

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE  
COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**JOSÉ ALEXANDER GONZÁLEZ QUINTANILLA**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2015**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA  
DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**JOSÉ ALEXANDER GONZÁLEZ QUINTANILLA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.3, del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 6 de noviembre de 2012.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquín

Guatemala, 11 de febrero de 2014

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

A través de la presente informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**", elaborado por el estudiante José Alexander González Quintanilla, quien se identifica con carné número 200711277.

Por lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** a efecto de que se realicen los trámites necesarios, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 14043



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 232-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ ALEXANDER GONZÁLEZ QUINTANILLA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## DEDICATORIA

- A Dios:** Por brindarme la oportunidad de culminar un objetivo más en mi vida, además de darme la sabiduría, la paciencia y la fortaleza para ser un triunfador.
- A mis padres:** Por enseñarme a luchar y borrar de mi vocabulario la palabra “no puedo”, ya que gracias a su amor paciencia y esmero pude superar la poliomielitis y ser una persona como cualquier otra, y aunque no estén físicamente conmigo siempre los llevo en mi corazón los amo (Q.E.P.D).
- A mi futura esposa:** Por el apoyo incondicional, su amor y comprensión en los momentos difíciles de mi vida y por querer compartir el resto de sus días a mi lado.
- A mi familia:** Por el amor y apoyo que recibo cada día de mis abuelos, hermanas, sobrinos, tíos, tías, primos y primas.
- Al pueblo de Guatemala:** Por darme la oportunidad de estudiar, con su valiosa contribución en el presupuesto otorgado a la gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala.
- A la Universidad:** De San Carlos de Guatemala, por abrirme las puertas de su casa de estudios para crecer y desarrollarme profesionalmente.
- A la Facultad:** De Ciencias Económicas, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por brindarme el conocimiento necesario para poder competir en el mercado laboral.

- A mi asesor:** Al Lic. Álvaro Reyes por el conocimiento transmitido, la paciencia y disposición en el transcurso de la elaboración de mi tesis.
- A los licenciados:** Que forman parte de la Escuela de Administración de Empresas, especialmente a los licenciados Otto René López Orellana y Ángel Miguel González Godoy (Q.E.P.D), por dejar una huella indeleble y sembrar su semilla de sabiduría en mí.
- A la empresa:** De comida rápida por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de realizar mi tesis en su empresa, especialmente a Rubí López Jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección.
- A mis amigos:** Por su amistad y apoyo en cada etapa de mi carrera y hacer que los días de trabajo hayan sido divertidos e inolvidables.
- A todos:** Los que pusieron su granito de arena en el transcurso de toda mi carrera para que pudiera lograr un objetivo más en mi vida, Dios los bendiga.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Página i
--------------	-------------

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa privada	1
1.2. Restaurante	2
1.3. Administración	3
1.3.1. Proceso administrativo	3
1.3.1.1. Integración	4
a) Gestión del talento humano	5
• Proceso de gestión del talento humano	5
▪ Capacitación	7
✓ Tipos de capacitación	8
✓ Métodos y técnicas de capacitación	9
✓ Ciclo de la capacitación	10
▪ Proceso de capacitación de personas	11
✓ Necesidades por satisfacer	12
✓ Diseño y planificación de la capacitación	19

✓ Ejecución del plan de capacitación	22
✓ Evaluación del plan de capacitación	23

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**  
**DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD**  
**CAPITAL**

2.1. Metodología de la investigación	26
2.2. Antecedentes del restaurante	30
2.3. Proceso de capacitación de la empresa de comida rápida	36
2.3.1. Existencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación	36
2.3.2. Diseño y planeación de la capacitación	37
2.3.3. Ejecución de la capacitación	39
2.3.4. Evaluación de la capacitación	39
2.3.5. Conocimiento, información y herramientas de los colaboradores para brindar servicio de calidad	40
2.3.6. Calificación del servicio que brindan los colaboradores de la empresa de comida rápida	41
2.3.7. Personal administrativo y de restaurantes	42
2.3.8. Personal de mandos medios	49
2.4. Análisis y discusión de resultados	56

**CAPÍTULO III**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE**  
**COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

3.1. Justificación	59
3.2. Objetivos	60
3.3. Alcance	61
3.4. Metas	61
3.5. Proceso de capacitación propuesto	61
3.5.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	62
3.5.2. Diseño y planificación de la capacitación	73
3.5.3. Ejecución de la capacitación	93
3.5.4. Evaluación de la capacitación	105
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	126

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Colaboradores que contestaron la boleta de entrevista	29
2.	Consecuencias de la falta de un plan de capacitación	42
3.	Factores considerados	51
4.	Escenario 1: capacitación externa	97
5.	Escenario 2: capacitación interna	98
6.	Escenario 2 (real): capacitación interna	100
7.	Escenario 3: capacitación mixta (interna y externa)	101
8.	Comparación de los escenarios	103

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Actividades económicas de las empresas	2
2.	Tipos de restaurantes	2
3.	Objetivos y beneficios de la capacitación	8
4.	Métodos y técnicas de capacitación	9
5.	Niveles de análisis para realizar un -DNC-	13
6.	Costos de capacitación	22
7.	Opciones de respuestas de las boletas de encuesta	30

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Procedimiento para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación -DCN-	63
2.	Ejemplo de matriz para establecer el tipo de método de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	64
3.	Instructivo para llenar el formulario -DNC-	66
4.	Ejemplo de formulario -DNC- individual	69
5.	Guía de consolidado grupal de información de los formularios -DNC-	72
6.	Procedimiento para realizar el diseño y planificación de la capacitación	74
7.	Guía de problemas a solucionar	76
8.	Guía con los problemas prioritarios por resolver	77
9.	Guía de planificación de áreas a cubrir	78
10.	Calificación de la fuente de capacitación	80
11.	Guía de programación de la capacitación	82
12.	Plan de capacitación de atención y servicio al cliente	84
13.	Plan de capacitación de estándares de calidad en los productos	85
14.	Plan de capacitación de buenas prácticas de manufactura	86
15.	Plan de capacitación del clima organización	87
16.	Plan de capacitación de imagen personal	88
17.	Plan de capacitación de buenas prácticas de compras y manejo de inventarios	89
18.	Plan de capacitación de técnicas contables	90
19.	Plan de capacitación de ofimática	91
20.	Plan de capacitación de técnicas secretariales	92
21.	Procedimiento para realizar la ejecución de la capacitación	93

22. Lista de actividades propuestas antes de realizar las capacitaciones	95
23. Lista de actividades propuestas después de realizadas las capacitaciones	96
24. Escenarios de la evaluación de la capacitación	105
25. Procedimiento propuesto para realizar la evaluación de la capacitación	106
26. Factores a evaluar por medio de la reacción	107
27. Ejemplo de boleta de encuesta de evaluación de la reacción de la capacitación	108
28. Ejemplo de boleta de encuesta de evaluación del instructor de la capacitación	109
29. Guía de observación para evaluar actitudes	111
30. Comparación de resultados	112
31. Boleta de encuesta de la conducta antes de la capacitación	113
32. Boleta de encuesta de la conducta después de la capacitación	114
33. Boleta de encuesta de evaluación de resultados de capacitación	116
34. Guía de observación para la evaluación de resultados de capacitación	117
35. Clasificación de los temas de capacitación	119

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	4
2.	Proceso de gestión del talento humano	6
3.	Ciclo de la capacitación	10
4.	Proceso de capacitación	12
5.	Métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación	14
6.	Organigrama de la empresa de comida rápida	35
7.	Existencia de un plan de capacitación, para el personal de la empresa	38
8.	Aspectos que se necesita mejorar	40
9.	Calificación del servicio que brinda los colaboradores	41
10.	Capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo	43
11.	Frecuencia capacitaciones recibidas	45
12.	Importancia de asistir a las capacitaciones	46
13.	Conducción de la capacitación	47
14.	Calificación de la capacitación	48
15.	Percepción de la Importancia de la evaluación	49
16.	Establecimiento de objetivos	52
17.	Presupuesto asignado para capacitar	53
18.	Evaluación de la capacitación	54
19.	Seguimiento de la capacitación	56
20.	Proceso de capacitación	62
21.	Técnicas de capacitación propuestas	79

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Productos que ofrece la empresa de comida rápida	127
2.	Boleta de encuesta dirigida al personal	131
3.	Boleta de encuesta dirigida a los directivos	135
4.	Guía de observación	139
5.	Guía de entrevista	140

## INTRODUCCIÓN

Los factores importantes que permiten a una empresa competir en el mercado y por ende que obtenga éxito, son el conocimiento, habilidades y destrezas que posee el personal que la integra, ya que intervienen directa e indirectamente en la actividad económica que realiza, por lo que los colaboradores deben estar en continúa actualización y formación para que se desarrollen efectivamente en sus labores diarias.

Es por ello que se deben proporcionar de manera oportuna y precisa los instrumentos y lineamientos que contribuyan a minimizar esfuerzos y maximizar recursos en los colaboradores para que aumente el nivel productivo de la empresa y garantice el éxito dentro del entorno que se desenvuelven, la función principal de la capacitación como herramienta administrativa es actualizar e incrementar el conocimiento y proveer las herramientas que los colaboradores necesitan para realizar de mejor manera sus funciones.

Para garantizar que las capacitaciones sean efectivas se debe seguir un proceso sistemático, el cual inicia con la detección de necesidades de capacitación, seguido del diseño y planificación para que luego se ejecute y finalmente se lleve a cabo la evaluación, de esta manera tomar acciones que se consideren necesarias de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

El informe está elaborado con el propósito de ofrecer los lineamientos técnicos, los cuales son necesarios para que la empresa de comida rápida, desarrolle un proceso de capacitación que permita satisfacer las necesidades por la que este atravesando en un periodo determinado.

El documento contiene tres capítulos fundamentales que permiten describir aspectos importantes del proceso de capacitación como tal, el capítulo uno, está conformado por la base teórica que proporciona una mejor comprensión acerca del significado de algunos temas específicos que pueden llegar a generar dudas.

El diagnóstico se efectuó a la empresa de comida rápida en un período específico, el cual proporcionó información acerca de las necesidades que posee, a su vez contribuyó a que se pudiera desarrollar una propuesta para satisfacerlas.

El capítulo tres contiene la propuesta del proceso de capacitación, que permitirá disminuir los problemas que atraviesa la empresa de comida rápida, además de proveer de los lineamientos que se deben seguir para garantizar su éxito. Por último se detallan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Es la base teórica que contribuye a comprender de mejor manera el tema de tesis, así como los lineamientos a seguir en el transcurso de la investigación y proponer la solución que minimizará el problema que sea detectado, es necesario detallar los conceptos y definiciones de cada uno de los componentes que integran el proceso de capacitación, los cuales se describen a continuación:

#### **1.1. Empresa**

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1: 6)

Es decir, una empresa es un ente económico que se dedica a satisfacer determinadas necesidades de un mercado objetivo y pueden clasificarse de acuerdo a la actividad productiva a la que se dedican, con fines lucrativos o no lucrativos y su constitución jurídica.

##### **1.1.1. Empresa privada**

Una empresa privada está constituida por un número determinado de dueños, cuyas acciones son controladas por ellos mismos e intervienen directamente en las decisiones estratégicas para prestar un servicio o brindar un producto por medio de una actividad productiva cuyo beneficio generalmente es económico. El cuadro siguiente indica los tipos de empresas que existen de acuerdo al rol lucrativo al que pertenecen:

## Esquema 1 Actividades económicas de las empresas

Actividad	Descripción
Empresa de productos	Es aquella donde el hombre interviene para transformar la materia prima en un producto final, esto a través de un proceso de fabricación.
Empresa de servicios	En esta no existe un proceso de fabricación, la empresa proporciona un bien intangible para satisfacer las necesidades de los clientes.
Empresas mixtas	Son las empresas que se dedican a brindar un producto acompañado de un servicio, generalmente para dar mantenimiento al mismo producto.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### 1.2. Restaurante

“Un restaurante o restorán es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el local o para llevar. Hoy en día existe variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina.” (8:s.p.)

En Guatemala existen varios tipos de restaurantes de acuerdo al servicio que brindan al consumidor, pero los más comunes son:

## Esquema 2 Tipos de restaurantes

Tipo de restaurante	Descripción del restaurante
<b>Restaurante buffet</b>	En este tipo de restaurante es posible elegir variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida
<b>Restaurantes de alta cocina (<i>gourmet</i>)</b>	En estos restaurantes los alimentos son de calidad y servidos a la mesa. El pedido es a la carta o escogido de un menú, por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume.
<b>Restaurantes temáticos</b>	Son clasificados por el tipo de comida ofrecida como: la italiana, china, mexicana, japonesa, española, francesa, peruana, colombiana, entre otros.
<b>Comida para llevar</b>	Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición.
<b>Restaurante de comida rápida</b>	Restaurantes informales dónde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, submarinos, entre otros.

Fuente: elaboración propia en base a <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>. Año 2014.

### **1.3. Administración**

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”  
(1:3)

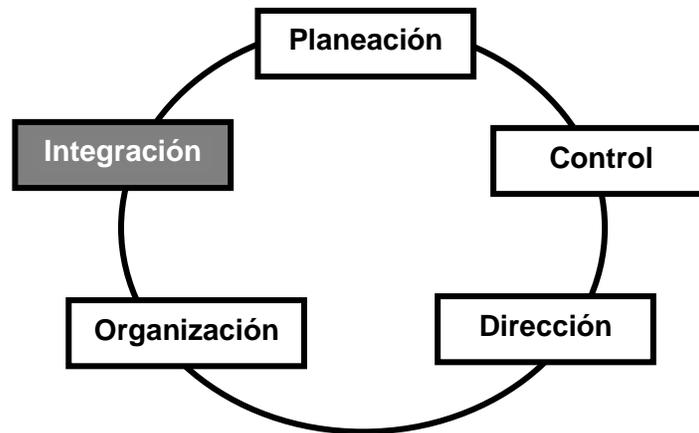
Por lo tanto, la administración, optimiza los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, para que los esfuerzos del entorno interno y externo estén dirigidos hacia el logro de los objetivos individuales y empresariales.

#### **1.3.1. Proceso administrativo**

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo está integrado por cinco fases y su propósito principal es alcanzar los objetivos de las empresas, además, unifica las acciones que se vayan a realizar para que se obtenga el mayor beneficio posible para la organización. Para la realización de la investigación se utilizará únicamente la fase de integración que se enmarcan en el esquema siguiente:

**Gráfica 1**  
**Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

#### **1.3.1.1. Integración**

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de los recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los elementos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de educación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización.” (1:181)

El proceso de integración tiene un papel importante en la administración, ya que suministra, coordina y unifica de manera eficiente y eficaz todos los recursos que posee la empresa, de tal manera que satisfaga las necesidades que se presentan en la realización de la actividad a la que se dedica y se logren alcanzar los objetivos empresariales.

### **a) Gestión del talento humano**

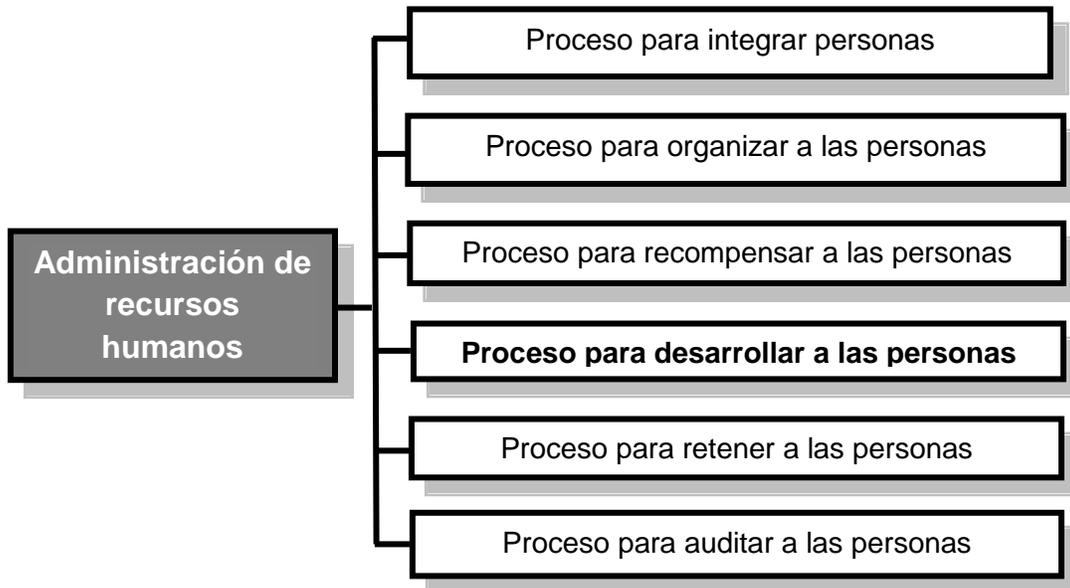
“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (3:9)

En la actualidad, los colaboradores son parte fundamental en las empresas, que poseen necesidades e intereses particulares y que son proveedores de conocimiento, habilidades y actitudes que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones, por ende, contribuyen a alcanzar el éxito empresarial; la gestión del talento humano se encarga de generar un clima organizacional eficiente y eficaz, que motive a los colaboradores a alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

- **Proceso de gestión del talento humano**

La gestión del talento humano eficiente, está integrada por seis procesos fundamentales que actúan de manera dinámica e interactiva para contribuir con la empresa a mantener un clima organizacional adaptado a las necesidades y requerimientos de los colaboradores y de la propia organización. El siguiente esquema detalla el proceso de la gestión del talento humano:

**Gráfica 2**  
**Proceso de gestión del talento humano**



Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano.3ª. Edición. México., McGraw-Hill, 2009. Página 15.

La gestión del talento humano utiliza seis procesos, pero para efectos de la investigación, se detalla a continuación el proceso para desarrollar a las personas, el cual busca mejorar el rendimiento de los colaboradores por medio del proceso de aprendizaje, capacitación, desarrollo personal y profesional y la administración del conocimiento; dado que los otros procesos, sin dejar de ser importantes no constituyen la base teórica para la investigación.

➤ **Proceso para desarrollar a las personas**

“Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces.” (3:366)

Por lo tanto, no solo se tiene que proporcionar los instrumentos técnicos e información que se adecúen a las necesidades de la empresa, sino que también se necesita de formación, aprendizaje y desarrollo, para que los colaboradores posean el conocimiento, habilidades y actitudes adecuados al desempeñar el trabajo.

▪ **Capacitación**

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.”  
(3:371)

La capacitación tiene un papel importante dentro de las empresas, ya que es una herramienta que contribuye a incrementar y actualizar el conocimiento, habilidades y actitudes en los colaboradores, por medio de la transmisión correcta de información. Su aplicación contribuye a que los empleados realicen sus actividades de manera eficiente, además de que sean capaces de resolver todo tipo de situación que se le presente en su puesto de trabajo, por lo tanto, la empresa aumentará su nivel competitivo dentro del sector productivo al que pertenece.

La capacitación pretende preparar al colaborador para que desempeñe una actividad determinada en función del logro de los objetivos de la empresa, a continuación se presentan los principales objetivos de la capacitación, así como los beneficios que se obtienen por medio de la aplicación de la misma:

### Esquema 3 Objetivos y beneficios de la capacitación

Objetivos	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar la productividad</li> <li>➤ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo</li> <li>➤ Facilitar la supervisión del personal</li> <li>➤ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador</li> <li>➤ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados</li> <li>➤ Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones</li> <li>➤ Favorece en la confianza y desarrollo personal</li> <li>➤ contribuye a la formación de líderes</li> <li>➤ Mejora las habilidades de comunicación y manejo de conflictos</li> <li>➤ Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto</li> <li>➤ Ayuda a lograr las metas individuales</li> <li>➤ Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona</li> <li>➤ Disminuye temores en competencia o ignorancia</li> <li>➤ Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad</li> <li>➤ Hace sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a [http://www.capacitacionaltamira.cl/beneficio\\_de\\_la\\_capacitacion\\_en\\_la\\_empresa.html](http://www.capacitacionaltamira.cl/beneficio_de_la_capacitacion_en_la_empresa.html)., y <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitacion/>.

#### ✓ Tipos de capacitación

A continuación se presentan los distintos tipos de necesidades de capacitación:

- **“Capacitación correctiva:** se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.” (7:121)
- **“Ocultas:** Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y generalmente tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.” (7:122)

- **“En cuanto a su importancia:** se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.” (7:122)
- **“Tolerables:** dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, duplicidad, no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad.” (7: 123)

El tipo de capacitación que se aplique varía de acuerdo a la necesidad que atraviese la empresa en un momento determinado, para que contribuya a minimizar los problemas detectados, además, permite priorizar los inconvenientes que se desea resolver rápidamente.

✓ **Métodos y técnicas de capacitación**

A continuación se presenta el esquema que contiene los métodos y técnicas de capacitación, con el objetivo de que los colaboradores capten la mayor información posible y que se garantice la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje:

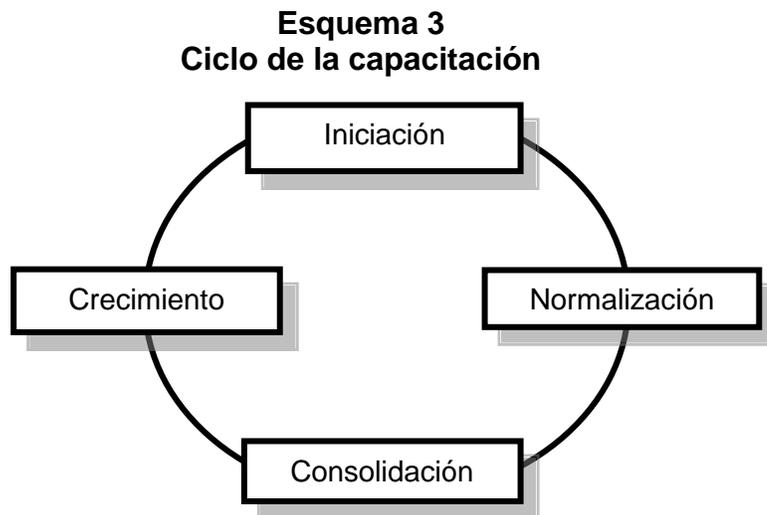
**Esquema 4**  
**Métodos y técnicas de capacitación**

<b>Métodos de capacitación</b>	<b>Técnica de capacitación</b>	<b>Descripción</b>
Fuera del lugar de trabajo	Talleres	Los participantes realizan una tarea con el propósito de practicar el conocimiento transmitido.
	Cursos	Se utiliza para temas extensos de capacitación y requiere de una asistencia mínima.
	Exposiciones	Se presentan por medio de un experto en el tema de capacitación a impartir.

Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano.3ª. Edición. México., McGraw-Hill, 2009. Páginas 383, 384, 385 y 386.

### ✓ **Ciclo de la capacitación**

Existen cuatro etapas por las cuales transcurre un sistema de capacitación durante su existencia en una empresa:



Fuente: elaboración propia, Pinto Villatoro R. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1a. ed. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Páginas 91, 92, 93 y 94.

- En la etapa de iniciación se realizan las primeras acciones de la capacitación, en donde se pretende demostrar los beneficios de la formación, lo que se puede obtener al momento de efectuarla con un enfoque profesional y la necesidad de que todos los niveles participen activamente en él, además, el capacitador tiene que lograr el apoyo y despertar el interés de los colaboradores para recibir los cursos que se impartirán, para no afectar el logro de los objetivos de la empresa.
- El sistema de capacitación inicia su crecimiento por medio del desarrollo de una tecnología y métodos adecuada a las necesidades de formación. En esta etapa se da forma propia al procedimiento de capacitación, se deja plasmado todo lo que resultó beneficioso para que sirva de base al proceso de desarrollo de personal y no se tenga que cortar el avance que se había logrado en esta

etapa, el capacitador debe dejar plasmados los métodos y técnicas que se adecúen a las necesidades de crecimiento de la empresa.

- En la etapa de consolidación se efectúa retroalimentación para identificar lo que podría mejorar, así como lo que fue útil, además, nuevos conceptos o elementos que deberán integrarse al sistema, en otras palabras se deben de efectuar los ajustes necesarios para llegar a la madurez, además de tener en cuenta los cambios en la tecnología que podrían implementarse de acuerdo a los requerimientos de los colaboradores.
- La normalización es la etapa más avanzada de un sistema de capacitación, debido a que el capacitador se convierte en un asesor y solucionador de problemas y no solo en un vínculo para transmitir conocimientos. Es decir, que al ubicarse en esta etapa, a la empresa le permite contar con colaboradores capaces de realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz al contar con un programa de capacitación establecido de manera formal.

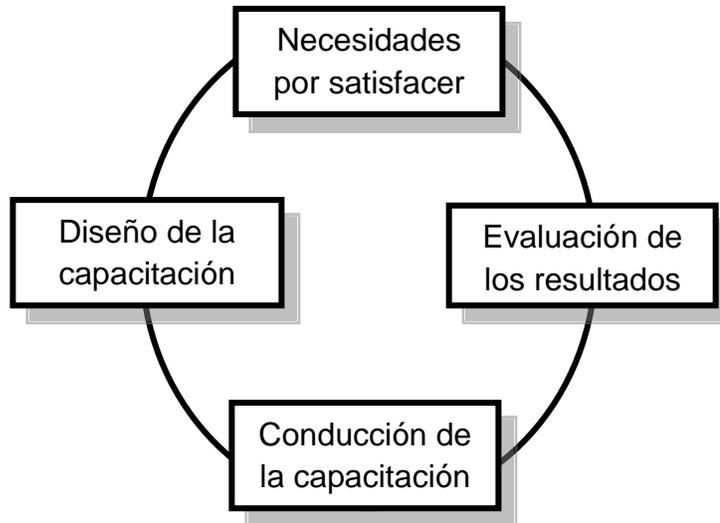
A continuación se detalla el proceso para la realización de la capacitación para garantizar la transmisión correcta de información:

▪ **Proceso de capacitación de personas**

“Es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas que implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados.” (3:375).

Para que la capacitación proporcione los resultados esperados al instruir sistemática a los colaboradores, es necesario aplicar el proceso de capacitación que se presenta en el esquema siguiente:

**Gráfica 4**  
**Proceso de capacitación**



Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano.3ª. Edición. México., McGraw-Hill, 2009. Página 377.

A continuación se detallan cada una de las etapas que integran el proceso de capacitación:

✓ **Necesidades por satisfacer**

En la primera etapa del proceso de capacitación, básicamente se identifican las debilidades presentadas en las distintas áreas que operan en la empresa, para lo cual se puede realizar análisis de los objetivos de la organización, competencias necesarias, problemas de producción, problemas de personal y resultados de la evaluación del desempeño.

Para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación, se establece si se desea realizar a nivel de toda la empresa o únicamente se pretende identificar los inconvenientes que se presentan en las distintas áreas, con el propósito de enfocar los esfuerzos únicamente a determinados problemas. Por medio de analizar cuidadosamente el entorno interno (misión, visión, valores, objetivos) y

el entorno externo (legal, tecnológico, socioeconómico y cultural). A continuación se detallan los cuatro niveles de análisis que existen para realizar una detección de necesidades de capacitación -DNC-:

**Esquema 5**  
**Niveles de análisis para realizar un -DNC-**

<b>Nivel de análisis de la organización</b>	A partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, visión y objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
<b>Nivel de análisis de recursos humanos</b>	Se analiza el perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
<b>Nivel de análisis de los puestos</b>	Su inicio radica en del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente su trabajo.
<b>Nivel de la capacitación</b>	Se inicia con los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación

Fuente: Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3ª. Ed. México. D.F., Mc Graw-Hill, 2009. Pagina379.

Pasos que son necesarios para aplicar la etapa uno del proceso de capacitación (diagnóstico de necesidades de capacitación):

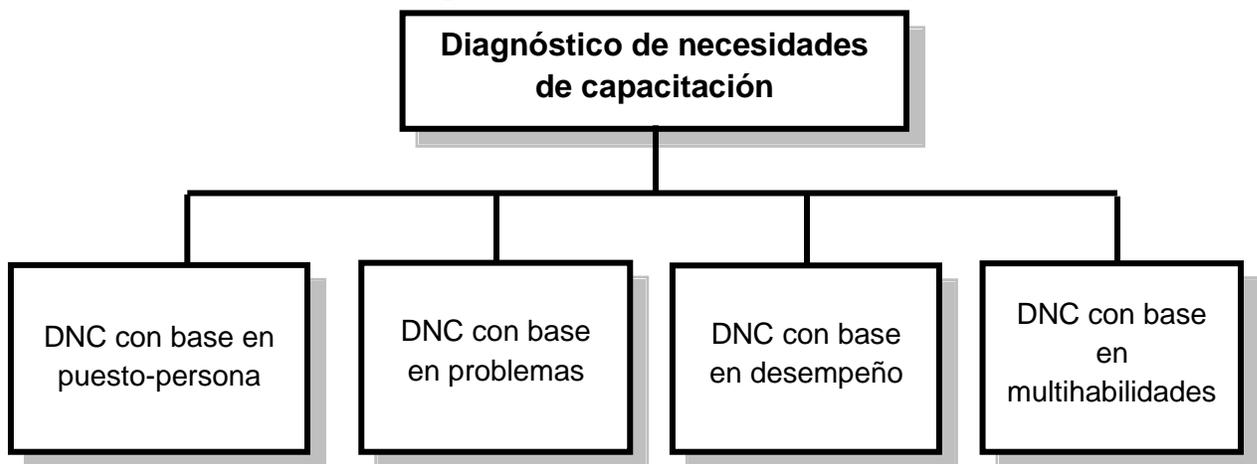
- Citar a reunión a personal de mandos medios
- Determinar el tipo de método de diagnóstico de necesidades de capacitación a aplicar
- Dar a conocer el funcionamiento del método de diagnóstico de necesidades de capacitación seleccionado
- Complementar el formulario -DNC- individual
- Reunión del personal de mandos medios
- Consolidar la información obtenida del formulario -DNC-

– Analizar los resultados obtenidos por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación

○ **Métodos –DNC–**

En el esquema siguiente se detallan los cuatro métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación:

**Gráfica 5**  
**Métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación**



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

A continuación se detalla las características de cada método -DNC-, así como sus ventajas, desventajas y forma de aplicación:

❖ **DNC con base en puesto-persona:**

Es el método básico. “Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto. Se aplica a los puestos operativos que cubren el 80% del total de los puestos en una organización, principalmente en una organización de tipo industrial, además este método es la base del DNC porque inicia la cultura del diagnóstico en forma participativa, así como, define las necesidades reales de

capacitación de las áreas operativas con un enfoque cuantitativo y no se invierten demasiados recursos y tiempo en el análisis.” (7:124)

La característica principal de este método es que se aplica para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos, así como, del personal que tiene experiencia en los mismos o del personal de nuevo ingreso. Busca realizar capacitaciones correctivas en busca del equilibrio de la aptitud del personal con cumplimiento de los estándares; en términos generales este método capacita al personal previo a su incorporación a la línea.

Para aplicar este método se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia, en la cual se incluye al titular de área, los colaboradores con más experiencia y el jefe de capacitación. Se considera si el porcentaje de rotación del personal es considerable, además, depende también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología. Por lo menos se efectúa trimestralmente, pero si los factores anteriormente mencionados no tienen cambios importantes, se revisa cada semestre.

♦ **Ventajas**

- ❖ “El DNC puesto–persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares
- ❖ Clarifica la labor de los supervisores
- ❖ Facilita la información formal entre el supervisor y su grupo
- ❖ Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación
- ❖ Establece compromisos de seguimientos a los procesos.” (7:125)

♦ **Desventajas**

- ❖ “Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas. Para los mandos medios no se requiere este nivel de análisis dado que su responsabilidad no es operativo sino se centra en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias, a veces únicas, y tomar decisiones
- ❖ Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional
- ❖ Se debe capacitar al personal en lo que haya planeado, para que no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga al personal a participar en un esfuerzo siguiente
- ❖ Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.”  
(7:126)

❖ **DNC con base en problemas:**

Este método se utiliza cuando se encuentran problemas aún no resueltos y es el que más resultados aporta a la capacitación a mediano plazo, su aplicación se convierte en una práctica rutinaria para solucionar los problemas en la gestión del personal de mandos medios. A ellos se les evalúa precisamente por los problemas que resuelven y con ello cumplir los objetivos de la empresa. El DNC aplicado a este nivel requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas. Es conveniente que se cuente primero con la base del DNC puesto-persona para pasar el enfoque del DNC basado en problemas, para garantizar una plataforma y la formación esperada, lo cual minimizara los riesgos de fracaso.

En las empresas que carecen de cultura productiva, es común observar que los problemas ocultos y los manifiestos no se resuelven, pues los colaboradores se

acostumbran a vivir con ellos. La mayor parte de las empresas funciona con deficiencias en cuanto a su rendimiento real y solamente cuando pasa de cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente. Los problemas pueden ser: quejas, rechazos, duplicidad, desperdicios, costos y gastos innecesarios, multas, rotación del personal, retrasos, errores, accidentes, reales o potenciales, entre otros

De alguna manera, los problemas descritos, tienen como causa la falta de capacitación del personal, cuando se soluciona implica beneficios económicos y organizacionales.

El método se aplica a través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrentan en su gestión. A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

♦ **Ventajas**

- ❖ “Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- ❖ Sirve para establecer la confianza en la UDC cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- ❖ Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- ❖ Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- ❖ Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
- ❖ Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.
- ❖ Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas.

- ❖ Distingue las causas del problema, ya que se originan en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo.” (7:137)

- ◆ **Desventajas**

- ❖ “No aplica en empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- ❖ Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- ❖ En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.” (7:139)

- ❖ **DNC con base en desempeño**

Este método se aplica para darle seguimiento al desarrollo de un sistema de capacitación, por lo que es necesario que la empresa cuente o establezca un sistema confiable de evaluación del desempeño, el cual sirva de base y tiene que ser confiable para que realmente contribuya a que el personal se esfuerce en obtener resultados concretos. En la evaluación del desempeño es fundamental que el personal se encuentre capacitado en los temas esenciales de sus situaciones y que no existan problemas notorios sin resolver. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se vigila para que cumplan con sus actividades principales y alcancen los objetivos establecidos.

Para su aplicación se detalla con el personal involucrado, cuáles son sus objetivos a lograr en cierto periodo y se establecen las acciones a seguir para el cumplimiento de los mismos, todo esto con especial referencia a los eventos de capacitación seleccionados.

- ◆ **Ventajas**

- ❖ “Asegura el rendimiento del personal para el logro de los objetivos
- ❖ Refuerza la herramienta de evaluación del desempeño

- ♦ **Desventajas**

- ❖ Pocas empresas tienen una evaluación del desempeño eficiente.” 87:144)

- ❖ **DNC con base en multihabilidades**

Se lleva a cabo cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Para lo cual se realiza la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales. El personal debe dominar las tareas de otros puestos de trabajo que se relacionen al de ellos.

Para aplicarlo se recaba la información de las tareas y se establece el grupo de colaboradores a capacitar, así como los indicadores esperados para el proceso, además, de verificar el nivel de capacitación actual de los involucrados respecto a sus actividades básicas, para que posteriormente se proponga el conjunto de tareas para las que se aplicará la capacitación.

- ♦ **Ventajas**

- ❖ “Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas
- ❖ Contribuye a la cuantificación de los procesos.” (7:144)

- ♦ **Desventajas**

- ❖ “Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida por su puesto puede generar confusión
- ❖ Es laborioso por el volumen de análisis
- ❖ Implica aumentar en forma considerable el tiempo de capacitación
- ❖ Sus resultados son a mediano plazo
- ❖ No es rentable si la rotación del personal es alta.” (7:145)

- ✓ **Diseño y planificación de la capacitación**

“Es la segunda etapa del proceso, se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha

hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización, de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado.” (3:379).

En esta etapa se toman decisiones referentes a las estrategias que se van a desarrollar para llevar a cabo la programación de la capacitación, por lo que es importante tener en consideración las siguientes interrogantes: ¿a quién capacitar?, ¿cómo capacitar?, ¿en qué capacitar?, ¿dónde capacitar? y ¿cuándo capacitar?

Pasos necesarios para aplicar la etapa dos del proceso de capacitación (diseño y planificación de la capacitación):

- Definir los problemas en base a la guía de problemas a solucionar
- Puntualizar los temas que serán incluidos en el plan de capacitación, con el apoyo de la guía de problemas prioritarios por resolver
- Clasificar los temas por cada área utilizando la guía de planificación de áreas a cubrir
- Seleccionar las técnicas de capacitación por medio del esquema de la metodología de capacitación
- Seleccionar los proveedores de capacitación a través de la guía de selección de proveedores de capacitación
- Analizar la programación de la capacitación, con ayuda de la guía de programación de la capacitación
- Desarrollar el plan de capacitación
- Solicitar aprobación del plan de capacitación

- **Plan de capacitación:** “Es el documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en compromiso de participación conjunta.” (7:166).

En este documento se plasma de manera formal las directrices y situaciones que se detectaron en el transcurso del diagnóstico de necesidades de capacitación - DNC-, para realizar las acciones que disminuyan la problemática existente en cuanto a las deficiencias encontradas. Contar con un plan de capacitación establecido de manera formal, permite satisfacer con mayor facilidad las necesidades de capacitación. El cual tiene que poseer las siguientes características:

- ❖ **Profundidad:** para detectar a fondo la problemática y las oportunidades que pueden atenderse por medio de la capacitación
  - ❖ **Amplitud:** que permita cubrir todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa
  - ❖ **Oportunidad:** es práctico, breve y de alto impacto para los colaboradores
  - ❖ **Participativo:** para su elaboración y realización se tiene que involucrar al personal de diferentes áreas y niveles
  - ❖ **Productivo:** es medible en cuanto al costo-beneficio y seguimiento a los programas
- **Establecimiento de objetivos:** los objetivos en el plan de capacitación constituyen la base de lo que se pretende alcanzar y sirven de guía para dirigir los esfuerzos en una misma dirección, por lo tanto, son medibles, cuantificables y realizables para poder solucionar la problemática existente.

- o **Elaboración de programas:** los programas se establecen según las necesidades que se van a satisfacer y para quién vaya dirigido, pero los que se pueden presentar son: básicos, de plataforma, sustantivos, institucionales y de desarrollo.
  
- o **Presupuesto para la capacitación:** sirve para cubrir todos los gastos en los que se incurrirá para llevar a cabo la programación de la capacitación, especialmente los financieros, el esquema siguiente lista los posibles costos que se pueden presentar:

**Esquema 6  
Costos de capacitación**

<b>Costos directos</b>	<b>Costos indirectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Honorarios para instituciones e instructores externos</li> <li>– Producción de material didáctico</li> <li>– Renta de salones</li> <li>– Renta de equipos</li> <li>– Servicios en el aula</li> <li>– Bonos a instructores</li> <li>– Viáticos del personal y de los instructores</li> <li>– Material didáctico</li> <li>– Honorarios a consultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Renta fija de las instalaciones</li> <li>– Nomina del personal</li> <li>– Inversión en equipo audiovisual</li> <li>– Mantenimiento de instalaciones</li> <li>– Publicaciones especializadas</li> <li>– Depreciación del equipo utilizado para capacitar</li> </ul>

Fuente: Pinto Villatoro Roberto, Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Página 164.

✓ **Ejecución del plan de capacitación**

“La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.” (3:381)

Se lleva a cabo la acción del plan de capacitación, en donde se detallan las actividades que son necesarios para su desarrollo. El responsable de la conducción del programa de capacitación puede ser: Gerente de línea, Asesoría de recursos humanos, por ambos o por terceros.

Pasos para aplicar la etapa tres del proceso de capacitación (ejecución de la capacitación):

- Revisar lista de actividades antes de cada capacitación con el apoyo del cuadro de lista de actividades
- Revisar lista de actividades después de cada capacitación de acuerdo al cuadro de lista de actividades
- Seleccionar el escenario de capacitación, con base a los cuadro de costos
- Entrega de los cuadros de cotos

o **Contratación de servicios:** para la realización de la capacitación se utilizan en gran medida recursos propios, sin embargo, es conveniente contar con servicios externos, tanto de instituciones especializadas en distintos temas, así como de instructores y asesores independientes.

o **Coordinación de eventos:** es el seguimiento a la labor de los participantes y del instructor, incluye la solución de los problemas y la cobertura de las necesidades que se presenten en las actividades de capacitación, para tener todos los recursos disponibles y lograr que los colaboradores se enfoquen en los objetivos de aprendizaje.

✓ **Evaluación del plan de capacitación**

“Es la medición y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado

con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional del seguimiento y de la evaluación de resultados.” (7:63)

Es importante evaluar la capacitación porque sirve de retroalimentación, la cual contribuye a determinar si lo realizado en el plan de capacitación obtuvo los resultados que se esperaban y cuáles fueron los principales problemas que se presentaron durante su ejecución.

Pasos para aplicar la etapa cuatro del proceso de capacitación (Evaluación de la capacitación):

- Desarrollar perspectiva uno evaluación de la reacción de la capacitación con la ayuda de la boleta de encuesta
- Continuar con la perspectiva uno evaluación de la reacción del instructor según la boleta de encuesta
- Aplicar perspectiva dos, evaluación del conocimiento pre/pos capacitación
- Emplear perspectiva dos evaluación de las habilidades pre/pos capacitación
- Desarrollar perspectiva dos evaluación de las actitudes pre/pos capacitación con el apoyo de la guía de observación
- Comparar los resultados de los pre/pos, a través del cuadro de comparación de resultados
- Aplicar perspectiva tres evaluación de la conducta antes de la capacitación de acuerdo a la boleta de encuesta y guía de observación
- Continuar perspectiva tres evaluación de la conducta después de la capacitación en base a la boleta de encuesta y guía de observación
- Perspectiva cuatro evaluación después de la capacitación según boleta de encuesta
- Clasificar los temas de capacitación que han tenido mayor impacto en los colaboradores

- Determinar los beneficios que se han logrado obtener con la práctica de lo expuesto en el tema de capacitación
- Presentar los informes ejecutivos de las cuatro perspectivas de la evaluación

Para evaluar un plan de capacitación, existen diversos métodos, a continuación se describe el que se utilizará en la investigación:

- o **La reacción:** mide la reacción de los colaboradores en términos de satisfacción en la experiencia de la capacitación, si el instructor obtuvo la atención del grupo, si el contenido y los ejercicios de la capacitación fueron adecuados, si las instalaciones eran cómoda y si la recomendaría a otros.
- o **Lo aprendido:** se evalúa a la capacitación por medio del grado de aprendizaje que obtuvieron los colaboradores en relación a nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes fueron modificadas como consecuencia de su aplicación.
- o **El desempeño:** evalúa los cambios en el trabajo derivado de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos, así como la adopción de nuevas actitudes.
- o **El resultado:** se trata de medir el efecto que se obtuvo de la capacitación por medio de los resultados del negocio de la empresa, los cuales pueden ser: reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación entre otros, con base a los temas que tuvieron mayor beneficio en los colaboradores.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

La empresa de comida rápida, dedicada a brindar productos alimenticios en varios países, en el que se incluye a Guatemala, cuenta con programas que contribuyen a la formación de los colaboradores, sin embargo, carece de lineamientos e instrumentos técnicos relacionados a la capacitación del personal.

En Guatemala la empresa de comida rápida funciona por medio de franquicias, lo que podría generar que no se haya priorizado en estructurar ni formalizar la capacitación del personal. Su finalidad es ofrecer un producto frescos y un servicio de calidad mundial, además tiene responsabilidad con el entorno alimenticio del país al ofrecer productos sanos que estimulan la salud de sus clientes, integrada por un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de sí para que la empresa logre sus objetivos y ser competitiva, por lo que es necesario que sus colaboradores posean conocimiento, habilidades y actitudes adecuadas.

Por medio de este capítulo se presenta el análisis de la situación actual del proceso de capacitación que se realiza en la empresa de comida rápida, los antecedentes de la empresa y la metodología utilizada.

#### **2.1. Metodología de la investigación**

Para establecer la situación actual del proceso de capacitación de la empresa de comida rápida, se recopiló la información por medio de fuentes primarias tales como: colaboradores, jefes de área y asesores de campo a través de encuestas, entrevistas y observación directa y fuentes secundarias como: libros, textos relacionados al tema y documentos de soporte que posee la organización.

### 1.1.1. Técnicas

Para la recopilación de información fue necesario utilizar las siguientes técnicas de investigación:

- a) Observación directa:** se efectuó por medio de una guía de observación.
- b) Entrevista no estructurada:** a través de la boleta de entrevista con preguntas abiertas, con la finalidad de obtener información específica de cómo realizan el proceso de capacitación.
- c) Encuesta:** se aplicó una boleta de encuesta a colaboradores ubicados en los restaurantes y oficinas.
- d) Muestra:** para la determinación de la muestra se aplicó la técnica estadística por proporciones equilibradamente establecidas, para lo cual es necesario tener en cuenta la siguiente información:

El porcentaje de confianza para efectuar la generalización de los resultados de la muestra hacia la población, se determinó por medio de la aplicación de la siguiente fórmula:  $Z = 0.8974/2 = 0.4487 = 1.64$ . El 89.74% del nivel de confianza permitió que la información de la investigación fuera objetiva y confiable.

El porcentaje de error utilizado para la determinación de la muestra es del  $10.26\% = 0.1026$ , el cual permitió contar con mayor confianza de los resultados que se obtuvieron por medio de la investigación.

Debido a que se desconoce la probabilidad de éxito de la investigación, se utilizó el 50% para "p" y el 50% en "q", con el propósito de que se tenga la misma probabilidad de éxito como de fracaso, por lo que se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N E^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza (89.74% o 0.8974)

p= probabilidad de éxito (0.50 de variabilidad positiva)

q= probabilidad de fracaso (0.50 de variabilidad negativa)

N= tamaño de la población (330 colaboradores)

E= precisión o error (10.26% o 0.1026)

$$n = \frac{(1.64^2) (0.50) (0.50) (330)}{(330) (10.26^2) + (1.64^2) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(2.6896) (0.25) (330)}{330 (0.01052676) + (2.6896) (0.25)} \qquad n = \frac{221.892}{(3.473844) + (0.6724)}$$

$$n = \frac{221.892}{4.146244} \qquad n = 53.516387 \approx \mathbf{54 \text{ colaboradores}}$$

El número de la muestra es de 54 colaboradores, es importante indicar que fue distribuida de acuerdo a las indicaciones y conveniencias de la empresa de comida rápida, es decir, con base a las estrategias administrativas, ya que los directivos de la empresa indicaron las ubicaciones que consideraron las más apropiadas para la generalización de los resultados de la investigación, por contar con el mayor número de colaboradores. Además la propuesta se realizará como prueba para que posteriormente se desarrolle en todos los restaurantes del país, y determinar los beneficios que se obtengan por medio de su aplicación.

### 1.1.2. Instrumentos

Para la realización de la investigación se utilizaron los instrumentos siguientes:

- a) Guía de observación:** se aplicaron guías de observación en cada área; la cual indicaba los aspectos que se debían observar, para identificar deficiencias relacionadas a la información, conocimientos y actitudes que necesitan los colaboradores para realizar sus tareas de manera eficiente.
- b) Guía de entrevista:** fue necesario realizarla por medio de un documento impreso, estructurado con preguntas abiertas dirigidas al personal de mandos medios de la empresa de comida rápida, con la finalidad de obtener información acerca del proceso de capacitación en la empresa de comida rápida.
- c) Boleta de encuesta:** para la investigación y criterio de los mandos medios se consideró un total de 54 colaboradores, de los cuales: 13 son de mandos medios y 41 pertenecen al nivel operativo (17 puestos ubicados en las oficinas y 24 están ubicados en los restaurantes indicados por la empresa, el cuadro siguiente detalla lo expuesto anteriormente:

**Cuadro 1**  
**Colaboradores que contestaron la boleta de encuesta**  
**Empresa de comida rápida**

Ubicación del personal	No. de personas que respondieron la boleta de encuesta	Nivel jerárquico al que pertenecen	
		Nivel medio	Operativo
Oficinas centrales	30	13	17
Restaurante 1	8	0	8
Restaurante 2	6	0	6
Restaurante 3	5	0	5
Restaurante 4	5	0	5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>13</b>	<b>41</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Para obtener la información fue necesario programar tres visitas autorizadas por el Departamento de Recursos Humanos: en la primera, se entrevistó al Jefe de capacitación y jefa de reclutamiento y selección; en la segunda, se encuestó a

trabajadores de los 4 restaurantes propuestos por la empresa; y en la tercera visita se encuestó a los asesores de campo y el resto del personal administrativo.

La boleta de encuesta fue proporcionada a cada colaborador de manera presencial por medio de material impreso, la cual contenía preguntas de selección múltiple, con el propósito de obtener mayores datos para identificar las deficiencias relacionadas a la transmisión de información, conocimientos y actitudes necesarias para realizar sus tareas, en el proceso de capacitación. Las opciones de respuesta que se tenían son las que se indican en el cuadro siguiente:

**Esquema 7**  
**Opciones de respuestas de las boletas de encuesta**  
**Empresa de comida rápida**

Opciones de respuesta	Significado de las opciones
Siempre	Positivo
Casi siempre	
Algunas veces	Negativo
Nunca	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Para efectos de la investigación y para una mejor comprensión de los resultados del diagnóstico realizado en la empresa de comida rápida, las opciones siempre y casi siempre utilizadas en las respuestas de la boleta de encuesta tienen un impacto positivo en la empresa; mientras que algunas ocasiones y nunca conllevan un efecto negativo en el rendimiento de la misma.

### **1.2. Antecedentes del restaurante**

La cadena de restaurantes objeto de estudio, es una franquicia que nació hace más de treinta años. Fue fundada en Bridgeport en el año 1,965 por los señores Fred De Luca y Peter Buck y su sede está ubicada en Milford Connecticut (Estados Unidos).

Tras consolidarse en Estados Unidos debido a su modelo de franquicias, decidieron expandirse al continente europeo y americano. Actualmente, cuenta con más de 30,100 restaurantes ubicados en 100 países; en México cuenta con más de 580 franquicias, seguida por Venezuela con 162, Argentina con 58, Colombia con 54, Costa Rica y España con 46, Panamá con 40, Chile con 33, El Salvador tiene 30, Ecuador 13, Bolivia 11, Perú 7 y Uruguay con 4. En Guatemala, abrió sus puertas al público el 25 de septiembre de 1,996, actualmente cuenta con 42 restaurantes abiertos al público situados en los centros comerciales más importantes del país, así como en el interior de la república.

Todos los restaurantes son privados y están gestionados por franquiciadores independientes, quienes se enorgullecen de ser miembros activos y solidarios con sus comunidades y fomentar la diversidad. Además, muchos escogen alternativas y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente: como ahorro de energía eléctrica, agua y reciclaje de residuos.

La empresa de comida rápida ha proporcionado capacitaciones en temas como: manejo de productos, trueput (manejo de equipos), aseo e imagen personal, higiene laboral, atención y servicio al cliente, ingredientes y utensilios de higiene, uso y manejo de químicos, desarrollo humano, promociones, superación personal, nuevos insumos y productos, herramientas de trabajo, mejoras en procesos, trabajo en equipo, preparación de menús y sistema de cobranza, sin embargo, no efectúan previamente un diagnóstico de necesidades, para determinar si las capacitaciones que brindan, satisfacen las necesidades que presentan las áreas.

Además de ello, se incluye en las capacitaciones al personal del nivel operativo, especialmente los ubicados en áreas administrativas, cuando estas son para

resolver problemas que presentan los restaurantes, lo que genera demoras en la prestación del servicio, deficiencias en la atención de los colaboradores para realizar las tareas, información errónea para ejercer su trabajo, gastos innecesarios y débil conocimiento del puesto de trabajo. Por lo que se desea capacitar a todo el personal, por medio de la implementación de un proceso adecuado a las necesidades, lo que va a mejorar el programa que actualmente se aplica, para contar con colaboradores competitivos y capaces de brindar un producto fresco y un servicio con calidad.

### **1.2.1. Filosofía empresarial**

La empresa de comida rápida se basa en una serie de factores que determinan la razón de ser y hacia donde se pretende llegar, a continuación se detalla los componentes de la filosofía de la empresa:

#### **a) Misión**

“Ser una organización responsable, profesional y competitiva, integrada por un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, brindando un servicio superior y enfocado en lograr el cumplimiento de sus metas.

#### **• Visión**

Ser la fuente de orgullo y satisfacción para nuestros clientes y colaboradores, ofreciendo un producto sano y un servicio fresco de calidad mundial en un ambiente de unión y crecimiento sin fronteras.

#### **• Valores**

- Alentar a nuestros franquiciadores a contribuir a sus comunidades.
- Promover la diversidad, y elegir opciones y prácticas comerciales que sean respetuosas con el medio ambiente.

- Enfocar nuestras iniciativas de sostenibilidad en eficiencia energética, conservar los recursos del agua, reducción de residuos, gestión sostenible del abastecimiento y de la cadena de suministro.
- Ofrecer alimentos de alta calidad y servicio excepcional.

### **b) Objetivos**

- Seguir evolucionando nuestro menú con opciones nutritivas y de gran sabor, así como dar acceso a información sobre nutrición y sobre cómo llevar un estilo de vida equilibrado.
- Asegurar que nuestros alimentos cumplan con la máxima calidad y normas de seguridad.
- Buscar soluciones sostenibles y efectivas, en términos de costo, que sirvan a las necesidades comerciales de nuestros franquiciadores.
- Ofrecer productos de calidad hechos al gusto de cada cliente.
- Proporcionar una gran variedad de sabores y alimentos nutritivos, mientras reducimos nuestra huella ecológica y creamos una influencia positiva en las comunidades que servimos alrededor del mundo.” (4:s.p.)

### **1.2.2. Estructura organizacional**

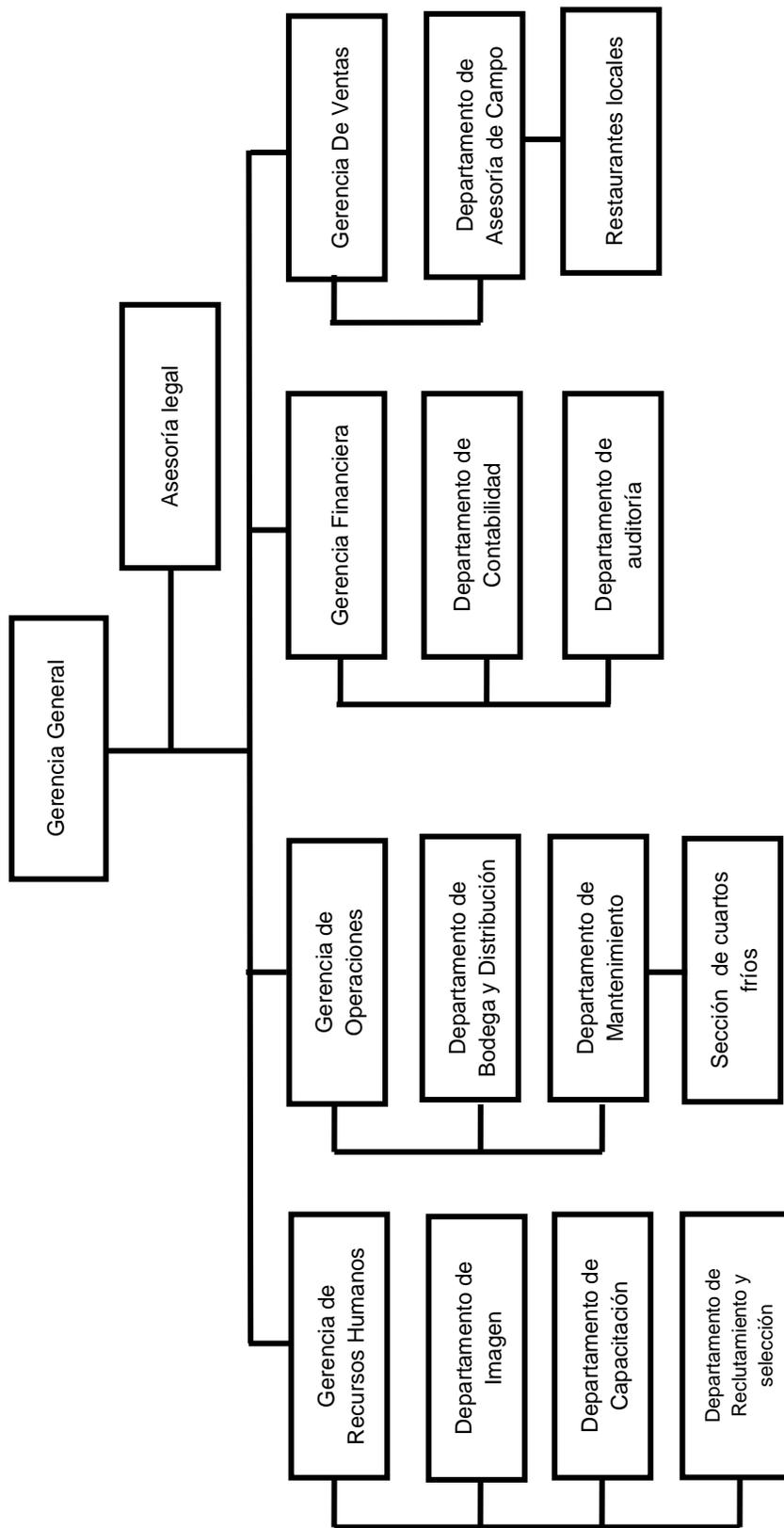
Debido a que no fue posible obtener información de la estructura de la empresa de comida rápida, se presentan a continuación los tres niveles jerárquicos a los que se tuvo contacto por medio de la investigación de campo:

**a. Nivel estratégico:** gerente general

**b. Nivel táctico:** jefe de imagen, coordinadora contable, coordinadora de gerencia, jefe de bodega, asesor legal, jefe de capacitación, jefe de reclutamiento y selección y asesores de campo.

**c. Nivel operativo:** dependiente de tienda, encargado de turno, cajero, auxiliar de tienda, encargado de nómina, encargado de auditorías, auxiliar contable, encargado de mantenimiento, encargado de construcción, asistente de gerencia, auxiliar de producción, encargado de cuartos fríos, auxiliar de inventarios, digitador, recepcionista, asistente de recursos humanos, encargado de bodega y auxiliar de bodega.

**Gráfica 6**  
**Organigrama de la empresa de comida rápida**



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

### **1.2.3. Producto que ofrece la empresa**

En todos los restaurantes, el menú principal permanece relativamente igual con la excepción de algunas variedades culturales y/o religiosas de acuerdo al país en donde se ubica, conservando la misma calidad de ingredientes y acompañamientos. Los productos que ofrece se pueden observar en anexos del 1 al 6.

### **2.3. Proceso de capacitación de la empresa de comida rápida**

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron por medio de la investigación de campo, la cual permitió establecer la situación actual en la que se encuentra el proceso de capacitación:

#### **2.3.1. Existencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación**

De acuerdo a la información proporcionada por el personal de mandos medios, no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación de manera formal, porque no conocen los procedimientos técnicos para su desarrollo, sin embargo, emplean la técnica del cliente misterioso para evaluar la calidad del producto y el servicio brindado. Además, indican que el propietario de la franquicia tiene un papel importante para la toma de decisiones en cuanto a la capacitación, porque éste establece los objetivos que se pretende alcanzar para un tiempo determinado y si no lo logran, interviene para establecer las deficiencias que se presentan y sin previo análisis indica que es necesario efectuar una capacitación. También, se guían por los informes presentados por los Asesores de Campo, quienes se basan en la evaluación de los resultados obtenidos por medio de la retroalimentación de las necesidades expuestas por los colaboradores al Encargado de Turno de cada restaurante, para que posteriormente éste, las traslade de forma verbal a los Asesores de Campo, a fin de determinar las necesidades presentadas en cada restaurante y de esa manera proponer temas

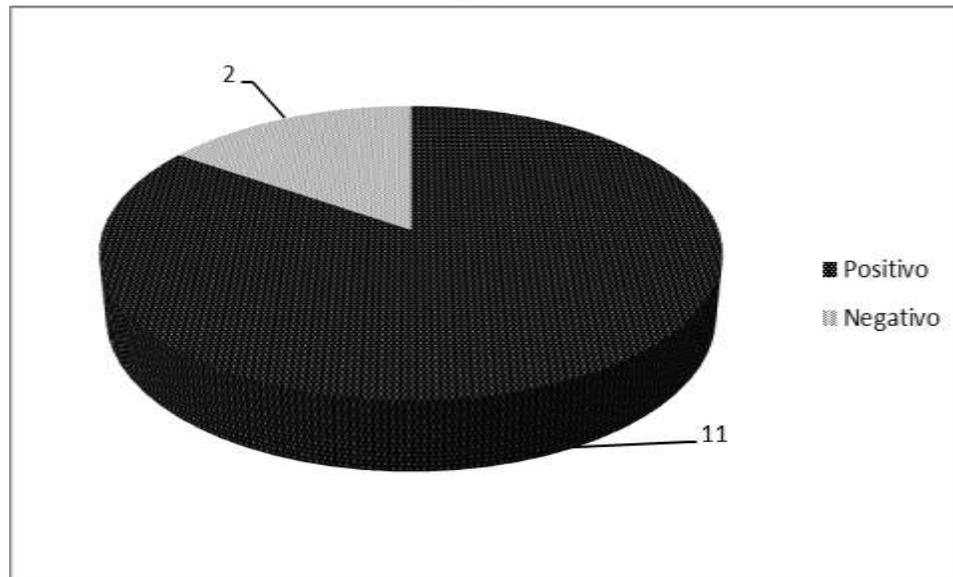
de capacitación a la gerencia para su posterior aprobación. Además, realizan observación directa para determinar las áreas que se necesita fortalecer.

Los jefes de área indicaron que no realizan ningún procedimiento para detectar las necesidades que presentan los colaboradores, porque las capacitaciones se enfocan en resolver problemas que se presentan en los restaurantes.

### **2.3.2. Diseño y planeación de la capacitación**

El personal del nivel medio argumentó no contar con un plan de capacitación formalmente establecido, sino que únicamente realizan una reunión anual de la capacitación, que se coordina con el gerente general, en la cual se elabora un informe, dónde se detalla cuantas capacitaciones se van a efectuar durante el año y los temas que se van a impartir, así como también, el costo que va ser necesario para cubrir las actividades de capacitación, también se proporcionan las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. Sin embargo, es el gerente general quien tiene la facultad de aprobar o rechazar los mismos, sin tener contacto directo con las necesidades que se pretenden satisfacer con los cursos propuestos por el nivel táctico, además, ellos son los responsables de aprobar o rechazar el presupuesto para cubrir dicha planificación.

**Gráfica 7**  
**Existencia de un plan de capacitación para el personal de la**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La gráfica anterior detalla que el personal de mandos medios que indicaron positivamente, si tienen conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, sin embargo no lo aplican, de los cuales 7 manifestaron que existe pero no está establecido formalmente y presenta debilidades, por lo que únicamente se basan en el informe mencionado en el párrafo anterior, por medio de un documento que les proporcionan los capacitadores, dónde se detalla los cursos que se llevarán a cabo, mientras que 2 señala que únicamente se les proporciona información anticipada de las capacitaciones mediante reuniones previas, en dónde externan verbalmente las dificultades por las cuales atraviesan los restaurantes, sin embargo cuando son aplicadas por otras instituciones no se les comunica. Por el contrario, las personas que expresaron no tener conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, se debe a que no se cuenta con información apropiada de un plan, además, no se sabe con exactitud

lo que se va a realizar, por lo que se acude a conocimientos empíricos para capacitar al personal.

### **2.3.3. Ejecución de la capacitación**

El personal de mandos medios indica que para llevar a cabo la capacitación en los temas que dominan no acude a contratar los servicios de instituciones, pero en determinados temas solicitan cotizaciones a empresas especializadas para analizar cuál es la mejor opción que se adapte a las necesidades y requerimientos de la empresa para su ejecución, sin embargo no cuentan con instrumentos técnicos que contribuyan a darle seguimiento a las actividades de capacitación. Además, las capacitaciones que se realizan actualmente en la empresa de comida rápida son enfocadas hacia el personal de los restaurantes, más no al área administrativa, lo que influye en el desempeño de sus labores por no estar actualizados en temas contables y administrativos, por lo que los colaboradores deben acudir a instituciones especializadas en el tema que consideran conveniente, con el objetivo de actualizar el conocimiento, sin embargo, son ellos los que costean los gastos.

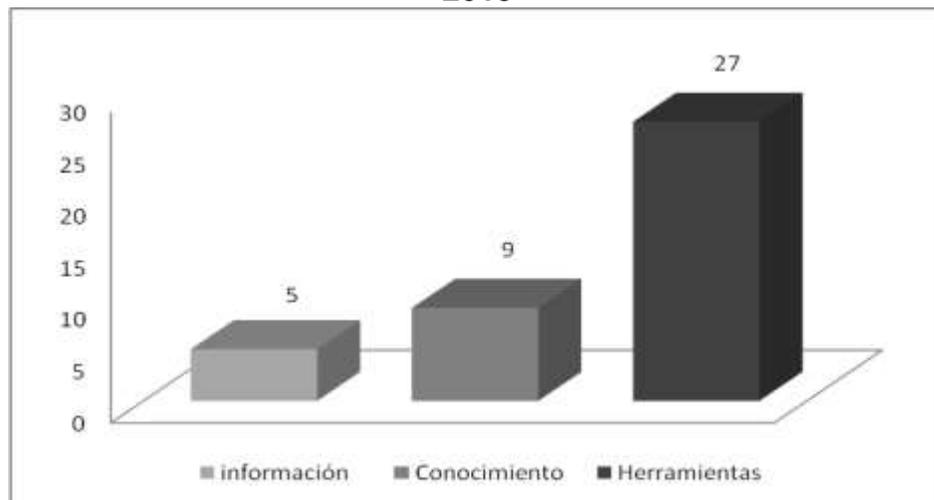
### **2.3.4. Evaluación de la capacitación**

El personal de mandos medios indica que evalúan la efectividad de la capacitación al final de la misma, por medio de un cuestionario que se entrega individualmente al personal, en donde se efectúan preguntas como: es aplicable el tema de capacitación al trabajo que desempeña, cuál es el punto de vista acerca del contenido y del capacitador, comentarios, entre otros. Sin embargo, no aplican otro método de evaluación para comparar la situación actual con la anterior, sino que el asesor de campo es el responsable de verificar las mejoras obtenidas por medio de la capacitación, por lo que la evaluación es únicamente para el personal de restaurantes.

### 2.3.5. Conocimiento, información y herramientas de los colaboradores para brindar servicio de calidad

De acuerdo a la opinión del personal de mandos medios, se deben programar más capacitaciones porque existen colaboradores que aún presentan deficiencias en cuanto al conocimiento, información y herramientas para que realicen su trabajo de manera efectiva. La gráfica siguiente indica que los colaboradores que presentan deficiencias en el manejo de herramientas de trabajo, es originado a la poca disposición que se tiene de las mismas al ingresar a la empresa, por lo que no se brinda entrenamiento adecuado de determinados equipos, y cuando se deben utilizar en el lugar de trabajo únicamente se proporcionan instrucciones generales, mientras el personal que poseen deficiencias en el conocimiento que se requiere para ejecutar el trabajo efectivamente, es porque no cuentan con el perfil idóneo para satisfacer las necesidades que el puesto exige, por último, los empleados que tienen debilidades en la información de su trabajo, se debe que cuando se proporciona no se realiza de forma clara y los trabajadores no prestan la atención debida:

**Gráfica 8**  
**Aspectos que se necesita mejorar**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**

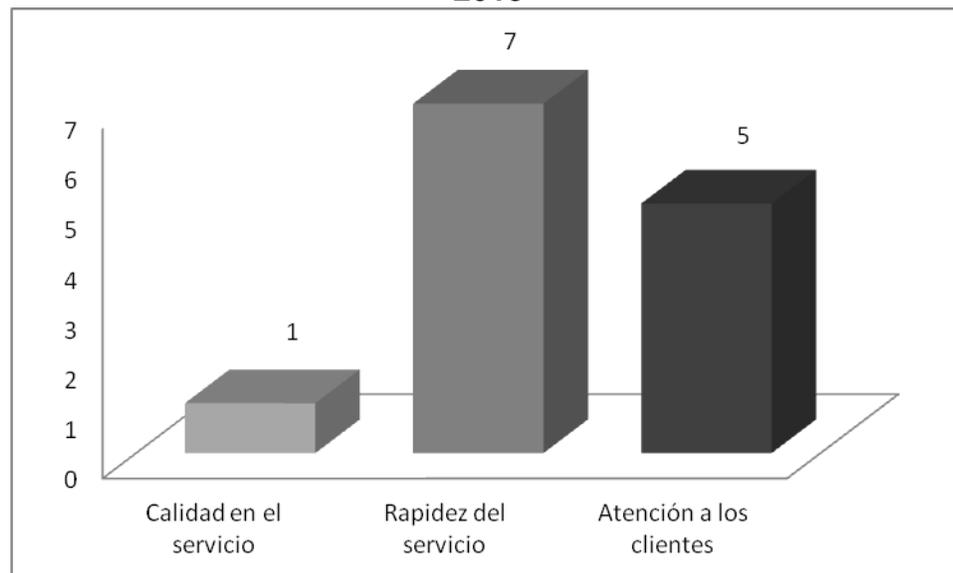


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### 2.3.6. Calificación del servicio que brindan los colaboradores de la empresa de comida rápida

El personal de mandos medios, indicó que los colaboradores no superan las expectativas en cuanto a la calidad del servicio que brindan, por no contar con rapidez y atención eficiente a los clientes, además, de que el trabajo realizado por los empleados no satisface los intereses y aspiraciones de la empresa, por lo que los factores de respuesta se ubica únicamente en debe mejorar, porque aún falta que se les proporcione mayor conocimiento, información y herramientas relacionadas a su puesto de trabajo, lo cual se refleja en la gráfica siguiente:

**Gráfica 9**  
**Calificación del servicio que brinda los colaboradores**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal de mandos medios indicó que sin dejar de ser importantes los demás factores, la prioridad es mejorar la calidad del servicio, ya que obtuvo la ponderación más baja en comparación de los

demás elementos, además que la empresa busca lograr la satisfacción de los mismos por medio de un servicio de calidad mundial.

### **2.3.7. Personal administrativo y de restaurantes**

Las consecuencias de que no se tenga un plan de capacitación debidamente formalizado, el cual disponga los cursos de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa son los siguientes:

**Cuadro 2**  
**Consecuencias de la falta de un plan de capacitación**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje</b>
Retrasos en los procesos	12
Otro factor	11
Utilización inadecuada del equipo	8
Tiempo improductivo	5
Repetición de errores	4
Desperdicios en los recursos	1
<b>Total</b>	<b>41</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

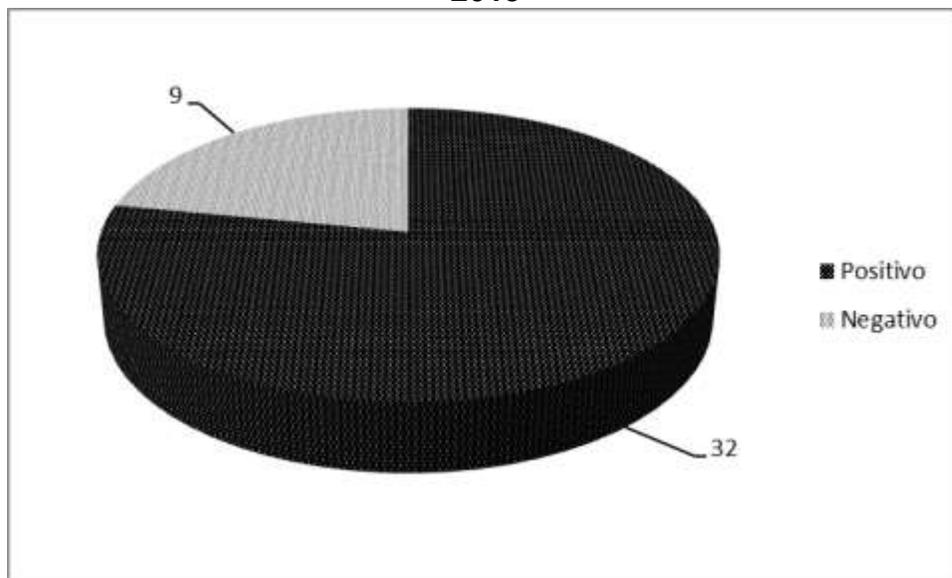
La tabla anterior refleja que el factor que se repite con más frecuencia es el retraso en los procesos, el cual surge por varios factores como: indecisión de compra por parte de los consumidores, información proporcionada de manera equivocada a los clientes y poco conocimiento de los colaboradores acerca de los ingredientes y complementos para la preparación de los menús, seguido se ubica otro factor, ocasionado a las deficiencias que se presentan en la distribución de productos e insumos para que realicen su trabajo de manera eficiente, posteriormente esta la utilización inadecuada del equipo, debido a que al no contar con capacitaciones específicas acerca del uso correcto del equipo de trabajo, provoca desperfectos y mal uso del mismo, por ende mala calidad en

el producto, le sigue tiempo improductivo, originado por el lugar en dónde se ubica el restaurante, generado por los clientes, quienes poseen más opciones de compra, por último repetición de errores y desperdicio en los recursos por la escasa información de cómo preparar los menús.

#### a) Análisis de la ejecución de la capacitación

Se indago a los colaboradores sobre la capacitación que reciben actualmente en el puesto que desempeñan, para determinar si existen actividades de capacitación, la cantidad de colaboradores que se actualizan constantemente, las áreas que se fortalecen y la disponibilidad de los distintos recursos que se involucran en las actividades de capacitación.

**Gráfica 10**  
**Capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La gráfica anterior indica que existe una diferencia significativa de 22 personas que si recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo como: manejo

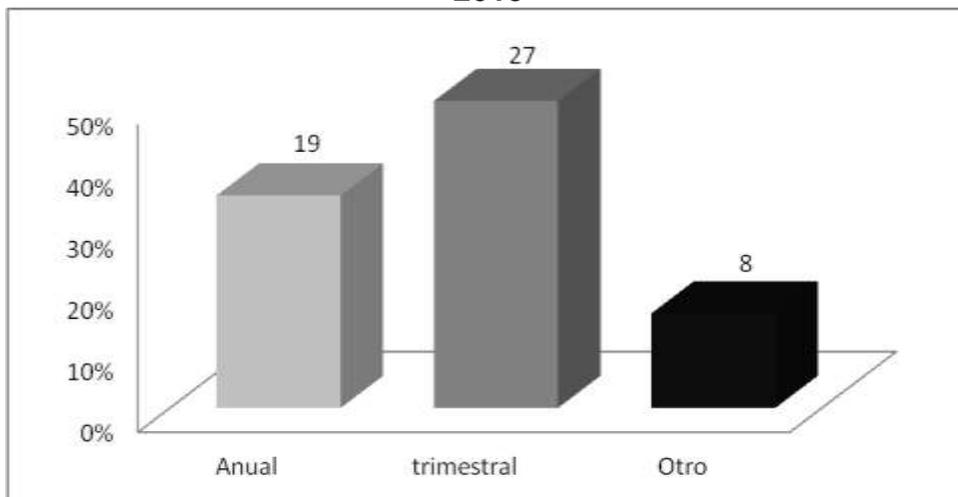
de productos, Trueput (manejo de equipos), aseo e imagen personal, higiene laboral, atención y servicio al cliente, ingredientes y utensilios de higiene, uso y manejo de químicos, desarrollo humano, nuevos insumos y productos, herramientas de trabajo, mejoras en procesos, trabajo en equipo, preparación de menús y sistema de cobranza, los cuales contribuyen a incrementar la eficiencia en las actividades que realizan.

Sin embargo, las personas que contestaron negativamente señalan que no reciben capacitaciones adecuadas a su puesto de trabajo porque éstas en su mayoría son integrales, es decir, son temas para mejorar la calidad del producto y servicio que ofrecen los restaurantes y pocas veces están relacionadas a puestos administrativos.

#### **b) Programación de la capacitación**

En la empresa de comida rápida la frecuencia y la cantidad de las capacitaciones que se realizan es variable, de acuerdo al personal a que van dirigidas; por ejemplo los colaboradores que reciben trimestralmente capacitaciones son los del área de los restaurantes quienes acumulan más al final del año, en comparación con el personal administrativo quienes reciben anualmente, debido a que los temas de capacitación que se efectúan van enfocados a mejorar la calidad del servicio y el producto en los restaurantes, además, existen colaboradores que indican que es otro factor, porque únicamente han asistido a una por el tiempo que llevan de laborar en la empresa, además comentan que los periodos de las capacitaciones son extendidos, la gráfica siguiente detalla lo anteriormente expuesto:

**Gráfica 11**  
**Frecuencia de las capacitaciones recibidas**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**

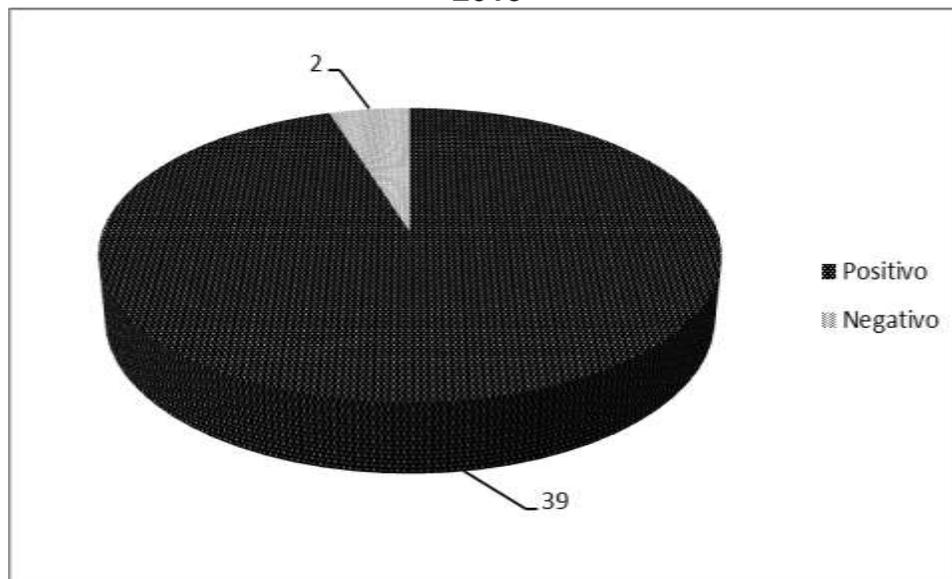


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **c) Importancia para asistir a las capacitaciones**

En la gráfica siguiente se observa que del personal que contestó positivamente, 35 señalan que participar en las capacitaciones que están programadas contribuye a ser productivos y a implementar nuevas herramientas de trabajo, además de aprender nuevos conocimientos, sin embargo, 2 personas comentan que también es importante asistir y participar en las capacitaciones pero el inconveniente que ellos presentan, es que las capacitaciones se programan en horario y días en los cuales tienen su descanso, lo que genera que se tenga poca disponibilidad e interés para asistir a las capacitaciones que se les asignan, otro factor que indican es la distancia que deben recorrer para llegar al lugar donde se capacita por estar un poco alejado del lugar de trabajo y de su residencia.

**Gráfica 12**  
**Importancia de asistir a las capacitaciones**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**

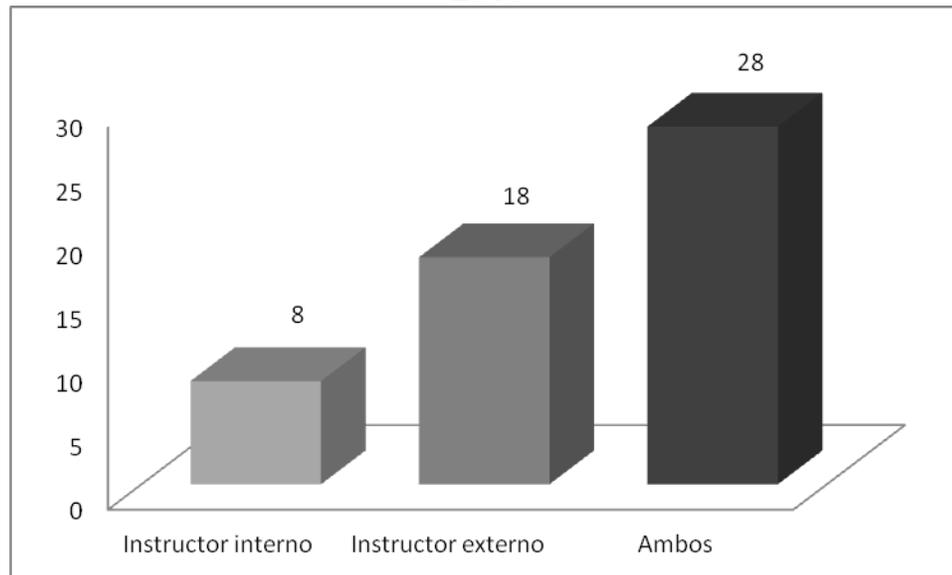


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

#### **d) Conducción de la capacitación**

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo efectuada en la empresa, se puede observar en la gráfica siguiente que el personal indica que las capacitaciones han estado a cargo por ambos, es decir, que la empresa específicamente el Departamento de Capacitación con el apoyo de INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) y otras instituciones son los que han realizado las capacitaciones; mientras que los colaboradores que señalan que los instructores externo son los que ha llevado a cabo las capacitaciones, utilizando para capacitar únicamente al INTECAP, por último del personal que manifestó que es personal interno el que los ha capacitado, es originado a que no tienen mucho tiempo de haber ingresado a la empresa, por lo que no han tenido la oportunidad de asistir a capacitaciones brindadas por otras instituciones.

**Gráfica 13**  
**Conducción de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



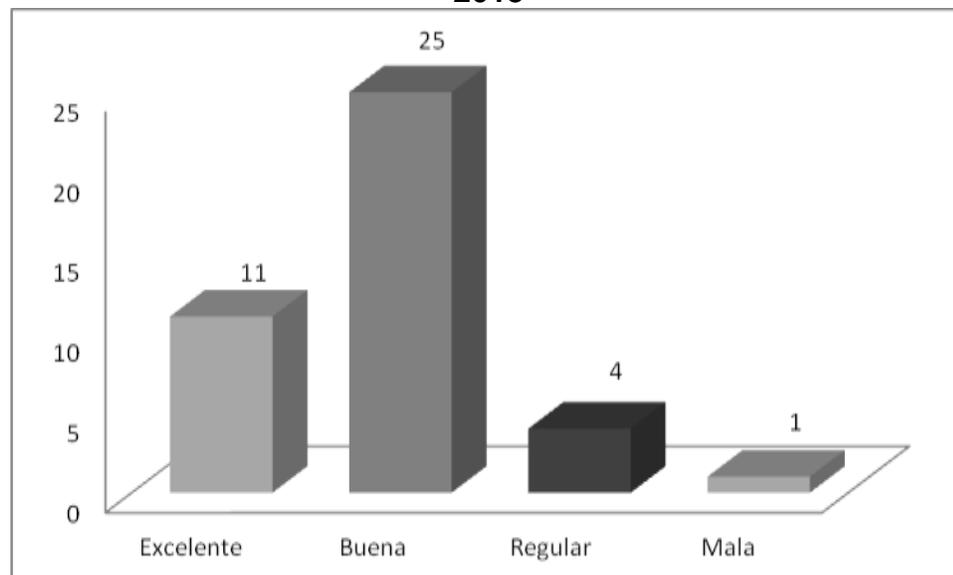
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

#### **e) Calificación de la capacitación**

La gráfica siguiente detalla que los colaboradores que señalan a las capacitaciones como excelente es porque otorgan diplomas que acreditan la participación que pueden utilizarse en un futuro y contribuye a la motivación para realizar mejor las labores, además que los instructores poseen conocimiento del tema; mientras que los empleados que consideran que son buenas, se debe a que existen detalles que se cubren a última hora, por lo que no queda claro el tema en algunas ocasiones, sin embargo, indican que son dinámicas, dan la oportunidad de opinar, contribuyen a ser eficientes en el trabajo, cuentan con material y contenido visual e impreso adecuado, además, los trabajadores que argumentaron que son regulares, es porque no están enfocadas correctamente y que programan la capacitación por lo general en días de descanso, lo que genera poco interés para asistir, por último la persona que las califica como malas, es originado porque están dirigidas en su mayoría a resolver problemas

que se presentan en los restaurantes y los temas no están relacionados a puestos administrativos, además de que los instructores externos no están involucrados con la empresa, por ende, no conocen las deficiencias por las cuales se está atravesando y que se necesitan eliminar.

**Gráfica 14**  
**Calificación de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



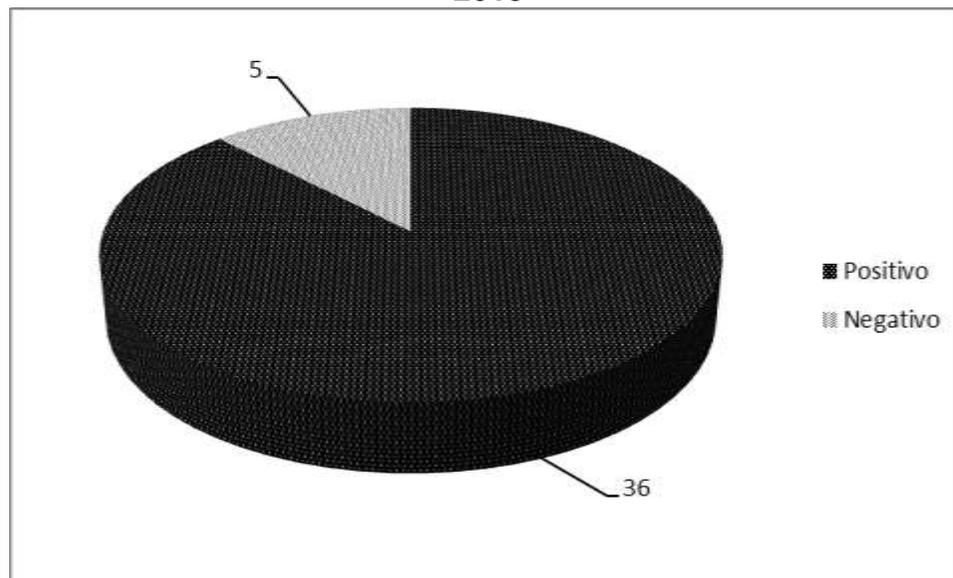
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**f) Percepción de la evaluación de la capacitación**

En la gráfica siguiente se puede observar que de los colaboradores del nivel operativo que indican que es importante realizar la evaluación de la capacitación, 27 personas manifiestan que al existir un mecanismo de evaluación se puede comprobar lo que aprendieron y determinar la efectividad de la capacitación, también, se puede identificar qué áreas se necesita fortalecer, además existen temas complejos que generan dudas, por lo ameritan evaluación para determinar el grado de comprensión de las capacitaciones; mientras que los colaboradores que indicaron que no es importante que evalúen lo aprendido en las

capacitaciones porque se posee poco tiempo, por ende, es imposible llevar a cabo la evaluación, además señalan que el método utilizado en la empresa posee deficiencias y no es objetivo.

**Gráfica 15**  
**Percepción de la Importancia de la evaluación**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **2.3.8. Personal de mandos medios**

Se indagó a mandos medios sobre las actividades de capacitación que realizan, las áreas que se fortalecen y la disponibilidad de los distintos recursos que se involucran en la realización de las mismas.

#### **a) Técnicas de capacitación**

Los responsables de realizar las capacitaciones dentro de la empresa de comida rápida indican que utilizan varias técnicas para capacitar, con el propósito de que los colaboradores interactúen y se involucren en los temas. Además, integran al personal administrativo para que se sientan parte del equipo de trabajo.

Además, aplican el método de capacitación fuera del lugar de trabajo, por medio de las técnicas de lecciones, por medio de las cuales se hace preguntas a los colaboradores acerca del tema de capacitación, material audiovisual e impreso que entregan con anticipación para que el día de la capacitación los colaboradores tengan conocimiento del tema y expresen sus dudas y comentarios, dinámicas grupales y actividades para integrar a las personas, mientras que el método de capacitación dentro del lugar de trabajo lo realizan cuando los colaboradores inician la relación laboral con la empresa a través de la técnica de entrenamiento en el trabajo durante la primera semana, la cual consiste en proporcionar instrucciones acerca de cómo utilizar el equipo de trabajo, los ingredientes e insumos necesarios para la preparación de los menús, manejo de productos e higiene laboral.

#### **b) Factores considerados para establecer los temas a capacitar**

El personal del nivel táctico que se guía en los resultados de la evaluación del desempeño para definir los temas que serán fortalecidos en los colaboradores, toman como base el rendimiento que tiene cada empleado dentro del restaurante en relación a sus funciones, es decir, no utilizan el instrumento administrativo de la evaluación del desempeño de manera formal. Además, quienes consideran las actitudes del personal, lo hacen con el propósito de establecer las deficiencias que poseen y proponer temas que se adapten a estas necesidades; los que se guían en los objetivos de la organización, realizan un análisis comparativo para determinar las áreas que deben ser fortalecidas en cada restaurante; quienes se basan en el análisis de cargos lo ejecutan sin contar con instrumentos adecuados, debido a que la empresa no cuenta con descriptores ni perfiles de puestos; por último quienes consideran el comportamiento y las competencias del personal lo efectúan a través de observaciones del empleado en condiciones normales de un día trabajo, para definir las debilidades que poseen al momento de brindar el servicio a los clientes, como se detalla en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3**  
**Factores considerados**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**

Factores	Porcentaje
Resultados de la evaluación del desempeño	4
Actitudes del personal	3
Objetivos de la organización	2
Análisis de cargos	2
Comportamientos del personal	1
Competencias necesarias del personal	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

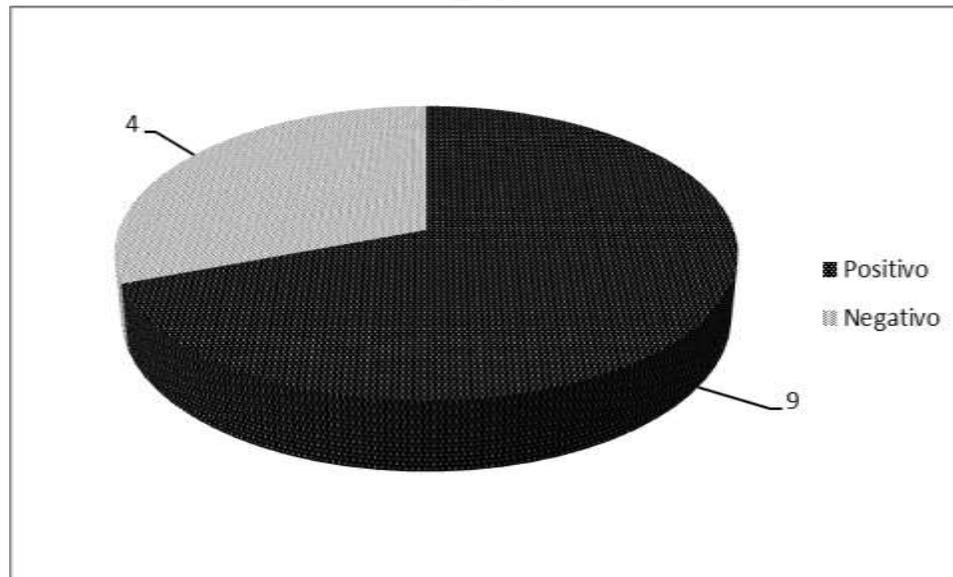
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **c) Establecimiento de objetivos**

El personal del nivel táctico comenta que se transmiten los objetivos que se pretende alcanzar con la capacitación a los colaboradores por medio de un documento impreso en el que se explica lo que se pretende alcanzar de acuerdo a las aspiraciones de los dueños de la franquicia y lo que la empresa desea lograr en cada restaurante, así como los inconvenientes que tratan de eliminar.

La gráfica siguiente detalla que el personal de mandos medios que contesto positivamente, se basan en los objetivos de la empresa, además, dialogan con los encargados de cada restaurante para determinar las dificultades por las que están atravesando; mientras que las personas que no establecen sus objetivos, indican que únicamente se basan en los resultados obtenidos en un determinado momento, es decir, que si los resultados no satisfacen las expectativas de la empresa, plantean de nuevo lo que se tiene que alcanzar a través de las capacitaciones, además comentan que los responsables de establecer los objetivos, son las personas que brindan las capacitaciones.

**Gráfica 16**  
**Establecimiento de objetivos**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

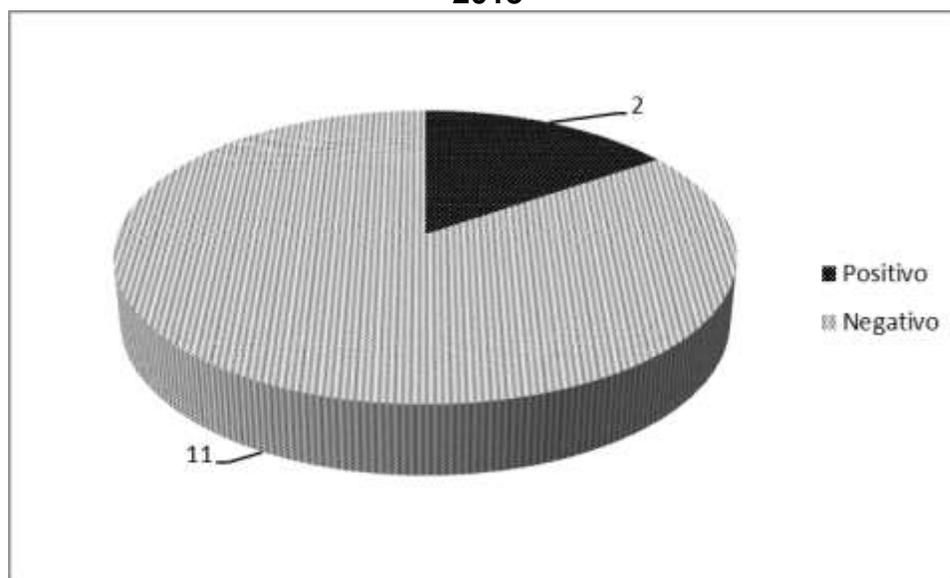
También, indican que las capacitaciones que realizan han tenido los resultados que la empresa espera porque existe un cambio significativo en la aptitud del personal, lo cual se ve reflejado en la mejora del desempeño y las actividades laborales que realizan, pero que por la misma cultura de los colaboradores estancan el progreso que se ha obtenido, ya que poco tiempo después de haber recibido la capacitación olvidan lo aprendido, por lo que se debe reforzar el tema con otra capacitación, esto genera que la empresa tenga que invertir constantemente en los mismos cursos.

#### **d) Presupuesto asignado para la capacitación**

De acuerdo al personal de mandos medios, específicamente el Departamento de Recursos Humanos, no tienen acceso a la información del presupuesto asignado para cada tema de capacitación, únicamente se encargan de proponer los temas a la gerencia general, quienes son los responsables de aprobar los temas y

asignar el presupuesto necesario para llevar a cabo la capacitación, enfatizan que siempre existe disponibilidad de recursos para cubrir los gastos en que se incurrirá y se cubren de acuerdo a como van surgiendo.

**Gráfica 17**  
**Presupuesto asignado para capacitar**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



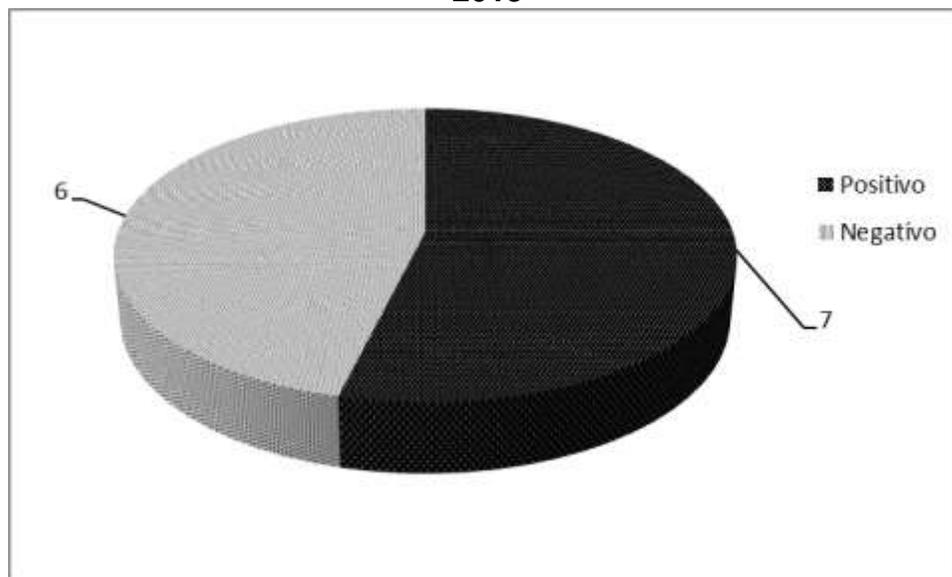
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En la gráfica anterior se puede observar que del personal de mandos medios que contestaron negativamente, se debe a que como se comentó anteriormente, no son los responsables de llevar un control monetario para este rubro, sin embargo, señalan que siempre disponen de recursos necesarios para cubrir las actividades de la capacitación; mientras que las personas que indican que si cuentan con un presupuesto, es porque ellos son los responsables de proveer el material de apoyo relacionado a la capacitación, así como todo lo que contribuye a ampliar el tema que se está impartiendo.

### e) Evaluación de la capacitación

El personal del nivel operativo indica que es importante realizar la evaluación de la capacitación porque a través de ésta se pueden establecer parámetros que indiquen la efectividad y permite medir los resultados obtenidos. También señalan que es la gerencia general la encargada de realizar la evaluación del costo-beneficio por medio de informes de ingresos por ventas en cada restaurante.

**Gráfica 18**  
**Evaluación de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La gráfica anterior indica que del personal que contestó positivamente aplican varios mecanismos de evaluación como: alcance de los objetivos, retroalimentación, diálogo con los encargados de los restaurantes para verificar si existen mejoras en el proceso, exámenes con punteo, formatos que contribuyen a llevar un mejor control, técnica de observación para analizar si aplican o no lo aprendido en la capacitación, juegos en grupo, dramatizaciones, preguntas al azar, trabajos para entregarlos posteriormente y entrega de hojas

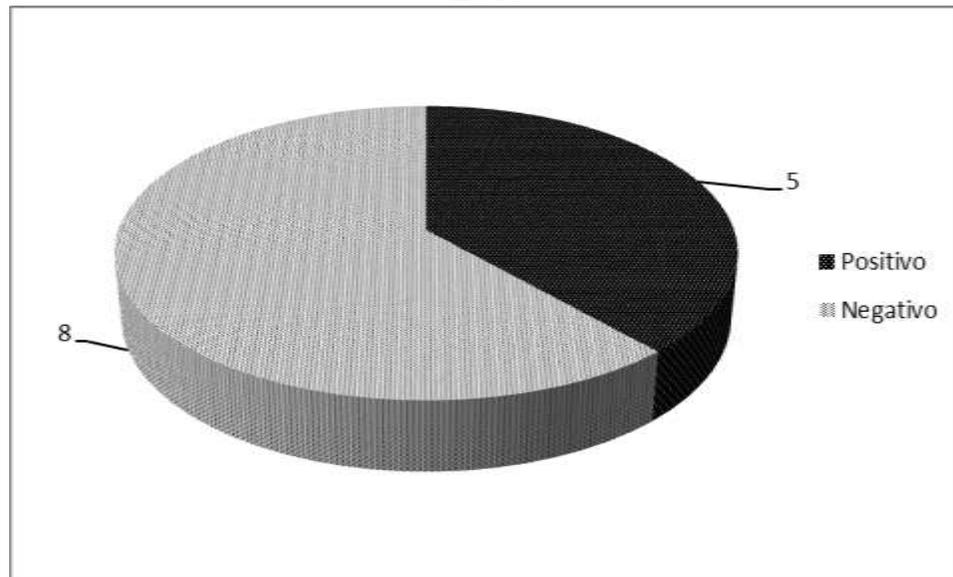
para anotar comentarios y sugerencias, sin embargo, las personas que no evalúan después de recibida la capacitación señalan que son puestos administrativos los que tienen a su cargo, por lo que no establecen si existe un incremento en el conocimiento, habilidades y destrezas en los colaboradores a través de los temas impartidos.

#### **f) Seguimiento a las capacitaciones efectuadas**

El personal del nivel táctico expresó que no cuentan con un mecanismo para dar seguimiento, pero que se basan en los informes que les entregan los asesores de campo, en relación a las deficiencias que posee el personal del nivel operativo de restaurantes para realizar su trabajo, ya que son los responsables de su supervisión.

En la gráfica siguiente se observa que el personal que da seguimiento a las capacitaciones aplica distintos mecanismos como: alcance de los objetivos, retroalimentación, diálogo con los encargados de los restaurantes para analizar las mejoras en el proceso, exámenes con punteo, formatos y observación, instrucciones verbales por medio del asesor de campo con el objetivo de mejorar el servicio, además, por escrito realiza preguntas relacionadas al tema de la capacitación, también proporciona folletos que sirven de apoyo para aclarar dudas que no se pudieron solucionar durante el curso, ya que varios cursos tienen secuencia con los anteriores, es decir, que existen algunos temas que se están compuestos por varios módulos, por lo que es necesario reforzar con más capacitaciones; mientras que las personas que no dan seguimiento después de recibida la capacitación, se debe a que tienen a su cargo trabajadores con puestos ubicados al área administrativa y el mecanismo carece de credibilidad por parte de los ellos.

**Gráfica 19**  
**Seguimiento de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**  
**2013**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

#### **2.4. Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en la empresa de comida rápida, se puede inferir que no cuentan con un proceso de capacitación formalmente establecido, lo que dificulta la transmisión correcta de información para incrementar el conocimiento, habilidades y destrezas en el personal.

En la fase uno de necesidades por satisfacer, no aplican un procedimiento debidamente estructurado ni autorizado para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, sino que en algunos casos emplean la técnica del cliente misterioso para analizar inconsistencias en el servicio, además, de guiarse por informes presentados por algunos asesores de campo y la evaluación de los resultados obtenidos por medio de la retroalimentación de las

necesidades expuestas por los colaboradores al encargado de turno de cada restaurante, para que posteriormente éste, las indique de forma verbal a los asesores de campo. También, se realiza observación directa para establecer las áreas que se necesita fortalecer. De la misma manera, el dueño de la franquicia se involucra en las necesidades de capacitación y sin previo análisis establece los temas en los que le gustaría que los colaboradores reciban capacitación.

En la segunda etapa del proceso, la cual incluye el diseño y planificación de la capacitación, no se cuenta con un plan formalmente establecido ni actualizado, pero se realiza una programación anual de la capacitación, la cual se coordina con la gerente general, por medio de un informe, en el cual se detalla cuantas capacitaciones se van a realizar en el año y los temas que van a tratar, sin embargo, el gerente tiene la facultad de aprobar o rechazar los mismos, sin tener contacto directo con las necesidades que se pretenden cubrir en los restaurantes. Además, utilizan el método de capacitación fuera del lugar de trabajo, por medio de técnicas como: lecciones en dónde se realizan preguntas acerca del tema de capacitación, material audiovisual e impreso y dinámicas, mientras que el método de capacitación dentro del lugar de trabajo se ejecuta únicamente al inicio de la relación laboral con la empresa a través de la técnica de entrenamiento en el trabajo.

La tercera etapa consiste en la ejecución de la capacitación, no cuentan con una guía estructurada ni formalizada que indique el procedimiento de la misma, sin embargo, los temas que ellos dominan no acuden a adquirir los servicios de otras instituciones para llevar a cabo la capacitación, pero en determinados temas son empresas especializadas en capacitaciones las responsables de efectuarla.

La cuarta y última etapa del proceso, la cual es la evaluación de la capacitación, no se posee una guía estructurada de manera formal que unifique la evaluación de los resultados de las capacitaciones en todos los restaurantes, ni en el área administrativa, así como también para efectuar seguimiento, sin embargo, en dónde se evalúa realizan un cuestionario que se entrega individualmente al personal, además, aplican la observación para analizar si utilizan lo aprendido en la capacitación a los 15 días de haber tomado el curso.

Por lo tanto, la etapa en la que se encuentra el proceso de capacitación en la empresa de comida rápida dentro del ciclo de capacitación, es la de crecimiento, debido a que se desea plasmar e implementar acciones que beneficien la efectividad de las capacitaciones por medio de un proceso formalmente establecido que proporcione métodos, técnicas, guías, formularios y cuestionarios, de tal manera que se unifique el proceso en todos los restaurantes del país, así como en el área administrativa.

### **CAPÍTULO III**

## **PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

En el presente capítulo se propone un proceso de capacitación para la empresa de comida rápida, el cual está integrado por el método de diagnóstico de necesidades de capacitación seleccionado, con el propósito de identificar las dificultades que presentan los colaboradores al momento de realizar su trabajo, además de efectuar el diseño y planificación de la capacitación que incluye un plan de capacitación minuciosamente desarrollado para minimizar o eliminar los problemas detectados, así como también la ejecución del mismo para que se lleve un seguimiento sistematizado de las actividades que son necesarias para su realización, y se proponen boletas de encuesta para evaluar el resultado de las capacitaciones que se han efectuado.

### **3.1 Justificación**

La capacitación del personal de la empresa de comida rápida, es importante porque al efectuarla permite mantenerlos actualizados en cuanto a temas relacionados a su puesto de trabajo, también es una herramienta administrativa que permite proporcionar los instrumentos necesarios para buscar la mejora continua y estimular la superación de los colaboradores.

Para que la capacitación resulte efectiva debe estar acompañada de un proceso de capacitación debidamente estructurado y formalizado que proporcione los lineamientos que se deben seguir al momento de efectuarla, por lo que la implementación del proceso de capacitación en la empresa de comida rápida facilitará la transmisión correcta de información, que contribuirá a incrementar el conocimiento, habilidades y actitudes en el personal y así disminuir las dificultades encontradas por medio del diagnóstico realizado.

Además, permitirá contar con empleados aptos para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo y así brindar un producto y servicio que satisfaga las necesidades expuestas por los consumidores y a su vez cumplir con las expectativas de crecimiento de los dueños de la franquicia.

También, con la implementación del proceso de capacitación se pretende identificar y detectar previamente las necesidades de capacitación, incentivar el interés de los colaboradores para asistir a las capacitaciones y unificar la metodología para evaluar los resultados después de realizada la capacitación.

### **3.1. Objetivos**

Para que se lleve a cabo la implementación del proceso de capacitación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- **General**

Facilitar la transmisión correcta y actualización de información a los colaboradores por medio de la estructuración y formalización del proceso de capacitación, establecido a través de la problemática real existente en la empresa de comida rápida, que contribuirá a incrementar el conocimiento, habilidades y actitudes en el personal y ser capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores y de la empresa.

- **Específicos**

- Facilitar los procedimientos y lineamientos técnicos para identificar las necesidades de capacitación del personal de la empresa.
- Efectuar anualmente el diseño y la planificación de la capacitación para mejorar el rendimiento de los colaboradores
- Incentivar el interés para asistir a las capacitaciones, la mejora continua y la superación de los colaboradores por medio de las necesidades reales detectadas.

- Unificar la metodología de evaluación después de realizada la capacitación.

### **3.2. Alcance**

El proceso de capacitación está proyectado para un año, lo cual permitirá evaluar los resultados que se han logrado por medio de la implementación del mismo y así realizar una comparación de lo planificado con lo que realmente se alcanzó y efectuar las modificaciones que se ajusten a las necesidades de la empresa de comida rápida. En el proceso de capacitación se incluye el área administrativa, así como a los puestos ubicados en los restaurantes de la empresa.

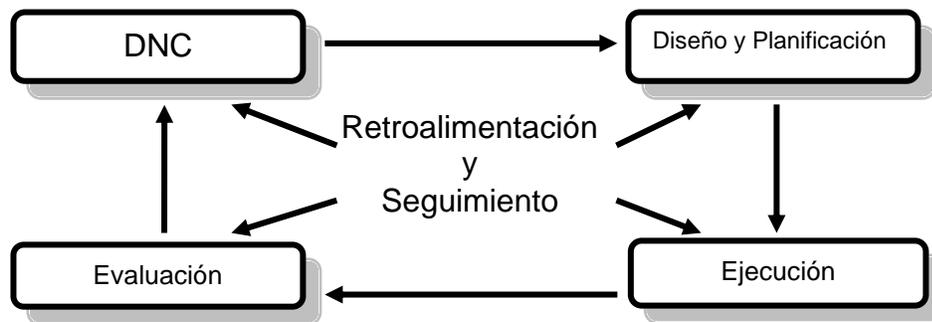
### **3.3. Metas**

- a. Incluir al personal del área administrativa como de los restaurantes para detectar las necesidades de capacitación
- b. Establecer el procedimiento para el diseño y planificación de la capacitación.
- c. Evaluar objetivamente al 100% del personal de acuerdo a las especificaciones establecidas en el proceso de capacitación.
- d. Analizar anualmente los resultados obtenidos para realizar los ajustes que se adecuen a las necesidades de la empresa.

### **3.4. Proceso de capacitación propuesto**

A continuación se presenta el proceso de capacitación propuesto para el personal de la empresa de comida rápida, el cual está integrado por cuatro etapas estrechamente vinculadas entre sí, además cada una de ellas sirve de retroalimentación para que se puedan realizar las correcciones de acuerdo a las necesidades que surjan dentro de la empresa, siendo estas el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño y planificación de la capacitación, ejecución y evaluación de la capacitación como se observa en el esquema siguiente:

**Gráfica 20**  
**Proceso de capacitación**  
**Empresa de comida rápida**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Antes de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario realizar un análisis organizacional para determinar cuál es la situación actual de la filosofía empresarial que incluye entre otros la misión, visión y objetivos, así como el entorno en el que se desenvuelve la empresa, para definir la magnitud del diagnóstico ya que va a ser la parte medular y base para desarrollar la primera etapa del proceso de capacitación así como para detectar las deficiencias que impide que los colaboradores realicen sus funciones eficientemente y que pueden ser resueltas por medio de temas específicos de capacitación.

#### **3.4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-**

Según los resultados obtenidos en el capítulo dos, se pudo establecer los principales problemas que atraviesan los colaboradores de la empresa de comida rápida, por lo que el método de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- que se ajusta a las necesidades encontradas en la misma, es con base a problemas, el cual permitió mayores resultados a mediano plazo y encontrar indicadores específicos de productividad que guían el curso de acción para solucionar las deficiencias en cuanto a la transmisión correcta de información, conocimientos, habilidades y actitudes en el personal. Con este tipo

de diagnóstico también se eliminaron los problemas existentes en cuanto a que se dejan de satisfacer las necesidades de capacitación del área administrativa, por no realizar un análisis previo de las necesidades que estos poseen.

**Formato 1**  
**Procedimiento para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación**  
**-DCN-**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Actividad	Responsable	Acción	Formulario
1	Citar anualmente en el mes de octubre a Jefes de Área y Asesores de Campo de los distintos restaurantes	Jefe de Capacitación	establecer fecha de reunión	No utiliza
2	Determinar el tipo de método de diagnóstico de necesidades de capacitación a aplicar	Jefe de Capacitación, Jefes de Área y Asesores de Campo	Analizar individualmente las deficiencias encontradas en cada área	Matriz para determinar el tipo de método de -DNC-
3	Dar a conocer metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación seleccionado	Jefe de Capacitación	Proveer material didáctico que describa el funcionamiento del método elegido	Instructivo -DNC-
4	Complementar los lineamientos expuestos en el formulario individualmente con un plazo estipulado de un mes calendario	Jefes de Área y Asesores de Campo	Determinar las deficiencias que poseen los distintos puestos de trabajo a su cargo	Formulario -DNC-
5	Reunión de Jefes de Área y Asesores de Campo	Jefe de Capacitación	Memorándum indicando fecha de reunión	No utiliza
6	Consolidar la información obtenida del diagnóstico de necesidades de capacitación	Jefe de Capacitación, Jefes de Área y Asesores de Campo	vaciado de datos y clasificación de la información	Guía de consolidado de información de los formularios -DNC-
7	Analizar los resultados obtenidos por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación	Jefe de Capacitación	Contar con un listado de temas de capacitación que surgieron de acuerdo a los requerimientos para su posterior planificación	No utiliza

Fuente: elaboración propia, Año 2013.

A continuación se detallan únicamente los pasos que contienen formulario para su realización, los cuales son necesarios para la implementación del método de diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa de comida rápida, por lo tanto la metodología inicia a partir del paso 2.

**Paso 2: Determinar el tipo de método de diagnóstico de necesidades de capacitación a aplicar**

El método de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-, es con base a problemas, porque existen indicadores de productividad como: retrasos en la preparación de los menús, mala comunicación con los clientes, poco conocimiento de los ingredientes y productos, poca actualización de instrumentos administrativos y contables, desperdicio de recursos, repetición de errores y tiempo improductivo, los cuales se pueden resolver por medio de capacitaciones, para lo cual fue necesario apoyarse en la matriz que se detalla a continuación:

**Formato 2**  
**Ejemplo de matriz para establecer el tipo de método de diagnóstico de**  
**necesidades de capacitación -DNC-**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Área	Puesto de trabajo	Indicadores detectados	Tipo de diagnóstico que aplica
1	Restaurantes	Encargados de turno	Retrasos en la preparación de los menús	Con base a problemas
		Cajeros	Mala comunicación con los clientes	Con base a problemas
		Dependientes de tienda	Poco conocimiento de los ingredientes y productos	Con base a problemas
2	Oficinas centrales	Puestos operativo	Poca de actualización de instrumentos administrativos y contables	Con base a problemas
3	Todos	Puestos de restaurantes y administrativos	Desperdicio de recursos	Con base a problemas
			Tiempo improductivo	Con base a problemas

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **Paso 3: Dar a conocer el funcionamiento del método seleccionado**

Para que cada Jefe de Área y Asesor de Campo posea información acerca del funcionamiento del método de diagnóstico de necesidades de capacitación elegido, se debe proporcionar un instructivo dónde se indique el procedimiento que se debe seguir para su implementación, así como los pasos que son necesarios para completar el formulario -DNC-, el cual permitirá identificar las deficiencias en cada puesto de trabajo que tengan a su cargo. A continuación se presenta el instructivo para una mejor comprensión del método a utilizar:

**Formato 3**  
**Instructivo para llenar el formulario -DNC-**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Definición del -DNC-</b>	
<p><b>Diagnóstico de necesidades de capacitación:</b> consiste en investigar las deficiencias que posee un trabajador, las cuales le impiden realizar las funciones de su puesto de trabajo de manera eficiente y que pueden ser resueltas por medio de temas específicos de capacitación. También es la parte medular y base para desarrollar la primera etapa del proceso de capacitación.</p> <p><b>Método DNC con base en problemas:</b> Surge cuando se encuentran problemas aún no resueltos, es el que más resultados aporta a mediano plazo.</p>	
<p><b>Instrucciones:</b> para la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas, es necesario utilizar el formulario -DNC- propuesto y completar los siguientes pasos:</p>	
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>
1	Detallar la ubicación del área y el puesto de trabajo al que pertenece el formulario que se está realizando, así como también la fecha en que se elaboró y la fecha de su revisión.
2	Realizar análisis para determinar los principales problemas por los que atraviesa cada puesto de trabajo que tenga a su cargo, los cuales se pueden disminuir o eliminar por medio de acciones de capacitación (para identificar los problemas, determine si los colaboradores poseen conocimiento, habilidades y actitudes adecuadas para realizar sus tareas efectivamente por medio de la observación)
3	Establecer cuáles son las posibles causas que están dando origen a un efecto, es decir, que tipo de deficiencias poseen los colaboradores en relación al conocimiento, habilidades y actitudes que podrían ser minimizados o resueltos.
4	Determinar si las causas podrían ser resueltas por medio de temas específicos de capacitación marcando con una "X" en el lugar correspondiente.
5	Identificar los posibles efectos, los cuales son las consecuencias que originan las causas, por lo tanto, se debe listar los impactos negativos que se tienen por las deficiencias presentadas por los colaboradores.
6	Listar de acuerdo al impacto en relación al problema específico las primeras tres actividades que realizan los colaboradores.
7	Especificar los requerimientos de capacitación por área diagnosticada colocando el nombre del tema de acuerdo al orden de prioridad que se tenga de capacitar. Además se debe colocar los objetivos que se desean alcanzar con base en los efectos del problema (numeral 5), y el tiempo en que se pretende solucionar.
8	Programar la capacitación que se ajuste a las necesidades del área colocando la duración en tiempo o días, el horario, la frecuencia, el día en que se va a aplicar y la cantidad de participantes. También se debe marcar con una "X" la prioridad que esta tenga si es importante (urge) o no es importante (puede esperar) para realizar la capacitación.
9	Anotar observaciones según lo crea conveniente el Jefe de área o Asesor de Campo para posteriormente firmar tanto por la persona que completa el formulario como la persona que evalúa el mismo, para avalar que la información es confiable.
<p><b>Nota:</b> responder un formulario por puesto de trabajo ejemplo: restaurantes y puestos administrativos.</p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

#### **Paso 4: Completar los lineamientos expuestos en el formulario**

Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, se recomienda seguir los requerimientos siguientes:

1. Detallar la ubicación del área y el puesto de trabajo al que pertenece el formulario que se está realizando, así como también la fecha en que se elaboró y la fecha de su revisión.
2. Realizar análisis para determinar los principales problemas por los que atraviesa cada puesto de trabajo que tenga a su cargo, los cuales se pueden disminuir o eliminar por medio de acciones de capacitación (para identificar los problemas, determine si los colaboradores poseen conocimiento, habilidades y actitudes adecuadas para realizar sus tareas efectivamente por medio de la observación).
3. Establecer cuáles son las posibles causas que están dando origen a un efecto, es decir, que tipo de deficiencias poseen los colaboradores en relación al conocimiento, habilidades y actitudes que podrían ser minimizados o resueltos.
4. Determinar si las causas podrían ser resueltos por medio de temas específicos de capacitación marcando con una "X" en el lugar correspondiente.
5. Identificar los posibles efectos, los cuales son las consecuencias que originan las causas, por lo tanto, se debe listar los impactos negativos que se tienen por las deficiencias presentadas por los colaboradores.
6. Listar de acuerdo al impacto en relación al problema específico las primeras tres actividades que realizan los colaboradores.
7. Especificar los requerimientos de capacitación por área diagnosticada colocando el nombre del tema de acuerdo al orden de prioridad que se tenga de capacitar. Además se debe colocar los objetivos que se desean alcanzar con base en los efectos del problema (numeral 5), y el tiempo en que se pretende solucionar.

8. Programar la capacitación que se ajuste a las necesidades del área colocando la duración en tiempo o días, el horario, la frecuencia, el día en que se va a aplicar y la cantidad de participantes. También se debe marcar con una “X” la prioridad que esta tenga si es importante (urge) o no es importante (puede esperar) para realizar la capacitación.
9. Anotar observaciones según lo crea conveniente el Jefe de área o Asesor de Campo para posteriormente firmar tanto por la persona que completa el formulario como la persona que evalúa el mismo, para avalar que la información es confiable.

**Nota:** responder un formulario por puesto de trabajo ejemplo: restaurantes y puestos administrativos.

A continuación se presenta un ejemplo de formulario ya con la información que solicita cada numeral:

**Formato 4**  
**Ejemplo de formulario -DNC- individual**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación</b>		<b>1-2</b>
<b>Empresa de comida rápida</b>		
Área: <u>Restaurante</u>		Fecha de elaboración: <u>03 - 11 - 2013</u>
Puesto: <u>Dependiente de tienda</u>		Fecha de revisión: _____
Ubicación del puesto: <u>Restaurante Las Américas</u>		
<b>Descripción del problema</b>		
Mal servicio brindado por no poder aclarar las dudas y necesidades de los clientes al momento que realizan su compra.		
<b>Causa: origen del problema que produce un efecto</b>		<b>Efecto: consecuencia de la acción de una causa</b>
1	Relaciones inadecuadas con terceras personas	1
2	Poca información de los pasos a seguir para preparar los menús	2
3	Poca información acerca de la manipulación de ingredientes	3
4	Información equivocada de las promociones que ofrece el restaurante	4
<b>Determinar si las causas tienen solución por medio de capacitación</b>		<b>Actividades principales que los colaboradores realizan en relación al problema</b>
Causa 1	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1
Causa 2	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	2
Causa 3	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	3
Causa 4	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación		2-2	
Empresa de comida rápida			
Requerimientos de capacitación			
Nombre de los temas de capacitación según el orden de prioridad que éstos tengan		Objetivos que se pretenden alcanzar con base en los efectos del problema y en el tiempo que se desean solucionarse	
1	Atención y servicio al cliente	1	Mejorar en 2 meses, el 20% la calidad del servicio
2	Responsabilidad de la comunicación	2	Disminuir en 4 meses, el 30% los retrasos en el proceso
3	Manipulación de ingredientes	3	Minimizar en 3 meses, el 30% del desperdicio de recursos
4	Manejo de productos	4	Aumentar en 2 meses, el 20% la satisfacción de los clientes
5	Actualización del manejo de cómputo		
Programación de la capacitación			
Duración (hora/día):	1 hora	Prioridad	
Horario:	De 9 a 10 hrs.		
Frecuencia:	bimensual	Importante	No importante
Día de aplicación:	Miércoles		
Cantidad de participantes:	15	X	
Observaciones			
Jefe inmediato: _____		_____	
	Nombre		Firma
Revisado por: _____		_____	
	Nombre		Firma

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **Paso 6: Consolidar la información obtenida**

A continuación se presenta la guía de consolidado grupal con los respectivos pasos para completarla, con el objetivo de facilitar la tabulación de la información obtenida a través de los formularios:

- Formar grupos de acuerdo al número de Jefes de área y Asesores de Campo que existan dentro de la empresa de comida rápida para equilibrar el trabajo a realizar.
- Colocar la fecha en que se está realizando, el número de grupo que le corresponde y el nombre de los integrantes que lo conforman.
- Ordenar en el formato por puesto de trabajo, los temas de capacitación que se van a realizar.
- Establecer el orden de prioridad, de los temas de capacitación que se van a llevar a cabo.
- Colocar en el orden de prioridad establecido los nombres de los temas que se van a realizar en espacio correspondiente.

**Formato 5**  
**Guía de consolidado grupal de información de los formularios -DNC-**  
**Empresa de comida rápida**

Consolidado grupal de los formularios -DNC-		
Fecha: _____		Grupo No: _____
Integrantes del grupo	No.	Nombre de los integrantes
	1	
	2	
	3	
	4	
<b>Instrucciones:</b> según los formularios -DNC- individual que se aplicaron a cada puesto de trabajo, unificar por puesto de trabajo los temas de capacitación que se van a realizar de acuerdo a la necesidad de cada uno.		
Puesto de trabajo	Temas de capacitación	Orden de temas según prioridad
<b>Departamento de Bodega y Construcción</b> (Encargado de mantenimiento, Encargado de construcción, Auxiliar de producción, Encargado de cuartos fríos, Auxiliar de inventarios, Encargado de bodega, Auxiliar de bodega, Auxiliar de Inventarios)	Manejo de inventarios	1
	Buenas prácticas de compras	2
	Buenas prácticas de manufactura	3
	Estándares de calidad en los productos	4
	Manejo adecuado del equipo industrial	5
<b>Oficinistas</b> (Asistente de gerencia, Recepcionista, Asistente de recursos humanos, Asistente de gerencia)	Técnicas secretariales	1
	Normas técnicas de redacción	2
	Actualización del manejo de cómputo	3
	Normas y técnicas de archivo	4
	Protocolo y etiqueta	5
<b>Departamento de Auditoría y Contabilidad</b> (Digitador, Auxiliar contable, Encargado de Nómina, Encargado de Auditorías)	Actualización de normas contables	1
	Leyes fiscales y tributarias	2
	Libros contables	3
	Libros auxiliares	4
	Actualización del manejo de cómputo	5
<b>Encargados de turno</b>	Atención y servicio al cliente	1
	Mejoras de métodos de trabajo	2
	Responsabilidad de la comunicación	3
	Manejo adecuado del equipo industrial	4
	Imagen personal	5
<b>Dependientes de tienda</b>	Atención y servicio al cliente	1
	Estándares de calidad en los productos	2
	Manipulación de ingredientes	3
	Responsabilidad de la comunicación	4
	Imagen personal	5
<b>Cajeros</b>	Atención y servicio al cliente	1
	Actualización del manejo de cómputo	2
	Ventas	3
	Relaciones interpersonales	4
	Imagen personal	5
<b>Todo el personal</b>	Trabajo en equipo	1
	Actualización del manejo de cómputo	2
	Manejo efectivo del tiempo	3
	Responsabilidad de la comunicación	4

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **Paso 12: Analizar los resultados obtenidos**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la consolidación de los formularios de -DNC-, el Jefe de Capacitación podrá contar con un listado de temas de capacitación que surgieron en el diagnóstico, para posteriormente desarrollar su diseño y planificación, la cual integra el proceso de capacitación.

#### **3.4.2. Diseño y planificación de la capacitación**

La segunda etapa del proceso es el diseño y planificación de capacitación, la cual debe tomar como base los resultados obtenidos a través del diagnóstico de necesidades de capacitación y seguir una serie de pasos que garanticen su efectividad. A continuación se presenta el formato que contiene el procedimiento para aplicar el diseño y planificación de la capacitación:

**Formato 6**  
**Procedimiento para realizar el diseño y planificación de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Actividad	Responsable	Acción	Formulario
1	Definir los problemas que pueden ser resueltos por medio de la capacitación	Jefe de Capacitación	Realizar una lista con los problemas según el orden de prioridad para resolverlos	Guía de problemas a solucionar
2	Puntualizar los temas que serán incluidos en el plan de capacitación con base a los problemas prioritarios a resolver	Jefe de Capacitación	Analizar tanto el formulario individual como el grupal para detallar los temas indicados por cada jefe inmediato	Guía de problemas prioritarios por resolver
3	Clasificar los temas por cada área que se pretende cubrir	Jefe de Capacitación	Analizar y unificar por cada área los temas a capacitar	Guía de planificación de áreas a cubrir
4	Seleccionar las técnicas de capacitación	Jefe de capacitación	Aplicar las técnicas que se adapten al tiempo requerido por cada tema y que garantice el proceso de enseñanza-aprendizaje	Esquema de la metodología de capacitación seleccionada
5	Seleccionar los proveedores de capacitación	Jefe de capacitación	Contar con proveedores adecuados al tema de capacitación que se impartirá	Guía de selección de proveedores de capacitación
6	Analizar la programación de la capacitación de acuerdo a los formularios - DNC- individuales	Jefe de capacitación	Realizar un listado para detallar la frecuencia, día, duración, y la cantidad de los participantes de la capacitación	Guía del diseño y planificación de la capacitación
7	Desarrollar el plan de capacitación	Jefe de capacitación	Elaborar cuadros donde se indique los temas, subtemas, programación, costos y el responsable de llevar a cabo la capacitación	Plan de capacitación
8	Solicitar aprobación del plan de capacitación	Jefe de capacitación	Entregar a gerencia general el plan de capacitación para su formalización	No utiliza

Fuente: elaboración propia, Año 2013.

A continuación se detallan únicamente los pasos que contienen formulario para su realización, los cuales son necesarios para la realización de la segunda etapa del proceso de capacitación en la empresa de comida rápida, la cual es el diseño y planificación:

### **Paso 1: Definir los problemas**

Se realizó la guía de problemas, la cual facilita la prioridad y selección de los problemas a resolver por medio de acciones de capacitación, para su complementación se basa en los datos obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación individual, para que posteriormente se recopilará, siendo clasificada de acuerdo al área de interés realizado, estableciendo los siguientes problemas:

**Formato 7**  
**Guía de problemas a solucionar**  
**Empresa de comida rápida**

Problema		Causa		Causa tiene solución por medio de capacitación	
				SI	NO
1	Demoras en la preparación de los menús	1	Escasa información de los pasos a seguir para preparar los menús y de los ingredientes que se deben utilizar	X	
2	Cliente insatisfechos por el mal servicio	2	Debilidades en la prestación del servicio y atención al cliente	X	
3	Manejo inadecuado de los ingredientes	3	Poca Información acerca de la manipulación de ingredientes	X	
4	Retrasos en la elaboración y entrega de documentos	4	Poco conocimiento de programas de computación	X	
5	Evasión de responsabilidades	5	Débil conocimientos para desempeñar actividades de manera eficiente	X	
6	Uso incorrecto del equipo de trabajo	6	Poco conocimiento acerca del funcionamiento del equipo que se debe de utilizar para realizar el trabajo	X	
7	Relaciones interpersonales inadecuadas	7	Comunicación errónea con clientes y compañeros de trabajo	X	
8	Desperdicio de recursos	8	Poca información de recursos necesarios para realizar sus labores	X	
9	Errores ortográficos	9	Poca actualización en técnicas de ortografía	X	
10	Pérdida de tiempo	10	Debilidades en la planificación de actividades	X	
11	Desorden de documentos en el archivo	11	Poca actualización en técnicas de archivo	X	
12	Disminución en las ventas	12	Aplicación de técnicas de ventas erróneas	X	
13	Omisión de leyes tributarias y fiscales	13	Poca actualización en la aplicación de leyes fiscales	X	
14	Escasa aplicación de normas contables	14	Débil conocimiento en procedimientos contables ( NIC, NIIF)	X	
15	Manejo de inventarios de ingredientes ambiguas	15	Poco conocimiento de métodos para administrar inventarios	X	
16	Imagen personal inadecuada	16	Carencia de factores de limpieza y aseo personal	X	
17	Errores en la redacción de documentos	17	Poca actualización en técnicas de redacción	X	
18	Errores en el uso de nuevos insumos y productos	18	Escaza información de nuevos insumos y productos	X	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

## **Paso 2: Puntualizar los temas que serán incluidos en el plan de capacitación**

En base a la guía de los problemas a resolver el Jefe de Capacitación realizará una lista con los problemas prioritarios a resolver con el propósito de minimizar el efecto negativo que estos tienen sobre los requerimientos que los dueños de la franquicia desean para su negocio, para que se brinde un producto y servicio con la mayor calidad posible, para lo cual se propone la siguiente guía que contribuirá la elaboración del listado:

### **Formato 8 Guía con los problemas prioritarios por resolver Empresa de comida rápida**

<b>No.</b>	<b>Problema prioritario a resolver</b>
1	Cliente insatisfechos por el mal servicio
2	Demoras en la preparación de los menús
3	Manejo inadecuado de los ingredientes
4	Relaciones interpersonales inadecuadas
5	Imagen personal inadecuada
6	Manejo de inventarios de ingredientes ambiguas
7	Escasa aplicación de normas contables
8	Retrasos en la elaboración y entrega de documentos
9	Desorden de documentos en el archivo

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

## **Paso 3: Clasificar los temas por cada área**

A continuación se presenta la guía que esta conformada por la clasificación de los temas por área con base al diagnóstico realizado, establecer los objetivos que se pretenden lograr en cada área para minimizar los principales problemas que impiden que la empresa de comida rápida brinde un producto y servicio de calidad y reconocer los subtemas que serán incluidos en el plan de capacitación para ampliar el conocimiento acerca del tema principal de acuerdo a las necesidades expuestas por los colaboradores:

**Formato 9**  
**Guía de planificación de áreas a cubrir**  
**Empresa de comida rápida**

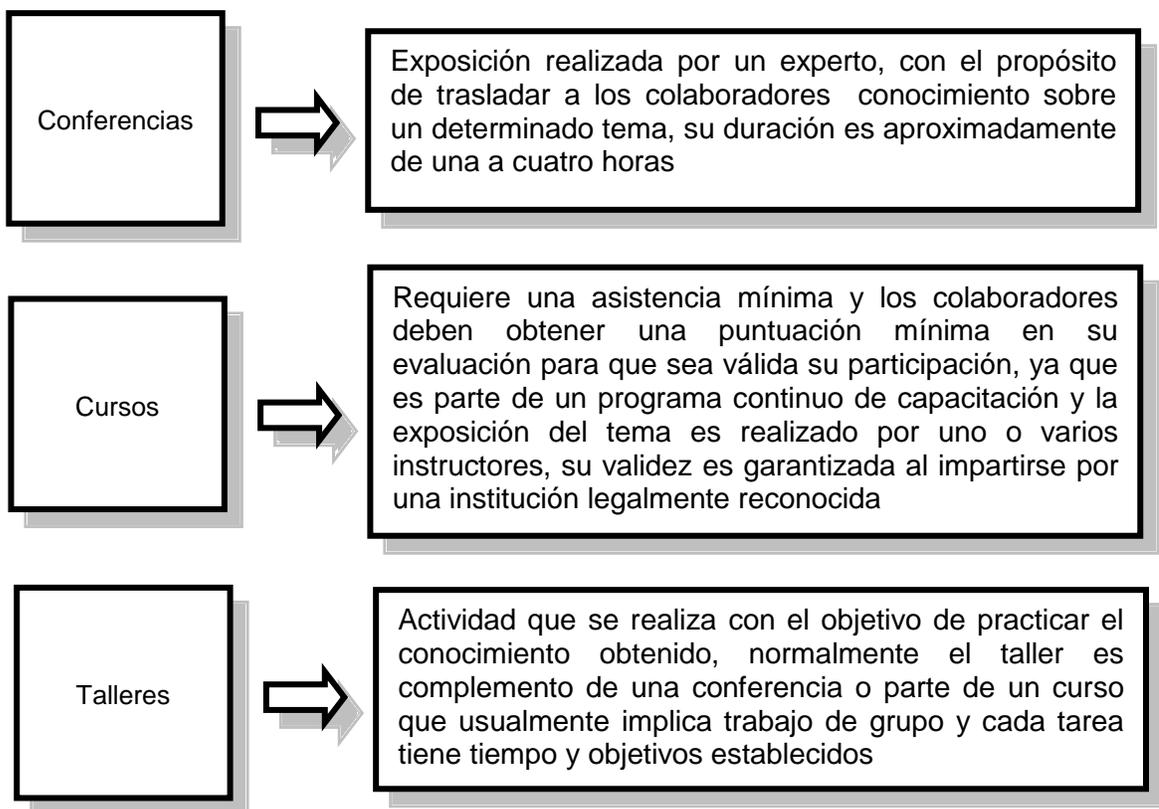
Unidad	Descripción del área	Subtemas	Problema a resolver	Objetivos a alcanzar
A	Atención y Servicio al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender las razones de preferencia del cliente</li> <li>2. Compromiso con el cliente</li> <li>3. Contribuir con la relación con el cliente</li> <li>4. Mostrar respeto y consideración al cliente</li> <li>5. Influir con integridad en el cliente</li> <li>6. Fijar las preferencias del cliente y unir su relación</li> </ol>	Ciiente insatisfechos por el mal servicio	Lograr la satisfacción del cliente por medio de un servicio con calidad
B	Estándares de calidad en los productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo adecuado de equipo industrial</li> <li>2. Procedimientos operacionales estandarizados</li> <li>3. Mejoras de métodos de trabajo</li> </ol>	Demoras en la preparación de los menús	Elaborar diferentes productos de acuerdo a las normas de calidad
C	Buenas prácticas de manufactura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos para controlar el crecimiento de los microorganismos</li> <li>2. Prevención de la contaminación de microorganismos</li> <li>3. Contaminación de alimentos</li> <li>4. Buenas prácticas en el procesamiento de alimentos</li> <li>5. Manejo de fórmulas e ingredientes</li> <li>6. Sistemas de gestión</li> </ol>	Manejo inadecuado de los ingredientes	Aplicar técnicas de buenas prácticas de manufactura en el procesamiento de alimentos de acuerdo a principios de higiene y sanitización y realizar acciones de apoyo para la ejecución de sistemas de inocuidad alimentaria
D	Clima organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad de la comunicación</li> <li>2. Motivación</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> </ol>	Relaciones interpersonales inadecuadas	Motivar a los colaboradores para que puedan generar relaciones interpersonales sanas
E	Imagen personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidado personal</li> <li>2. Postura</li> <li>3. Presentación personal</li> <li>4. Etiqueta y cortesía</li> </ol>	Imagen personal inadecuada	Propiciar actitudes favorables hacia la imagen y presentación
F	Buenas prácticas de compras y manejo de inventarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de inventarios</li> <li>2. Buenas prácticas de compras</li> <li>3. Estrategias para determinar las compras</li> <li>4. Análisis de costos y estrategias de compras</li> </ol>	Manejo de inventarios de ingredientes ambiguos	Minimizar los costos que representa el mal manejo del inventario
G	Técnicas contables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normas y herramientas contables</li> <li>2. Leyes fiscales y tributarias</li> <li>3. Análisis e interpretación de estados financieros</li> </ol>	Escasa aplicación de normas contables	Aplicar las normas internacionales de contabilidad
H	Ofimática	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Windows 7</li> <li>2. Word</li> <li>3. Excel</li> <li>4. Intranet</li> </ol>	Retrasos en la elaboración y entrega de documentos	Contar con documentos en el momento oportuno para la toma de decisiones
I	Técnicas secretariales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redacción</li> <li>2. Técnicas de archivo</li> <li>3. Ortografía</li> </ol>	Desorden de documentos en el archivo	Garantizar que la información confiable y precisa

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

#### **Paso 4: Seleccionar técnicas de capacitación**

Para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las capacitaciones es importante utilizar el método y las técnicas que más se adapten a las necesidades de los colaboradores y así contribuir a captar la atención y estimular el interés para que estos participen cuando se les cite a una capacitación. A continuación se presenta el siguiente esquema con las técnicas propuestas para aplicar en la empresa de comida rápida:

**Gráfica 21**  
**Técnicas de capacitación propuestas**  
**Empresa de comida rápida**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **Paso 5: Seleccionar el o los proveedores de capacitación**

Para seleccionar la fuente de capacitación que se ajuste a las necesidades que la empresa de comida rápida, se debe evaluar la experiencia y el conocimiento que poseen los distintos proveedores en los temas incluidos en el plan de capacitación, así como los factores que contribuyan a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que se debe dedicar el tiempo necesario para la selección correcta que contribuya a generar los beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores, además tendrá que ponderar y hacer un comparativo para seleccionar la que obtenga el puntaje elevado. A continuación se presenta el formulario para la calificación de las fuentes:

**Formato 10**  
**Calificación de la fuente de capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Factores a evaluar</b>	<b>Proveedor interna</b>	<b>Calificación</b>	<b>Proveedor externa</b>	<b>Calificación</b>
<b>Experiencia comprobada (25 puntos)</b>	Un año de laborar en el área del tema a impartir		Tres años de laborar en el área del tema a impartir	
<b>Cursos de especialización relacionado al tema (25 puntos)</b>	2 cursos		5 cursos	
<b>Grado académico que posee para impartir capacitaciones (20 puntos)</b>	Licenciatura		Licenciatura	
<b>Cursos varios relacionados al tema de capacitación (20 puntos)</b>	1 curso		3 cursos	
<b>Metodología moderna de enseñanza-aprendizaje (10 puntos)</b>	Uso de presentaciones y equipo audiovisual		Uso de presentaciones, equipo audiovisual y transmisión electrónica de información	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>				

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Paso 6: Analizar programación de capacitación de acuerdo a formularios -DNC- individuales**

Para realizar la programación de la capacitación es importante tener en cuenta las cinco preguntas fundamentales: la cantidad de colaboradores que se van a capacitar, los puestos que se incluirán en el plan, las instalaciones que se usaran para llevar a cabo las actividades de capacitación y los días que son factibles para su desarrollo por puesto de trabajo. A continuación se presenta la guía de la programación de la capacitación con base a los resultados obtenidos en el formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación:

**Formato 11**  
**Guía de Programación de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

Quién debe ser capacitado		Cómo capacitar	Quién capacitará	Dónde se capacitará	Cuándo capacitar		
Cantidad	Puesto	Técnica a utilizar	Capacitador interno y/o externo	Lugar	Día	Horario	Frecuencia
8	Departamento de Bodega y Construcción	Conferencia, curso, taller	Jefe de capacitación, Jefe de Imagen, Jefe de Auditoría de INTECAP, SAT,	Oficinas centrales	Jueves	9 a 13	Mensual
4	Oficinistas	Conferencia, curso, taller		Oficinas centrales	Miércoles	9 a 13	Mensual
4	Departamento de Auditoría y Contabilidad	Conferencia, curso, taller		Oficinas centrales, SAT	Martes	9 a 13	Mensual
4	Encargados de turno	Conferencia, curso, taller		Oficinas centrales	Lunes	9 a 13	Quincenal
15	Dependientes de tienda	Conferencia, curso, taller		Oficinas centrales	Martes	9 a 13	Quincenal
6	Cajeros	Conferencia, curso, taller		Oficinas centrales	Miércoles	9 a 13	Quincenal
41 Colaboradores							

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Nota:** la cantidad de colaboradores colocado en el formato anterior, es únicamente la asignada por la empresa para realizar la presente investigación.

## **Paso 7: Plan de capacitación propuesto**

Para la elaboración del plan de capacitación es necesario considerar lo expuesto en la guía con los problemas prioritarios a resolver (ver cuadro 17), cuyos temas fueron propuestos para disminuir o eliminar las deficiencias detectadas a través del diagnóstico de necesidades de capacitación y de esa manera planificar sistemáticamente el contenido para su posterior aprobación y ejecución.

### **• Objetivo general**

Disminuir o eliminar las deficiencias detectadas a través del diagnóstico de necesidades de capacitación de la empresa de comida rápida.

### **➤ Objetivos específicos**

- Proveer y actualizar un 90% el conocimiento que poseen los colaboradores para que realicen sus actividades de manera eficiente.
- Ampliar un 85% las habilidades en los colaboradores de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo, con base a los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Optimizar el 95% las actitudes de los colaboradores que contribuyan a brindar un producto y servicio de calidad.

### **➤ Metas**

- Capacitar al 100% de los colaboradores de acuerdo al plan de capacitación formalmente establecido.
- Lograr el 100% de participación en los cursos por puesto de trabajo con base al plan de capacitación.
- Satisfacer el 85% de las necesidades de capacitación detectadas en el primer año de implementación del plan.
- Evaluar los resultados de la capacitación en los colaboradores dos meses después de su implementación.

**Formato 12**  
**Plan de capacitación de atención y servicio al cliente para encargados de turno, dependientes de tienda y cajeros de la empresa de comida rápida**

No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Programación de la capacitación				
								Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Participantes		Lugar
										Cantidad	Puesto	
1	* Comprender las razones de preferencia del cliente	Contribuir con la relación implícitas y explícitas de los clientes, mecanismos de la satisfacción del cliente, fidelidad del cliente	Interpretar las razones por las cuales los clientes tienen preferencia a ciertos productos	Cumplir con las expectativas de los clientes al saber interpretar las razones por las cuales prefieren ciertos productos	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,920.00	4 horas	09 a 13	23	Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
2	* Compromiso con el cliente	Vincular la actividad con los objetivos de la empresa, mantener su lugar frente al cliente, gestionar el intercambio con el cliente	Brindar el servicio con compromiso hacia el cliente	Crear compromiso en los empleados para brindar un servicio y producto adecuado a las necesidades de los clientes	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,920.00	4 horas	09 a 13	23	Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
3	* Mostrar respeto y consideración al cliente	Descubrir el impacto de las emociones en la comunicación con el cliente, mostrar respeto y consideración con el cliente, desarrollar confianza interpersonal	Interpretar las necesidades insatisfechas expuestas por los clientes	Conservar la fidelidad del cliente al mostrar interés en sus necesidades	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,920.00	4 horas	09 a 13	23	Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
4	* Influir con integridad en el cliente	Poner en valor la presentación de su servicio, promover la adhesión del cliente, preservar la relación en situaciones delicadas	Contribuir a que el cliente tome la decisión que cumpla con sus expectativas	Conocer cómo contribuir a que el cliente tome la mejor decisión que satisfaga sus necesidades	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,920.00	4 horas	09 a 13	23	Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
5	* Fijar las preferencias del cliente y unir su relación	Cumplir las promesas, aconsejar con buen criterio para crear una nueva compra, anticipar las necesidades del cliente y saber responderle	Buscar la fidelidad y preferencia de los clientes	Contar con la lealtad de los clientes para con la empresa	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,920.00	4 horas	09 a 13	23	Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q 9,600.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 13**  
**Plan de capacitación de estándares de calidad en los productos para el personal del departamento de bodega y construcción de la empresa de comida rápida**

Objetivo: Elaborar diferentes productos de acuerdo a las normas de calidad en un 80%, tres semanas después de haber recibido el curso.												
No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Programación de la capacitación				
								Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Participantes		
										Cantidad	Puesto	Lugar
1	Manejo adecuado de equipo industrial	Utilización adecuada de los equipos de trabajo, mantenimiento del equipo,	Manejar apropiadamente el equipo de trabajo para optimizar su rendimiento	Comprender cómo se utiliza el equipo de trabajo para evitar la subutilización	Conferencia, taller	Departamento de capacitación	Q360.00	4 horas	8 a 10, 10 a 13	8	Departamento de Bodega y Construcción	Instalación de las oficinas centrales
2	* Procedimientos operacionales estandarizados de saneamiento	Limpieza y desinfección de equipos y utensilios durante intervalos en la producción, higiene personal, manejo de agentes de limpieza y desinfección	Mantener los estándares de calidad en limpieza y desinfección de los utensilios de trabajo	Conservar la higiene y desinfección en los utensilios de trabajo	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,200.00	15 horas	8 a 10, 10 a 13	8	Departamento de Bodega y Construcción	Instalación de las oficinas centrales
3	* Procedimientos operacionales estandarizados	Prevención de la contaminación cruzada, mantenimiento de las instalaciones, protección de los alimentos, materiales de empaque y superficies de almacenamiento, control o exclusión de plagas	Proporcionar productos con ingredientes frescos y saludables	Conservar la frescura de los ingredientes que se utilizan en la preparación de los menús	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q1,200.00	15 horas	8 a 10, 10 a 13	8	Departamento de Bodega y Construcción	Instalación de las oficinas centrales
4	* Mejoras de métodos de trabajo	Estudio de métodos de trabajo, diagrama de procesos análisis de las operaciones, aspectos generales de manejo de materiales en el puesto de trabajo, nociones de ergonomía	Maximizar los recursos involucrados en cada proceso	Reducir las demoras en los procesos para brindar un servicio eficiente	Conferencia, curso, taller	INTECAP	Q1,960.00	15 horas	9 a 12	8	Departamento de Bodega y Construcción	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q4,720.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 14**

**Plan de capacitación de buenas prácticas de manufactura para el personal del departamento de bodega y construcción, encargado de turno y dependientes de tienda de la empresa de comida rápida**

No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Programación de la capacitación			Lugar
										Cantidad	Participantes		
											Puesto		
1	* Métodos para controlar el crecimiento de los microorganismos	Parámetros de calidad, tipos y características, procesos de ejecución	Utilizar los elementos que garanticen la eliminación de las bacterias	Utilizar los métodos adecuados para evitar las bacterias en los alimentos	Conferencia, curso, taller	INTECAP	Q3,820.00	10 horas	09 a 12	27	Departamento de Bodega y Construcción, Encargado de turno, Dependientes de tienda,	Instalación de las oficinas centrales	
2	* Prevención de la contaminación de microorganismos	Evaluación, aplicación de técnicas	Proporcionar ingredientes frescos para la preparación de los menús	Aplicar las técnicas correctas para mantener los ingredientes frescos	Conferencia, curso, taller	INTECAP	Q3,820.00	10 horas	09 a 12	27	Departamento de Bodega y Construcción, Encargado de turno, Dependientes de tienda	Instalación de las oficinas centrales	
3	* Contaminación de alimentos	Clasificación general, características de los contaminantes, tipos de contaminación	Prevenir la contaminación de los ingredientes que utilizan los restaurantes	Brindar ingredientes en perfectas condiciones para uso de los restaurantes	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q3,860.00	6 horas	09 a 13	27	Departamento de Bodega y Construcción, Encargado de turno, Dependientes de tienda	Instalación de las oficinas centrales	
4	* Buenas prácticas en el procesamiento de alimentos	Higiene, limpieza, sanitización	Aplicar las técnicas adecuadas para el manejo y manipulación de ingredientes	Contar con asepsia al momento que los trabajadores hagan contacto con los ingredientes	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q3,860.00	10 horas	09 a 13	27	Departamento de Bodega y Construcción, Encargado de turno, Dependientes de tienda	Instalación de las oficinas centrales	
5	Manejo de fórmulas e ingredientes	Actualización de la información de los ingredientes que componen cada receta para preparar los menús, demostración de los ingredientes	Identificar los ingredientes que se deben para preparar los menús	Informar a los empleados de los distintos ingrediente que se deben de utilizar en la preparación de los menús	Conferencia, taller	Departamento de capacitación	Q1,120.00	6 horas	8 a 10, 10 a 12	27	Departamento de Bodega y Construcción, Encargado de turno, Dependientes de tienda	Instalación de las oficinas centrales	
6	* Seguridad alimentaria	Cadena alimentaria, inocuidad de los alimentos	Cumplir con los estándares de calidad alimentaria	Mantener los estándares establecidos en calidad alimentaria	Conferencia, taller	INTECAP	Q6,520.00	6 horas	8 a 10, 10 a 12	27	Departamento de Bodega y Construcción, Encargado de turno, Dependientes de tienda	Instalación de las oficinas centrales	
<b>TOTAL</b>							<b>Q23,000.00</b>						

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 15**  
**Plan de capacitación del clima organizacional para el personal de la empresa de comida rápida**

Objetivo: Motivar a los colaboradores para que puedan generar relaciones interpersonales sanas en un 95%, seis semanas después de haber recibido el curso.												
No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Tiempo estimado de duración	Programación de la capacitación			
									Horario sugerido	Cantidad	Participantes	Puesto
1	* Responsabilidad de la comunicación	Acciones de comunicación interna, acciones de comunicación externa, aspectos que mejoran la comunicación	Transmitir de manera correcta la información hacia los colaboradores	Utilizar los canales adecuados de comunicación que faciliten la transmisión de información hacia los colaboradores	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q9,440.00	40 horas	09 a 13	39	Departamento de Bodega y Construcción, Oficinistas, Departamento de Auditoría y Contabilidad, Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
2	* Motivación	Conceptos básicos, teorías y modelos motivacionales, técnicas de motivación	Aplicar técnicas de motivación que se adapten a las necesidades de la empresa y de los colaboradores	Contar con las herramientas de motivación que se adapten a las necesidades de la empresa	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q9,440.00	20 horas	09 a 13	39	Departamento de Bodega y Construcción, Oficinistas, Departamento de Auditoría y Contabilidad, Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
3	* Trabajo en equipo	Técnicas empleadas para el desarrollo de los equipos de trabajo, Tipos de equipos de trabajo, Características de los equipos efectivos, Sinergia de los equipos de trabajo, Acciones para evaluar la efectividad de los equipos	Desarrollar técnicas de negociación para eliminar las diferencias que existen entre los empleados	Contar con la capacidad de resolver conflictos personal como con los clientes	Conferencia, curso, taller	INTECAP	Q9,400.00	20 horas	09 a 13	39	Departamento de Bodega y Construcción, Oficinistas, Departamento de Auditoría y Contabilidad, Encargados de turno, Dependientes de tienda, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q28,320.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 16**  
**Plan de capacitación de imagen personal para encargados de turno, dependientes de tienda, cajeros y oficinistas de la empresa de comida rápida**

No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Programación de la capacitación		
										Cantidad	Puesto	Lugar
1	Cuidado personal	Baño diario, cabello, rostro, manos, accesorios y joyas y zapatos	Proveer información a los colaboradores acerca del cuidado personal	Mantener en los colaboradores una apariencia adecuada para la atención de los clientes	Conferencia, curso, taller	Departamento de imagen INTECAP	Q2,510.00	10 horas	09 a 12	27	Encargados de turno, Dependientes de tienda, cajeros, Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
2	Postura	Caminar, hombros, manos	Dar a conocer la postura correcta que se debe tener al tener contacto con los clientes	Conservar empleados la postura correcta para la atención de los clientes	Conferencia, curso, taller	Departamento de imagen INTECAP	Q2,510.00	10 horas	09 a 12	27	Encargados de turno, Dependientes de tienda, cajeros, Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
3	Presentación personal	Normas elementales para la presentación personal, indumentaria según la ocasión	Saber la manera ideal para dar la bienvenida a los clientes	Iniciar correctamente la comunicación al atender al cliente	Conferencia, curso, taller	Departamento de imagen INTECAP	Q2,510.00	10 horas	09 a 12	27	Encargados de turno, Dependientes de tienda, cajeros, Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
4	Etiqueta y cortesía	Modales en el trabajo, dar y recibir órdenes, etiqueta en la conversación, etiqueta en el lenguaje corporal	Conocer la manera en que se deben comportar dentro del trabajo	Crear un ambiente de cortesía y amabilidad en el trabajo	Conferencia, curso, taller	Departamento de imagen INTECAP	Q2,510.00	10 horas	09 a 12	27	Encargados de turno, Dependientes de tienda, cajeros, Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q10,040.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 17**  
**Plan de capacitación de buenas prácticas de compras y manejo de inventarios para el personal**  
**departamento de bodega y construcción, departamento de auditoría y contabilidad de la empresa de**  
**comida rápida**

No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Tiempo estimado de duración	Programación de la capacitación			
									Horario sugerido	Participantes		Lugar
										Cantidad	Puesto	
1	* Métodos de administración de inventarios	UEPS, PEPS, Promedio Ponderado, Sistema ABC	Proporcionar información acerca de cómo funcionan los distintos métodos que existen para la administración de inventarios	Optimizar los recursos con que cuenta la empresa	Conferencia, curso, taller	Departamento de auditoría INTECAP	Q1,760.00	10 horas	08 a 12	12	Departamento de Bodega y Construcción, Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
2	* Estrategias para determinar las compras	Análisis de elementos clave del proceso de compras, análisis de los riesgos en las compras, establecimiento de un plan en el proceso de compras	Contar con los elementos necesarios que intervienen en el proceso de compras	Utilizar el método que garantice la efectividad de las compras	Conferencia, taller	Departamento de auditoría INTECAP	Q960.00	4 horas	08 a 12	12	Departamento de Bodega y Construcción, Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
3	Análisis de costos y estrategias de compras	Política de precios y modelo de costos, elaboración de estrategias de compras	Establecer las estrategias que se adaptan a las necesidades de la empresa	Minimizar los costos en que incurre la empresa para realizar las compras	Conferencia, taller	Departamento de auditoría INTECAP	Q960.00	4 horas	08 a 12	12	Departamento de Bodega y Construcción, Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
4	Proceso de compras	Evaluación de los desafíos de las compras, identificar necesidades, elementos claves en el proceso de compras	Análisis los factores internos y externos que integran el proceso de compras	Establecer el proceso de compras que garantice la calidad de los productos	Conferencia, taller	Departamento de auditoría INTECAP	Q960.00	4 horas	08 a 12	12	Departamento de Bodega y Construcción, Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q4,640.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 18**  
**Plan de capacitación de técnicas contables para el personal del departamento de auditoría y contabilidad**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Programación de la capacitación				
								Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Participantes		Lugar
										Cantidad	Puesto	
1	* Normas y herramientas contables	NIC, NIIF	Dotar a los colaboradores de herramientas conceptuales y analíticas para el desarrollo de las competencias, conocimientos y habilidades en la implementación, adecuación y análisis de las NIC-NIIF	Actualizar el conocimiento contable en los colaboradores Proveer información acerca de los cambios ocurridos en las normas contables	Conferencia, curso, taller	Departamento de auditoría SAT	Q2000.00	50 horas	09 a 13	4	Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
2	*Leyes fiscales y tributarias	Costos y gastos deducibles en el régimen del impuesto sobre la renta, obligaciones tributarias	Proveer información acerca de los cambios ocurridos en las leyes fiscales	Actualizar la información relacionada a temas fiscales	Conferencia, curso, taller	Departamento de auditoría SAT	Q2000.00	20 horas	09 a 13	4	Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
3	Análisis e interpretación de estados financieros	Finanzas y contabilidad en los negocios, libros de registro, libros auxiliares,	Brindar los lineamientos técnicos para la presentación y análisis de los estados financieros	Actualizar el conocimiento de los colaboradores en análisis e interpretación de estados financieros	Conferencia, curso, taller	Departamento de auditoría SAT	Q2000.00	20 horas	09 a 13	4	Departamento de Auditoría y Contabilidad	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q6,000.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 19**  
**Plan de capacitación de ofimática para el personal de oficinistas, departamento de auditoría y contabilidad, encargados de turno, cajeros de la empresa de comida rápida**

No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Programación de la capacitación				
								Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Participantes		Lugar
										Cantidad	Puesto	
3	* Word	formato, gráficos, encabezados y pies de página, tablas, macros, organigramas y diagramas, tablas de contenidos, tablas de ilustraciones e índice marcadores, notas a pie y al final, referencias cruzadas	Aplicar las plantillas de Word para optimizar el tiempo de entrega de la información solicitada	Implementar las herramientas de Word para agilizar los procesos de entrega de información	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q2,320.00	20 horas	08 a 13	16	Oficinistas, Departamento de Auditoría y Contabilidad, Encargados de turno, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
4	* Excel	herramientas de organización de hojas, formatos, diseños de tablas, fórmulas y funciones, gráficos, manejo de libros y hojas, personalización y protección de libros, Tablas dinámicas	Utilizar las herramientas de Excel para presentar la información en el momento oportuno	Aplicar los las herramientas de Excel para contar con una base de datos adecuada	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q2,320.00	20 horas	08 a 13	16	Oficinistas, Departamento de Auditoría y Contabilidad, Encargados de turno, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
	Intranet	Criterios para manejar intranet corporativa; intranet en la gestión informacional	Tener comunicación con las distintas áreas de la empresa	Entablar relaciones comunicativas con las distintas áreas de la empresa	Conferencia, curso, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q2,320.00	20 horas	08 a 13	16	Departamento de Bodega y Construcción, Oficinistas, Departamento de Auditoría y Contabilidad, Encargados de turno, Cajeros	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q6,960.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 20**  
**Plan de capacitación de técnicas secretariales para el personal de oficinistas**  
**Empresa de comida rápida**

Objetivo específico: Garantizar que la información confiable y precisa en un 100%, dos semanas después de haber recibido el curso.												
No.	Subtemas	Temas específicos	Objetivo específico	Meta	Técnica a utilizar	Instructor	Costo	Programación de la capacitación				
								Tiempo estimado de duración	Horario sugerido	Participantes Cantidad	Puesto	Lugar
1	Redacción	Errores comunes en redacción; palabras homónimas, componentes básicos de un documento; redacción de documentos; redacción de correos electrónicos.	Reducir los errores en la entrega de documentos.	Mejorar la redacción y reducir el tiempo invertido para redactar documentos	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q640.00	4 horas	08 a 12	4	Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
2	* Técnicas de archivo	Técnicas para gestión de documentos; conservación de documentos; técnicas para archivo de documentos.	Archivar los documentos de manera adecuada.	Tener al alcance los documentos al momento que se solicitan	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q640.00	4 horas	08 a 12	4	Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
3	Ortografía	Reglas generales de acentuación; utilización de signos ortográficos; uso de letras mayúsculas.	Reducir los errores ortográficos en los documentos.	eliminar errores ortográficos en los documentos	Conferencia, taller	Departamento de capacitación INTECAP	Q640.00	4 horas	08 a 12	4	Oficinistas	Instalación de las oficinas centrales
<b>TOTAL</b>							<b>Q1,920.00</b>					

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Fecha de aprobación: \_\_\_\_\_

Autorización del Presupuesto: \_\_\_\_\_

**Nota:** Los temas que incluyen un asterisco quedan a criterio de la empresa si los imparte el departamento de capacitación o las instituciones recomendadas. Además a la tarifa de los temas se le incluye el costo de refrigerio y material de apoyo con Q25.00 y Q15.00 respectivamente. Para determinar el costo de los cursos se consultó la página del INTECAP, los cuales presentan variación de acuerdo al tema que se desea impartir.

### **Paso 8: Solicitar aprobación del plan de capacitación**

El Jefe de Capacitación cuando termine de elaborar el plan de capacitación debe presentarlo ante los altos mandos para que analicen el contenido del mismo y dictaminen si se debe efectuar modificaciones o se aprueba para que posteriormente se ejecute de acuerdo a lo planificado.

### **3.4.3. Ejecución de la capacitación**

Para continuar con el proceso de capacitación se debe dar seguimiento y supervisar que todo lo que se realice tenga los resultados esperados por medio de la ejecución de la capacitación. A continuación se presenta el procedimiento para su realización:

**Formato 21**  
**Procedimiento para realizar la ejecución de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>	<b>Formulario</b>
1	Revisar lista de actividades antes de cada capacitación	Jefe de Capacitación	Proveer de todo lo que se necesita para realización de las capacitaciones	Formato de lista de actividades
2	Revisar lista de actividades después de cada capacitación	Jefe de Capacitación	Verificar los resultados obtenidos por medio de las capacitaciones	No utiliza
3	Seleccionar el escenario de capacitación	Jefe de Capacitación	Realizar los posibles escenarios capacitación	Cuadro de costos
4	Entrega de los cuadros de cotos	Jefe de Capacitación, Gerente General	Seleccionar el escenario con el presupuesto que mejor se adapte a las condiciones económicas de la empresa	No utiliza

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A continuación se detallan únicamente los pasos que contienen formulario para su realización, los cuales son necesarios para la realización de la tercera etapa del proceso de capacitación en la empresa de comida rápida, la cual es la ejecución:

### **Paso 1: Revisar lista de actividades**

Para garantizar que todo lo que se planifique sea efectuado de manera eficiente, además de proveer lo necesario para su ejecución se debe realizar la lista de actividades que se deben llevar a cabo antes y después de cada evento de capacitación (pasos 1 y 2). A continuación se presenta el formato con la lista de actividades propuestas para asegurar la asistencia de los participantes en las capacitaciones, así como para minimizar los riesgos que obstaculicen el éxito de las mismas, la cual debe ser complementada de acuerdo al estado en que se encuentra la actividad, ejemplo; con una I si está incompleta, con una F si ya está finalizada o con una S si aún se le tiene que dar seguimiento:

**Formato 22**  
**Lista de actividades propuestas antes de realizar las capacitaciones**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Antes de las capacitaciones</b>				
<b>No.</b>	<b>Evento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado por evento</b>	<b>Estado</b>
1	Realizar el plan de capacitación	Jefe de capacitación	6 meses	
2	Seleccionar a los instructores	Jefe de capacitación	5 meses	
3	Seleccionar a los participantes	Jefe de capacitación	5 meses	
4	Invitar a los instructores	Jefe de capacitación	1 mes	
5	Invitar a los participantes	Jefe de capacitación	1 mes	
6	Confirmar la asistencia de los instructores	Jefe de capacitación	10 días	
7	Confirmar la asistencia de los participantes	Jefe de capacitación	10 días	
8	Coordinar el abastecimiento de hojas, lapiceros, lápices	Recepcionista	20 días	
9	Realizar las impresiones del contenido del tema de capacitación	Recepcionista	5 días	
10	Verificar disponibilidad de las instalaciones de la oficina central	Recepcionista	10 días	
11	Coordinar el refrigerio	Recepcionista	5 días	
12	Elaborar evaluación del contenido de la capacitación	Jefe de capacitación	4 meses	
13	Elaborar evaluación de la capacitación	Jefe de capacitación	4 meses	
14	Elaborar evaluación del instructor	Jefe de capacitación	4 meses	
15	Reproducir evaluaciones	Jefe de capacitación	20 días	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 23**  
**Lista de actividades propuestas después de realizadas las capacitaciones**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Después de las capacitaciones</b>				
<b>No.</b>	<b>Evento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado por evento</b>	<b>Estado</b>
1	Consolidar la información obtenida por medio de las evaluaciones	Jefe de capacitación	5 días	
2	Efectuar el vaciado de datos de la evaluación del contenido de la capacitación	Jefe de capacitación	10 días	
3	Efectuar el vaciado de datos de la evaluación de la capacitación	Jefe de capacitación	10 días	
4	Efectuar el vaciado de datos de la evaluación del instructor	Jefe de capacitación	10 días	
5	Analizar la información obtenida por medio de la evaluación del contenido de la capacitación	Jefe de capacitación	5 días	
6	Analizar la información obtenida por medio de la evaluación de la capacitación	Jefe de capacitación	5 días	
7	Analizar la información obtenida por medio de la evaluación del instructor	Jefe de capacitación	5 días	
8	Realizar informe ejecutivo de los resultados de la evaluación del contenido de la capacitación	Jefe de capacitación	30 días	
9	Realizar informe ejecutivo de los resultados de la evaluación de la capacitación	Jefe de capacitación	30 días	
10	Realizar informe ejecutivo de los resultados de la evaluación del instructor	Jefe de capacitación	30 días	
11	Efectuar retroalimentación para realizar las modificaciones que se ajusten a las necesidades de la empresa	Jefe de capacitación, Jefes de área y Asesores de campo	45 días	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Paso 3: Seleccionar el escenario de capacitación**

Se debe realizar los posibles escenarios para la implementación de la propuesta del plan de capacitación; la cual contribuirá a resolver los problemas detectados, los costos se deben adaptar a la condiciones económicas de la empresa, se debe tener en consideración el pago a instructores sean éstos internos o

externos, además de todo lo concerniente a la actividad, ejemplo: refrigerio, material impreso del tema de capacitación, hojas, lapiceros lápices, entre otros.

A continuación se presenta el detalle de los tres posibles escenarios que contribuirán a efectuar el plan de capacitación:

**Cuadro 4**  
**Escenario 1: capacitación externa**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Entidad capacitadora	Costo aproximado de capacitación (cifras en quetzales)
1	INTECAP	53,480.00
2	SAT	5,280.00
4	Refrigerio	17,925.00
5	Material de apoyo para la capacitación (Impresiones, hojas, lapicero, lápiz)	10,755.00
	<b>Presupuesto total para el escenario 1</b>	<b>Q 87,440.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El cuadro anterior especifica los costos en que se incurrirá al efectuar el plan de capacitación únicamente con fuentes externas, siendo en su mayoría del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- ya que la empresa de comida rápida trabaja de la mano con esta institución, además de contar con el apoyo de la Superintendencia de Administración tributaria -SAT-, para temas específicos de fiscalización, por lo que únicamente se incluye el costo del viáticos de la SAT, en los costos se incluye el refrigerio y el material que servirá de apoyo para impartir el tema de capacitación.

- **Ventajas**

- Especialización en los temas de capacitación
- Mayor experiencia para proporcionar información del contenido de la capacitación
- Se puede enfocar en una sola área
- Distinto punto de vista al de la empresa
- Contribuye a identificar deficiencias internas con facilidad
- Captan mejor la atención de los colaboradores
- En su mayoría satisfacen las expectativas de los empleados

- **Desventajas**

- Costos elevados
- Existe el riesgo de que los instructores no se familiaricen con la empresa

**Cuadro 5**  
**Escenario 2: capacitación interna**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Entidad capacitadora	Costo aproximado de capacitación (cifras en quetzales)
1	Departamento de Capacitación	9,170.21
2	Departamento de Auditoría	3,477.18
3	Departamento de Imagen	1,363.60
4	Refrigerio	16,350.00
5	Material de apoyo para la capacitación (Impresiones, hojas, lapicero, lápiz)	9,810.00
	<b>Presupuesto total para el escenario 2</b>	<b>Q 40,170.99</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El cuadro anterior representa el escenario dos, en el cual la ejecución de plan capacitación se llevará a cabo exclusivamente con el personal de la empresa de comida rápida, con lo que se estaría reduciendo el costo por el pago de

instructores externos, ya que las capacitaciones se estarían efectuando en el horario de trabajo de los Departamentos de Capacitación, Auditoría e Imagen, por lo que únicamente se tendrá únicamente el costo por hora hombre, el cual es de Q34.09, así como los gastos de refrigerio y material de soporte para la capacitación. Sin embargo, existen temas especializados que la empresa tendría inconvenientes al ofrecerlos, por lo que es necesario contar con el apoyo del INTECAP quien será el responsable de brindar los temas en los cuales se considere oportuno, los temas propuestos para que los imparta el INTECAP son:

- ✓ Comprender las razones de preferencia del cliente
- ✓ Influir con integridad en el cliente
- ✓ Fijar las preferencias del cliente y unir su relación
- ✓ Procedimientos operacionales estandarizados de saneamiento
- ✓ Procedimientos operacionales estandarizados
- ✓ Métodos para controlar el crecimiento de los microorganismos
- ✓ Prevención de la contaminación de microorganismos
- ✓ Contaminación de alimentos
- ✓ Buenas prácticas en el procesamiento de alimentos
- ✓ Seguridad alimentaria
- ✓ Normas y herramientas contables
- ✓ Leyes fiscales y tributarias
- ✓ Word
- ✓ Excel
- ✓ Técnicas de archivo

Al incluir los costos que implicaría brindar los temas de capacitación anteriormente citados por proveedores externos, el escenario dos (real) quedaría de la siguiente manera:

**Cuadro 6**  
**Escenario 2 (real): capacitación interna**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Entidad capacitadora	Costo aproximado de capacitación (cifras en quetzales)
1	Departamento de capacitación	4,261.25
2	Departamento de Auditoría	1090.88
3	Departamento de Imagen	1,363.60
4	INTECAP	22,640.00
7	Refrigerio	17,925.00
8	Material de apoyo para la capacitación (Impresiones, hojas, lapicero, lápiz)	10,755.00
	<b>Presupuesto total para el escenario 2 (real)</b>	<b>Q58,035.73</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

- **Ventajas**

- Reducción en los costos por pago de instructores externos
- Mayor conocimiento de las deficiencias que presenta el personal
- Se aprovecha el conocimiento que posee el personal interno
- Disponibilidad de tiempo del instructor que va a impartir el tema de capacitación
- Brinda la oportunidad que el personal interno exponga su conocimiento y experiencia en un tema específico

- **Desventajas**

- Exceso de confianza en el instructor por parte de los participantes genera poco interés en la capacitación
- Aumento de responsabilidades al personal que brindará la capacitación
- Descuido del instructor de las tareas de su puesto de trabajo por tener a su cargo la capacitación

**Cuadro 7**  
**Escenario 3: capacitación mixta (interna y externa)**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Entidad capacitadora	Costo aproximado de capacitación (cifras en quetzales)
1	Departamento de capacitación	2079.49
2	Departamento de Auditoría	613.62
3	Departamento de Imagen	1,363.60
4	INTECAP	50,180.00
7	Refrigerio	16,350.00
8	Material de apoyo para la capacitación (Impresiones, hojas, lapicero, lápiz)	9,810.00
	<b>Presupuesto total para el escenario 3</b>	<b>Q 80,396.71</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El cuadro anterior detalla los costos que son necesarios para cubrir el escenario tres, el cual está integrado por instructores internos y externos, con el propósito de cubrir los temas específicos con entidades especializadas en los temas propuestos en el plan de capacitación como: INTECAP y SAT, este último proporcionan soporte en temas específicos de fiscalización, por lo que únicamente se incluye el costo del transporte, refrigerio y material didáctico, mientras que para el personal interno se incluirá el costo de hora hombre de Q34.09, además del refrigerio y material de apoyo colocado en los respectivos rubros. El costo del INTECAP abarca los temas que se listan a continuación, lo que queda a criterio de la empresa de comida rápida si los imparte el personal de la empresa o se acredita el costo a la institución:

- ✓ Comprender las razones de preferencia del cliente
- ✓ Influir con integridad en el cliente
- ✓ Procedimientos operacionales estandarizados de saneamiento
- ✓ Procedimientos operacionales estandarizados

- ✓ Métodos para controlar el crecimiento de los microorganismos
- ✓ Prevención de la contaminación de microorganismos
- ✓ Buenas prácticas en el procesamiento de alimentos
- ✓ Responsabilidad de la comunicación
- ✓ Motivación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Métodos de administración de inventarios
- ✓ Estrategias para determinar las compras
- ✓ Normas y herramientas contables
- ✓ Leyes fiscales y tributarias
- ✓ Word
- ✓ Excel

- **Ventajas**

- Utilización del conocimiento que posee el personal interno para impartir los temas que se crean convenientes
- Uso de instituciones especializadas para efectuar temas específicos de capacitación
- Se complementa el conocimiento de la empresa con instituciones para eliminar deficiencias
- Se minimizan los costos al combinar capacitaciones con instructores internos y externos
- Las capacitaciones con instructores internos se pueden adecuar a las necesidades de los participantes

- **Desventajas**

- Los instructores internos no aplican los métodos y técnicas adecuadas al proceso de enseñanza-aprendizaje

- Exceso de confianza en el instructor por parte de los participantes genera poco interés en la capacitación
- Aumento de responsabilidades al personal que brindará la capacitación
- Descuido del instructor de las tareas de su puesto de trabajo por tener a su cargo la capacitación

### **Análisis de los escenarios**

Para seleccionar el escenario que más se ajuste a las necesidades económicas y que contribuya a eliminar las deficiencias detectadas, se debe analizar detenidamente las ventajas y desventajas que representan cada uno de ellos y seleccionar el que mejor se adapte a las aspiraciones de crecimiento de la empresa. A continuación se presenta el cuadro comparativo para una mejor comprensión de las alternativas:

**Cuadro 8**  
**Comparación de los escenarios**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Entidad capacitadora	Costo aproximado de capacitación (cifras en quetzales)		
		Presupuesto escenario 1	Presupuesto escenario 2 (real)	Presupuesto escenario 3
1	Departamento de Capacitación	0.00	4,261.25	2079.49
2	Departamento de Auditoría	0.00	1,090.88	613.62
3	Departamento de Imagen	0.00	1,363.60	1,363.60
4	INTECAP	53,480.00	22,640.00	45,460.00
5	SAT	5,280.00	0.00	5,280.00
7	Refrigerio	17,925.00	17,925.00	16,350.00
8	Material de apoyo para la capacitación (Impresiones, hojas, lapicero, lápiz)	10,755.00	10,755.00	9,810.00
	Costo por colaborador	<b>Q 2,287.18</b>	<b>Q 1,488.10</b>	<b>Q 2,112.64</b>
<b>Total</b>		<b>Q 87,440.00</b>	<b>Q 58,035.73</b>	<b>Q 82,391.17</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El escenario uno incluye capacitaciones únicamente con instructores externos, lo cual proporciona conocimiento especializado en determinados temas, sin embargo, los costos por participante son de Q2,287.18, lo cual implica un costo total de Q87,440.00, y podrían repercutir en la cancelación del plan de capacitación por no contar con el suficiente recurso económico.

El segundo escenario contiene únicamente capacitaciones con instructores internos, lo cual disminuye considerablemente el costo por participante a Q1,030.02 con un total de Q 40,170.99 para llevar a cabo el plan de capacitación. Sin embargo, existen temas en los cuales se necesita mayor especialización por lo que se debe acudir a una entidad que cuente con la información y experiencia que se ajuste a las necesidades de la empresa, por lo que realizó un segundo escenario en dónde se incluyó los costos que representa la utilización de instructores externos para temas específicos, lo que significa un costo por participante de Q1,488.10 con un total de Q58,035.73

El tercer escenario está integrado por instructores internos y externos para efectuar el plan de capacitación, por lo que el costo por participante asciende a Q 2,112.64 y un total de Q 82,391.17, el cual permite aprovechar el conocimiento del personal interno, de la mano con instituciones especializadas que sirvan de soporte para los temas específicos que la empresa considere oportuno que impartan.

#### **Paso 4: Entrega de los cuadros de costos**

Se debe entregar al Gerente General quién es el responsable de aprobar el presupuesto de capacitación, los posibles escenarios con su respectivo cuadro de costos acompañado de las ventajas y desventajas de cada uno así como el análisis respectivo.

### 3.4.4. Evaluación de la capacitación

La cuarta y última etapa del proceso de capacitación es la evaluación, la cual tiene un papel importante porque determina el nivel de eficacia que han tenido las mismas, así como para medir los resultados que sirven de retroalimentación al proceso y de esa manera poder eliminar o implementar actividades que se ajusten a las necesidades de la empresa. El desarrollo de la etapa de evaluación se efectúa por distintas perspectivas las cuales se describen a continuación:

**Formato 24**  
**Escenarios de la evaluación de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Escenario	Descripción
1	Reacción de la capacitación	los colaboradores evalúan aspectos relacionados a la impresión que se tuvo de las capacitaciones y del instructor
2	Aprendizaje pre/pos capacitación	Se realiza por medio de un comparativo para determinar si existe algún incremento en el conocimiento, habilidades y destrezas
3	Cambios en la conducta	Se aplica para establecer si existe algún tipo de cambio en la conducta de los colaboradores
4	Resultados de la capacitación	Se efectúa para comprobar la eficacia de las capacitaciones que se realizaron

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A continuación se presenta el procedimiento que es necesario para la evaluación de la capacitación considerando las distintas perspectivas:

**Formato 25**  
**Procedimiento propuesto para realizar la evaluación de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Actividad	Responsable	Acción	Formulario
1	Desarrollar perspectiva uno evaluación de la reacción de la capacitación	Jefe de Capacitación	Determinar la perspectiva de la reacción de la capacitación	Boleta de encuesta de evaluación de la reacción de la capacitación
2	Desarrollar perspectiva uno evaluación de la reacción del instructor	Jefe de Capacitación	Conocer el punto de vista de los colaboradores para con el instructor	Boleta de encuesta de evaluación de la reacción del instructor utiliza
3	Desarrollar perspectiva dos Evaluación pre/pos el conocimiento	Jefes de Área y Asesores de Campo	Realizar preguntas escritas respecto al tema de capacitación	No utiliza
4	Desarrollar perspectiva dos Evaluación pre/pos las habilidades	Jefes de Área y Asesores de Campo	Realizar actividades relacionadas al tema de capacitación para establecer la facilidad o rapidez con que los colaboradores las efectúan	No utiliza
5	Desarrollar perspectiva dos Evaluación pre/pos las actitudes	Jefes de Área y Asesores de Campo	Determinar si existen cambios en el comportamiento de los colaboradores de acuerdo al tema de capacitación	No utiliza
6	Comparar los resultados de los pre/pos	Jefe de Capacitación	Analizar si la diferencia entre el pre/pos es favorable o desfavorable	Formato de comparación de resultados
7	Desarrollar perspectiva tres evaluación de la conducta antes de la capacitación	Jefes de Área y Asesores de Campo	Realizar la evaluación en los cambios en la conducta	No utiliza
8	Desarrollar perspectiva tres evaluación de la conducta después de la capacitación	Jefes de Área y Asesores de Campo	Determinar los cambios de la conducta que existen pre/pos de la capacitación en los colaboradores	Boleta de encuesta pre/pos, Guía de observación
9	Desarrollar perspectiva cuatro evaluación después de la capacitación	Jefe de Capacitación	Realizar la evaluación de los resultados de la capacitación	No utiliza
10	Clasificar los temas de capacitación que han tenido mayor impacto en los colaboradores	Jefe de Capacitación	Analizar el impacto positivo de los temas de capacitación que se han realizado	No utiliza
11	Determinar los beneficios que se han logrado obtener con la práctica de lo expuesto en el tema de capacitación	Jefe de Capacitación	Comprobar la eficacia de los temas de capacitación en la ejecución de las actividades que realizan los colaboradores	No utiliza
12	Presentar los informes ejecutivos de las cuatro perspectivas de la evaluación	Jefe de Capacitación	Respalda los beneficios que se adquieren por medio de la aplicación del proceso de capacitación formalmente establecido	No utiliza

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A continuación se detallan únicamente los pasos que contienen formulario para su realización, los cuales son necesarios para la realización de la cuarto etapa del proceso de capacitación en la empresa de comida rápida, la cual es la evaluación:

**a) Perspectiva uno evaluación de la reacción de la capacitación**

Para realizar la boleta se debe de establecer los factores a considerar para la evaluación, a continuación se presenta los factores a considerar para evaluar la reacción:

**Formato 26**  
**Factores a evaluar por medio de la reacción**  
**Empresa de comida rápida**

Factores	Descripción
Capacitación	Calidad del contenido de la capacitación
	Disponibilidad del material didáctico y audiovisual
	Uso y disponibilidad de equipo implementado
	Importancia del tema de capacitación
	Utilidad del tema para mejorar el trabajo
Instructor	Puntualidad
	Conocimiento y conducción del tema
	Actividades realizadas
	Atención y disponibilidad para aclarar dudas
	Manejo del tiempo

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Pasos 1 y 2: Evaluación de la reacción de la capacitación y del instructor**

Cada colaborador que participen en las capacitaciones debe efectuar la evaluación de la reacción al final de las mismas, por medio de varias interrogantes que integran la boleta de encuesta para determinar el grado de aceptación de la actividad y del instructor.

### Formato 27

#### Ejemplo de boleta de encuesta para evaluar la reacción de la capacitación Empresa de comida rápida

Curso a evaluar: _____		Puesto que ocupa: _____									
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de preguntas que debe responder de manera clara y precisa, con el propósito de recopilar información que sirva de apoyo para realizar modificaciones para mejorar las actividades futuras de capacitación.											
<b>No.</b>	<b>Evaluación de la Capacitación</b>										
1	¿Valorización que le doy a la capacitación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	¿Por qué?	_____									
2	¿La valorización que le brindo al contenido de la capacitación es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	¿Por qué?	_____									
3	¿Valorización que le doy al material que me entregaron es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	¿Por qué?	_____									
4	¿La aplicación y disponibilidad del equipo fue?	<b>Supera las expectativas</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>						
	¿Por qué?	_____									
5	¿La capacitación que recibí perfecciono el conocimiento que tenía de mi trabajo?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>nunca</b>						
	¿Por qué?	_____									
6	¿El tema que me gustaría recibir capacitación para mejorar mi trabajo es y por qué?	_____									
		_____									
7	Comentarios y sugerencias que puedan mejorar las actividades de capacitación	_____									
		_____									

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 28**  
**Ejemplo de boleta de encuesta de evaluación del instructor de la**  
**capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

No.	Evaluación del instructor										
1	¿La calificación que doy a la puntualidad del instructor es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>									
	¿Por qué?										
2	¿La calificación que doy al conocimiento que posee el instructor en el tema de capacitación es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>									
	¿Por qué?										
3	¿La calificación que doy a la exposición del tema es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>									
	¿Por qué?										
4	¿El dinamismo que demostró fue?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>nunca</b>						
	¿Por qué?										
5	¿La calificación que le doy a la relación que conservó con los participantes es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>									
	¿Por qué?										
6	¿La calificación que le doy al interés de resolver dudas expuestas por los participantes es?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>									
	¿Por qué?										
7	¿La calificación que le doy por cumplir con los horarios establecidos para realizar las capacitaciones?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>									
	¿Por qué?										
8	Comentarios y sugerencias que pueden contribuir a que el capacitador perfeccione las capacitaciones										

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

## **b) Perspectiva dos evaluación del aprendizaje**

Se evalúa el nivel de aprendizaje que el colaborador obtuvo por medio de la participación en la capacitación, además de determinar la influencia que tiene en la realización de sus tareas laborales. A continuación se especifican las actividades para su desarrollo:

### **Paso 3: Evaluación pre/pos el conocimiento**

Una semana antes de realizada la capacitación se debe de aplicar una prueba escrita a los colaboradores que van a participar en las mismas, en donde los jefes de cada área y asesores de campo serán los responsables de desarrollarla a los empleados que tengan a su cargo. Una semana después de llevada a cabo la capacitación nuevamente se evaluará a los colaboradores para efectuar un comparativo y analizar si existe un cambio significativo en el conocimiento.

### **Paso 4: Evaluación pre/pos las habilidades**

Por medio de actividades realizadas en condiciones normales de trabajo y relacionadas al tema de capacitación se evaluará las habilidades que posee el colaborador, para establecer la facilidad o rapidez con que las efectúa dos semana antes y dos después haber recibido la capacitación y determinar si existe un incremento en el rendimiento.

### **Paso 5: Evaluación pre/pos las actitudes**

Se tiene que evaluar las actitudes que posee el colaborador, dos semanas antes y dos después de haber recibido la capacitación, para lo cual se debe apoyar en la observación y determinar si existen cambios en el comportamiento de los colaboradores. A continuación se presenta el formato propuesto dónde se registran los aspectos que se observarán, los cuales van a ser modificados de acuerdo al tema que se impartió y unificados previamente por el Jefe de Capacitación:

**Formato 29**  
**Guía de observación para evaluar actitudes**  
**Empresa de comida rápida**

Guía de observación						
<b>Tema de capacitación:</b>		Comprender las razones de preferencia del cliente				
<b>Puesto:</b>		Dependiente				
<b>Jefe inmediato:</b>						
<b>Fecha de observación:</b>		Antes: 01/09/2013    Después: 30/09/2013				
<b>Instrucciones:</b> marcar con una "X" si cumple o no cumple con los aspectos establecidos antes y después de cada capacitación, para poder identificar si existente modificaciones en su actitud. Además se debe anotar las observaciones que se consideren pertinentes.						
No.	Aspectos a observar	Antes de la capacitación		Después de la capacitación		Observaciones
		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	Contribuye a mantener la relación con el cliente		X	X		
2	Utiliza varios elementos para satisfacer al cliente	X		X		
3	Realiza acciones para mantener la fidelidad del cliente		X	X		
4	Muestra tolerancia ante las expectativas del cliente	X		X		
5	Es positivo para aclarar las dudas de los clientes		X	X		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Nota: esta guía de observación se aplicará en condiciones normales de trabajo y será utilizada por los jefes de área y asesores de campo para evaluar los cambios en la actitud de los colaboradores a su cargo.

**Paso 6: Comparar los resultados de los pre/pos**

Analizar si la diferencia entre antes y el después es favorable o desfavorable para establecer si la capacitación tuvo impacto positivo en las actividades que realizan los colaboradores, para lo cual se propone el siguiente formato de comparación de resultados:

**Formato 30**  
**Comparación de resultados**  
**Empresa de comida rápida**

Tema de capacitación: <u>Comprender las razones de preferencia del cliente</u>											
No	Nombre del colaborador	Puesto que ocupa	Conocimiento			Habilidades			Actitudes		
			Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia
1	Colaborador 1	Cajero	50%	75%	25%	35%	75%	40%	40%	75%	35%
2	Colaborador 2	Dependiente	40%	80%	40%	50%	80%	30%	45%	85%	40%
3	Colaborador 3	Encargado de turno	35%	85%	45%	45%	90%	45%	50%	90%	40%

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**c) Perspectiva tres evaluación de la conducta**

La evaluación está enfocada a analizar los cambios en la conducta de los colaboradores para realizar su trabajo, originado por lo aprendido en las capacitaciones recibidas.

**Paso 7 y 8: Evaluación de la conducta antes y después de la capacitación**

Se debe determinar los cambios que existen en la conducta de los colaboradores por medio de la boleta de encuesta antes y después de la capacitación. Para ello se presenta a continuación los formatos propuestos para su aplicación:

**Formato 31**  
**Boleta de encuesta de la conducta antes de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Tema de capacitación que se va a realizar:</b> _____					
<b>Puesto:</b> _____					
<b>Jefe inmediato:</b> _____					
<b>Fecha de observación antes de la capacitación:</b> _____					
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se le solicita responder de manera clara y precisa, con el propósito de recopilar información que sirva de apoyo para realizar las modificaciones que se crean pertinentes.					
<b>No.</b>	<b>Evaluación de la conducta antes de la capacitación</b>				
1	¿La actitud que tengo en el trabajo para desempeñar mis actividades es?	<b>Supera las expectativas</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
	¿Por qué?	_____			
2	¿De ser necesario estoy dispuesto a cambiar mi conducta?			<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es sí, ¿Qué necesitaría para poder realizarlo y por qué?			_____	
	Si mi respuesta es no, ¿Por qué no estaría dispuesto a hacerlo?			_____	
3	¿Considero que la conducta es un factor importante que influye en el desempeño de mis actividades laborales?			<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es no, ¿Por qué?			_____	
4	¿Estoy dispuesto a desempeñar las tareas que mi jefe inmediato me solicita en mi puesto de trabajo?			<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es no, ¿Por qué?			_____	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Nota: Se sugiere realizar esta evaluación dos semanas antes de que los colaboradores hayan participado en las actividades de capacitación.

**Formato 32**  
**Boleta de encuesta de la conducta después de la capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Tema de capacitación:</b> _____																				
<b>Puesto:</b> _____																				
<b>Jefe inmediato:</b> _____																				
<b>Fecha de observación antes de la capacitación:</b> _____																				
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se le solicita responder de manera clara y precisa de acuerdo a la capacitación recibida, con el propósito de recopilar información que sirva de apoyo para realizar las modificaciones que se crean pertinentes.																				
No.	Evaluación de la conducta antes de la capacitación																			
1	¿La calificación que doy a la capacitación recibida porque contribuyó a mejorar aspectos importantes de mi actitud?																			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> <td style="text-align: center;"><b>6</b></td> <td style="text-align: center;"><b>7</b></td> <td style="text-align: center;"><b>8</b></td> <td style="text-align: center;"><b>9</b></td> <td style="text-align: center;"><b>10</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<input type="radio"/>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											
	¿En qué le ayudó a mejorar? _____																			
2	¿De ser necesario estoy dispuesto a modificar mi conducta en mi puesto de trabajo?																			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Si</b></td> <td style="text-align: center;"><b>No</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<b>Si</b>	<b>No</b>																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
	¿Por qué lo haría? _____																			
3	¿En qué medida me siento preparado para realizar lo que se me sugirió en la capacitación?																			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Mucho</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Regular</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Poco</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Nada</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<b>Mucho</b>	<b>Regular</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
<b>Mucho</b>	<b>Regular</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
	¿Por qué? _____																			
4	¿La capacitación que recibí ha contribuido a estar dispuesto para desempeñar las tareas que mi jefe inmediato me asigna?																			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Si</b></td> <td style="text-align: center;"><b>No</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<b>Si</b>	<b>No</b>																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
	Si mi respuesta es no, ¿Por qué? _____																			
5	¿Aplico lo aprendido en la capacitación al momento de realizar mi trabajo?																			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Si</b></td> <td style="text-align: center;"><b>No</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
	<b>Si</b>	<b>No</b>																		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
	Si su respuesta es no, ¿Por qué?																			
	No era útil para mi puesto de trabajo																			
Mi jefe no me da la libertad para ponerlo en práctica																				
No he tenido tiempo de aplicarlo																				
Lo intenté y no resultó																				
Otras razones especifique																				
	_____																			
	_____																			
	_____																			
6	¿Qué sugiero para poner en práctica lo aprendido en la capacitación?																			
	_____																			
	_____																			
	_____																			

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Nota: Se sugiere realizar esta evaluación dos meses después de que los colaboradores hayan participado en la capacitación. Además para poder determinar si existen modificaciones en las actitudes de los colaboradores, los jefes de área y asesores de campo se deben apoyar en la guía de observación propuesta en el formato 29.

#### **d) Perspectiva cuatro evaluación de los resultados**

Esta evaluación permite medir el efecto de la capacitación en los colaboradores, para ello será necesario analizar las mejoras que presentan los empleados para realizar su trabajo y la manera en que esto influye en el logro de los objetivos de la empresa de comida rápida.

#### **Paso 9: Evaluación de los resultados de la capacitación**

Realizar la evaluación de los resultados de acuerdo al tema que se impartió y puesto de trabajo con el apoyo de la boleta de encuesta de evaluación de resultados de la capacitación, la cual va a proporcionar información acerca de los temas de capacitación que tengan un impacto positivo así como negativo en el rendimiento de los colaboradores. A continuación se presenta el formato propuesto para la boleta de encuesta:

**Formato 33**  
**Boleta de encuesta de evaluación de resultados de capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

Área: _____		Fecha de elaboración: _____	
Puesto: _____		Fecha de revisión: _____	
Ubicación del puesto: _____			
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se le solicita responder de manera clara y precisa, con el propósito de recopilar información que sirva de apoyo para realizar las modificaciones que se crean pertinentes en las capacitaciones.			
1	¿Aplico el conocimiento que adquirí por medio de las capacitaciones?	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es sí ¿Por qué?		
2	¿Cuáles son los temas de capacitación que he recibido que necesitan ser reforzados con mas capacitaciones?		
3	¿Los temas de capacitación que recibí, he tenido la oportunidad de ponerlo en práctica?	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es no, ¿Por qué?		
4	¿Los factores que han impedido que ponga en práctica lo que aprendí en las capacitaciones son?	No era útil para mi puesto de trabajo	
		Mi jefe no me da la libertad para ponerlo en práctica	
		No he tenido tiempo de aplicarlo	
		Lo intenté y no resultó	
		Otras razones, especifique	
5	¿Qué necesito para erradicar los factores que se me presenta para implementar lo aprendido?		
6	¿Los temas de capacitación recibidos me han sido de utilidad para realizar mi trabajo de forma efectiva?	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es sí, ¿Por qué?		
7	¿Considero que los temas de capacitación que me serian útiles para mejorar el rendimiento de mis tareas son?		
8	¿La capacitación que recibí estaba orientada a satisfacer las necesidades de aprendizaje de mi puesto de trabajo?	<b>Si</b>	<b>No</b>
	Si mi respuesta es no, ¿Por qué?		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Además de la boleta expuesta anteriormente se los jefes de área y asesores de campo se deben apoyar en la guía de observación que se detalla a continuación para obtener mayor información que contribuya a identificar aspectos que se pueden mejorar:

**Formato 34**  
**Guía de observación para la evaluación de resultados de capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

<b>Guía de observación</b>					
<b>Tema de capacitación:</b>		Comprender las razones de preferencia del cliente			
<b>Puesto:</b>		Dependiente			
<b>Jefe inmediato:</b>					
<b>Fecha de observación:</b>		<b>Antes:</b> 01/09/2013 <b>Después:</b> 30/09/2013			
		<b>Instrucciones:</b> marcar con una "X" si cumple o no cumple con los aspectos establecidos, para poder identificar si existente resultados significativos de la capacitación. Además se debe anotar las observaciones que se consideren pertinentes.			
No.	Aspectos a observar	Calificación			Observaciones
		Cumple	No cumple	No aplica	
1	Manifiesta contar con el conocimiento del tema que se capacitación que se realizó				
2	Aplica el conocimiento adquiridos en la capacitación				
3	Existe mejoras en la realización de sus tareas como resultado de la capacitación				
4	Demuestra compromiso para desempeñar su trabajo				
5	Presenta reducción de tiempo en la realización de las actividades laborales				
6	Existen mejoras en las habilidades que posee para realizar su trabajo				
7	Han disminuido considerablemente los errores en sus actividades				

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Paso 23: Clasificar temas de capacitación**

Clasificar los temas de capacitación que se han realizado de acuerdo al impacto positivo que han tenido en el rendimiento de los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo al que pertenezcan, para lo cual se debe basar en la respuesta 6 proporcionada por los empleados en las boletas de encuesta, a continuación se presenta el siguiente formato propuesto para clasificar los temas de capacitación:

**Formato 35**  
**Clasificación de los temas de capacitación**  
**Empresa de comida rápida**

Puesto de trabajo	Temas de capacitación más importantes según opinión de los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
<b>Departamento de Bodega y Construcción</b>	Manejo adecuado de equipo industrial	3	20%
	Procedimientos operacionales estandarizados	2	15%
	Mejoras de métodos de trabajo	6	40%
	Prevención de la contaminación de microorganismos	1	5%
	Buenas prácticas en el procesamiento de alimentos	3	20%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>
<b>Oficinistas</b>	Redacción	2	50%
	Word	0	0%
	Técnicas de archivo	0	0%
	Ortografía	1	25%
	Etiqueta y cortesía	1	25%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>Departamento de Auditoría y Contabilidad</b>	Métodos de administración de inventarios	1	5%
	Normas y herramientas contables	6	40%
	Análisis de costos y estrategias de compras	2	15%
	Proceso de compras	2	15%
	Estrategias para determinar las compras	5	30%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Encargados de turno</b>	Atención y servicio al cliente	2	50%
	Mejoras de los procesos	0	0%
	Mejoras de métodos de trabajo	0	0%
	Responsabilidad de la comunicación	1	25%
	Cuidado y manejo del equipo de trabajo	1	25%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>Dependientes de tienda</b>	Atención y servicio al cliente	5	40%
	Responsabilidad de la comunicación	2	10%
	Manipulación de ingredientes	3	20%
	Manejo de productos	2	10%
	Actualización del manejo de cómputo	3	20%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>
<b>Cajeros</b>	Atención y servicio al cliente	1	25%
	Actualización del manejo de cómputo	1	25%
	Ventas	1	25%
	Relaciones interpersonales	1	25%
	Sistemas de cómputo	0	0%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Paso 11: Determinar beneficios**

Determinar los beneficios que los colaboradores han obtenido por medio de la aplicación de lo expuesto en los temas de capacitación en sus puestos de trabajo, para lo cual se debe apoyar en las respuestas de las preguntas 3 y 5 de la boleta de encuesta, éstas reflejarán si las capacitaciones impartidas han contribuido a mejorar el rendimiento de los colaboradores o si por el contrario ha causado efectos negativos.

**Paso 12: Presentar informes**

Proporcionar la carpeta que contiene los informes ejecutivos de las cuatro perspectivas de la evaluación de la capacitación a cada participante de la reunión, con el propósito de informar los resultados que se han logrado alcanzar por medio de la aplicación de lo aprendido en las capacitaciones, con lo que se espera llegar a un acuerdo que permita formalizar y apoyar el proceso de capacitación en base a los resultados obtenidos y presentados en los informes, ya que éste contribuye a brindar un mejor producto y servicio a través de la transmisión de la información que los colaboradores necesitan para realizar sus labores de manera efectiva.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación de campo que se realizó en la empresa de comida rápida acerca del proceso de capacitación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La empresa de comida rápida no aplica sistemáticamente la capacitación, por lo que existe deficiencias en cuanto a la transmisión de información para incrementar el conocimiento, habilidades y actitudes en el personal que labora en la empresa, por lo que se comprobó la hipótesis uno.
2. La inexistencia de una metodología que permita diagnosticar las necesidades de capacitación, limita la efectividad de las capacitaciones que se efectúan en la empresa de comida rápida, además de que no se identifican las necesidades por las que realmente se están atravesando en un momento determinado, por ende, ocasiona gastos innecesarios y limita que exista una mejora continua en la prestación del servicio y la calidad del producto.
3. La escasa programación de la capacitación dificulta que se sepa con claridad a quien se va a capacitar, las técnicas que garanticen el proceso de enseñanza-aprendizaje, el instructor que satisfaga las necesidades de la empresa, las instalaciones idóneas y los días que se van a capacitar, además de que le resta credibilidad a las capacitaciones, por no contar con un documento que las respalde.
4. Al no tener una secuencia lógica de las actividades que son necesarias para llevar a cabo la capacitación, así como de los recursos para cubrirlas, genera demoras en la programación, además de minimizar la efectividad de las

capacitaciones en los colaboradores por no contar con la persona responsable de darle seguimiento así como para que se cubran todas las necesidades.

5. No se le da seguimiento adecuado antes ni después de las capacitaciones, que permita obtener retroalimentación para determinar el grado de comprensión del tema impartido, así como de la preparación que tiene el instructor para realizar la capacitación, además de no identificar con exactitud si los colaboradores aplican lo aprendido con el curso.

## RECOMENDACIONES

A través de las conclusiones expuestas anteriormente se realizaron las siguientes recomendaciones que contribuyan a minimizar las necesidades detectadas:

1. Implementar el procedimiento de capacitación expuesto en el capítulo III, lo cual va a permitir que la empresa de comida rápida obtenga una ventaja competitiva, por contar con un instrumento administrativo que contribuya a brindar un mejor producto y servicio por medio de la transmisión correcta de información.
2. Por ser la primera vez que se implementa un diagnóstico de necesidades de capacitación y de acuerdo a la problemática detectada se sugiere aplicar el método con base a problemas, sin embargo, la empresa de comida rápida puede seleccionar otros métodos conforme el proceso de capacitación adquiera madurez y de acuerdo a la problemática que se detecte en un momento determinado.
3. Utilizar la programación de capacitación expuesta en el capítulo III, la cual respalda las acciones de capacitación que se van a efectuar, así como los temas que van a reforzar el conocimiento, habilidades y actitudes que el personal posee, los cuales tienen que ir de la mano con las aspiraciones que la empresa ha plasmado en su misión y visión, además que garantice el proceso de aprendizaje -enseñanza.
4. Implementar el escenario dos de capacitación, el cual permitirá aprovechar el conocimiento del personal interno, además de que se apoyará en temas específicos con instituciones especializadas en los temas que se enfatizaron y

que la empresa de comida rápida considere necesarios, sin embargo, el escenario tres permitirá profundizar en el contenido de los temas que optimicen el rendimiento de los colaboradores.

5. Utilizar cuatro niveles de análisis: evaluación de la reacción, evaluación de aprendizaje, evaluación de la conducta y evaluación de los resultados, que contribuirán a indagar el proceso de manera integral, lo cual servirá de retroalimentación a fin de realizar las mejoras que se crean pertinentes para garantizar el éxito de las capacitaciones, sin embargo, con la experiencia que se adquiera se pueden implementar otros métodos de evaluación según sea la necesidad de la empresa de comida rápida.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda J. 2005. **Administración**. 1a. ed. México, D.F., Mc Graw-Hill, 346 p.
2. Beneficios de la capacitación (en línea). Consultado el 4 de noviembre de 2012. Disponible en: [http://www.capacitacionaltamira.cl/beneficio\\_de\\_la\\_capacitacion\\_en\\_la\\_empresa.html](http://www.capacitacionaltamira.cl/beneficio_de_la_capacitacion_en_la_empresa.html).
3. Chiavenato I. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a. ed. México, D.F., Mc Graw-Hill, 586 p.
4. Filosofía de la empresa de comida rápida (en línea). Consultado 26 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.subwayguatemala.com/Historia.aspx>
5. Franklin Fincowsky. E. B. y Krieger, M. J. 2011. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. 1a. ed. México, Pearson Educación, 550 p.
6. Objetivos y funciones de la capacitación (en línea). Consultado el 4 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitaci%C3%B3n/>.
7. Pinto Villatoro R. 2008. **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. 1a. ed. México, D.F., Grupo Capinte, 218 p.
8. Restaurante (en línea). Consultado el 24 de septiembre de 2013. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Productos que ofrece la empresa de comida rápida**

**Submarinos**

<p><b>B.M.T. Italiano</b> Carne, queso, vegetales y un pequeño toque picante</p> 	<p><b>Albóndigas Marinara</b> Albóndigas italianas y queso cubiertas con una salsa marinara tradicional.</p> 
<p><b>Bistec y Queso</b> Tiritas de carne, cebolla, pimiento verde y queso fundido.</p> 	<p><b>Veggie Patty</b> Filete de vegetales con acompañamientos y salsas especiales.</p> 
<p><b>Club®</b> Rebanadas de carne vacuno y pavo, jamón y queso acompañado con vegetales</p> 	<p><b>Melt™</b> Pavo, jamón y queso, tocino y vegetales</p> 
<p><b>Atún</b> Atún con mayonesa ligera.</p> 	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa de comida rápida.

:

## Bandejas para eventos

### Bandeja para Evento

Presentado por 16 porciones de 10 cm cada uno colocados en una bandeja, para un grupo de 5 a 8 personas.



### Bandeja con Cookies

Incluyen cookies, con distintos sabores a elección del cliente.



Fuente: Datos proporcionados por la empresa de comida rápida.

## Ensaladas

### Club <sup>TM</sup>

Rebanadas de roast beef, pavo, jamón y queso acompañado de vegetales.



### Pollo

Tiritas de pollo a la plancha acompañado de vegetales.



Fuente: Datos proporcionados por la empresa de comida rápida.

## Wraps

### Pollo Teriyaki

Pollo en cuadros acompañado con vegetales en dos presentaciones.



### Vegetariana

Vegetales en dos presentaciones.



Fuente: Datos proporcionados por la empresa de comida rápida.

## Postres

### Cookies

Cookies de doble chocolate, chocolate blanco, pasas, nueces de macadamia y queso fresa.



### Brownies\*

Pastel de crema de chocolate con los frutos secos.



### Yogurt

Yogurt natural de distintos sabores



Fuente: Datos proporcionados por la empresa de comida rápida.

## Patatas y bebidas

### Patatas (Aperitivos)

Lays, Ruffles y Doritos.



### Refrescos

Bebidas de máquina o embotelladas.



**Bebidas** Agua mineral, Te Lipton y café cappuccino.



Fuente: Datos proporcionados por la empresa de comida rápida.

## Anexo 2

### Boleta de encuesta dirigida al personal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### Boleta de encuesta dirigida al personal

**OBJETIVO:** recopilar información precisa y confiable que sirva de apoyo para llevar a cabo el diagnóstico sobre el proceso de capacitación.

**INSTRUCCIONES:** a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se le solicita responder de manera objetiva. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines académicos.

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Boleta No. \_\_\_\_\_

<b>Escolaridad</b>	<b>Puesto que ocupa</b>	<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>
Primaria <input type="checkbox"/> Básicos <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/>	_____ _____ _____	Meses _____ Años _____

No.	Pregunta	Opciones			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Previa a las capacitaciones, me realizan preguntas para determinar cuáles son las áreas que necesito fortalecer. ¿Cuáles?				

No.	Pregunta	Opciones			
2	Cuáles de los siguientes factores se han presentado al momento de realizar mi trabajo. Otros especifique	Utilización inadecuada del equipo Retrasos en los procesos Repetición de errores Desperdicio de recursos Tiempo improductivo			

No.	Pregunta	Opciones			
3	Cuál de los siguientes aspectos necesito mejorar para realizar mi trabajo de manera eficiente. Otros especifique	Información de mi trabajo Conocimientos de mi trabajo Herramientas de mi trabajo			

No.	Pregunta	Opciones				
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
4	Las capacitaciones que he recibido son adecuadas a mi puesto de trabajo.					
	¿Por qué?					
5	Es importante asistir a las capacitaciones que me asignan.					
	¿Por qué?					
6	Se deben programar más capacitaciones para mejorar mi desempeño					
	¿Por qué?					
No.	Pregunta	Respuesta				
7	Los temas que me gustaría recibir capacitación son					
	¿Por qué?					
No.	Pregunta	Opciones				
		Dentro del lugar de trabajo	Fuera del lugar de trabajo			
8	Las capacitaciones que he recibido se han realizado.					
	¿Por qué?					
No.	Pregunta	Opciones				
		1 vez al año	2 veces al año	3 veces al año	4 veces al año	otro
9	Las capacitaciones que he recibido han sido.					
	Especifique					
No.	Pregunta	Opciones				
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
10	Recibo capacitaciones en mi puesto de trabajo que desempeño actualmente.					
	¿Qué tipo de capacitaciones?					
No.	Pregunta	Opciones				
		Interno	Externo	Ambos		
11	Las capacitaciones que se llevan a cabo son realizadas por personal.					
	Especifique					

No.	Pregunta	Opciones			
		Si		No	
11.1	La empresa tiene que ser la responsable de realizar las capacitaciones.				
	¿Por qué?				
No.	Pregunta	Respuesta			
11.2	El departamento o entidad que brinda la capacitación es.				
No.	Pregunta	Opciones			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
12	Las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de mis labores.				
	¿Por qué?				
13	Se me informa acerca de los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la capacitación.				
	¿De qué manera?				
14	Me evalúan lo que aprendí cuando recibo capacitaciones por medio de algún mecanismo.				
	¿Cuál es el mecanismo?				
15	Es importante que se evalúe el conocimiento que adquirí a través de las capacitaciones.				
	¿Por qué?				
16	Me dan seguimiento después que se me realizan capacitaciones.				
	¿De qué manera?				
No.	Pregunta	Opciones			
		Mala	Regular	Buena	Excelente
17	La calificación que le daría a las capacitaciones que he recibido es.				
	¿Por qué?				

No.	Pregunta	Opciones	Marque con una X	¿Por qué?
18	Los temas que me gustaría capacitarme son.	Manejo eficaz del tiempo		
		Atención y servicio al cliente		
		Seguridad e higiene industrial		
		Mejoras de métodos de trabajo		
		Competencias gerenciales: Liderazgo		
		Competencias gerenciales: Negociación		
		Actualización del manejo de cómputo		
		Prevención de riesgos laborales		
		Responsabilidad de la comunicación		
		Ventas		
Otro: (especifique)				

¡¡¡¡Gracias por su colaboración!!!!

## Anexo 3 Boleta de encuesta dirigida a los directivos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### Boleta de encuesta dirigida a los directivos

**OBJETIVO:** recopilar información precisa y confiable que sirva de apoyo para llevar a cabo el diagnóstico sobre el proceso de capacitación.

**INSTRUCCIONES:** a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se le solicita responder de manera objetiva. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines académicos.

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Boleta No. \_\_\_\_\_

<b>Escolaridad</b>	<b>Puesto que ocupa</b>	<b>Tiempo de laborar en la empresa</b>
Primaria <input type="checkbox"/> Básicos <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/>	_____ _____ _____	Meses _____ Años _____

No.	Pregunta	Opciones			
1	Cuál de los siguientes aspectos necesitan los miembros de mi equipo mejorar para realizar su trabajo de manera eficiente.	Información de su trabajo			
		Conocimientos de su trabajo			
		Herramientas de su trabajo			
	Otros especifique				
No.	Pregunta	Opciones			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2	He participado en diagnosticar necesidades de capacitación del personal				
	¿De qué forma?				
3	Tengo conocimiento de la existencia de un plan de capacitación para el personal				
	¿Por qué?				
3.1	He tenido acceso a el plan de capacitación para el personal				
	¿Por qué?				

No.	Pregunta	Opciones			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3.2	Al no contar con un plan de capacitación para el personal, ha impactado en la empresa				
	¿Por qué?				
4	Las capacitaciones que brindo al personal son importantes				
	¿Por qué?				
5	Establezco los objetivos que se pretenden alcanzar al realizar la capacitación				
	¿Cómo los establece?				
No.	Pregunta	Opciones			
		Deficiente	Debe mejorar	Aceptable	Supera las expectativas
6	La calificación del desempeño de mis colaboradores de los siguientes aspectos para realizar su trabajo es:				
	Calidad en el servicio				
	Rapidez del servicio				
	Atención a los clientes				
No.	Pregunta	Respuesta			
7	Las necesidades de capacitación del personal las determino por medio de				
8	¿Quién es la persona responsable de establecer las necesidades de capacitación del personal?				
9	Las áreas que son importantes capacitar al personal				
	¿Por qué?				

No.	Pregunta	Opciones				
10	Tomo en cuenta los siguientes factores al realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación	Objetivos de la organización				
		Comportamientos del personal				
		Competencias necesarias del personal				
		Actitudes del personal				
		Análisis de los cargos				
	Resultados de la evaluación del desempeño					
	Otros especifique					
No.	Pregunta	Opciones				
11	Al realizar el proceso de capacitación, tomo en cuenta los siguientes factores	Necesidades por satisfacer				
		Programación de la capacitación				
		Implementación del proceso de capacitación				
		Evaluación los resultados				
		Otros especifique				
No.	Pregunta	Opciones				
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
12	La empresa otorga capacitación al personal.					
	¿De qué tipo?					
No.	Pregunta	Opciones				
		1 vez al año	2 veces al año	3 veces al año	4 veces al año	otro
13	Con qué frecuencia realiza la empresa las capacitaciones					
	Especifique					
No.	Pregunta	Opciones				
		Interno	Externo	Ambos		
14	Las capacitaciones que se llevan a cabo son realizadas por personal.					
	Especifique					
No.	Pregunta	Respuesta				
14.1	El departamento o entidad que brinda la capacitación es.					
15	Las capacitaciones que se realizan al personal han tenido los resultados esperados en el desempeño					
	¿Por qué?					

No.	Pregunta	Opciones			
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16	Utilizo un mecanismo para dar seguimiento a la capacitación				
	¿Qué mecanismo?				
17	Para llevar a cabo la capacitación cuento con un presupuesto específico				
	¿Por qué?				
14	Evalúo financieramente los resultados obtenidos por la capacitación				
	¿De qué manera?				
No.	Pregunta	Respuesta			
20	¿Quién es el responsable de realizar la evaluación?				

!!!!Gracias por su colaboración!!!!

## Anexo 4

### Guía de observación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### GUIA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** observar las condiciones en las que el personal realiza su trabajo, con la finalidad de marcar con una "X" si cumple o no con lo establecido y poder identificar deficiencias relacionadas a la información, conocimientos y herramientas que necesitan para realizar sus tareas, además, anotar las observaciones que se consideren pertinentes.

No.	Aspecto a observar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1	El colaborador comete errores al momento de realizar su trabajo				
2	El servicio que proporciona el empleado satisface las necesidades de los clientes				
3	Los colaboradores se encuentran en su lugar de trabajo				
4	Los colaboradores reflejan conocimiento de las actividades que realizan				
5	Se solucionan las solicitudes de los clientes de manera rápida y efectiva				

## Anexo 5 Guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### GUIA DE ENTREVISTA PARA ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO:** obtener información de primera mano que sirva de apoyo para llevar a cabo la investigación acerca del proceso de capacitación.

**INSTRUCCIONES:** a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita responda de manera objetiva, de acuerdo a sus conocimientos sobre el tema. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines educativos.

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. ¿El personal recibe capacitación de manera constante?

---

---

---

2. ¿Se brinda capacitación a todo el personal?

---

---

---

3. ¿Considera que el personal posee la información, conocimientos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente?

---

---

---

4. ¿Considera que el personal tiene deficiencias para desempeñar su trabajo?

---

---

---

5. ¿Qué técnica se utiliza para capacitar al personal?

---

---

---

6. ¿Considera que el personal está capacitado para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes?

---

---

---

7. ¿Cree que la capacitación es un factor que contribuye a mejorar el desempeño de los colaboradores?

---

---

---

8. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación, establecido de manera formal?

---

---

---

9. ¿Considera que es importante contar con un plan de capacitación?

---

---

---

10. ¿Se realiza un análisis previo a las capacitaciones, para determinar cuáles son las áreas que se necesita fortalecer?

---

---

11. ¿La empresa tiene la disposición de implementar un plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores?

---

---

---

12. ¿Existe algún mecanismo para evaluar la efectividad de las capacitaciones?

---

---

---

12.1. Mencione al responsable \_\_\_\_\_

13. ¿Conoce el procedimiento para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación?

---

---

---

14. ¿Considera que el personal necesita más capacitación?

---

---

---

15. ¿Existe un presupuesto asignado para la capacitación?

---

---

---

16. ¿En qué áreas considera que es importante capacitar al personal?

---

---

---

**Gracias por su colaboración!!**