/1996

Entrada en vigor:

27/jun/1996

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

Modificación de los numerales 2, 7.16 y apéndice normativo B de la Norma Oficial Mexicana NOM-086-SSA1- 1994, Bienes y servicios. Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales. DOF-22-12-2010

Modificación:

Modificación de los numerales 3.5, 4, 7.10 y 11.7 y la eliminación de los numerales 7.10.1, 7.10.2, 7.10.3, 7.11, 7.12, 7.13, 7.14, 7.15, 11.6.2, 11.7.1, 11.7.2 y 11.7.3 de la Norma Oficial Mexicana NOM-086-SSA1-1994. Bienes y servicios. Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales. DOF-27-12-2012.

La modificación a los numerales 3.5, 4, 7.10 y 11.7 y la eliminación de los numerales 7.12, 7.13, 7.15, 11.6.2, 11.7.1, 11.7.2 y 11.7.3 entrarán en vigor al día siguiente de su publicación.

La eliminación de los numerales 7.10.1, 7.10.2, 7.10.3, 7.11 y 7.14 entrarán en vigor el 16 de septiembre de 2013.

## ■ CLAVE: NOM-092-SSA1-1994

TÍTULO: Método para la cuenta de bacterias aerobias en placa.

Temas:

MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

12/dic/1995

Entrada en vigor:

11/ene/1996

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-110-SSA1-1994

TÍTULO: Bienes y servicios. Preparación y dilución de muestras de alimentos para su análisis microbiológico.

Temas:

MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

16/oct/1995

Entrada en vigor:

15/nov/1995

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-111-SSA1-1994

TÍTULO: Bienes y servicios. Método para la cuenta de mohos y levaduras en alimentos.

Temas:

MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

13/sep/1995

Entrada en vigor:

13/oct/1995

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-112-SSA1-1994

TÍTULO: Bienes y servicios. Determinación de bacterias coliformes. Técnica del número más probable.

Temas:

MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

19/oct/1995

Entrada en vigor:

18/nov/1995

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-113-SSA1-1994

TÍTULO: Bienes y servicios. Método para la cuenta de microorganismos coliformes totales en placa.

Temas:  
MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS  
Publicación en el D.O.F.:  
25/ago/1995  
Entrada en vigor:  
24/sep/1995  
Estado actual:  
VIGENTE

■ **CLAVE: NOM-114-SSA1-1994**

TÍTULO: Bienes y servicios. Método para la determinación de Salmonella en alimentos.

Temas:  
MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS  
Publicación en el D.O.F.:  
22/sep/1995  
Entrada en vigor:  
22/oct/1995  
Estado actual:  
VIGENTE

■ **CLAVE: NOM-115-SSA1-1994**

TÍTULO: Bienes y servicios. Método para la determinación de Staphylococcus aureus en alimentos.

Temas:  
MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS  
Publicación en el D.O.F.:  
25/sep/1995  
Entrada en vigor:  
25/oct/1995  
Estado actual:  
VIGENTE

■ **CLAVE: NOM-116-SSA1-1994**

TÍTULO: Bienes y servicios. Determinación de humedad en alimentos por tratamiento térmico. Método por arena o gasa.

Temas:  
MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS  
Publicación en el D.O.F.:

10/ago/1995

Entrada en vigor:

9/sep/1995

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-117-SSA1-1994

TÍTULO: Bienes y servicios. Método de prueba para la determinación de cadmio, arsénico, plomo, estaño, cobre, fierro, zinc y mercurio en alimentos, agua potable y agua purificada por espectrometría de absorción atómica.

Temas:

MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS, AGUA

Publicación en el D.O.F.:

16/ago/1995

Entrada en vigor:

15/sep/1995

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-130-SSA1-1995

TÍTULO: Bienes y servicios. Alimentos envasados en recipientes de cierre hermético y sometidos a tratamiento térmico. Disposiciones y especificaciones sanitarias.

Tema:

ALIMENTOS, ENVASES

Publicación en el D.O.F.:

21/nov/1997

Entrada en vigor:

2/mayo/1998

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

Modificación de los numerales 2, 3 y 10 de la Norma Oficial Mexicana NOM-130-SSA1-1995, Bienes y servicios. Alimentos envasados en recipientes de cierre hermético y sometidos a tratamiento térmico. Disposiciones y especificaciones sanitarias. DOF-22-12-2010.

Modificación:

Modificación de los numerales 3.4, 4 y 7.6 de la Norma Oficial Mexicana NOM-130-SSA1-1995, Bienes y

servicios. Alimentos envasados en recipientes de cierre hermético y sometidos a tratamiento térmico. Disposiciones y especificaciones sanitarias. DOF-27-12-2012.

#### ■ **CLAVE: NOM-131-SSA1-2012**

TÍTULO: Productos y servicios. Fórmulas para lactantes, de continuación y para necesidades especiales de nutrición. Alimentos y bebidas no alcohólicas para lactantes y niños de corta edad. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Etiquetado y métodos de prueba.

Tema:

ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

10/sep/2012

Entrada en vigor:

08/01/2013

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

Modificación del numeral 15 de la Norma Oficial Mexicana NOM-131-SSA1-2012, Productos y servicios. Fórmulas para lactantes, de continuación y para necesidades especiales de nutrición. Alimentos y bebidas no alcohólicas para lactantes y niños de corta edad. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Etiquetado y métodos de prueba. DOF- 04-01-2013

#### ■ **CLAVE: NOM-143-SSA1-1995**

TÍTULO: Bienes y servicios. Método de prueba microbiológico para alimentos. Determinación de *Listeria monocytogenes*.

Temas:

MÉTODOS DE PRUEBA, ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

19/nov/1997

Entrada en vigor:

1/ene/1998

Estado actual:

VIGENTE

#### ■ **CLAVE: NOM-159-SSA1-1996**

TÍTULO: Bienes y Servicios. Huevo, sus productos y derivados. Disposiciones y especificaciones sanitarias.

Tema:

ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

2/dic/1999

Entrada en vigor:

2/feb/2000

Estado actual:

VIGENTE

Modificación

Modificación de los numerales 2, 3.1, 4, 6.1.4, 6.1.6, 6.3.4, 7.3, 10 y 11 de la Norma Oficial Mexicana NOM-159-SSA1-1996. Bienes y servicios. Huevo, sus productos y derivados. Disposiciones y especificaciones sanitarias. DOF-27-12-2012.

### ■ CLAVE: NOM-182-SSA1-2010

TÍTULO: Etiquetado de nutrientes vegetales.

Temas:

NUTRIENTES VEGETALES, ETIQUETADO

Publicación en el D.O.F.:

21/abril/2011

Entrada en vigor:

20/abril/2012

Estado actual:

VIGENTE

### ■ CLAVE: NOM-186-SSA1/SCFI-2002

TÍTULO: Productos y servicios. Cacao, productos y derivados. I) Cacao. II) Chocolate. III) Derivados. Especificaciones sanitarias. Denominación comercial.

Tema:

ALIMENTOS

Publicación en el D.O.F.:

8/nov/2002

Entrada en vigor:

7/mayo/2003

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

MODIFICACION de los numerales 2, 3, 6 y 12 de la Norma Oficial Mexicana NOM-186-SSA1/SCFI-2002, Productos y servicios. Cacao, productos y derivados. I Cacao. II Chocolate. III Derivados. Especificaciones sanitarias. Denominación comercial. DOF-01-02-11

#### ■ **CLAVE: NOM-187-SSA1/SCFI-2002**

TÍTULO: Productos y servicios. Masa, tortillas, tostadas y harinas preparadas para su elaboración y establecimientos donde se procesan. Especificaciones sanitarias. Información comercial. Métodos de prueba.

Temas:

ALIMENTOS METODOS DE PRUEBA

Publicación en el D.O.F.:

18/ago/2003

Entrada en vigor:

14/feb/2004

Estado actual:

VIGENTE

Modificación:

Modificación de los numerales 2, 3, 4, 6, 8 y 9 de la Norma Oficial Mexicana NOM-187-SSA1/SCFI-2002, Productos y servicios. Masa, tortillas, tostadas y harinas preparadas para su elaboración y establecimientos donde se procesan. Especificaciones sanitarias. Información comercial. Métodos de prueba. DOF-01-02-11

Modificación:

Modificación de los numerales 3.1, 4 y 6.3.5, y eliminación de los numerales del 6.3.5.1 al 6.3.5.8 de la Norma Oficial Mexicana NOM-187-SSA1/SCFI-2002, Productos y servicios. Masa, tortillas, tostadas y harinas preparadas para su elaboración y establecimientos donde se procesan. Especificaciones sanitarias. Información comercial. Métodos de prueba. DOF-03-01-2013.

#### ■ **CLAVE: NOM-194-SSA1-2004**

TÍTULO: Productos y servicios. Especificaciones sanitarias en los establecimientos dedicados al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio. Especificaciones sanitarias de productos.

Temas:

ALIMENTOS, PRODUCTOS CÁRNICOS

Publicación en el D.O.F.:

18/sep/2004

Entrada en vigor:

18/sep/2005

Estado actual:  
VIGENTE

Modificaciones:

Modificación de los numerales 2, 3, 6 y 9 de la Norma Oficial Mexicana NOM-194-SSA1-2004, Productos y servicios. Especificaciones sanitarias en los establecimientos dedicados al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio. Especificaciones sanitarias de productos. DOF- 22-12-2010.

Modificaciones:

Modificación a los numerales 4 y 6.10.4, adición del numeral 3.0 y eliminación del numeral 2.8 de la Norma Oficial Mexicana NOM-194-SSA1-2004, Productos y servicios. Especificaciones sanitarias en los establecimientos dedicados al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio. Especificaciones sanitarias de productos. DOF: 26-12-2012.

### ■ CLAVE: NOM-213-SSA1-2002

TÍTULO: Productos y servicios. Productos cárnicos procesados. Especificaciones sanitarias. Métodos de prueba.

Temas:  
ALIMENTOS, METODOS DE PRUEBA, PRODUCTOS CÁRNICOS

Publicación en el D.O.F.:

11/jul/2005

Entrada en vigor:

9/sep/2005

Estado actual:  
VIGENTE

Modificación:

MODIFICACIÓN de los numerales 2, 3, 5.1.1, 5.1.3.15, 7 y 8 de la Norma Oficial Mexicana NOM-213-SSA1-2002, Productos y servicios. Productos cárnicos procesados. especificaciones sanitarias. Métodos de prueba. DOF-17-12-10

### ■ CLAVE: NOM-242-SSA1-2009

TÍTULO: Productos y servicios. Productos de la pesca frescos, refrigerados, congelados y procesados. Especificaciones sanitarias y métodos de prueba.

Temas:  
ALIMENTOS, PRODUCTOS DE LA PESCA, MÉTODOS DE PRUEBA



Publicación en el D.O.F.:  
10/feb/2011  
Entrada en vigor:  
11/may/2011  
Estado actual:  
VIGENTE

#### ■ **CLAVE: NOM-243-SSA1-2010**

TÍTULO: Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba.

Tema:  
ALIMENTOS, LECHE, FÓRMULA LÁCTEA, PRODUCTO LÁCTEO  
COMBINADO Y DERIVADOS LÁCTEOS  
Publicación en el D.O.F.:  
27/sep/2010  
Entrada en vigor:  
27/nov/2010  
Estado actual:  
VIGENTE

Modificación:

MODIFICACION de la tabla 5 de la Norma Oficial Mexicana NOM-243-SSA1-2010, Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba. DOF-30-05-11

#### ■ **CLAVE: NOM-247-SSA1-2008**

TÍTULO: Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba

Temas:  
ALIMENTOS, METODOS DE PRUEBA, CEREALES, HARINAS, PANIFICACION.  
Publicación en el D.O.F.:  
27/jul./2009  
Entrada en vigor:  
23/ene/2010  
Estado actual:  
VIGENTE

### Modificación:

Modificación del primer transitorio de la Norma Oficial Mexicana NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba, publicada el 27 de julio de 2009, adicionado mediante la modificación publicada el 22 de enero de 2010. DOF- 19-07-2010.

Modificación de la Norma Oficial Mexicana NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba, publicada el 27 de julio de 2009. DOF-22-01-2010.

Modificación de los numerales 1.4, 2, 3.2, 3.10, 3.12, 3.17, 3.18, 3.19, 3.36, 3.44 y 8 de la Norma Oficial Mexicana NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba. DOF-10-05-2011

Modificación de los numerales 3.2, 3.10, 3.33, 4, 5.1.1, 5.2.7.ii.1), adición del numeral 5.1.5 y eliminación de los numerales 5.2.2.8, 5.2.3.4, 5.2.4.5 y el Apéndice normativo A de la Norma Oficial Mexicana NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba. DOF-27-12-2012.

### ■ CLAVE: NOM-251-SSA1-2009

TÍTULO: Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

Tema:

BUENAS PRÁCTICAS, ALIMENTOS, BEBIDAS,  
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS, SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS

Publicación en el D.O.F.:

01/mar./2010

Entrada en vigor:

26/nov./2010

Estado actual:

VIGENTE

## ACTIVIDADES A REALIZAR

El alumno participará en un plan de capacitación virtual diseñado para la obtención del Distintivo Q en calidad en el servicio, de forma que se apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo de la asignatura, a fin de aplicar los conocimientos del área de servicio de forma práctica.

La liga de acceso al plan de capacitación virtual es: [www.dcst.sectur.gob.mx](http://www.dcst.sectur.gob.mx)

Deberá entregar por semana un apartado del plan de capacitación virtual de acuerdo a los lineamientos marcados por el instructor de la asignatura. Es requisito dejar evidencia del trabajo en la plataforma por medio de recortes de imagen que deberá realizar de forma individual a fin de garantizar la realización de las actividades planteadas.

En cada apartado y como respaldo al trabajo se deberá entregar un reporte de actividades con una extensión de 1 cuartilla a fin de poner de manifiesto la opinión y experiencia adquirida con la actividad de la semana. Se deberá respaldar esta aportación con citas en formato APA y las referencias correspondientes al finalizar la entrega, misma que se integrará como un apartado al finalizar el trabajo.

El contenido del Plan de capacitación virtual consiste en lo siguiente:

### ■ Tema 1 Calidad y servicio.

- 1.1 Aspectos prácticos de la calidad en el servicio.
- 1.2 Las estrategias del servicio.
- 1.3 Dificultades de gestionar la calidad del servicio.
- 1.4 Costo de calidad y de la falta de calidad.
- 1.5 La importancia de la calidad en el servicio.

### ■ Tema 2. La importancia de la calidad en las etapas que integran la experiencia de viaje.

- 2.1 Planeación de viaje.
- 2.2 Traslado.
- 2.3 Estancia.
- 2.4 Servicios de destino.

### ■ Tema 3. La satisfacción del cliente.

- 3.1 Introducción.
- 3.2 Valor para el cliente.
- 3.3 Importancia de garantizar la satisfacción del consumidor.
- 3.4 Las encuestas de satisfacción.
- 3.5 Las cartas de reclamación y buzón de quejas y felicitaciones.

### ■ Conclusiones y Recomendaciones

#### Referencias bibliográficas

La Tipografía del trabajo será Arial 12, interlineado 1.5, márgenes predeterminados de Word, títulos en negrita centrados y mayúsculas. Subtítulos negrita mayúscula / minúscula alineación izquierda.

Las entregas escritas fuera del software se realizarán en el espacio de la plataforma destinado para ello.

#### RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Evidencia de trabajo en software de capacitación virtual	50%
• Entrega de contenidos del Tema 3 de la capacitación virtual con fundamento crítico como opinión personal	30%
• Referencias y formato en APA	10%
• Formato de entrega y ortografía	10%

### Trámites gubernamentales y administrativos

#### CONTENIDO

Distingue los trámites gubernamentales y administrativos a través de la identificación de los requerimientos a cumplir en la operación del establecimiento comercial a fin de lograr la adecuada constitución de la empresa prestadora de servicios.

#### Tabla de contenidos

7.1 Trámites gubernamentales.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 7.1	Trámites gubernamentales para la constitución de una empresa prestadora de servicios. Instituto Nacional del emprendedor <a href="http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&amp;g=4&amp;sg=28">http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&amp;g=4&amp;sg=28</a>
-------------	--

#### Marco Legal - Licencias y permisos para iniciar operaciones

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

1. **Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades).** La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está

registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

**2. Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades).** La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

### **3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

### **4. Secretaría de salud**

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la **Secretaría de Salud** o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: **Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario**. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

### **5. Instituto Mexicano del Seguro Social**

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el **Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**, dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

## 6. Institución Bancaria

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

## 7. Sistema de Información Empresarial Mexicano

De acuerdo con la **Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones**, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

## 8. Coparmex

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

## 9. Sindicato

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.

## 10. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

## 11. Secretaría de Economía

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las **Normas Oficiales Mexicanas (NOM)** que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especifica-

ciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SE. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría **[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)** porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país.

### **12. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca**

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

### **13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

### **14. Comisión Nacional del Agua**

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

### **15. Otras autorizaciones**

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras. De manera complementaria le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema **Primer Contacto** en el sitio web **[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)**.

## **ACTIVIDADES A REALIZAR**

- Mediante una asesoría síncrona el instructor expondrá los trámites gubernamentales a cumplirse para la adecuada constitución de una empresa.
- Se solicitará la entrega de un proyecto colaborativo en función de la información dada en la sesión y lectura de apoyo, en la sección de tareas.
- Realizar un proyecto colaborativo sobre los trámites gubernamentales para la apertura de un servicio de A y B de acuerdo a los siguientes contenidos:
  - ◇ Portada.
  - ◇ Diagrama de flujo para la apertura de un servicio de A y B.
  - ◇ Formatos para la apertura de la empresa.
  - ◇ Referencias en formato APA.



## RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Diagrama de flujo para la apertura de un servicio de A y B	40%
• Formatos para la apertura de la empresa	40%
• Formato de entrega	10%
• Evidencia de interacción en plataforma	10%

## Trámites gubernamentales y administrativos

### CONTENIDO

Distingue los trámites gubernamentales y administrativos a través de la identificación de los requerimientos a cumplir en la operación del establecimiento comercial a fin de lograr la adecuada constitución de la empresa prestadora de servicios.

### Tabla de contenidos

7.2 Trámites administrativos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lectura 7.2	Guía de trámites para tu negocio <a href="http://www.soyentrepreneur.com/guia-de-tramites-para-tu-negocio.html">http://www.soyentrepreneur.com/guia-de-tramites-para-tu-negocio.html</a>
-------------	---

#### ■ 1. Permiso para la Constitución de Sociedades.

En caso de querer operar bajo la figura de una persona moral, es lo primero que deberás gestionar. Se solicita ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), aún cuando tu compañía no tenga capital extranjero. Ten en cuenta que obtendrás este permiso sólo si la denominación o razón social que pretendes utilizar no se encuentra reservada por otra empresa. Y que deberás renovarlo cada año. Los pasos para realizar el trámite son:

- Completar la solicitud SA-1 ([www.sre.gob.mx/tramites/juridico/doctos/sa-1.doc](http://www.sre.gob.mx/tramites/juridico/doctos/sa-1.doc)) o, en su defecto, elaborar un escrito libre (encuentra qué datos debe contener en [www.sre.gob.mx/tramites/sociedades/tema2a.htm](http://www.sre.gob.mx/tramites/sociedades/tema2a.htm), en la sección Requisitos). ¿Dónde presentarlos?, en las oficinas centrales

de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la SRE (Avenida Juárez #20, piso 5. Colonia Centro) o en las delegaciones estatales de la dependencia.

- Cubrir el pago de derechos en cualquier institución bancaria (costos y tiempos disponibles en el mismo sitio de Internet) o bien mediante una transferencia electrónica.
- Si presentas tu solicitud en las oficinas centrales entre las 9:00 y las 11:00, resolverás el trámite ese mismo día. También puedes iniciar el proceso por Internet (<https://webapps.sre.gob.mx/SIPAC27/>), verificar si el nombre de tu sociedad no está en uso, llenar la solicitud, imprimirla y luego acudir a la dependencia.

## ■ 2. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Este trámite se realiza ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT). ¿Quién debe realizarlo? Las personas morales de nueva creación, a través de sus representantes legales.

El plazo máximo es de un mes a partir del inicio de las actividades por las cuales estén obligadas a emitir declaraciones fiscales periódicas o expedir comprobantes. Para agilizar el trámite, usa Internet: ingresa a la página [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx), al menú Nuevos Servicios. Luego selecciona la opción Inscripción en el RFC y elige Solicitud de Inscripción. Llena el cuestionario electrónico y registra una cita en ([www.citas.sat.gob.mx/citas\\_ac\\_internet](http://www.citas.sat.gob.mx/citas_ac_internet)).

Después acude a un módulo de servicios tributarios del SAT, donde recibirás tu RFC y tu guía de obligaciones. En caso de que quieras hacer el trámite en persona, deberás reunir los documentos y requisitos necesarios (consulta la lista en [www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/tramites\\_fiscales/registro\\_t/101\\_11659.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/registro_t/101_11659.html)) y pedir una cita.

## Después de la apertura

### ■ 1. Inscripción Patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Este trámite es obligatorio si has contratado uno o varios trabajadores. Es gratuito y hay dos alternativas: gestionar la pre alta patronal inicial por Internet ([www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx)) o acudir directamente a la subdelegación del IMSS que corresponda al domicilio fiscal de tu empresa.

La ventaja de hacer la pre alta vía Web es que un primer registro de tus datos agilizará el trámite posterior en ventanilla. Además obtendrás una cita para la presentación de tus documentos, lo que te evitará tener que esperar turno en la subdelegación. Puedes consultar la lista de documentos necesarios en la página de Internet del IMSS, con la siguiente ruta: trámites / patrones / trámites y formatos para patrones / pre alta para inscripción patronal. También puedes llamar al 01 800 623 2323, o bien solicitar información al correo [atn.contribuyente@imss.gob.mx](mailto:atn.contribuyente@imss.gob.mx).

En la subdelegación verificarán tus documentos, los cotejarán con los datos que ingresaste en la pre alta y en menos de dos horas el trámite estará listo.

### ■ 2. Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

Al darte de alta como patrón ante el IMSS, tu empresa quedara automáticamente registrada ante este organismo.

### ■ 3. Aviso de funcionamiento.

Este trámite se realiza ante la Secretaría de Salud (SA), como requisito de tipo administrativo para la apertura de un establecimiento que realice actividades de obtención, elaboración, preparación, fabricación, mezclado, acondicionamiento, distribución, manipulación, transporte, maquila, expendio, suministro, importación o exportación de productos alimenticios, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, tabaco, productos de aseo, limpieza, o perfumería y belleza, así como de las materias primas y aditivos que intervienen en su elaboración.

Si tienes duda respecto a estas clasificaciones, verifica las actividades específicas que requieren un aviso de funcionamiento en ([www.apps.cofemer.gob.mx/sare/sare-ssa.pdf](http://www.apps.cofemer.gob.mx/sare/sare-ssa.pdf)). Para realizar el trámite, tú o tu representante legal deberán solicitar el formato SSA-04-001-A Aviso de Funcionamiento Modalidad Inicial en la Unidad de Atención al Público de la Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios (DGCSPS) de la SA, o en cualquiera de las oficinas de regulación sanitaria de tu entidad.

También puedes obtenerlo en la página de Internet de Tramitanet ([www.tramitanet.gob.mx](http://www.tramitanet.gob.mx)) o en la página de Cofemer ([www.cofemer.gob.mx](http://www.cofemer.gob.mx)). Deberás completar y presentar el aviso dentro de los 10 días posteriores al inicio de operaciones en alguna de las oficinas mencionadas, donde se te entregará un acuse de recibo. Aunque para mayor comodidad, puedes hacer la captura directa de la información requerida en los formatos disponibles en la página de Tramitanet, firmar electrónicamente el aviso y enviarlo. Recibirás un acuse de recibo inmediato.

### ■ 4. Aviso de inscripción como empresa generadora de residuos.

Si tu negocio entra en esta categoría (puedes verificar la lista de los giros así considerados en [www.apps.cofemer.gob.mx/sare/sare-semarnat.pdf](http://www.apps.cofemer.gob.mx/sare/sare-semarnat.pdf)), deberás presentar el aviso de inscripción correspondiente ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

Puedes consultar la información y los documentos que deberás presentar en la liga anterior. Recuerda que este trámite es gratuito y se realiza en la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental de Semarnat (Avenida Revolución #1425, piso 25. Colonia Tlacopac. San Ángel) o en las oficinas estatales de la dependencia.

También existen algunos trámites estatales y municipales que deberás cumplir. Aunque dependerá de la legislación local, generalmente se requiere un aviso de funcionamiento ante la jurisdicción sanitaria estatal y el registro o alta al padrón de algunas contribuciones.

También deberás gestionar ante el municipio o delegación en el que funcione tu negocio el aviso de

apertura, la licencia o compatibilidad de uso de suelo, el visto bueno de Protección Civil y hacer el pago de algunas contribuciones.

Los procedimientos de estos trámites y el monto de las cuotas dependen de las instancias estatales, delegacionales y municipales. Verifica en el portal de cada orden de gobierno la información necesaria.

## **Más sencillo con el SARE**

Ante la necesidad de agilizar los trámites para la apertura de negocios, el Gobierno Federal implementó el 28 de enero de 2002 el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), que consolida en un solo lugar (oficina, módulo o ventanilla de los ayuntamientos) los trámites requeridos por los tres órdenes de gobierno. Además permite a los emprendedores abrir una empresa considerada como de bajo riesgo en un plazo máximo de 72 horas.

“Cofemer ha brindado asesoría a 137 municipios de 30 entidades federativas para instrumentar el SARE”, puntualiza el titular de la institución. El catálogo de giros considerados en el sistema como de bajo riesgo incluye comercios y prestadores de servicios, como tiendas de abarrotes, venta de alimentos preparados y ropa, agencias de viajes y despachos de profesionistas, entre muchos otros (las opciones abarcan 685 actividades económicas).

Si quieres beneficiarte de este programa, identifica si el municipio donde estará ubicado tu negocio lo ha implementado y acude a la oficina del SARE correspondiente. En este módulo te asistirá un funcionario para:

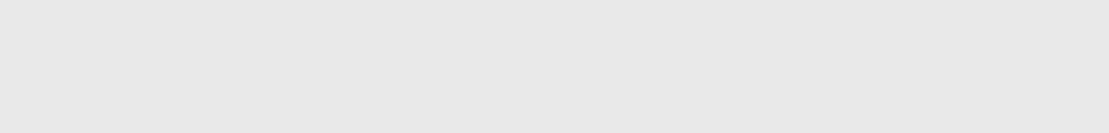
- Identificar si tu negocio realmente se considera de bajo riesgo, ya que los municipios establecen su propio catálogo de giros (en base a los criterios del SARE).
- Llenar una solicitud, proporcionar los documentos establecidos como requisitos para iniciar el trámite y realizar el pago de derechos correspondiente.
- En un tiempo no mayor a tres días hábiles, el funcionario del SARE te entregará la resolución de tu trámite.

## **ACTIVIDADES A REALIZAR**

- Mediante una asesoría síncrona el instructor expondrá los trámites gubernamentales a cumplirse para la adecuada constitución de una empresa.
- Se solicitará la entrega de un proyecto colaborativo en función de la información dada en la sesión y lectura de apoyo, en la sección de tareas.
- Realizar un proyecto colaborativo sobre los trámites gubernamentales para la apertura de un servicio de A y B de acuerdo a los siguientes contenidos:
  - ◊ Cronograma de actividades para realizar las operaciones.
  - ◊ Resumen de procesos y costos.
  - ◊ Conclusiones y recomendaciones.
  - ◊ Referencias en formato APA.

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN

• Cronograma de actividades para realizar las operaciones	30%
• Resumen de procesos y costos	30%
• Conclusiones y recomendaciones	20%
• Formato de entrega	10%
• Evidencia de interacción en plataforma	10%





**Otoño 2014**

**PRIMERA EDICIÓN**

Licenciatura en Gastronomía  
Escuela de Negocios