

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ALIMENTOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



AUTORA: LIC. DAMARIS ONEYDA MARCHORRO GIRÓN

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ALIMENTOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES, APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8 PUNTO SÉPTIMO DEL ACTA NO. 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL ACTA 14-2018 DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018.

ASESOR: M.A. Larry Stuart Segura Letrán
AUTORA: LIC. DAMARIS ONEYDA MARCHORRO GIRÓN

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
Secretario: LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
Vocal I: LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
Vocal II: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO
Vocal III: VACANTE
Vocal IV: BR. CC.LL. SILVIA MARÍA OVIEDO ZACARÍAS
Vocal V: PC. OMAR OSWALDO GARCÍA MATZUY

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: MSC. JULIO DE LEÓN VIZCAÍNO
Evaluador: DOCTOR. ALFREDO PAZ SUBILLAGA
Evaluador: ING. ÁNGEL DÍAS SCHNEIDER



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-030-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 15 de Octubre de 2020, a las **18:30 - 19:00** horas para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **Damaris Oneyda Marchorro Girón**, Cédula No. **200817656** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado (SEP) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnicos formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Programa de capacitación para una empresa comercializadora de alimentos ubicada en el Municipio de Guatemala**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las calificaciones señaladas por cada uno de los integrantes de la Junta evaluadora en los documentos censuados, en un periodo de 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Mac. Julio de León
Coordinador

Psic. Angel Diaz
Evaluador

Evaluador

Lidia Damaris Oneyda Marchorro Girón
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Damasio Oneida Marchorro Girón** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 21 de octubre de 2020.


Moisés Julio de León
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Que me dio la vida, sabiduría e inteligencia para culminar esta meta que para mí representa un sueño hecho realidad, siendo en todo momento la fortaleza que mi corazón necesitaba para continuar frente a las dificultades.

A mi madre: Blanca Miriam Marchorro Girón, especialmente por darme el mejor ejemplo a seguir en cuanto a esfuerzo y perseverancia.

A mi compañero de vida: Ángel De Jesús Durán por su apoyo y sacrificio para que lograré esta meta tan importante.

A mis hijos: Alexa y Josué por su cariño y paciencia, ustedes son mi mayor inspiración.

A mi hermano: Daniel Ordoñez por la motivación que siempre me ha brindado.

A mi familia en general: Por todo el cariño y apoyo incondicional durante toda mi vida en especial a María Contreras, Brenda Contreras y Samantha Contreras.

A mis amigos: por su compañía y buenos momentos Max Pineda, Luis Morales, Jazmín Najarro, Silvia Bonilla, César Pappa, Carolina Juárez, Edwin Zamora, Franz Barrientos, Milvia Ramírez, Nancy Rodríguez, Eber Velásquez, Yesenia Ruano, Mónica Díaz, Celeny Sical, Michael Cotí, Aimé Boya, María Luisa Manrique, Virginia Escalante, Débora Ramírez, Marta canel y Brenda Sabán.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes del sector	4
1.2 Antecedentes de la empresa	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Empresa	6
2.2 Administración de recursos humanos	7
2.3 Desarrollo de personal	7
2.4 Capacitación	8
2.5 Diferencia entre capacitación y desarrollo	12
2.6 Diagnóstico de necesidades de capacitación	12
2.7 Promoción	13
2.8 Importancia de desarrollar competencias en capacitación	14
2.9 Propuesta del programa de capacitación	16
2.10 Evaluación del programa de capacitación	17
2.11 Modelo de evaluación Kirkpatrick	17
3. METODOLOGÍA	19
3.1 Definición del problema	19
3.2 Objetivos	21
3.3 Determinación de la población	21
3.4 Técnicas de investigación de campo	22
3.5 Instrumentos de investigación de campo	22
3.6 Procedimiento	22
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	24
5. PROPUESTA	56
5.1 Programa de Capacitación	56
5.2 Introducción	56
5.3 Justificación	57

5.4 Objetivos	58
5.5 Contenido	58
5.6 Costo de la propuesta	60
5.7 Características de los participantes	61
5.8 Etapas de la capacitación	62
5.9 Metodología	64
5.10 Implementación de la propuesta	67
5.11 Medición de los resultados de capacitación	67
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	75

RESUMEN

La empresa comercializadora de alimentos objeto de estudio es administrada por su fundador y dueño, en la misma no existe un programa de capacitación anual para el personal administrativo y operativo. El presente trabajo de investigación busca resolver el mencionado problema.

El estudio se realizó aplicando técnicas como la observación y la entrevista dirigida; con una población representada por el personal administrativo y operativo, por medio del uso de un cuestionario para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y otro cuestionario para recabar información con respecto al proceso de capacitación, recursos disponibles y sistemas de registro del personal.

Se identificaron necesidades de capacitación que deberán cubrirse para el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo, siendo importante también el desarrollo de competencias, monitorear el aprendizaje de los colaboradores, así como el traslado del aprendizaje a sus funciones laborales.

Como resultado del estudio se diseñó una propuesta de capacitación en donde el enfoque es desarrollar competencias entre ellas: relaciones interpersonales, trabajo en equipo, administración del tiempo y recursos, comunicación efectiva y liderazgo, inteligencia emocional y manejo de estrés. Considerando estos temas como una base para el mejoramiento de habilidades, los cuales se determinaron en la recolección de datos, se sugirió fomentar una cultura de desarrollo en donde la empresa se preocupe por el conocimiento y aprendizaje de su personal.

La investigación plantea un cambio en el proceso tradicional de capacitar para el departamento de recursos humanos de la empresa comercializadora de alimentos.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es considerado hoy en día el recurso más importante para las empresas, por ello que se hace relevante la gestión del mismo proporcionando oportunidades para mejorar sus conocimientos creando un entorno laboral satisfactorio.

El presente trabajo profesional de graduación tiene como finalidad identificar las necesidades de capacitación del personal y la elaboración del programa de capacitación. La capacitación se relaciona con dos términos que son: formación y desarrollo, ya que todas las personas pueden transformar la forma de hacer el trabajo adoptando nuevos conocimientos, comportamientos y actitudes.

Una cultura de desarrollo dentro de la empresa permitirá que la capacitación mejore el desempeño individual y colectivo. En un entorno cada vez más competitivo es necesario tener al mejor recurso humano y poderlo retener.

Capacitar es un proceso que se realiza en dos niveles: interno (facilitador de la empresa un experto) y externo (instituciones que prestan el servicio) con el fin de poder contar con personal calificado para afrontar los desafíos y cumplir con los objetivos.

El objetivo general del estudio fue diseñar un programa de capacitación que permita el desarrollo del recurso humano en una empresa comercializadora de alimentos en el Municipio de Guatemala.

Los objetivos específicos: Identificar necesidades de capacitación del personal en la empresa objeto de estudio, elaborar el programa anual de capacitación con base en la información recopilada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y proponer acciones que permitan que la capacitación brinde oportunidades de promoción y que ayuden a los colaboradores a ser considerados para un nuevo puesto.

La delimitación se llevó a cabo con el personal de la empresa comercializadora de alimentos ubicada en el municipio de Guatemala, con una población de 40 colaboradores.

La propuesta de un programa de capacitación derivado de que se evidenció la falta de este tipo de programa que ha limitado en gran medida el desarrollo del personal y por ende el funcionamiento en general.

1. ANTECEDENTES

En el sentido general el término capacitación representa un proceso estructurado que se plantea para formar y educar al personal respecto a temas laborales y en Guatemala surgió como necesidad de las empresas de poder establecer procesos destinados al desarrollo de conocimientos y competencias que se apeguen a la estrategia organizacional.

En la actualidad, la mayoría de los especialistas en recursos humanos tienen el objetivo de brindar capacitación a los colaboradores según proyecciones de la empresa, tomando en cuenta el hecho de que el personal se encuentra dispuesto a aprender nuevos conocimientos y actualizarse en función de sus propios objetivos.

Rodríguez, (2010) afirma: La naturaleza de la capacitación es que no hay una empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y conseguir mejores habilidades en el personal a todo nivel para conseguir un mejor desempeño. (Citado por Rojas, 2018, p.10)

Actualmente la empresa objeto de estudio ha tenido que replantear su forma tradicional de capacitar debido a que buscan adaptarse a los requerimientos en materia de recurso humano calificado y necesitan formarlo y desarrollarlo para poder hacer frente a la competencia y fidelizar a sus clientes.

La capacitación es un proceso dirigido específicamente a mantener vigentes los conocimientos de los colaboradores, así como aumentar sus competencias para que puedan acceder a un futuro dentro de la estructura de la empresa, diversificar actividades y brindar una oportunidad de desarrollo. Por otro lado, poder cubrir un puesto vacante de categoría superior con la persona más experimentada, mediante el ascenso de un colaborador que forme parte de la empresa y eso es algo que le agrega valor a la empresa, y deberá ofrecerse en base a experiencia, desempeño y formación, permitiendo la percepción en el colaborador de una meta alcanzable.

Para poder tener bases sustentables para el presente trabajo de graduación se analizaron documentos que contribuyeron para su elaboración, entre ellas diferentes tesis que permiten abordar temas de desarrollo, capacitación, desempeño, competencias y promoción.

Aguilar, (2015), "Desarrollo profesional del Recurso Humano, factor que incide en el desempeño laboral del personal". Para optar al título de Maestría en Administración Pública, Universidad de San Carlos de Guatemala. Realizó una investigación sobre la ausencia del desarrollo profesional del Recurso Humano y como este factor incide en el desempeño laboral del personal. Proporcionó estrategias para promover el desarrollo profesional y mantener el recurso humano idóneo. Utilizó el método descriptivo y exploratorio, durante su investigación resaltó que el desarrollo profesional y la promoción tienen como finalidad incrementar el desempeño satisfactorio tanto individual como colectivo, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales y sobre todo el aspecto profesional en correspondencia con el nivel de desempeño. La conclusión general de los resultados a los que llegó es que a través de la estimulación se logra retener a los trabajadores acentuando el alto rendimiento, el desarrollo profesional parte de desarrollar capacidades específicas en el trabajador que beneficien a la persona y a la institución. De manera que recomendó diseñar programas de formación y promoción que aseguren la preparación no solo de los requerimientos actuales, sino para requerimientos perspectivas de la organización.

Sosa, (2014), "Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo del personal docente del instituto tecnológico del Nor-Oriente de Zacapa". Para optar al título de licenciada en Psicología Industrial. En la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Determinó la deficiencia que hay en el programa de capacitación para docentes ya que no cuentan con los elementos necesarios de formación para realizar sus labores. Utilizó el método mixto cuantitativo- cualitativo, determinó los elementos que debe contener un programa de capacitación del personal del Instituto Tecnológico del Nor-Oriente para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo. Obtuvo resultados en la investigación que permiten identificar mala actitud en servicio y trabajo en equipo de los

docentes y esto se debe a la desmotivación del empleado dentro de la institución y la falta de preparación. Al finalizar su trabajo de investigación concluyó que no han sido capacitados en nuevas técnicas y métodos de enseñanza por lo que necesitan reforzar conocimientos en estrategias modernas en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que si no se capacitan se obtendrá un mal resultado en calidad didáctica y pedagógica. Por lo cual sugirió ejecutar el programa de capacitación que brindan los elementos que se identifican en la investigación: actitudes y conocimientos para reforzar al personal fomentando el cambio en el desempeño de funciones y lograr la satisfacción de los clientes.

Moreira, (2013), "Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana latinoamericana de Guayaquil". Para optar al título de Magister en Docencia y Gerencia en educación Superior. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Buscó por medio de su investigación identificar necesidades de capacitación profesional del personal administrativo frente a la calidad del servicio que presta la Universidad Cristiana Latinoamericana, así como el beneficio del diseño de un sistema de talleres de capacitación, utilizó la combinación de métodos de investigación inductivo-deductivo, analítico-sintético, obtuvo como resultado una propuesta que consta de un módulo práctico de capacitación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente. Concluyó que el desarrollo del personal proporciona beneficios para los empleados incrementando habilidades y cualidades y a la organización incrementando costo-efectivo. Y al finalizar recomendó que los administradores deben de reconocer el potencial de los empleados administrativos y ofrecerles nuevas oportunidades mediante un sistema de talleres de capacitación que permitan optimizar los resultados de atención y servicio hacia los usuarios.

Mazariegos & Arriola, (2012), "Diseño y Ejecución de un Programa de Capacitación Para los Colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación". Para optar al título de Licenciadas en Psicología en la Universidad San Carlos De Guatemala. Se identificó que actualmente existen instituciones gubernativas que no cuentan con el diseño y ejecución de un programa de capacitación, siendo estas instituciones el Ministerio De Gobernación, como objetivo se planteó la realización de un

programa de capacitación después de determinar las necesidades reales del personal. A través de la investigación descriptiva, se analizó el desempeño real de los colaboradores y como un programa de capacitación permite cerrar brechas entre las habilidades actuales del personal y las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo, se obtuvo la conclusión que a través de capacitaciones técnicas o específicas en el puesto de trabajo se prepara al personal para un mejor desempeño. Al finalizar se recomendó que, para lograr un cambio significativo, el programa de capacitación se debe evaluar periódicamente con la finalidad de conocer si está contribuyendo al desarrollo de los colaboradores y alcanzar metas.

Torres & Torres, (2010), “Capacitación por Competencias Laborales, Un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia”. Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas en la Universidad Javeriana de Colombia. En la investigación se hizo referencia sobre el impacto de implementar un programa de capacitación por competencias laborales a la fuerza de ventas de la empresa farmacéutica. Utilizó el método exploratorio con paneles de expertos, entrevistas focalizadas y encuestas, se obtuvieron los resultados donde se logró identificar aquellas competencias laborales primordiales en los colaboradores para capacitar por medio de un plan maestro que buscó obtener una mayor productividad y desempeño. Por lo cual se concluyó que la capacitación es una herramienta esencial para el desarrollo del talento humano de cualquier área y este modelo es el que permite aprovechar todas las competencias generando un valor integral para la organización .Y finalmente recomendó que la capacitación por competencias laborales promueve resultados positivos que todas las organizaciones deberían buscar, desarrollando las competencias de sus colaboradores tomando en cuenta el entorno, y la productividad de los mismos .

1.1. Antecedentes del sector

Las empresas de alimentos en Guatemala pertenecen al sector industrial que se dedica a la producción, preparación, transporte y comercialización de alimentos culminando en el consumo por parte del cliente y busca satisfacer necesidades de alimentación.

La forma en la que operan estas empresas es ofrecer diversos productos alimenticios tanto elaborados como semielaborados, provenientes de materia primas de calidad, con

procesos de conservación y distribución al realizar el vínculo necesario entre las empresas y los consumidores.

Hoy en día es vital poder satisfacer la demanda de productos alimenticios con procesos automatizados, controles de calidad, manufactura adecuada, procesamiento higiénico y distribución eficiente. Pero esto conlleva una gran responsabilidad por parte de las empresas ya que el manejo de alimentos incide directamente en la salud de los consumidores y en su nutrición.

Los procesos entonces deben garantizar inocuidad, durante su procesamiento hasta el servicio de los alimentos que es el punto final de la cadena llegando a sus consumidores, que pueden ser clientes particulares, restaurantes y supermercados y estos últimos deben ofrecer higiene y salubridad del producto.

1.2 Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de estudio es Guatemalteca se dedica a la comercialización diferentes tipos de carnes y mariscos exclusivos con alto valor y calidad que proporcionan bienestar y salud a todos los clientes, establecida a principios del año 2000, cuenta con una planta de producción que sule de productos a sus distribuidores en todo el país, y un restaurante ubicado en una zona de conveniencia y sirve platillos a base de sus productos con excelente calidad, buen servicio y precios accesibles, en un ambiente familiar.

El emprendimiento nació con la idea de apoyar a la sociedad brindando oportunidades de empleo e ingreso económico a diversas familias guatemaltecas, la dirección es ejercida por su dueño, quien siempre está dispuesto a escuchar opiniones por parte del personal con respecto a la empresa.

Actualmente cuenta con 40 colaboradores entre personal administrativo y operativo, siendo su objetivo mejorar su calidad de vida porque confía en que apoyando a su recurso humano logrará tener los resultados organizacionales que le permitirán seguir creciendo y fidelizando a sus clientes.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se desarrollaron los temas más relevantes para la investigación que contribuyeron a la realización de la misma. La importancia que tiene cada tema dentro del estudio y su aporte al tema central que es la capacitación la cual representa una fuente de crecimiento para el personal mejorando sus conocimientos, así como el desempeño.

2.1 Empresa

Una empresa es toda aquella institución con fines propiamente económicos que se dedica a la producción de actividades para proveer de bienes y servicios a los consumidores. Se compone principalmente por personas en un entorno social, además de recursos materiales, tecnológicos y financieros que en conjunto permiten el logro de objetivos organizacionales. Según Daft, (2015) “Empresa es la coordinación de personas y recursos para llevar a cabo colectivamente fines deseados”. (p.11)

2.1.1 Clasificación de las Empresas

Existen una variedad de empresas en Guatemala y se clasifican según el tipo cliente a quien sirven o brindan sus servicios:

- Por su actividad se dividen en: Industriales, comerciales y de servicios.
- Por el origen de su capital se dividen en: Privadas y públicas.
- Por su magnitud se dividen en: Micro, pequeñas, medianas y grandes.

En el Acuerdo Gubernativo 178-2001 se logra obtener la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa según el número de empleados con que cuenta, con la participación del propietario. En donde se estableció que la microempresa tiene hasta 10 empleados como máximo, la pequeña empresa tiene hasta 25 empleados como máximo, la mediana empresa tiene hasta 60 empleados como máximo y la grande más de 60 empleados. (“Acuerdo Gubernativo 178-2001”)

2.2 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos ayuda a aumentar la eficiencia del capital humano, busca alinear las políticas de recursos humanos a la estrategia que persigue la empresa para poder ofrecer a los colaboradores y gerentes, asesoría y prestar servicios para lograr equilibrio y bienestar dentro de la empresa.

Flores, (2014) afirma: La ARH se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño. (p.7)

La administración de recursos humanos es responsable de poder brindar diferentes métodos para capacitar entre ellos programas, talleres y cursos encaminadas a enseñar, por lo que la función de este tipo de métodos es lograr la calidad al aumentar el conocimiento de un empleado para el desarrollo de determinado puesto, manteniéndolo a la vanguardia sobre avances para poder desempeñarse eficientemente.

Resulta indispensable proporcionar a los empleados libertad de mejorar su desempeño constantemente lo que tiene que ver con el aprovechamiento de capacidades y habilidades en general con relación a factores que rodean a la empresa para lograr un beneficio mutuo, siendo este el principal interés de la administración de recursos humanos desarrollar y retener al mejor talento humano ya que este el que mide el grado de éxito de la empresa.

2.3 Desarrollo de personal

Está relacionado a formación y buscar el crecimiento continuo del personal, orientado a capacitación, entrenamiento y promoción, todas las personas en las empresas se pueden y deben desarrollar profesionalmente para transformar la forma de realizar el trabajo adoptando nuevas ideas, nuevos métodos y comportamientos.

Naumov, (2018) afirma: Toda persona que ingresa a una empresa espera crecer en ella en el trascurso de su vida personal y profesional, sobre todo hoy en día en que las empresas no solo ofrecen a su personal sueldos y prestaciones competitivas, buen ambiente de trabajo y estabilidad laboral, sino además desarrollo profesional. (p.43)

El desarrollo del recurso humano es un evento planificado y ejecutado de manera directa por la empresa para el logro de sus objetivos, haciendo uso de programas de capacitación para aumentar el potencial de los colaboradores, evaluar sus objetivos personales, controlar el desempeño eficiente de tareas y por último incentivar la participación.

Toda empresa sabe que depende del recurso humano para su funcionamiento y desarrollo, por lo tanto, debe apegarse al principio de aprovechar los conocimientos en beneficio del tipo de empresa y de clientes, para producir mejores resultados.

2.3.1 Fomentar una cultura

Los gerentes deben mantener una buena postura frente a desarrollo de su personal y las personas tomar en serio este tipo de actividades que buscan únicamente mejorar sus conocimientos y desempeño, conceder tiempo tanto a nivel empresa como colaborador. Esto se logrará con una comunicación efectiva entre los participantes, únicamente así se podrá construir una cultura de desarrollo.

Silíceo, (2012) afirma: La creación, difusión y el apoyo constante y congruente de una cultura corporativa, constituirá una plataforma invaluable y sólida, como siempre debieron estar estos dos sectores empleados-empresarios, que solo a través de su interdependencia laboral y de propósitos podrán justificar su presencia en la empresa y alcanzar de manera paralela y exitosa sus metas a corto como a largo plazo. (p. 62)

El personal de la empresa necesita poder identificar este tipo de cultura de desarrollo y percibirla como una realidad de interés genuino en sus necesidades de mejorar sus capacidades, creando así un alineamiento para que todos trabajen de forma colectiva bajo la misma meta y mejorar positivamente el compromiso hacia la empresa.

2.4 Capacitación

La capacitación es parte importante en cualquier proceso de aprendizaje laboral, permitiendo en la integración del personal de nuevo ingreso a la empresa conocer lineamientos, procesos, así como sistemas de trabajo, durante el entrenamiento se hace necesaria para poder hacer las tareas y funciones con mayor comprensión y puedan estar preparados en diversos temas que conciernan a la empresa, por último, en el desarrollo contribuye a hacer al empleado eficiente para cualquier puesto.

Gravina, (2013) afirma: Toda capacitación debe orientarse a mejorar la productividad en la empresa. Se debe capacitar al personal para obtener un mayor rendimiento, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y adiestramiento que se le brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas, lo que se conoce como efecto multiplicador. (p.17)

La capacitación es simple responde a necesidades de la empresa y está orientada a lograr un mejor desempeño de las funciones por medio de cursos formativos que se imparten al personal de manera planificada y ordenada. “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2011, p.239)

Con ello poder modificar de alguna manera el comportamiento del recurso humano para ajustarlo, adaptarlo y desarrollarlo. Entonces capacitar se vuelve una tarea relacionada con el trabajo cotidiano en donde es de suma importancia contar con el apoyo de jefes ya que son ellos los que deben ser líderes en capacitación y desarrollo.

2.4.1 ¿Quién necesita capacitación?

Todos los empleados necesitan capacitación en diferentes áreas o temas que les permitan adquirir conocimientos y habilidades en virtud de ponerlos a disposición de la empresa, respondiendo a mejorar la actitud y desempeño frente al trabajo.

2.4.2 ¿Sobre qué temas hay que capacitar?

Se deben adaptar a las necesidades actuales de la empresa, pero principalmente enfocarse en la diferencia entre lo que un empleado sabe y lo que debería saber para ejecutar las funciones de su puesto. Cada empleado debe estar capacitado en temas específicos de trabajo previendo todo tipo de cambios, además de analizar aptitudes y potencial.

2.4.3 ¿Cuál es la importancia de capacitar?

Aunque está diseñada inicialmente pensando en mejorar la productividad, es importante porque amplía el conocimiento, destrezas y aptitudes del personal para perfeccionar su trabajo, además de brindar soluciones de gestión, motivar y cambiar conductas.

La empresa debe responder a estas interrogantes por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se debe estructurar por medio de entrevistas con jefaturas y después de identificar esas necesidades, la empresa según su filosofía y sus políticas, tendrá que analizar necesidades técnicas, humanas y administrativas, dando prioridad a las que requieren mayor atención.

En la actualidad la capacitación tiene mucha importancia debido a que tiene la función básica de mejorar el presente y contribuir al futuro del recurso humano en cuanto a conocimientos y esta se encuentra organizada para superarse mediante un proceso que vincula el puesto con las metas de la empresa.

Capacitar implica poder crear un ambiente sano dentro de cualquier empresa en donde se pueda recibir información laboral, puesto que esto contribuye al desarrollo de los colaboradores deberá realizarse por medio de diferentes métodos que permitan un desempeño exitoso y aumento en la productividad.

Orozco, (2017) afirma: “La capacitación es fundamental en una empresa, debe ser vista como un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan”. (p.12)

2.4.4 Etapas de la capacitación

Conociendo la importancia que tiene el proceso de capacitación como una alternativa para apoyar el crecimiento del recurso humano. Alles, (2014) describe las etapas de capacitación:

- Análisis situacional para determinar objetivos de capacitación puede producirse en diferentes instancias por ejemplo la adecuación persona-puesto para planes de sucesión o desarrollo de las personas.
- Detección de necesidades consiste en identificar todas aquellas áreas de oportunidad laborales y poder ofrecer una respuesta mediante la capacitación.
- Programas que mejoren el perfil requerido y las competencias y conocimientos del participante, la capacitación debe realizarse tomando en cuenta las necesidades de la organización es decir según el puesto que los participantes ocupan hoy o que asumirán en un plazo determinado.

- Evaluación de necesidades de entrenamiento se refiere a encontrar soluciones a de rendimiento en el personal, una de las frecuentes causas de necesidades de entrenamiento es cuando el empleado carece de las capacidades necesarias para realizar la tarea que tiene asignada.
- Evaluación y seguimiento para las acciones del programa de capacitación deben ser abordadas desde la reacción de los participantes durante la capacitación, aprendizaje, comportamientos observados y resultados o beneficios. (p.128,130,131,133)

Derivado de esta clasificación primero se debe analizar a la empresa como un todo por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación que oriente sobre modalidades que permitan abordar y cerrar brechas, accionando para convertir las debilidades en oportunidades de mejoramiento en los puestos de trabajo, finalizando con el proceso de evaluación y seguimiento que permite conocer los avances y retroalimentar al colaborador en cuanto a su desarrollo.

2.4.5 Tipos de capacitación

Alles, (2019) afirma: Las organizaciones capacitan para optimizar resultados, mejorar su posición en el mercado y/o su imagen en la sociedad, solo por mencionar unos objetivos. Las personas buscan capacitarse para hacer bien o mejorar su tareas, a fin que la capacitación produzcan efectos transformadores. (p.28)

Existen diferentes tipos de capacitación, sin embargo, para este estudio estas son las más importantes ya que permiten fortalecer el aprendizaje de los colaboradores y están enfocados en el desempeño de los puestos de trabajo, brindando todas las herramientas necesarias para quien tenga el interés de desarrollarse tome la oportunidad y pueda perfeccionar aquellas áreas que necesite mejorar.

- Capacitación en el trabajo se realiza por medio de un proceso de enseñanza dentro de la empresa que se ajusta a sus necesidades.
- Capacitación formal conjunto de actividades programadas que se imparten a un grupo de colaboradores para que puedan adquirir nuevos conocimientos.

- Capacitación promocional buscar ofrecer ascenso a un nivel más elevado al recurso humano que se adapte a las oportunidades laborales dentro de la estructura organizacional.

2.5 Diferencia entre capacitación y desarrollo

En muchas empresas es notoria esta diferencia por qué existe el proceso de capacitación como tal, sin embargo, no ha logrado el impacto que debería en su personal porque no han podido ligarla al desarrollo que es donde se integran los programas de capacitación, el entrenamiento y la promoción.

Maxwell, (2010) indica: La capacitación determina el cómo hacer, se enseña, se educa al personal, pero va enfocado hacia habilidades operativas, técnicas y administrativas que van dirigidas a todo el personal de la empresa. Es un proceso rápido y directo, la mayoría de personas pueden aprender mecánicas de su trabajo.

Mientras que el desarrollo como tal busca qué hacer o dirigir, se enseña conocimientos y habilidades con miras a puestos futuros en mandos medios y superiores lo que se busca es la formación del personal.

Entonces cuando se desarrolla a las personas se le ayuda a mejorar como individuos, adquirir cualidades personales que los beneficiaran en muchas áreas de sus vidas, no solo en sus trabajos. (p. 212)

2.6 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Todo proceso de capacitación para que sea efectivo inicia con un diagnóstico de necesidades que permite establecer el rumbo que la empresa podrá tomar para poder cerrar la brecha entre tener personal calificado o personal sin especialización. Vigier, Pascuare, Menichelli & Tarayre (2015) aseguran que: Existen distintos tipos de necesidades de capacitación que distinguen las necesidades manifiestas y las necesidades encubiertas. Las primeras son las que surgen por cambios en la estructura de la empresa, porque los empleados se mueven a través de los puestos o por cambios tecnológicos. Las segundas se dan por casos en el que el personal ocupa normalmente

puestos y presenta problemas de desempeño derivado de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. (p.430)

El DNC es un proceso que se realiza con los jefes de cada área, busca orientar los esfuerzos de la empresa para proponer planes y programas anuales que permitan incrementar fortalezas del recurso humano, determinar problemáticas derivadas de la falta de capacitación y poder prevenir consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación para las empresas es poder establecer con claridad que aspectos se han descuidado en capacitación, que no han permitido que el personal pueda desarrollarse o adquirir la experiencia necesaria y que por ende no faciliten las condiciones de progreso dentro de la estructura de la empresa.

2.7 Promoción

La promoción es conocida como el proceso de mejora de las condiciones y prestigio de un empleado y se da por razones como reconocimiento por resultados obtenidos durante su carrera en la empresa y como parte de un plan de desarrollo profesional.

Ayuda sin lugar a dudas a la motivación del personal, crea nuevos retos en el empleado producto del puesto que ocupará y aumenta la productividad por la satisfacción laboral, el personal se sentirá parte del crecimiento de la empresa al permitir que cada vacante represente la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos).

Gan & Triginé (2012) afirman: A la hora de establecer una política de promoción debe ser con el fin de retener a sus mejores colaboradores, en forma de promoción directa, plan de carrera o sucesión para desarrollar a las personas. Previamente estos puestos deberán ser analizados, descritos y valorizados, así mismo es necesario disponer del perfil psico-profesional o competencial para desarrollar de modo óptimo las funciones de los puestos. (p.169)

2.7.1 Tipos de promoción

La promoción es muy importante y por ende se debe implementar este tipo de procesos para que el recurso humano pueda alcanzar puestos deseados en la empresa por medio de los siguientes sistemas de ascensos.

Gan & Triginé (2012) afirman: En muchas organizaciones, los puestos de trabajo además de ser descritos, deben ser valorados; con ello se obtienen una serie de niveles a los que todos y cada uno de los puestos se describen en función de su contribución a la consecución de la misión organizacional y grado de responsabilidad.

- **Vertical ascendente:** se trata de una promoción convencional para puestos claves en la estructura organizacional de primer nivel en el organigrama.
- **Horizontal:** Entre departamentos lo que dibujaría la movilidad funcional que se refiere a un cambio de salario.
- **Diagonal:** Lo que representa un cambio funcional con un incremento de nivel, entendiéndose como cambio de puesto y salario. (p.170)

2.8 Importancia de desarrollar competencias en capacitación

En esta parte del proceso se identifican las competencias que poseen los colaboradores y las que podrían adoptar para crecer al mismo ritmo que la empresa en virtud de ser más competitivos en un mercado que lo demanda.

Lladó, Sánchez & Navarro (2013) afirman: Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de objetivos del negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales concretos. (p.88)

Tomando en cuenta las funciones del empleado, objetivos y habilidades que necesitan desarrollar y se puede determinar y analizar por medio de algunos modelos de evaluación de desempeño entre ellos 90, 180 y 360 grados.

Según Chiavenato, (2011) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

En cualquier entorno productivo los empleados necesitan desarrollar competencias ya que estas constituyen recursos permanentes para desempeñar tareas o funciones y la evaluación del desempeño contribuye en determinar necesidades de capacitación y brechas para saber en qué capacitar al personal.

2.8.1 Tipos de competencias

Existen varios tipos de competencias las cuales tienen como fin modificar comportamientos para actuar de acuerdo a lineamientos que conducen a un desempeño superior y para ello se necesitan acciones que deben ser a la medida de la empresa.

Alles, (2014) indica: Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

- **Competencias cardinales:** hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y, muy especialmente, reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.
- **Competencias específicas:** surgen de su definición se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. Existen las específicas gerenciales y como su nombre lo indica son aquellas características que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas, es decir, que son jefes de otras.
- **Competencias específicas por área:** al igual que las específicas gerenciales se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. Son aquellas que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular. (p. 9,10)

2.9 Propuesta del programa de capacitación

Ningún programa tiene sentido si no es llevado a la acción, esta fase consiste en unir cada uno de los componentes, asegurando pequeños detalles a cada momento y programando de acuerdo a requerimientos y necesidades de la empresa.

El resultado de un programa de capacitación inicia con preparativos con suficiente anticipación, estructurando el diseño para dejar establecidas cada una de las bases y actividades y que la empresa pueda poner en marcha cuando considere conveniente.

2.9.1 Programa de capacitación

La estructuración del programa debe de basarse en las necesidades de la empresa, en perfiles y descriptores de puestos, manuales de procesos y normativos de la empresa para dotar a los empleados de conocimientos necesarios. Lo que busca es lograr la participación, interacción y enseñanza a grupos de adultos lo que permitirá tener un horizonte más amplio respecto a aprovechar la experiencia, conocimientos y habilidades que se tienen a disposición de la empresa y compartir los nuevos.

Guerrero, (2015) indica: Un programa de capacitación es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que se desempeñe a satisfacción en un trabajo determinado. Ha existido desde a las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar. (Citado por Rojas, 2017, p.14)

- Capacitación presencial con talleres relacionados al trabajo y a mejorar conocimientos y competencias por lo menos una vez al mes, utilizando ayuda de audiovisuales y fomentando la participación, en una actividad de grupo que sirva para desarrollar ideas y conocimientos del personal.
- Programar el paso del empleado en diferentes puestos por periodos breves con el fin de alcanzar una visión y una preparación en conjunto de su función en la empresa.

- Plan de promoción que busca integrar al empleado a la empresa que se retenga el mejor talento que se ha descubierto en la empresa.

El programa está basado en una serie de talleres para el personal de la empresa que brinde una certificación al finalizar el cumplimiento de asistencia y aprobación de evaluaciones escritas.

2.10 Evaluación del programa de capacitación

Parte final que permite chequeos a la programación integral que se haya tenido durante el diseño del programa, proporciona una oportunidad para considerar el resultado de las actividades y verificar la utilidad del programa en la empresa. Capacho, (2011) “La evaluación del programa de capacitación es un proceso de determinar o fijar el valor de examinar o juzgar los componentes del programa”. (Citado por Correa, 2013, p.7)

Cualquier iniciativa necesita ser validada por la empresa para ver si es funcional y si se apega a las necesidades que tienen actualmente en cuestiones de capacitación. Si cumple con los siguientes lineamientos:

- Si permite mejorar acciones de capacitación adaptadas a necesidades específicas de la empresa.
- Si se alcanzan los objetivos propuestos de capacitación.
- Impacto producido en el entorno verificado antes y después del programa.

2.11. Modelo de evaluación Kirkpatrick

Barrera, (2018) indica: En noviembre de 1959 Donald Kirkpatrick presentaba su modelo de evaluación por primera vez en una revista Journal of the ASTD, propuesta metodológica de evaluación de formación que serviría de referencia a muchas empresas, así como los estudiosos que plantean sus modelos de evaluación siguiendo una estructura parecida a la diseñada por el autor en cuatro niveles.

- **Satisfacción:** Evalúa como los participantes en la actividad de capacitación han reaccionado ante el programa y cómo valoran el desarrollo de su experiencia de aprendizaje. El objetivo es comprender las percepciones de los participantes.

- **Aprendizajes conseguidos:** En este nivel el objetivo es evaluar las diferencias que se han producido entre el nivel de conocimiento previo y posterior al programa de capacitación
- **Transferencia:** En este nivel se evalúan los cambios acontecidos en la conducta de los participantes en las actividades, valorando las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que se han adquirido aplicados en el puesto de trabajo.
- **Impacto:** Como la capacitación ha contribuido en los resultados de la organización.(p.56, 57, 58, 59)

3. METODOLOGÍA

La investigación inició con el estudio del problema planteado por los administradores de la empresa comercializadora de alimentos. El problema se evidenció en la falta de programas de capacitación que conlleva al inadecuado manejo del recurso humano. Los administradores de la empresa conscientes de la existencia de competidores en el área de alimentos a nivel nacional están anuentes a implementar sugerencias hechas en la propuesta de la presente investigación. La investigación busca ayudar al proceso de capacitación del área de recursos humanos, dependiendo de un diagnóstico de necesidades de capacitación cuya finalidad es cerrar brechas. Es de tipo descriptivo ya que se enfoca en describir problemas específicos, se utilizaron técnicas e instrumentos para recabar datos con un enfoque mixto tanto cuantitativo como cualitativo. Se obtuvo información de fuentes documentales / bibliográficas y del lugar donde ocurre el problema. Se reunió información de ambos recursos, recolectando datos a corto plazo.

3.1. Definición del problema

La empresa comercializadora de alimentos objeto de estudio es una entidad privada que actualmente cuenta 40 colaboradores entre el área administrativa y operativa, ante este crecimiento continuo en la planificación del departamento de recursos humanos no cuentan con un programa de capacitación.

El departamento de recursos humanos de la empresa se había enfocado en realizar procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y contratación. Se brindan charlas de capacitación para personal en temas como procesos, estrategias de ventas, servicio al cliente y otras propias del giro del negocio.

Se necesita contar con una empresa que tenga una organización bien estructurada, dentro de la cual es indispensable que el recurso humano esté capacitado, con una base de formación en distintos temas, con el fin de poder analizar la influencia que tiene este tipo de programa con la eficiencia y productividad.

Por lo tanto, capacitar es un proceso donde se adquieren conocimientos y competencias, lo ideal es que permitan crecer a las personas destacadas por su desempeño y con esto

lograr que se sientan satisfechos, valorados y reconocidos, ya que ellos tienen sus propios intereses y necesidades que la capacitación debe poder entrelazar para poder canalizar sus acciones. El programa debe abarcar desde el aprendizaje básico y gestión administrativa hasta el aprendizaje especializado.

La empresa se ha percatado que al no contar con un programa de capacitación ha dejado brechas en el personal y este es menos productivo, hay desmotivación y se ven estancados en sus puestos.

Respecto a lo anterior es conveniente tener presente que toda empresa para que logre alcanzar metas debe contar con recurso humano capacitado con nuevos conocimientos y habilidades que les permita crecimiento. Por ello la capacitación juega un papel importante en la administración de recursos humanos aportando la respuesta a las necesidades de contar con personal calificado y productivo en su puesto de trabajo, y ante nuevas vacantes contar con talento interno que pueda ser promovido para garantizar que estas competencias se puedan retener en la empresa.

3.1.1. Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación del personal de la empresa comercializadora de alimentos?

3.1.2. Delimitación del problema

En este apartado se detallaron aspectos como unidad de análisis, periodo de ejecución de la investigación y ámbito geográfico.

3.1.3 Unidad de análisis: Personal de una empresa comercializadora de alimentos ubicada en el municipio de Guatemala. Con una población de 40 colaboradores.

3.1.4 Periodo: De Mayo a Julio 2020.

3.1.5 Ámbito geográfico: Municipio de Guatemala.

3.2. Objetivos

El presente trabajo de graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos en Artes está sustentado por sus objetivos para brindar una propuesta que aborde las necesidades de capacitación del personal de la empresa comercializadora de alimentos.

3.2.1. Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación que permita el desarrollo del recurso humano en una empresa comercializadora de alimentos en el municipio de Guatemala.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar necesidades de capacitación del personal de la empresa objeto de estudio.
- Elaborar el programa anual de capacitación con base en la información recopilada del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Proponer temas que permitan que la capacitación brinde oportunidades de promoción y que ayuden a los colaboradores a ser considerados para un nuevo puesto.

3.3 Determinación de la Población

Para la determinación de la población a estudiar se utilizó la técnica de censo, la cual consistió en una serie de preguntas dirigidas a toda la población sobre un determinado asunto, por lo tanto se obtuvo información de todo el universo, el cual estaba constituido a nivel administrativo por el fundador en el puesto de Gerente General, Gerencias (Operaciones, Comercial, Canal moderno, Financiera) Jefaturas (Recursos Humanos, Restaurante, Producción, Logística y Contabilidad) entre las edades de 25 a 45 años, y personal a nivel administrativo y operativo en los puestos de Pilotos, Auxiliares, Telemarketing, Contabilidad, Compras, Recepción, Secretaria, Bodegueros, Créditos, Servicio al cliente (Bar tender, Meseros, Anfitriona) entre las edades de 20 a 50 años.

3.4 Técnicas de Investigación de Campo

Las técnicas que se utilizaron para la investigación fueron la observación y la entrevista dirigida, con la ayuda del departamento de Recursos Humanos debido a la pandemia de Covid-19, fue personal clave para recabar la información necesaria por medios electrónicos.

3.5 Instrumentos de Investigación de Campo

Los instrumentos de la investigación fueron la encuesta dirigida al personal administrativo y operativo, en la cual se obtuvieron respuestas directas, no hubo como tal una participación dentro de la jornada laboral de los equipos de trabajo para conocer actividades específicas y competencias en los puestos, sin embargo se analizaron los descriptores de los puestos para la verificación de la información. Otro instrumento utilizado fue el cuestionario dirigida a la Jefatura de recursos humanos para recabar información a nivel administrativo de los programas de capacitación con que cuenta la empresa y como mejorarlos. Por último, una lista de cotejo que permitió recabar información sobre cómo la empresa brinda capacitación y los recursos con que se cuenta.

3.6 Procedimiento

Primera fase: La investigación inició con la recopilación del marco teórico, recurriendo a la consulta bibliográfica y publicaciones en línea específicas sobre el tema de capacitación; con el único fin de fundamentar y sustentar la investigación.

Segunda fase: Se realizó una entrevista a nivel administrativo para recabar información sobre las expectativas de creación del Diseño del Programa de Capacitación.

Tercera fase: Con la información recabada por medio de la entrevista se inició el diseño de los instrumentos para evaluar el proceso de capacitación del área de recursos humanos, de tal manera se obtuvo el cuestionario No. 1 el cual se clasificó en una serie de preguntas dirigidas al puesto de Jefatura de Recursos Humanos; conteniendo 10 ítems de preguntas abiertas evitando de esta manera influir o limitar las respuestas. De la misma manera se obtuvo el cuestionario No. 2 el cual se clasificó en tres divisiones para los puestos administrativos y operativos, conteniendo 25 ítems de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple para evitar nuevamente influir o limitar las

respuestas. Por último, se empleó también el uso de una lista de cotejo que permitió recabar información sobre cómo la empresa brinda capacitación y los recursos con que se cuenta.

Cuarta fase: El cuestionario No. 1 (Anexo No.1) se empleó la técnica de aplicación online de manera individual considerando un período máximo de 20 minutos para registrar las respuestas y en el cuestionario No. 2 (Anexo No.2) se empleó la técnica de aplicación online de manera grupal, la Jefatura de Recursos Humanos les hizo llegar el link debido a la pandemia Covid-19 se realizó de esta manera, período máximo de 30 minutos para registrar las respuestas.

Quinta fase: Se procedió al análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos a nivel administrativo y operativo como base fundamental para la elaboración de una propuesta de creación del Diseño del Programa de Capacitación; evaluando únicamente tres áreas: diagnóstico necesidades de capacitación, desarrollo de personal y acciones de capacitación, como procesos iniciales e indispensables para la empresa.

Sexta fase: Finalmente se elaboró la propuesta administrativa para la creación del Diseño del Programa de Capacitación, basada en la necesidad de implementar programas estandarizados.

4. Presentación y discusión de resultados

A continuación, una descripción detallada sobre los resultados obtenidos en la empresa objeto de estudio, de acuerdo a la metodología descrita y después de la aplicación de los instrumentos elaborados para esta investigación con los cuales se recopilaron los datos para este análisis. Posteriormente se procedió a la interpretación de los resultados para obtener los siguientes hallazgos:

Figura 1. Administración aleatoria de los ítems que se investigaron.

Cuestionario Temas	Número de ítems que representan los temas
Necesidades de capacitación	1,2,3,4,5,6,7,8,12,
Desarrollo de personal (promoción)	11,12,13,14,15,23
Acciones de Capacitación	9,10,16,17,18,19,20,21,22,24,25

Fuente: Elaboración propia con base en la información del instrumento que se utilizó para el personal administrativo y operativo de la empresa comercializadora de alimentos.

Las respuestas se valoraron en tres formas diferentes:

1. Preguntas cerradas
2. Preguntas de múltiples opciones
3. Preguntas con escalas

Tabla No.1

Antigüedad del personal en la empresa comercializadora de alimentos

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
0 meses a 1 año	8	20.0%
2 a 3 años	15	37.5%
4 a 5 años	9	22.5%
Más de 6 años	8	20.0%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.1 se detalla la antigüedad del personal donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 20% (8) colaboradores tiene entre 0 meses a 1 año 11 meses, 37.5% (15) colaboradores tiene entre 2 años a 3 años 11 meses, 22.5% (9) colaboradores tiene entre 4 años a 5 años 11 meses y 20% (8) colaboradores tiene más de 6 años de laborar para la empresa.

Tabla No.2

Nivel académico del personal de la empresa comercializadora de alimentos

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0
Básicos	8	20.0%
Diversificado	21	52.5%
Universitario	11	27.5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No. 2 se describe el nivel académico del personal en donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 20% (8) colaboradores tienen nivel básico culminado, 52.5% (21) colaboradores tienen nivel diversificado culminado y 27.5% (11) colaboradores tienen nivel universitario culminado. El nivel académico de los colaboradores representa un escenario favorable para desarrollar al personal pues el 80% ha culminado el diversificado y el nivel universitario lo que indica que están en constante búsqueda de nuevos conocimientos.

Tabla No. 3

Género del personal

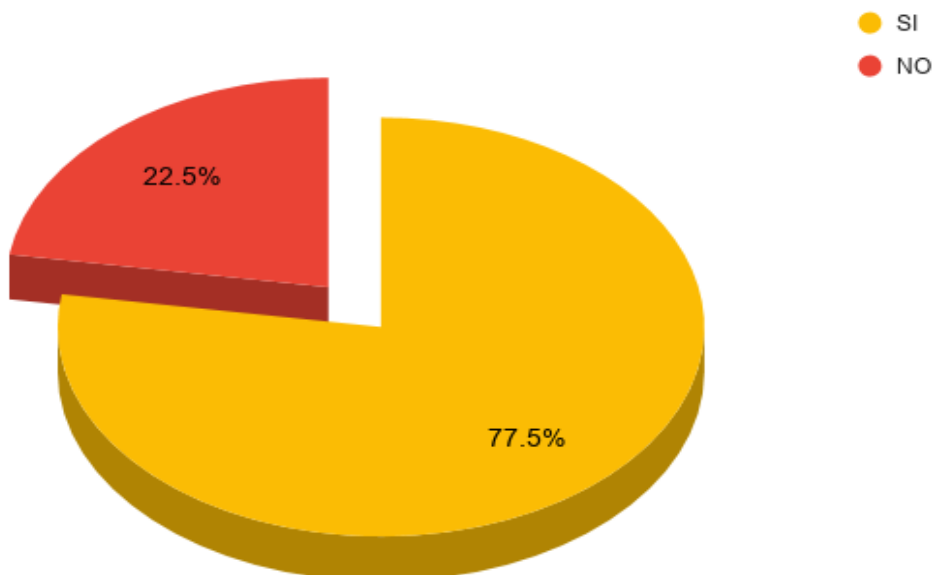
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	25	62.5%
Femenino	15	37.5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.3 se detalla el género del personal donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 62.5% (25) colaboradores son hombres y 37.5% (15) colaboradores son mujeres, por lo tanto, se puede mencionar que las mujeres de esta empresa solo trabajan en el área administrativa y servicio al cliente porque los demás puestos tienen una mayor exigencia física.

Gráfica No. 1

¿Recibió capacitación cuando ingreso a la empresa que le orientará para su puesto de trabajo?



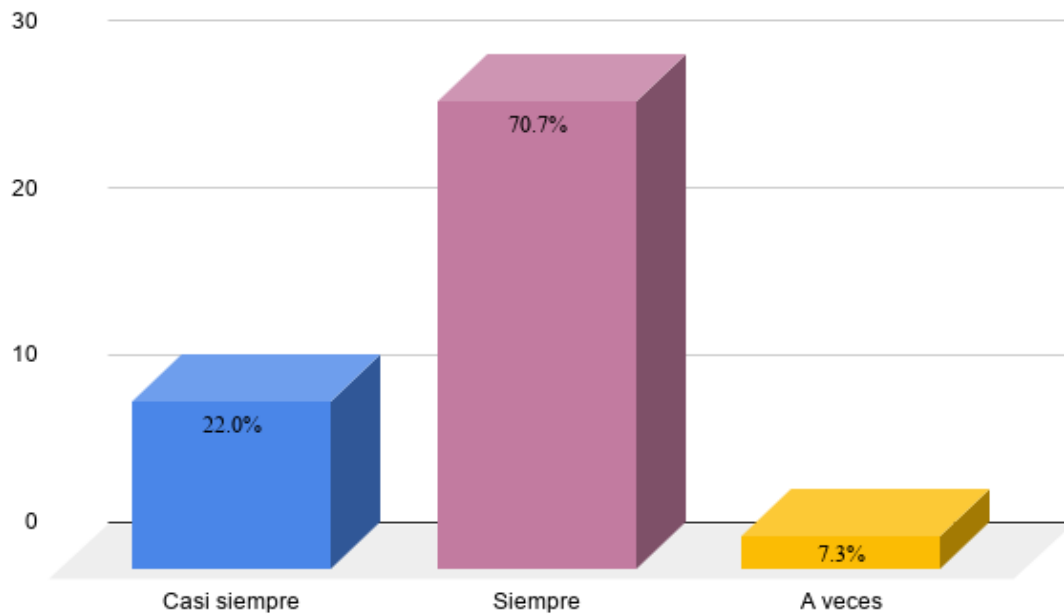
Gráfica 1. Distribución de datos según si el personal recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No.1 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 77.5% (31) colaboradores manifestaron una respuesta positiva siendo alto el porcentaje del personal que ha participado en capacitaciones al momento de ingresar a la empresa lo que les ha servido de orientación en sus puestos de trabajo y 22.5% (9) colaboradores manifestaron una respuesta negativa, un porcentaje menor el que no recibió capacitación inicial. Hernández & Martínez, (2017) afirma: Capacitar es explicarle bien al colaborador cuál es la misión del puesto que desempeña, más allá del mero y literal enunciado del nombre del puesto de trabajo; qué es lo que se espera de él; cómo puede aportar valor a través de la realización de su contenido. (p.99)

Gráfica No. 2

¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para hacer su trabajo?



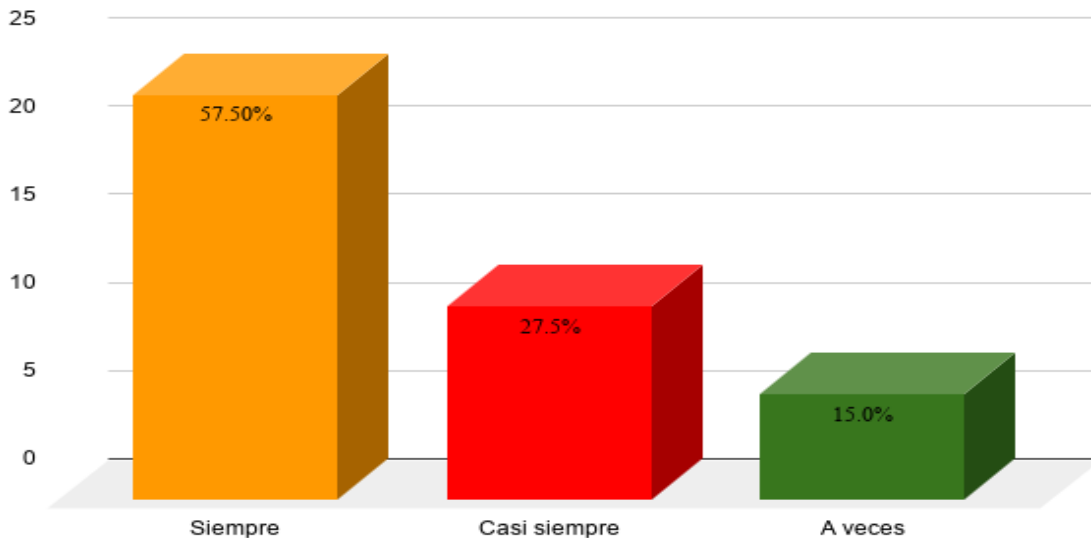
Gráfica 2. Distribución de datos según si los conocimientos que posee el personal le dan seguridad para hacer su trabajo dentro de la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según gráfica No. 2 la distribución de datos del 100% del personal muestra que un 70.7% (29) colaboradores indicaron que siempre, un 22% (8) colaboradores indicaron que casi siempre y un 7.3% (2) colaboradores indicaron que a veces, al cuestionamiento sobre si los conocimientos que poseen les dan seguridad para hacer su trabajo. Los resultados indicaron que en su mayoría el personal tiene la seguridad en sus conocimientos y como estos facilitan la realización de su trabajo. Garza & Romero, (2003) menciona que: “La capacitación permite valorar y potencializar las experiencias y conocimientos que se tienen, aprovechar la información como medio para lograr el intercambio de conocimientos y obtener seguridad y confianza en las actividades que se desarrollan”. (p. 19)

Gráfica No. 3

¿Considera que las capacitaciones le permiten fortalecer el conocimiento y dominio de sus funciones?



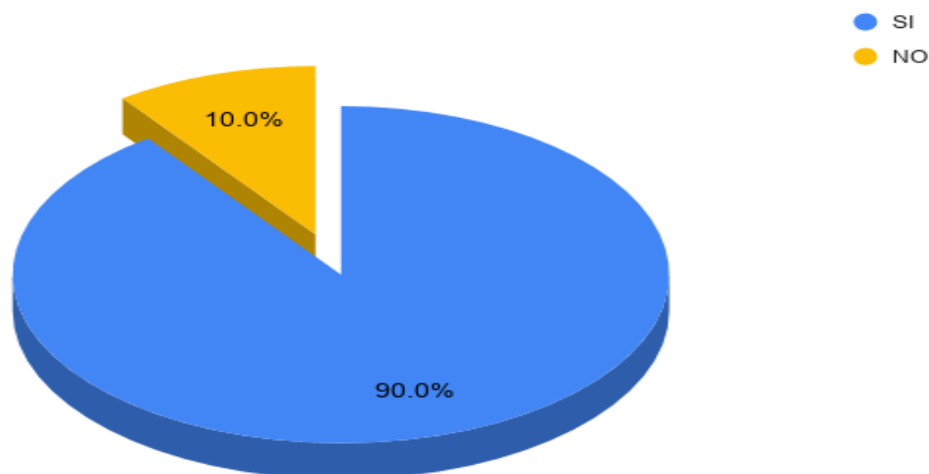
Gráfica 3. Distribución de datos según si las capacitaciones fortalecen el conocimiento y dominio de funciones en los puestos de trabajo de la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según gráfica No. 3 la distribución de datos del 100% del personal muestra que un 57.5% (23) colaboradores indicaron que siempre, un 27.5% (11) colaboradores indicaron que casi siempre y un 15% (6) colaboradores indicaron que a veces, al cuestionamiento sobre si las capacitaciones fortalecen el conocimiento y dominio de las funciones en los puestos de trabajo. Los resultados indicaron que la capacitación es una herramienta efectiva para mejorar conocimientos y desempeño del personal. Chiavenato, (2011) hace mención que: “La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización”. (Citado por Cota, 2017)

Gráfica No. 4

¿Adquirió nuevos conocimientos de las capacitaciones que ha recibido?



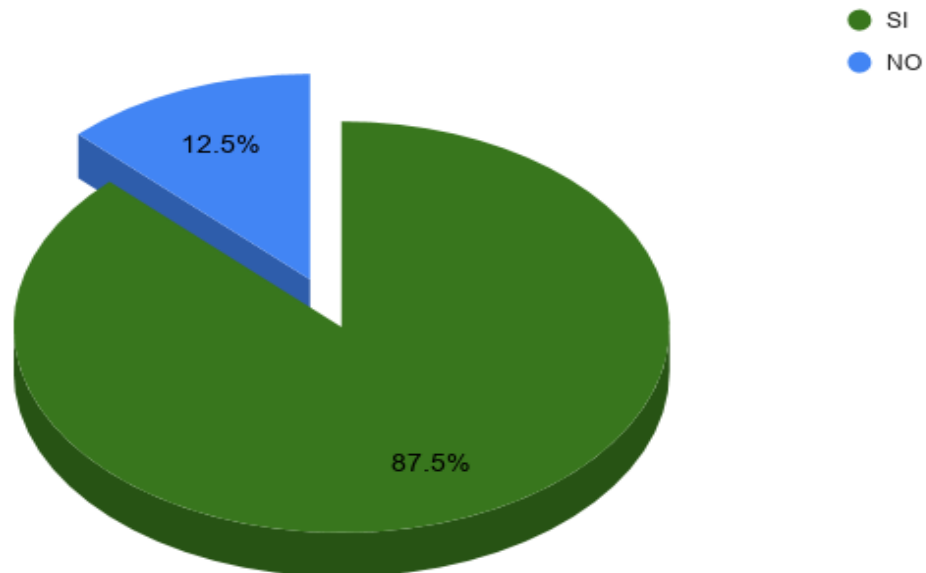
Gráfica 4. Distribución de datos acerca de la percepción del personal sobre si ha adquirido nuevos conocimientos de las capacitaciones recibidas de la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según gráfica No. 4 la distribución de datos del 100% del personal muestra que un 90% (36) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y un 10% (4) colaboradores manifestaron una respuesta negativa, al cuestionamiento sobre si el personal de la empresa ha adquirido nuevos conocimientos de las capacitaciones que han recibido. Los resultados indicaron que un porcentaje alto de la población considera que la capacitación les permite adquirir nuevos conocimientos, es un factor importante para tener un buen desempeño. INEGI, (2013) en el documento Síntesis Metodológica menciona que la capacitación permite adquirir nuevos conocimientos y fortalecer el desarrollo de habilidades y aptitudes necesarias para que el personal que forme parte de una estructura de organización pueda realizar sus actividades en forma eficiente, poner énfasis en la solución de problemas, en la toma de decisiones y en el trabajo colaborativo.

Gráfica No. 5

¿Considera importante para su desempeño en el puesto la información que le brindan?



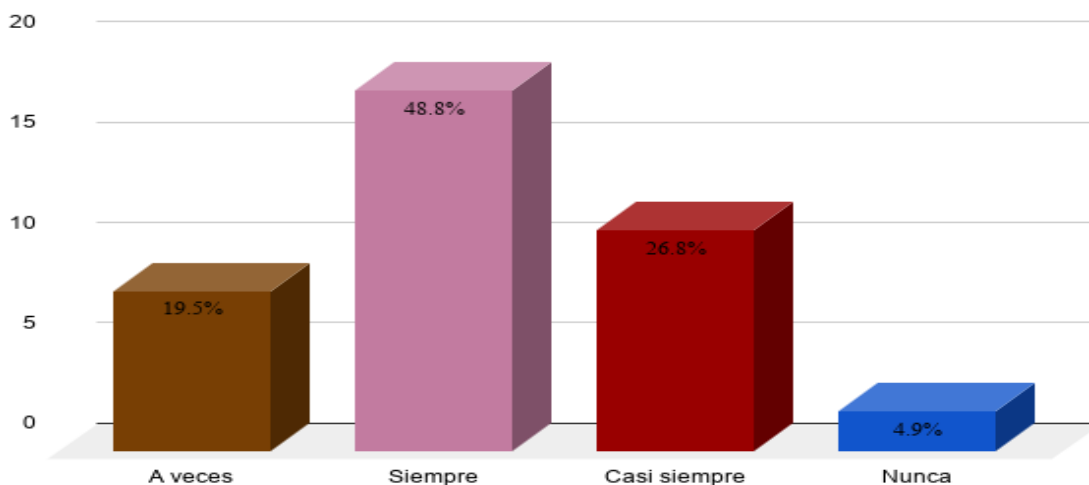
Gráfica 5. Distribución de datos según la importancia que tiene la información que brindan en una capacitación para el desempeño del puesto en la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según gráfica No. 5 la distribución de datos del 100% del personal muestra que un 87.5% (35) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y un 12.5% (5) colaboradores manifestaron una respuesta negativa, al cuestionamiento sobre la importancia que tiene la información que brindan en una capacitación para el desempeño del puesto de trabajo. Los resultados indicaron que si tiene importancia porque es mediante la información como se puede mejorar el desempeño del puesto, ya que la información en cualquier ámbito representa poder. Fernández, (2010) indica: “La capacitación ayuda a los empleados a superar limitaciones, mejorar el desempeño en sus puestos actuales además de mejorar actividades que les competen, busca la eficiencia convirtiendo a los empleados en especialistas y aumentando la productividad”. (p. 423)

Gráfica No. 6

¿En su opinión la empresa le proporciona condiciones, recursos o apoyo necesario para su aprendizaje?



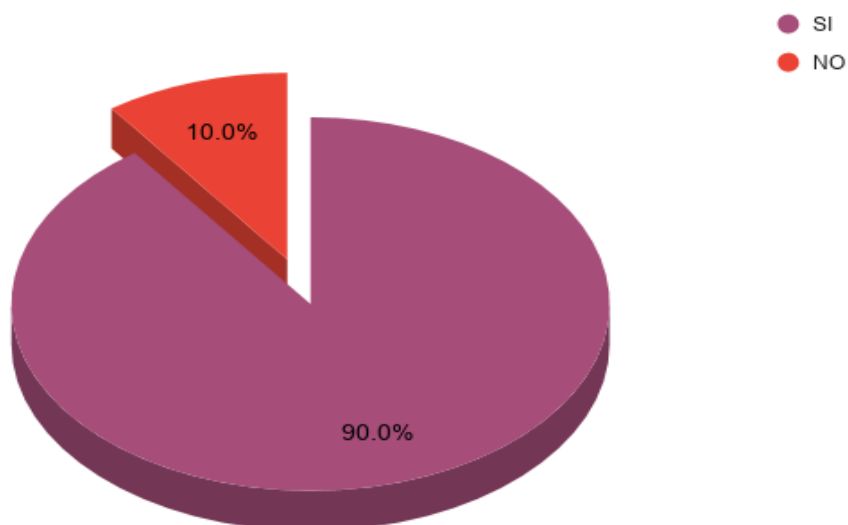
Gráfica 6. Distribución de datos según como el personal percibe si la empresa le brinda condiciones, apoyo y recursos para su aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 6 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 48.8% (18) colaboradores manifestaron que siempre, 26.8% (11) colaboradores manifestaron que casi siempre, 19.5% (9) colaboradores manifestaron que a veces y 4.9% (2) colaboradores manifestaron que nunca al cuestionamiento sobre si la empresa brinda condiciones, apoyo y recursos para su aprendizaje. Los resultados indicaron que la empresa brinda herramientas para el aprendizaje del personal tales como diferentes tipos de recursos didácticos, apoyo a necesidades de capacitación y por último condiciones que benefician el aprendizaje individual de cada colaborador. Pérez, (2014) afirma: La educación empresarial tiene que ser orientada a solución de problemas, a la ejecución de proyectos, a participar en los diversos aspectos de cada área de conocimiento, tiene que ser ejercida dentro de un espacio y un tiempo de alta utilidad. Además es necesario proveer medios que permitan al educando mejorar sus comunicaciones y oportunidades. (p. 24)

Gráfica No. 7

¿Considera que la capacitación ayuda a su desarrollo dentro de la empresa?



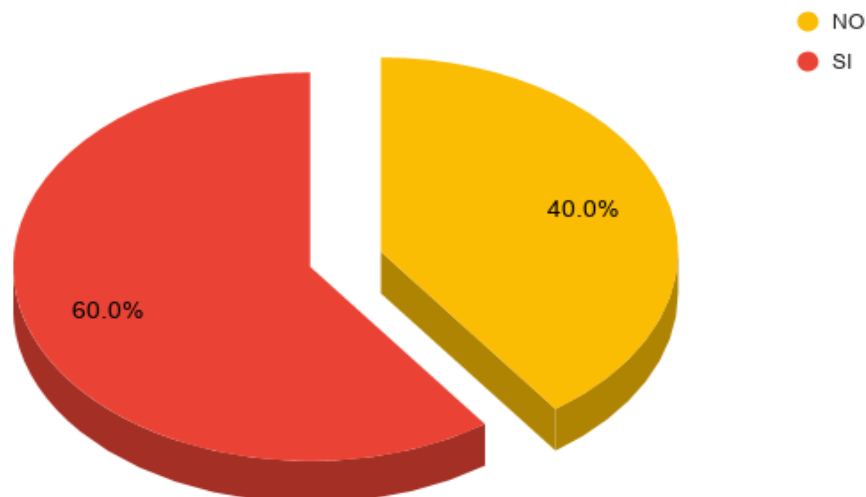
Gráfica 7. Distribución de datos según si la capacitación ayuda al desarrollo del personal en la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según gráfica No. 7 la distribución de datos del 100% del personal muestra que un 90% (36) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y un 10% (4) colaboradores manifestaron una respuesta negativa, al cuestionamiento sobre si la capacitación ayuda al desarrollo del personal dentro de la empresa. Los resultados indicaron que mediante la capacitación se da el desarrollo de personal. Wayne & Robert, (2005) La seguridad del empleo de una persona depende de su capacidad para adquirir conocimientos y habilidades necesarias que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los empleados no sólo de los programas internos si no también externos. (p. 220)

Gráfica No. 8

¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto al tema de necesidades de capacitación?



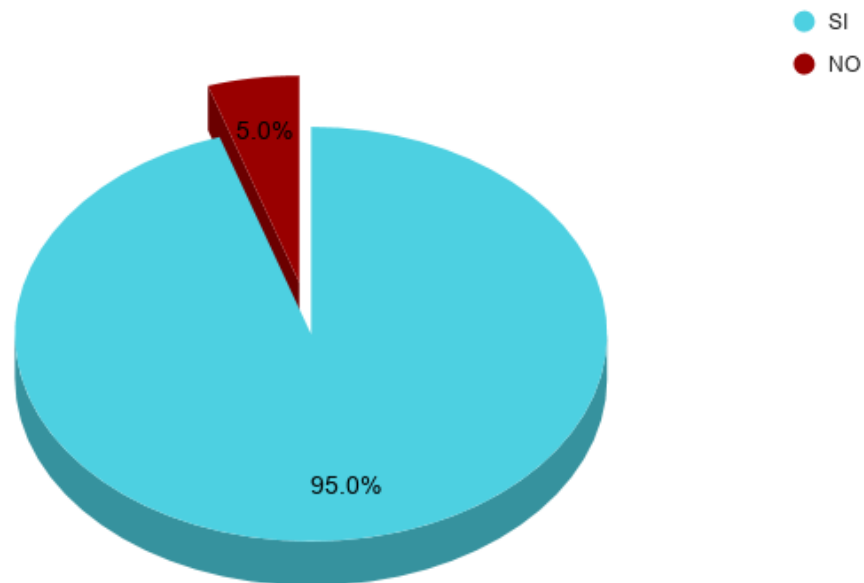
Gráfica 8. Distribución de datos según si la empresa comercializadora de alimentos toma en cuenta la opinión de su personal en cuanto a necesidades de capacitación.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 8 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 60% (24) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 40% (16) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si la empresa toma en cuenta opiniones respecto a necesiades de capacitación. Los resultados indicaron en su mayoría que si se toman en cuenta las opiniones sobre necesidades de capacitación específicas. Arbonés, (2013) afirma: En una organización donde se considera que todos empleados tienen habilidades, competencias y, sobre todo, autonomía para trasladar a su trabajo sus conocimientos, exige a nivel organizativo, la creación de nuevos vehículos para lograr la participación del empleado, incorporando su voz en las decisiones y articulando un nuevo contrato social.(p.134)

Gráfica No. 9

¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades y competencias?



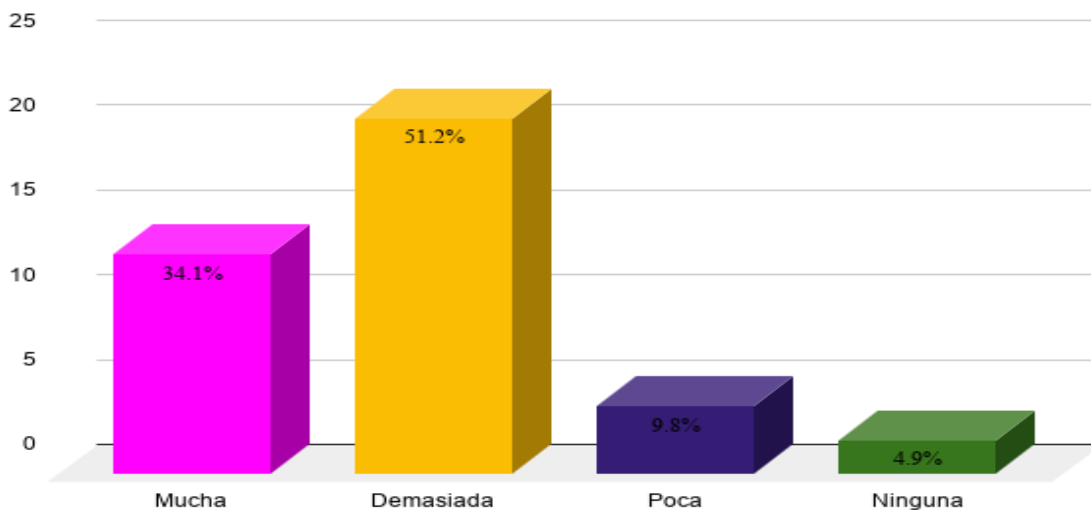
Gráfica 9. Distribución de datos según la disposición del personal para participar en capacitaciones que desarrollen nuevas habilidades y competencias en la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 9 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 95% (38) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 5% (2) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre la disposición que tiene el personal para participar en capacitaciones que desarrollen nuevas habilidades y competencias. Los resultados indicaron que los colaboradores están dispuestos a participar en nuevas capacitaciones que les ayuden a desarrollar competencias y habilidades, cabe mencionar que la mayoría muestra motivación para capacitarse. Spencer & Spencer indican: La teoría de aprendizaje social sostiene que las personas aprenden habilidades mediante un modelo de conducta, observando e imitando a otras personas que demuestra una conducta eficaz en una situación utilizando competencias específicas. (Citado por Alles, 2019, p.306)

Gráfica No. 10

¿Qué tanta importancia tiene un programa de capacitación dentro de la empresa?



Gráfica 10. Distribución de datos según la importancia que tiene un programa de capacitación dentro de la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 10 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 51.2% (21) colaboradores indicaron demasiada importancia, 34.1% (13) colaboradores indicaron mucha importancia, 9.8% (4) colaboradores indicaron poca importancia y 4.9% (2) colaboradores indicaron ninguna importancia al cuestionamiento sobre que tanta importancia tiene para ellos un programa de capacitación. Los resultados indicaron que tiene demasiada importancia un programa de capacitación y que participar en este tipo de programa otorga más valor y reconocimiento al personal, obteniendo colaboradores más eficientes. Capacho, (2011) indica: “En la globalización actual las empresas y sus trabajadores deben ser competitivos para servir a una economía de mercado, uno de los recursos necesarios es diseñar e implementar programas de educación y entrenamiento”. (p.189)

Tabla No. 4

Rangos de opinión del personal sobre los elementos más importantes para crecimiento dentro de la empresa

Elementos más importantes para crecer en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Conocimientos, Capacidades	20	50.0%
Habilidades, Capacidades	10	25.0%
Habilidades, Destrezas	5	12.5%
Destrezas, Conocimientos	5	12.5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.4 se detallan los elementos más importantes para crecer dentro de la empresa donde el 100% se distribuyó de la siguiente manera: 50% (20) colaboradores indicaron que son conocimientos y capacidades, 25% (10) colaboradores indicaron que son habilidades y capacidades, 12.5% (5) colaboradores indicaron que son habilidades y destrezas y 12.5% (5) colaboradores indicaron que son destrezas y conocimientos. De acuerdo a los resultados existe una relación entre los cuatro elementos descritos que son necesarios para el crecimiento profesional, destacando los conocimientos y capacidades que se pueden moldear por medio de la capacitación y desarrollarlos a niveles elevados. Urcola, (2010) indica que: “Una de las contribuciones más importantes de la empresa es potenciar su propio desarrollo y ayudar a crecer a los colaboradores, ya que el modo de lograr potencializar el crecimiento consiste en ayudar a crecer a los demás”. (p. 209)

Tabla No. 5

Rangos de opinión del personal sobre temas recomendados para maximizar el desarrollo

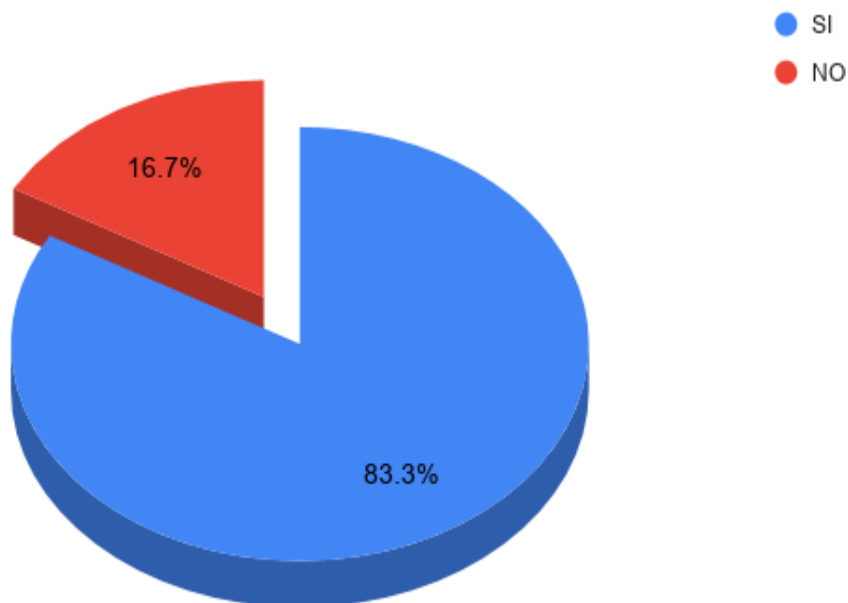
Temas recomendados para maximizar el desarrollo dentro de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	10	25.0%
Relaciones interpersonales	8	20.0%
Liderazgo	5	12.5%
Promociones y ascensos	4	10.0%
Manejo de estrés	4	10.0%
Inteligencia emocional	4	10.0%
Comunicación	3	7.5%
Desarrollo humano	2	5.0%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.5 se detallan los temas recomendados para maximizar el desarrollo humano donde el 100% se distribuye de la siguiente manera: 25.0% (10) colaboradores indicaron trabajo en equipo, 20% (8) colaboradores indicaron relaciones interpersonales, 12.5% (5) colaboradores indicaron liderazgo, 10% (4) colaboradores indicaron promociones y ascensos, 10.0% (4) colaboradores indicaron manejo de estrés, 10.0% (4) colaboradores indicaron inteligencia emocional, 7.5% (3) colaboradores indicaron comunicación y 5% (2) colaboradores indicaron desarrollo humano. De acuerdo a los resultados y a la diversidad de temas se puede verificar que el personal se enfoca en aquellos que tienen relación directa con la promoción. Según Castillero & Gárate (2018) afirman: La capacitación significa preparar a una persona para un cargo, tarea o labor específica de manera que pueda desenvolverse correctamente en las funciones para las que fue asignada. Surge como una excelente oportunidad de mejorar su calidad de vida brindando la posibilidad de desarrollarse tanto personal como laboralmente reforzando su compromiso con la empresa (p.42)

Gráfica No. 11

¿Considera que la capacitación lo prepararía para ser tomado en cuenta para otro puesto?



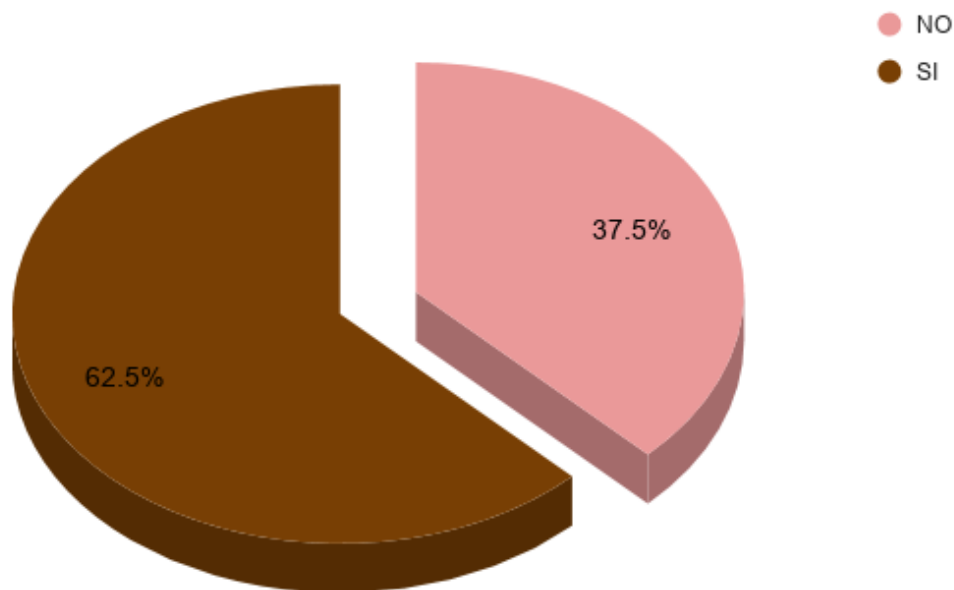
Gráfica 11. Distribución de datos según si la capacitación prepara al personal para asumir otro puesto dentro de la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 11 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 83.3% (33) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 16.7% (7) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si la capacitación prepara al personal para asumir otro puesto. Los resultados indicaron que el proceso de capacitación si ayuda al personal a prepararse para puestos futuros dentro de la empresa. Alles, (2019) afirma: La capacitación contribuye a que los programas de desarrollo ayudan a los participantes a desarrollar sus capacidades con un propósito específico, sea porque deben suceder a otras personas o bien ser promovidos a otro puesto, por medio de un plan específico pueden ser diseñado de manera individual o en un formato grupal. (p.273)

Gráfica No. 12

¿La empresa brinda oportunidades de desarrollo a su personal?



Gráfica 12. Distribución de datos según si la empresa brinda oportunidades de desarrollo al personal.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 12 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 62.5% (25) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 37.5% (15) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si la empresa brinda oportunidades de desarrollo al personal. Los resultados indicaron que la empresa brinda oportunidades de desarrollo a su personal. Urcola, (2010) menciona que: Las empresas deben identificar necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores, desarrollar las políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar retos a los que deben hacer frente en las condiciones de capacitación oportunas y contemplar las distintas posibilidades existentes al efecto para dar las oportunas respuestas. (p.207)

Tabla No. 6

Rangos de opinión del personal sobre procesos para prepararse para asumir otro puesto dentro de la empresa

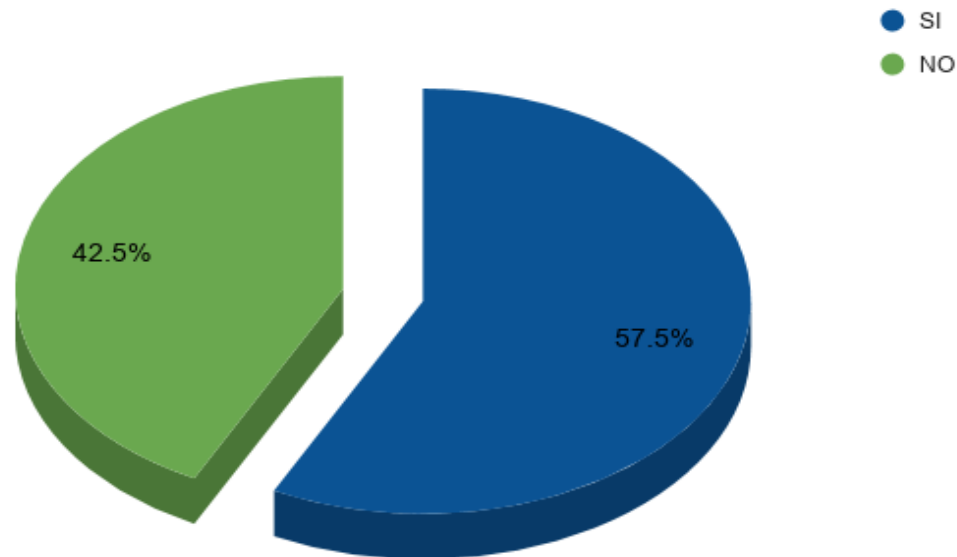
Procesos para prepararse y asumir otro puesto dentro de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación, Promoción	18	45.0%
Capacitación, Comunicación	15	37.5%
Capacitación, Desarrollo Humano	7	17.5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.6 se detallan los elementos mas importantes para crecer dentro de la empresa donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 45% (18) colaboradores indicaron que son Capacitación y Promoción, 37.5% (15) colaboradores indicaron que son Capacitación y Comunicación y 17.5% (7) colaboradores indicaron que son Capacitación y Desarrollo Humano. Los resultados indicaron que la capacitación y promoción siguen siendo los procesos que presentan una mayor demanda por parte de los colaboradores en cuanto a su posibilidad de poder acceder a otro puesto que se pueda cubrir con personal interno. Durán, (2013) afirma: El proceso de capacitación es vital para la planificación de la sucesión, desarrollo y liderazgo dentro de las organizaciones. Cuando estos elementos figuran en la planificación estratégica de la empresa se evita el desgaste de los recursos. Esto hace posible que los nuevos puestos que aparecen en el plan de recursos humanos se cubran a nivel interno, con lo que se consigue una menor dependencia del mercado de trabajo y que las personas conozcan ya la organización, su cultura, políticas, normas, etc. (“eoi.es/blogs/madeon,” 2013).

Gráfica No. 13

¿Tiene conocimiento sobre qué es un programa de capacitación?



Gráfica 13. Distribución de datos sobre el conocimiento que tiene el personal de un programa de capacitación en la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 13 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 57.5% (23) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 42.5% (17) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si el personal tiene conocimiento sobre un programa de capacitación. Los resultados indicaron que el conocimiento del personal en este tipo de programas es importante pues es como se podrá lograr la relación desarrollo-productividad, pues a travez de ello que se contempla el diseño del programa para aportar a la estrategia de la empresa. Krajewski & Ritzman (2000) afirman: A medida que los empleados se involucran más en el trabajo de equipo aumenta la necesidad de poseer habilidades sociales y de comunicación administrativas y tecnicas, por lo que se requiere una base de destrezas más amplia para que puedan asumir una mayor variedad de asignaciones, para ello es importante un programa de capacitación. (p. 174)

Tabla No. 7

Rangos de opinión del personal sobre los métodos que facilitan la comprensión y aprendizaje en una capacitación

Métodos que facilitan la comprensión y aprendizaje en una capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Práctica, Participación	11	27.5%
Audiovisuales, Práctica, Participación	8	20.0%
Audiovisuales, Participación	6	15.0%
Audiovisuales, Práctica	6	15.0%
E-learnig, Participación	4	10.0%
E-learnig	3	7.5%
Audiovisuales	2	5.0%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.7 se detallan los métodos que facilitan la comprensión y aprendizaje de una capacitación donde el 100% se distribuyó de la siguiente manera: 27.5% (11) colaboradores indicaron práctica y participación, 20% (8) colaboradores Audiovisuales, práctica y participación, 15% (6) colaboradores indicaron audiovisuales y participación, 15% (6) colaboradores indicaron audiovisuales y práctica, 10% (4) colaboradores indicaron E-learnig y participación, 7.5% (3) colaboradores indicaron E-learnig y 5% (2) colaboradores indicaron audiovisuales. De acuerdo a los resultados los evaluados conocen diferentes tipos de métodos para comprender y aprender con mayor facilidad acerca de un tema durante una capacitación. Gan & Triginé, (2012) indican: Para que la sesión de capacitación sea efectiva y tenga la calidad óptima, conviene prepararla adecuadamente e implementarla con métodos y criterios centrados en las características de las personas que deben aprender hacer uso de métodos demostrativos, métodos estimulantes y métodos participativos. (p.134)

Tabla No. 8

Rangos de opinión del personal sobre la satisfacción con las capacitaciones de la empresa

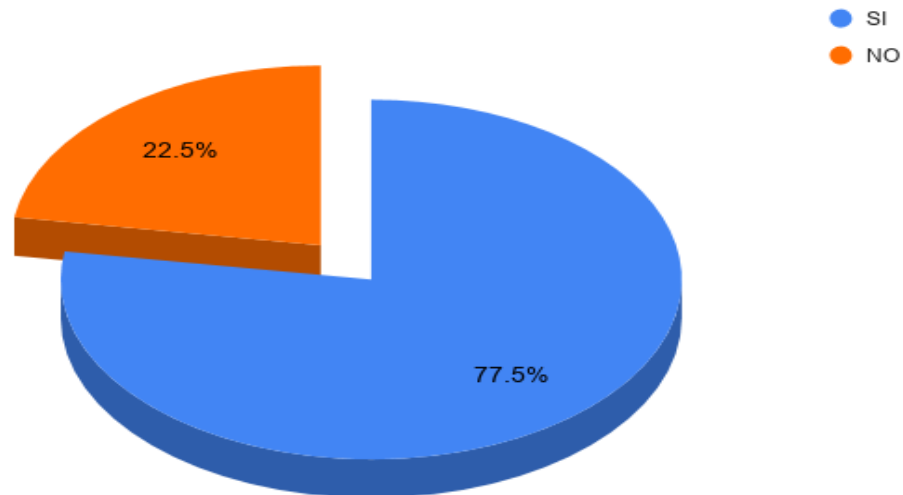
Satisfacción con las capacitaciones actuales de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	18	43.9%
Satisfecho	14	36.6%
Insatisfecho	5	12.2%
Indiferente	3	7.3%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.8 se detalla la satisfacción del personal con capacitaciones de la empresa donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 43.9% (18) colaboradores indicaron que estan muy satisfechos, 36.6% (14) colaboradores indicaron satisfechos, 12.2% (5) colaboradores indicaron insatisfechos y 7.3% (3) colaboradores indicaron indiferentes. De acuerdo a los resultados el personal esta satisfecho con las capacitaciones y el esfuerzo que la empresa hace por mejorar conocimientos. Menchén, (2020) afirma: Enseñar consiste en transferir conocimientos y crear posibilidades para que el participante sea el constructor de su propio conocimiento, debe ser un acto creativo que se brinde por medio de nuevos métodos, técnicas y estrategias de tal forma que puedan facilitar la acción de enseñar dentro de un proceso de aprendizaje-capacitación. (p. 188)

Gráfica No. 14

¿Considera que para lograr sus metas y objetivos requiere capacitación especializada?



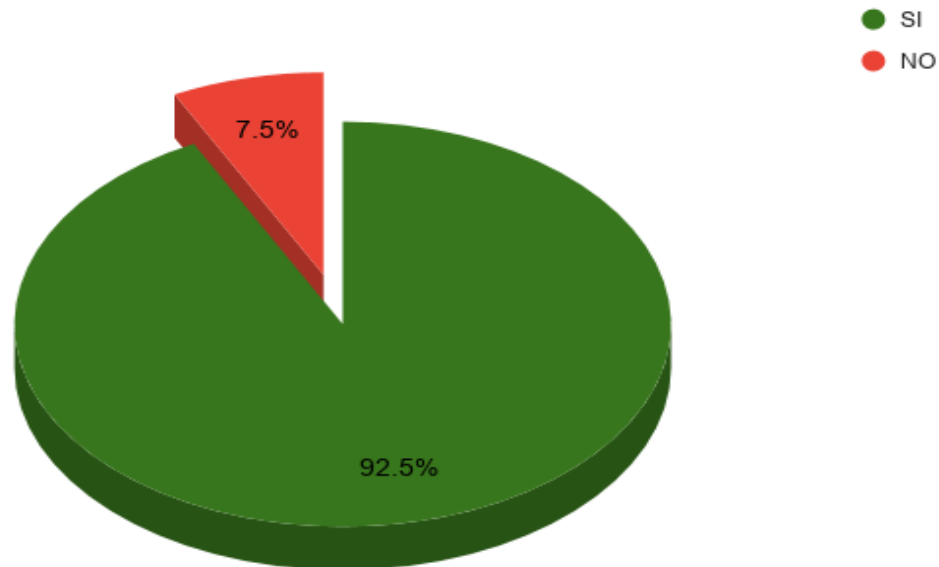
Gráfica 14. Distribución de datos según requerimientos de capacitaciones especializadas para lograr metas en la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según gráfica No. 14 la distribución de datos para el 100% del personal muestra que el 77.5% (31) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y el 22.5% (9) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si necesitan capacitaciones especializadas para lograr sus metas y objetivos personales. Los resultados indicaron que, para lograr sus metas y objetivos, si deben recibir capacitaciones especializadas que les permitan obtener certificaciones que avalen el conocimiento y lograr una mayor competencia profesional. Toala, Álvarez, Osejos, Quiñonez, Osejos, Soledispa, Pionce & Caicedo (2017) afirman que: “La capacitación está directamente relacionada con la formación integral del trabajador, son acciones definidas que ayudan a integrar la personalidad, realizar actividades recreativas y culturales, mejorar su productividad y el rendimiento en el puesto de trabajo”. (p. 61)

Gráfica No. 15

¿Considera que se pueden mejorar los cursos de capacitación para su área de trabajo?



Gráfica 15. Distribución de datos según la opinión sobre si se pueden mejorar los cursos de capacitación para el área de trabajo en la empresa comercializadora de alimentos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020

Según gráfica No. 15 la distribución de datos para el 100% del personal muestra que el 92.5% (37) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y el 7.5% (3) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si se pueden mejorar los cursos de capacitación para el área de trabajo. Los resultados indicaron que, si se pueden mejorar los cursos de capacitación enfocados en el puesto de trabajo, estar en constante evolución debido a la competencia y a cambios externos en el ambiente laboral. Tintoré, (2018) menciona: Algunas ideas que pueden mejorar los cursos de capacitación están los contenidos deben de ser aprendizaje visual y atractivo, generar participación e interactividad, aportar feedback de forma regular, controlar el proceso de cada empleado y asegurarse que completen los cursos y por último evaluación continua para valorar el rendimiento. (“emprendices.com,” 2018)

Tabla N.9

Rangos de opinión del personal sobre dónde prefieren recibir capacitación

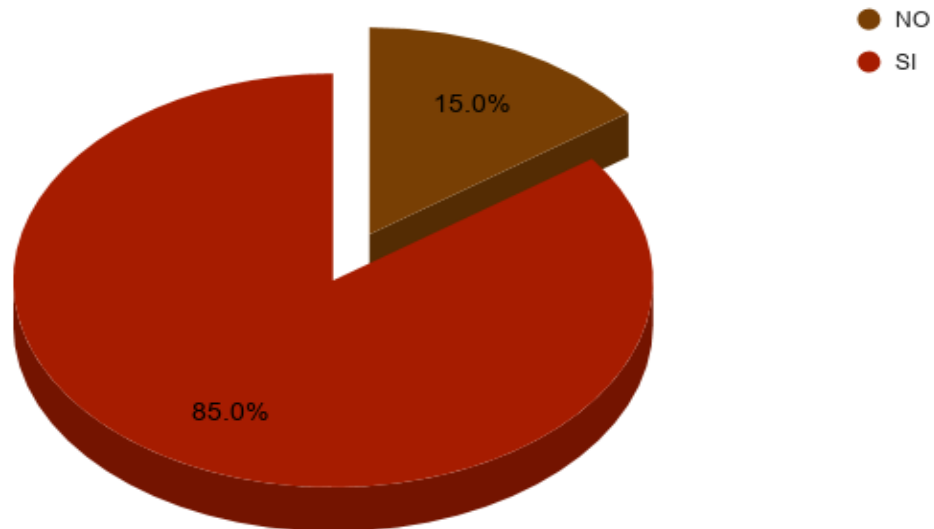
Dónde prefiere el personal recibir capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de la empresa	21	52.5%
Fuera de la empresa	19	47.5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.9 se detalla la opinión que tiene el personal acerca del lugar donde prefieren recibir capacitaciones en donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 52.5% (21) colaboradores indicaron que dentro de la empresa y 47.5% (19) colaboradores indicaron que fuera de la empresa. De acuerdo a los resultados más de la mitad del personal se inclino que fueran dentro de la empresa porque es su ambiente laboral y tienen las herramientas a su alcance para su aprendizaje. Mercado, Miyamoto & O'connor, (2008) mencionan: "Las empresas que deciden capacitar a sus empleados tienen varias opciones. Por el margen sustancial , el método más común por zona, tamaño y sector es el de emplear sus propias instalaciones e instructores". (p. 139)

Gráfica No. 16

¿Las capacitaciones permiten enfrentar retos laborales o situaciones de conflictos?



Gráfica 17. Distribución de datos de si las capacitaciones permiten enfrentar retos laborales y situaciones de conflictos.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020

Según grafica No. 16 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 85% (34) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 15% (6) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si la capacitación les permite enfrentar retos o situaciones de conflicto. Los resultados indicaron que la capacitacion según el personal si les permite enfrentar y solucionar conflictos dentro de la empresa. Wayne & Robert, (2005) afirman: La capacitación desarrolla la sencibilidad entre los empleados sobre los retos que enfrentan y se esfuezan en crear un ambiente de trabajo más armonioso. En resolución de conflictos se centra en desarrollo de habilidades de comunicación necesarias para la interupción de las relaciones. (p. 221, 223)

Tabla No. 10

Rangos de opinión del personal sobre los elementos que los motivan a buscar su desarrollo

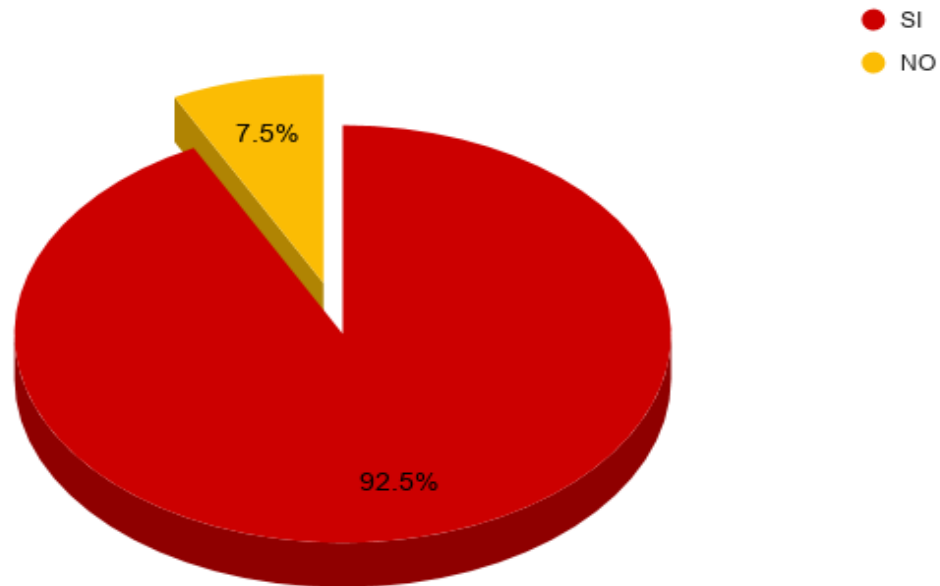
Elementos que motivan al personal a buscar desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
Promociones y ascensos	22	55.0%
Estabilidad económica	10	25.0%
Reconocimiento personal	6	15.0%
Contribución al bien común	1	2.5%
Bonificaciones	1	2.5%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados del instrumento para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

En los resultados de la tabla No.10 se detallan los elementos que motivan al personal a buscar desarrollo humano donde el 100% se distribuyo de la siguiente manera: 55% (22) colaboradores indicaron promociones y ascensos, 25% (10) colaboradores indicaron estabilidad económica, 15% (6) colaboradores indicaron reconocimiento personal, 2.5% (1) colaborador indicó contribución al bien común y 2.5% (1) colaborador indicó bonificaciones. De acuerdo a los resultados existen motivadores para que el personal busque su desarrollo: promociones y ascensos son los elementos que más les llaman la atención como motivador seguido de la estabilidad económica que es parte importante para el mejoramiento de estatus, el reconociendo personal les motiva a conseguir respeto, la contribución del bien común porque es parte de un equipo de trabajo y las bonificaciones que son incentivos a corto plazo. Napolitano, (2014) indica: “La promoción interna es un enfoque político empresarial que efectivamente trae un aumento en la motivación en el ámbito laboral, estimula y crea un ambiente favorable de afiliación”. (p. 2)

Gráfica No. 17

¿Estaría dispuesto a capacitarse para fines de promoción?



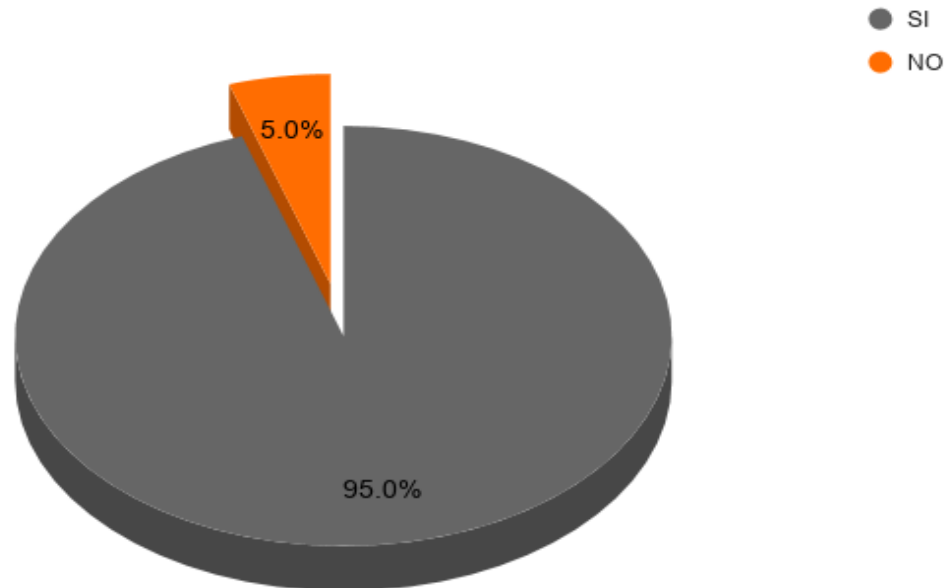
Gráfica 17. Distribución de datos según la disposición del personal a capacitarse con fines de promoción.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 17 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 92.5% (37) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 7.5% (3) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si el personal estaria dispuesto a capacitarse con fines de promoción. Los resultados indicaron que existe disposición en el personal para capacitarse y adquirir nuevas competencias y que la empresa pueda establecer planes de carrera y promoción para que el personal se prepare y desarrolle su potencial. Silíceo, (2012) afirma: El concepto de desarrollo y habilitar para una promoción interna dentro de una empresa es práctica, directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se apoya en programas de capacitación que permite que la política de promociones sea una realidad. (p. 30)

Gráfica No. 18

¿Considera que un programa de capacitación contribuirá a sus objetivos personales?



Gráfica 18. Distribución de datos sobre la contribución que tiene el programa de capacitación en los objetivos del personal.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación durante el mes de Julio del año 2020.

Según grafica No. 18 la distribución de datos del 100% del personal muestra que 95% (38) colaboradores manifestaron una respuesta positiva y 5% (2) colaboradores manifestaron una respuesta negativa al cuestionamiento sobre si un programa de capacitación contribuirá a los objetivos personales. Los resultados indicaron que en su mayoría un programa de capacitación si contribuirá a sus objetivos personales. Rodríguez, afirma: La importancia de la capacitación radica en ayudar a la organización conduciendo a una mayor rentabilidad y fomentar actitudes hacia el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales, ayudar al individuo a interiorizarse y poner en práctica variables de motivación, realización, crecimiento y progreso y ayudar a las relaciones de grupo mediante la mejora de la comunicación. (Citado por Cota, 2017)

Hallazgos más relevantes:

1. La empresa actualmente tiene descriptores de puestos sin competencias establecidas, adicionalmente no están actualizados desde el año 2007.
2. La empresa no posee un programa de capacitación por que la administración no consideraba necesario implementar este proceso por ser mediana empresa, derivado tambien de que el departamento de recursos humanos se acaba de formar. Pero si aplican ciertos procesos de manera empírica y fomenta la información como un factor clave para la integración del recurso humano y el desempeño óptimo de cada uno mediante la trasmisión de información clara.
3. Se pudo establecer inexistencia de procesos de desarrollo humano que ha ocasionado estancamiento en las habilidades de los colaboradores haciendo el conocimiento obsoleto con el pasar de los años lo que se presenta como impedimento en el rendimiento sin mencionar que no se logran cumplir las expectativas de crecimiento que tiene el personal. La capacitación debe ser impartida desde el periodo de ingreso a la empresa pues es cuando el colaborador absorberá mejor el conocimiento y desarrollará competencias. Por otro lado, el conocimiento que posee el personal y los adquiridos durante las capacitaciones permitirán que se desenvuelvan adecuadamente en el puesto de trabajo.
4. El personal esta consiente que debe capacitarse para adquirir nuevos conocimientos y competencias que aporten estimulación, responsabilidad y aumenten el deseo de ser competitivo, además de ser vinculado a temas que permitan promoción ya que estos motivan a desarrollarse dentro de la empresa dado que si se les brinda una serie de condiciones el personal estará agradecido y demostrará su valía para superarse.
5. Por último, se establece que las acciones que serían útiles implementar es optimizar la relación entre capacitación y desarrollo humano. Capacitar de una forma estructurada y programada anual para mejorar el aprendizaje y aprovechar el potencial humano de la empresa preparándolos para asumir otro puesto que requiera mayores responsabilidades y que se adapten al perfil de cada colaborador

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica No. 1 ¿Recibió capacitación cuando ingreso a la empresa que le orientará para su puesto de trabajo?	27
Gráfica No. 2 ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para hacer su trabajo?	28
Gráfica No. 3 ¿Considera que las capacitaciones le permiten fortalecer el conocimiento y dominio de sus funciones?	29
Gráfica No. 4 ¿Adquirió nuevos conocimientos de las capacitaciones que ha recibido?	30
Gráfica No. 5 ¿Considera importante para su desempeño en el puesto la información que le brindan?	31
Gráfica No. 6 ¿En su opinión la empresa le proporciona condiciones, recursos o apoyo necesario para su aprendizaje?	32
Gráfica No. 7 ¿Considera que la capacitación ayuda a su desarrollo dentro de la empresa?	33
Gráfica No. 8 ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto al tema de necesidades de capacitación?	34
Gráfica No. 9 ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades y competencias?	35
Gráfica No. 10 ¿Qué tanta importancia tiene un programa de capacitación dentro de la empresa?	36
Gráfica No. 11 ¿Considera que la capacitación lo prepararía para ser tomado en cuenta para otro puesto?	38
Gráfica No. 12 ¿La empresa brinda oportunidades de desarrollo a su personal?	40

	54
Gráfica No. 13 ¿Tiene conocimiento sobre qué es un programa de capacitación?	42
Gráfica No. 14 ¿Considera que para lograr sus metas y objetivos requiere capacitación especializada?	45
Gráfica No. 15 ¿Considera que se pueden mejorar los cursos de capacitación para su área de trabajo?	46
Gráfica No. 16 ¿Las capacitaciones permiten enfrentar retos laborales o situaciones de conflictos?	48
Gráfica No. 17 ¿Estaría dispuesto a capacitarse para fines de promoción?	50
Gráfica No. 18 ¿Considera que un programa de capacitación contribuirá a sus objetivos personales?	51

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla No.1	Antigüedad del personal en empresa de alimentos	25
Tabla No.2	Nivel académico del personal de la empresa de alimentos	25
Tabla No.3	Género del personal	26
Tabla No.4	Elementos más importantes para crecer dentro de la empresa	37
Tabla No.5	Temas recomendados para maximizar el desarrollo dentro de la empresa	38
Tabla No.6	Procesos para prepararse y asumir otro puesto dentro de la empresa	41
Tabla No.7	Métodos que facilitan la comprensión y aprendizaje en una capacitación	43
Tabla No.8	Satisfacción con las capacitaciones actuales de la empresa	44
Tabla No.9	Dónde prefiere el personal recibir capacitación	46
Tabla No.10	Elementos que motivan al personal a buscar desarrollo	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1	Administración aleatoria de los items que se investigaron.	24
-------------	--	----

5. PROPUESTA

5.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.

Según Caicedo, (2013) Los elementos necesarios para un programa de capacitación son:

1. Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
2. Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores.
3. Contenido temático del evento.
4. Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso.
5. Los recursos didácticos que apoyen y faciliten la asimilación de conocimiento de los participantes.
6. Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar acciones.
7. Duración total de horas de cada evento que se programe.
8. Instructor-capacitador responsable del evento previsto.

(Citado por Montiel & Alvarado, 2015 p.35, 36)

5.2. Introducción

A continuación, se presenta la propuesta de un programa de capacitación, haciendo énfasis en todos aquellos elementos importantes que deben ser tomados en cuenta, en la ejecución de las actividades laborales de la empresa comercializadora de alimentos, con el propósito de contribuir al mejoramiento de los procedimientos de desarrollo del personal y, por ende, en el desempeño laboral de los colaboradores, permitiendo con ello el alcance de los objetivos establecidos.

En esta propuesta se puede establecer que tanto gerencias como colaboradores encontrarán información fundamental para afinar el proceso, que serán de mucha utilidad para que se comprenda la importancia y los beneficios que puede traerle a esta empresa el poder capacitar, logrando el crecimiento tanto de la empresa como de los colaboradores. Además de información sobre cómo desarrollar competencias en los

colaboradores. Todo esto, con el objetivo de formar a todos los colaboradores de la empresa para que trabajen en conjunto por un fin común, fomentando la armonía y bienestar, persiguiendo su propio desarrollo.

El impacto que tiene este tipo de programas en el ambiente laboral es positivo, un proceso de capacitación para promoción requiere dedicación, tiempo y esfuerzo, pero vale la pena, la gerencia y el personal puedan alcanzar los resultados propuestos en su planeación estratégica.

5.3. Justificación

Los resultados de la investigación dieron a conocer que la empresa comercializadora de alimentos considera de suma importancia el proceso de capacitación ya que según sus respuestas motiva la personal haciéndolas más aptas para posiciones claves lo que permite que logren tanto sus metas personales como los objetivos establecidos por la empresa.

Para lograr un buen desempeño en el personal administrativo y operativo de la empresa comercializadora de alimentos es necesario establecer lineamientos en los procesos de recursos humanos en cuanto a capacitación; un proceso que permita hacerla más competitiva y profesionalizarse, se pretende que las competencias queden definidas para cada puesto en los descriptores para buscar constantemente el desarrollo del personal, situación que ha condicionado la promoción como una opción factible para cubrir en primera instancia un puesto vacante una vez cumpla con requerimientos del puesto y haber cursado la capacitación específica para contar con una mayor prioridad frente a otros candidatos.

Motivo por el cual, en esta oportunidad, se hace necesario el diseño de un programa de capacitación para el personal administrativo y operativo que permita la generación de conocimientos específicos sobre aspectos importantes y de tal forma puedan ser aplicados efectivamente, creando procedimientos que impulsen el desarrollo interno y que mejoren la calidad de vida del personal, acordes a las necesidades y contribuir positivamente a la mejora continua.

Por consiguiente, se recomienda poner en práctica la propuesta establecida, ya que será un impulso para esta empresa, siendo un factor que proporcionará una mejor participación en el mercado.

5.4. Objetivos

5.4.1. General:

Capacitar a los colaboradores de la empresa comercializadora de alimentos sobre aspectos relacionados a desarrollo de competencias y conocimientos.

5.4.2. Específicos

- Desarrollar competencias tanto en el personal administrativo como operativo para mejorar sus habilidades y conocimientos.
- Fomentar el proceso de promoción dentro de la empresa que permita igualdad de oportunidades y bienestar en los colaboradores.
- Proponer evaluación de desempeño para medir el rendimiento del personal, así como la adquisición de competencias específicas del programa.

5.5. Contenido del programa de capacitación

El presente contenido se basa en las necesidades de capacitación detectadas en la recolección de datos del instrumento utilizado con el personal, busca fortalecer los conocimientos y competencias del personal. El programa tiene como propósito fundamental impulsar la formación del personal administrativo y operativo en procesos de aprendizaje.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS
GUATEMALA
TEMA: PROMOCIÓN
PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

Objetivo general: Capacitar a los colaboradores de la empresa comercializadora de alimentos sobre aspectos relacionados a desarrollo de competencias y conocimientos.

No.	TEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	COSTOS	EVALUACIÓN
1	Promoción: Capacitación sobre los objetivos del programa	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Cambio de actitudes y comportamientos en los colaboradores
2	Competencias laborales y su marco de actuación dentro de la empresa	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Cambio de actitudes y comportamientos en los colaboradores
3	Relaciones interpersonales: 1. Concepto. 2.Relevancia en la empresa. 3. Normas de convivencia. 4.Problemáticas en las relaciones humanas.	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Pruebas cortas al finalizar cada tema de la capacitación
4	Trabajo en equipo: 1. Concepto. 2.Qué es un equipo. 3. Normas a seguir en los equipos. 4. Establecer objetivos.	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Pruebas cortas al finalizar cada tema de la capacitación.

5	Comunicación efectiva y liderazgo: 1. Conceptos. 2. Comunicación organizacional. 3. El líder y su equipo. 4. Coaching.	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Pruebas cortas al finalizar cada tema de la capacitación.
6	Administración de tiempo y recursos: 1. Conceptos. 2. Gestión del tiempo y recursos. 3. Manejo eficiente. 4. Toma de decisiones.	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Pruebas cortas al finalizar cada tema de la capacitación.
7	Inteligencia emocional: 1. Concepto. 2. Importancia del manejo de las emociones. 3. Empatía. 4. Auto control	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Pruebas cortas al finalizar cada tema de la capacitación.
8	Manejo de estrés: 1. Concepto. 2. Evitar situaciones estresantes. 3. Cambiar perspectiva. 4. Auto cuidado	Reunión de capacitación, dinámicas y presentaciones (Presencial o virtual)	Recursos Humanos y Facilitador experto	Humanos Didácticos Audiovisuales	Mensual 2 Horas	Q 4000.00	Pruebas cortas al finalizar cada tema de la capacitación.

5.6. Costo estimado de la propuesta:

La empresa es la encargada de pagar un facilitador experto quien sea el que brinde la capacitación correspondiente a los colaboradores del área administrativa y operativa. La propuesta tiene un costo de Q 32,000.00 anuales (costos aproximados según consulta a una empresa experta en brindar capacitaciones) el cual debe ser sufragado por la empresa.

Q100.00* cada colaborador mensualmente.

Cronograma anual de capacitación

Personal a capacitar	No. de Participantes en el programa	Temas a desarrollar	Meses del año										
			F	M	A	M	J	J	A	S	O		
Administrativo y operativo	40	Promoción	■										
Administrativo y operativo	40	Competencias laborales		■									
Administrativo y operativo	40	Relaciones interpersonales			■								
Administrativo y operativo	40	Trabajo en equipo				■							
Administrativo y operativo	40	Comunicación efectiva y liderazgo					■						
Administrativo y operativo	40	Administración de tiempo y recursos						■					
Administrativo y operativo	40	Inteligencia emocional							■				
Administrativo y operativo	40	Manejo de estrés									■		
Clausura Del evento												■	

5.7. Características de los participantes al programa de capacitación

El programa abarca a todo el personal tanto administrativo como operativo de la empresa son quienes recibirán el beneficio de este programa que busca formar al personal para que cuenten con las competencias necesarias para poder optar a otros puestos dentro de la empresa pudiendo así desarrollar una carrera profesional.

- Es un acto voluntario que tiene más beneficios que desventajas pues se forman para futuras oportunidades.
- El facilitador brinda la información de los temas que se tratarán en el programa.
- Recompensas derivadas de participar, satisfacción personal, aplicación de conocimientos y la autogestión.
- Certificados ya que este programa brinda como parte de la participación un diploma empresarial.
- Ambiente de convivencia en el que los participantes tienen la oportunidad de compartir experiencias e ideas innovadoras.
- Cambiar comportamientos ya que al adquirir nuevos conocimientos se facilita cambiar viejos hábitos o comportamientos.

5.8. Etapas en la capacitación

El proceso de capacitación se dividirá en tres etapas que permitirán ir monitoreando su avance.

- En la primera se definirán con el área de recurso humanos el diseño del programa, la planificación del contenido, actividades, recursos y responsables.
- En la segunda la programación anual, participantes, agenda, expectativas y el desarrollo de los contenidos y dinámicas.
- En la tercera la evaluación de conocimientos al personal.

Por medio de un correo electrónico y un memorándum colocado estratégicamente en un área visible y accesible de la empresa, se comunicará al personal sobre el programa de capacitación que se impartirá con un mes de anticipación, así como horarios, actividades y enfoque. Por medio de una reunión de capacitación se logra la integración del equipo de trabajo.

Memorándum

Guatemala, enero de 2021

De: Jefatura de Recursos Humanos

Para: Personal Administrativo y Operativo

Asunto: Programa de Capacitación

Queremos hacerlos partícipes de una noticia importante, durante el año en curso la empresa estará proporcionando capacitaciones, las cuales estarán orientadas a generar conocimientos y competencias para fortalecer el desempeño de sus labores.

Por lo que se han programado reuniones mensuales por ocho meses, el primer lunes y martes de cada mes de 8 Am a 10 Am con el fin de poder hacer dos grupos y que todos puedan participar de las actividades programadas.

Por cualquier duda pueden abocarse al departamento de Recursos Humanos en donde obtendrán más información.

Atentamente:

Gerencia General

5.9. Metodología

Recursos humanos por medio de un facilitador llevará a cabo el programa de capacitación en donde se fortalecerán conocimientos de los colaboradores que permitan generar un mayor desempeño en los puestos.

- Se realizarán en el salón de capacitación ubicado en oficinas centrales o de manera virtual dependiendo de la situación actual del país.
- El número de colaboradores convocados es de 20 en cada horario y día, debido a la capacidad del lugar.
- Los temas se impartirán el primer lunes y martes de cada mes en horario de 8 Am a 10 Am, se solicitará que el participante cuente con la asistencia voluntaria y solo puede faltar en una ocasión.
- Se entregarán diplomas por participación al finalizar la capacitación en una ceremonia de desayunos en el restaurante de la empresa y con la gerencia general presente.

El diploma se otorgará a cada colaborador que finalice la capacitación atendiendo a temas como asistencia, participación y evaluaciones que se harán al finalizar cada tema por medio de Google Forms en el cual se gestionarán las calificaciones, así como el promedio para obtener la nota final. El programa de capacitación busca capacitar a todo el personal en un proceso continuo, priorizando los objetivos de la empresa. El entrenamiento debe ser otorgado en consideración a las actividades que realice la persona y hacia dónde quiere desarrollar su carrera para mejorar su desempeño.

Las promociones se otorgarán cuando las necesidades y la estructura de la empresa se puedan satisfacer con los perfiles de los colaboradores que han demostrado alto desempeño después del programa y potencial para puestos de mayor jerarquía y cumplan requisitos académicos y de experiencia.

La gerencia por medio de recursos humanos efectuará una evaluación de desempeño al menos una vez al año que tendrá relación directa con el grado de cumplimiento de los objetivos y funciones además de mostrar el desarrollo de las competencias establecidas en el programa lo que servirá como base imprescindible para aplicar a una promoción.

Evaluación de Desempeño

Departamento _____ Puesto _____

Fecha _____ Evaluado _____

INSTRUCCIONES: Seleccione y coloque el numeral que más se ajuste al desempeño del colaborador en la empresa comercializadora de alimentos en base a criterios descritos a continuación.

Evalúe de 1 al 5 las siguientes métricas

1. MALO 2. REGULAR 3. BUENO 4. MUY BUENO 5. EXCELENTE

1. Empresa	Puntuación
Conocimiento general: Conoce y práctica los valores, misión y visión y se apega a los normativos de la empresa.	
Calidad de trabajo: Realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos en términos de presentación y volumen.	
Responsabilidad: Realiza sus funciones propias del puesto sin que requiera supervisión y control permanente.	
Flexibilidad: Tiene la capacidad de poder cubrir horarios especiales, si se lo solicitan.	
Puntualidad: Se esmera por estar puntual en su área de trabajo y en reuniones.	
2. Servicio al cliente (interno y externo)	Puntuación
Orientación al cliente: Tiene una comunicación clara con el cliente, respeto, cooperación y cordialidad, así como manejo de situaciones conflictivas.	
Empatía: Sabe ponerse en la posición de cliente, dar información, manifiesta una actitud positiva, entusiasmo y motivación.	
Adaptabilidad: Tiene la capacidad para adaptarse a situaciones que no le son naturales.	
Autocontrol: Tiene la capacidad de tener dominio sobre sí mismo, aceptar críticas constructivas, no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.	
Escuchar y responder: Tiene la capacidad de entender instrucciones y necesidades del cliente y responder de manera coherente ante cualquier situación.	
3. Competencias	Puntuación
Potencialidad para otro puesto: Tiene la capacidad de aprendizaje, aplica habilidades y conocimientos en el cumplimiento de sus funciones y muestra interés en otro puesto.	
Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con sus superiores, compañeros, clientes propiciando un buen ambiente laboral	
Trabajo en equipo: Se muestra dispuesto a colaborar en el desarrollo de trabajos en grupo, capacidad para compartir conocimiento y habilidades.	

Comunicación efectiva: La transmisión de mensajes a clientes, compañeros, jefes se lleva a cabo de una forma objetiva y clara.	
Inteligencia emocional: Tiene la capacidad de dominar sus emociones ante cualquier tipo de situación.	
Manejo de estrés: Tiene la capacidad de poder manejar el estrés de una forma adecuada para evitar inconvenientes de salud.	
4. Resultados	Puntuación
Orientación a resultados: Es capaz de terminar sus tareas y establecer prioridades.	
Capacidad de realización: Tiene la capacidad de interactuar con otros para alcanzar las metas de ventas.	
Influencia: Tiene la habilidad de lograr que el cliente conozca los productos y servicios de la empresa.	
Productividad: Alcanza el volumen de ventas de acuerdo a las horas laboradas.	
PUNTAJE TOTAL	

Comentarios adicionales:	Firma del evaluador
	F. _____

Resumen de puntuación: La puntuación general de la evaluación es _____

Por debajo de 20	21-40	41-60	61-80	81-100
(Malo)	(Regular)	(Bueno)	(Muy bueno)	(Excelente)

5.10. Implementación de la propuesta

Si la propuesta se implementa por parte de la empresa se pueden obtener resultados impactantes que permitan a la gerencia general superar expectativas en el mejoramiento del potencial del personal.

- Evaluación de la capacitación: Se pasará una evaluación mensual con la finalidad de determinar el grado de conocimientos que han adquirido los colaboradores, para culminar con un periodo de prueba de dos meses en donde se verá si el programa cumplió sus objetivos mejorando las competencias en los colaboradores.
- Evaluación al facilitador: El último día de la capacitación se propone que el personal pueda evaluar tanto el contenido (aprendizaje, facilidad de comprensión, utilidad de los temas) y al facilitador (material de apoyo, conocimientos, competencias, herramientas), con el único fin de medir mejoras continuas.

5.11. Medición de los resultados de capacitación

Además, al evaluar a los colaboradores de acuerdo a sus actitudes, destrezas y habilidades, ellos buscarán actualizarse y mejorar sus conocimientos se convertirá en una estrategia ganar- ganar porque la empresa contará con personal capacitado lo cual la hará más eficiente y productiva y los colaboradores estarán satisfechos, motivados e identificados con la empresa.

La medición en los resultados de capacitación representa un proceso que comparten los responsables de Recursos Humanos, consultores externos, jefes y los mismos participantes y que incluye relevamientos, diseño de objetivos, contenidos, actividades, así como seguimiento, mediciones e informes. Esta parte según expertos como Jack Philips representa el quinto nivel del modelo de Donald Kirkpatrick. (“americalearningmedia.com” 2010).

Por lo tanto, para poder medir el impacto generado por el programa de capacitación propuesto se detallan una fórmula que permitirá a la gerencia verificar si valió la pena la inversión.

- Retorno de la inversión: se podrá verificar si la capacitación ha tenido un alcance significativo en el crecimiento de conocimientos y logro de objetivos de la empresa.

$$\text{ROI} = ((\text{BO} - \text{INV}) / \text{INV}) * 100$$

BO= Beneficio obtenido post capacitación

INV= Inversión de la capacitación

CONCLUSIONES

1. Por medio del DNC se identificaron necesidades de capacitación tanto en el área administrativa como operativa en cuanto a desarrollo de competencias específicas necesarias para ejecutar las funciones en los puestos de trabajo de una manera eficiente.
2. En la empresa comercializadora de alimentos no existe un programa de capacitación, se realiza de forma empírica con reuniones irregulares que no están planificadas ni coordinadas, lo que provoca carencia en los conocimientos y habilidades del personal.
3. Se determinó que una propuesta de un programa de capacitación es una herramienta valiosa que debe ser estructurada de forma anual estableciendo fechas, temas, metodología, encargados y participantes para la mejora continua en la gestión del recurso humano de la empresa comercializadora de alimentos.
4. Se concluyó que el personal esta consiente que debe capacitarse para adquirir nuevos conocimientos y competencias que aporten estimulación, responsabilidad y aumenten el deseo de ser competitivo, además de ser vinculado a temas que permitan promoción que es un elemento que incide en la motivación para desarrollarse dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa comercializadora de alimentos actualizar de manera anual sus descriptores de puestos de acuerdo a funciones y competencias que requieran para el alcance de los objetivos. Adicional realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación con la misma periodicidad.
2. Es necesario implementar un programa de capacitación anual asignando presupuesto para su funcionamiento y facilitadores que puedan brindar soluciones flexibles a las necesidades detectadas, así como fortalecer el desempeño y la generación del recurso humano calificado.
3. Se recomienda a la empresa gestionar el desarrollo de su personal, promoviendo actividades de aprendizaje, ya que el recurso humano capacitado puede generar la obtención de resultados.
4. Es indispensable reconocer la importancia que tiene un programa de capacitación estableciéndose en base a prioridades de la empresa para mejorar habilidades y competencias del personal, así como la medición del desempeño para verificar y mantener un crecimiento en el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha. (2019). *Formación , capacitación, desarrollo*. Argentina. Editorial Granica.
2. Alles, Martha. (2017). *Desarrollo de talento humano basado en competencias*. Argentina. Editorial Granica.
3. Alles, Martha. (2014). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un area de recursos humanos .* Argentina. Editorial Granica.
4. Alles, Martha. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización .* Argentina. Editorial Granica.
5. Arbonías, Ángel. (2013). *Conocimiento para innovar*. España. Editorial Días de Santos.
6. Barrea, Aleix. (2018). *Comunidades de práctica en la administración pública*. España. Editorial McGrawHill.
7. Binaburo, José & Muñoz Beatriz. (2007) *Guía para la medición escolar*.
8. Capacho, José. (2011) *Evaluación del aprendizaje en espacios virtuales TIC*. Colombia. Editorial ECOE
9. Catillero, Aysha & Garate, Maribel. (2018) *Maximizando el potencial de los niños, jóvenes y adultos sordos*. Panamá. Editorial Fuga
10. Chiavenato, Idalberto. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial McGRAW-HILL
11. Correa, Lisbel. (2013).*Evaluación de un programa de capacitación*.Tesis Doctoral. Universidad Nova Southeastern. Puerto Rico.
12. Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
13. Dessler, Gary & varela, Ricardo. (2011). *Administracion de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México. Editorial Pearson
14. Fernández, Esteban. (2010) *Administración de empresas, Un enfoque interdisciplinar*. España. Editorial Paraninfo
15. Flores, V. (2014) *Administración de Recursos humanos*. México. Editorial Digital

16. Gan, Federico & Trininé, Jaume. (2012) *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Editorial Díaz Santos. Madrid
17. Garza, María & Romero, María. (2003) *Manual para educadores*. México. Editorial Pax
18. Gravina, Pascual. (2017) *Los 100 errores en el liderazgo*. España. Editorial ESIC
19. Hernández, Carlos & Martínez, Rafael. (2013) *7 pasos para crear una oficina de digitalización*. México. Editorial Copyleft
20. INEGI. (2013) *Síntesis metodológica VIII censo agrícola, ganadero y forestal*. México.
21. Krajewski, Lee & Ritzman, Larry. (2000) *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. México. Editorial Pearson Educación
22. Ladó, Dora. Sánchez, Luis. & Navarro, Marco. (2013) *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad*. Editorial Palibrio
23. Maxwell, John. (2010) *Como desarrollar su influencia desde cualquier posición de la organización*. Colombia. Editorial San Pablo
24. Menchén, Francisco. (2020) *Como capacitar excelentes docentes innovadores, el sistema operativo del ser humano*. México. Editorial Díaz Santos
25. Mercado, Alfonso, Miyamoto, Koji & O'connor David. (2008) *Inversión extranjera directa, tecnología y recursos humanos en los países en desarrollo*. México. Editorial OECD publicaciones
26. Montiel, Katty. & Alvarado, Geysell. (2015) *Capacitación y Desarrollo de personal*. Tesis Pregrado. Universidad Nacional Autónoma. Nicaragua.
27. Napolitano, Gabriel. (2014) *Motivación en el ámbito laboral caso Procter & Gamble*. Colombia. Editorial Babelcube Inc.
28. Naumov, Sergio. (2018) *Gestión e innovación total del capital humano*. México. Editorial Patria
29. Orozco, Ana. (2017) *El impacto de la capacitación*. México. Editorial UNID

30. Pérez, Libardo. (2014) *Currículo y emprendimiento: Experiencias en perspectiva*. Colombia. Editorial Universidad de La Salle
31. Rodríguez, Mauro. & Ramírez, Patricia (2010) *Administración de la capacitación*. México. McGRAW-HILL
32. Rojas, Francisco (2018) *Programa de Capacitación y Desarrollo Profesional para empoderar mujeres*. Tesis Pregrado. UNAD. Colombia
33. Rojas, Karol. (2017) *Capacitación y Desempeño Laboral*. Tesis Pregrado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
34. Silíceo, Alfonso. (2012) *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Editorial Limusa
35. Toala, Sandra, Álvarez, Rewis, Osejos Jacqueline, Quiñonez, Mónica, Soledispa, Sara, Osejos, Antonio, Pionce, Alex & Caicedo Christian. (2017) *Prácticas de innovación y gestión de la calidad de la organización*. Colombia. Editorial Área de innovación y desarrollo S.A.
36. Urcola, Juan. (2020) *La revolución pendiente*. Madrid.
37. Vigier Pedro, Pascuare Claudia, Menichelli Fernando, Tarayre Carolina. (2015) *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*. México. Editorial Alfa omega
38. Wayne, Mondy & Robert, Noe. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Pearson Educación

EGRAFÍA

1. Cota, Jesús. (2017) *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. (En Línea)*. Argentina. Consultado el 10 de septiembre de 2020. Disponible en. <https://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3htm>
2. Durán, Elia. (2013) *Proceso de formación. (En Línea)*. Consultado el 10 de septiembre de 2020. Disponible en. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formación-en-la-gestión-de-recursos-humanos/>
3. Gutman, Néstor. (2010) *Cómo medir los resultados de una capacitación (En Línea)*. Argentina. Consultado el 20 de agosto de 2020. Disponible en <http://www.americalearningmedia.com/component/content/article/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>
4. Ministerio de Economía. (2001) *Acuerdo Gubernativo 178-2001 (En Línea)*. Guatemala. Consultado el 2 de junio de 2020. Disponible en <http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/LeyesNormas.aspx>
5. Tintor, Rafael. (2018) *5 claves para mejorar la capacitación. (En Línea)*. México. Consultado el 10 de septiembre de 2020. Disponible en. <https://www.aprendices.com/5-claves-mejorar-la-capacitación-personal-una-empresa>

ANEXOS

Cuestionario Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Dirigido a Jefatura de Recursos Humanos

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de preguntas que tienen por objetivo conocer su opinión con respecto a necesidades de capacitación, favor contestar cada pregunta y no dejar ninguna en blanco, de la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Nombre _____ Puesto _____

Departamento _____ Fecha _____

1. ¿Comente brevemente como es el proceso de capacitación actual en la empresa?

2. Algún tema en específico que no haya sido tratado, anote según orden de importancia.

3. ¿Están definidas las competencias laborales que se requieren en cada puesto?

4. ¿La empresa cuenta con presupuesto para capacitaciones dirigidas al desarrollo del personal?

5. ¿Tienen alguna política de promoción para su personal?

6. ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección es más efectivo cuando se realiza por fuentes externas o internas?

7. ¿Comente brevemente que aspectos evalúan para poder cubrir una vacante?

8. ¿Considera que la empresa motiva al personal para que busquen el crecimiento continuo?

9. ¿Considera que capacitar a su personal y brindar oportunidades de promoción sean de beneficio para la empresa?

SI___ NO___ Por qué

10. ¿Considera que la empresa toma en cuenta la opinión de los colaboradores respecto a necesidades de capacitación?

SI___ NO___ Por qué

Encuesta

Dirigida a personal Administrativo y Operativo

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de preguntas marcar o escribir según corresponda basado en su experiencia y conocimiento, el objetivo es únicamente con fines académicos. Es estrictamente confidencial.

Datos del Entrevistado

Puesto

Departamento Fecha

Señale su antigüedad en la empresa:

O meses-1 año 2-3 años 4-5 años más de 6 años

Señale su nivel académico:

Primaria Básicos Diversificado Universidad

Género:

M F

1. ¿Recibió capacitación cuando ingreso a la empresa que le orientará para su puesto de trabajo?
SI NO
2. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para hacer su trabajo?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Nunca

3. ¿Considera que las capacitaciones le permiten fortalecer el conocimiento y dominio de sus funciones?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca
4. ¿Adquirió nuevos conocimientos de las capacitaciones que ha recibido?
- SI NO
5. ¿Considera importante para su desempeño en el puesto la información que le brindan?
- SI NO
6. ¿En su opinión la empresa le proporciona condiciones, recursos o apoyo necesario para su aprendizaje?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca
7. ¿Considera que la capacitación ayuda a su desarrollo dentro de la empresa?
- SI NO
8. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto al tema de sus necesidades de capacitación?
- SI NO
9. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades y competencias?
- SI NO
10. ¿Para usted que tanta importancia tiene un programa de capacitación dentro de la empresa?
- Demasiada
- Mucha
- Poca
- Ninguna

11. ¿De los elementos abajo escritos cuales considera más importantes para crecer dentro de la empresa (puede marcar varias opciones)?

- Habilidades
- Conocimientos
- Capacidades
- Destrezas
- Otros

12. En cuanto a capacitación ¿Qué temas considera se requieran para maximizar su desarrollo dentro de la empresa así como sus funciones (favor anotar su respuesta)

13. ¿Considera que la capacitación lo prepararía para ser tomado en cuenta para otro puesto?

SI NO

14. ¿Considera que la empresa brinda oportunidades de desarrollo a su personal?

SI NO

15. ¿Qué procesos considera más importantes para estar preparado y poder asumir otro puesto dentro de la empresa (puede marcar varias opciones)?

- Capacitación
- Comunicación
- Desarrollo humano
- Promoción
- Otros

16. ¿Tiene conocimiento sobre qué es un programa de capacitación?

SI NO

17. ¿Cómo se le facilita la comprensión y aprendizaje en un curso de capacitación (puede marcar varias opciones)?

- Audiovisuales
- Práctica
- E-learning
- Participación
- Otros

18. ¿Qué tan satisfecho se siente con las capacitaciones de la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

19. ¿Considera que para lograr sus metas y objetivos requiere capacitación especializada?

SI NO

20. ¿Considera que se pueden mejorar los cursos de capacitación para su área de trabajo?

SI NO

21. ¿Dónde le gustaría recibir capacitaciones?

Dentro de la empresa

Fuera de la empresa

22. ¿Considera que las capacitaciones pueden ayudarlo a enfrentar retos laborales o situaciones de conflictos?

SI NO

23. ¿De los elementos abajo escritos cual es el que más le motiva para buscar su desarrollo dentro de la empresa?

- Estabilidad económica
- Promociones o ascensos
- Bonificaciones
- Reconocimiento personal

Contribución al bien común

24. ¿Estaría dispuesto a capacitarse para fines de promoción?

SI NO

25. ¿Considera que un programa de capacitación contribuirá a sus objetivos personales?

SI NO

Lista de Cotejo

REQUERIMIENTOS PARA EVENTOS DE CAPACITACIÓN

Material Didáctico y de Apoyo	SI	NO	OBSERVACIONES
Formato de registro de asistencia a capacitaciones			
Cronograma de capacitaciones (2021)			
Base de datos de capacitaciones impartidas y participantes			
Presentaciones de PowerPoint			
Manuales de cursos de capacitación			
Juegos didácticos			
Materiales de librería para el desarrollo de las actividades (tijeras, tape, lapiceros, marcadores)			

Equipo Electrónico	SI	NO	OBSERVACIONES
Proyector (cañonera)			
Computadora			
Bocinas			
Cables			
Cronómetro			
Música			
Conexión a internet			

Sala de Capacitaciones	SI	NO	OBSERVACIONES
Salón con capacidad para grupos de trabajo			
Mobiliario (sillas, mesas)			
Mesa para facilitador			
Sonido e iluminación			

FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES

Nombre del curso:	Facilitador:	Fecha:
--------------------------	---------------------	---------------

No.	Nombres y apellidos	Correo electrónico	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Nombre:	Fecha de inicio:
----------------	-------------------------

No.	Día	Fecha	Horario	Área Específica	Sede	Entrenador	Firma
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

**Práctica supervisada,
verificar procesos**

16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30				Evaluación en el puesto			

**Toda evaluación la realiza
RRHH**