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

ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

LIC. LUIS GERARDO QUEVEDO SUN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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

ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional del Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en 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 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

AUTOR:
LIC. LUIS GERARDO QUEVEDO SUN

GUATEMALA, OCTUBRE 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 Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BB.CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Coordinador: Msc. Mildred Guillen

Evaluador: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc, Brenda Caal

ACTA/EP No. 0994

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-008-JPFS-2021

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 27 de Septiembre de 2020, a las **17:00 - 17:30**horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Luis Gerardo Quevedo Sun,**carné No.**200320754** 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 SÉPTIMO 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 técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Diagnóstico de necesidades de capacitación en una empresa de entretenimiento ubicada en el Departamento 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 _**70**_ puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Se sugiere el nombre **Análisis de servicio al cliente como diagnóstico de las necesidades de capacitación para una empresa de entretenimiento, ubicada en el Departamento de Guatemala**

Leer y aplicar las normas APA, para revisar ortografía, redacción, párrafos extensos. Bibliografía

Verifiques párrafos corridos.

Decida gráficas o tablas, y realice el análisis correspondiente según lo que va a realizar

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

Msc. Mildred Guillen
Coordinador

Msc. Judith Morales
Evaluador

Msc. Brenda Geal
Evaluador

Lic .Luis Gerardo Quevedo Sun
sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Luis Gerardo Quevedo Sun** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f)_____

Msc. Mildred Guillén
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios:	En primer lugar, porque de él proviene toda sabiduría y fuerza.
A mis padres:	Rita Elena Sun y Rony Aurelio Quevedo por darme la vida y su apoyo en todo momento.
A toda mi familia:	Por darme su apoyo en cada etapa de mi preparación.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala:	Por brindarme conocimiento durante tantos años y en especial a la facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....I
INTRODUCCIÓN.....III
1. ANTECEDENTES.....1
1.1. Entretenimiento.....1
1.2. Historia.....2
1.3. Industria del entretenimiento.....3
1.4. Capacitación.....4
1.5. Desarrollo de Recursos Humanos.....4
1.6. Servicio.....5
1.7. Estructura de la capacitación en empresa objeto de estudio.....5
1.7.1. Misión y visión.....6
2. MARCO TEÓRICO.....7
2.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC.....7
2.2. Giro de negocio.....8
2.3. Programas de capacitación.....8
2.4. Importancia del DNC.....8
2.5. Análisis de necesidades de capacitación.....9
2.6. Satisfacción e insatisfacción del consumidor.....10
2.7. Cambios y servicio.....11
2.8. Servicio.....12
2.9. Momento de verdad.....13
2.10. La experiencia.....13
3. METODOLOGIA.....15
3.1. Definición del problema.....15
3.2. Planteamiento del problema.....15
3.3. Punto de vista.....16
3.4. Especificación del problema.....16
3.5. Delimitación del problema.....16

3.6. Objetivos 16
3.6.1. Objetivo general 16
3.6.2. Objetivos específicos 17
3.7. Universo y muestra 17
3.8. Método 17
3.9. Técnica 18
3.9.1. Técnica documental 18
3.9.2. Técnica de campo 18
3.10. Instrumento 18
3.10.1. Guía de análisis de datos históricos 18
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 19
4.1. Género 19
4.2. Edad 20
4.3. Limpieza área de alimentos 22
4.4. Tiempo en fila para compra de alimentos 23
4.5. Amabilidad del personal en venta de alimentos 24
4.6. Calidad de alimentos 25
4.7. Amabilidad del personal en compra de boletos 26
4.8. Tiempo de atención en compra de boletos 27
CONCLUSIONES 28
RECOMENDACIONES 29
BIBLIOGRAFÍA 30
ANEXOS 33
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES 43

RESUMEN

En la empresa objeto de estudio existe un proceso de capacitación en las áreas de servicio al cliente, sin embargo, no cuentan con un proceso de detección de necesidades de capacitación, a pesar de contar con una base de datos de clientes que califican el servicio y proporcionan sus quejas y comentarios todos los meses. Solamente el departamento de operaciones utiliza la base de datos como un KPI de medición del servicio, pero el Departamento de Recursos Humanos no se involucra en el análisis para detectar necesidades de capacitación. Tomando en cuenta esta base de datos, se pudo observar que utilizan la metodología net promoter score que se basa en calificaciones en un rango de 0% a 10% y existen 3 clases de clientes: Promotores que son los que califican con un porcentaje de 9% y 10%. Pasivos que califican con un porcentaje de 7% y 8% y detractores que califican con un porcentaje que va de 0 a 6 %. Para obtener la calificación con esta metodología se suman los clientes que calificaron como promotores y se dividen entre el total de encuestas, en ese momento se obtiene un porcentaje, luego se suman los detractores y se dividen entre el total de encuestas y se obtiene otro porcentaje. Se restan ambos porcentajes y el resultado de la resta es la calificación final del negocio.

Tomando en cuenta el proceso anterior, la empresa objeto de estudio utiliza para su medición diferentes áreas de la experiencia que vive el cliente al momento de comprar sus alimentos y sus entradas. Se tomaron las encuestas que calificaron cada área de interés y se realizó el proceso establecido por la metodología Net Promotore Score y se obtuvo una calificación por cada área de experiencia. Con esto se buscó obtener información que permitió diagnosticar las necesidades de capacitación y confirmar si la empresa está capacitando correcta y oportunamente a los colaboradores, o es necesario reforzar dicho proceso.

Se observó que un área de oportunidad en el negocio se encuentra en los procesos de venta de alimentos y venta de boletos, pues los tiempos de servicio son más altos de lo

esperado, esto también se ve reflejado en el porcentaje de clientes que no visitan el área de alimentos. Un potencial de servicio con el que cuenta el personal de las áreas en venta de alimentos y boletos es la amabilidad. La empresa objeto de estudio cuenta con un proceso muy efectivo en el seguimiento de la capacitación y en el proceso de acompañamiento a los colaboradores, para prepararlos en su área de trabajo, tienen estructurados 4 procesos que inician con: Una capacitación que se compone de todos los aspectos teóricos del conocimiento relacionado con el área de trabajo, posteriormente se lleva a cabo un proceso de entrenamiento en donde se lleva al colaborador al área de trabajo y se le permite poner en práctica lo aprendido en las clases teóricas que recibió previamente, después del proceso de entrenamiento el colaborador está preparado para sustentar las evaluaciones respectivas, en este proceso se garantiza que el colaborador retuvo el conocimiento por medio de la explicación teórica, posteriormente practica en el área de trabajo. El último paso del proceso es la certificación donde el colaborador es sometido a la práctica en situaciones reales con una prueba de estrés, donde realiza su trabajo dependiendo del área donde se encuentre. En el caso de venta de alimentos, da la bienvenida al cliente, toma su orden y prepara sus alimentos, en este procedimiento el colaborador queda certificado y puede desempeñar su trabajo sólo en el área correspondiente.

INTRODUCCIÓN

A continuación, se encontrará el proceso de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, a una empresa de entretenimiento ubicada en el departamento de Guatemala. El sector del entretenimiento ha representado una fuente de empleo para muchas familias guatemaltecas, en los últimos años este sector del comercio ha tenido un crecimiento significativo en el país. El diagnóstico de necesidades de capacitación, está enfocado en el servicio que los colaboradores proporcionan a los clientes en las áreas de venta de alimentos y venta de boletos, para las diferentes funciones. El servicio es muy importante para que las empresas puedan competir en un mercado exigente como el actual. Las características que se tomaron en cuenta con relación al servicio son: amabilidad, rapidez, calidad de los alimentos y limpieza. Por su parte los colaboradores necesitan estar enfocados en el desempeño de cada función en su trabajo. Identificar las necesidades reales de capacitación es indispensable para que los clientes internos y externos perciban un buen servicio. En el caso de los clientes internos tendrán las herramientas que les permitirá atender a los visitantes evitando la frustración y mejorando el clima laboral, pues un buen servicio genera fidelidad y empatía tanto de los clientes como de los colaboradores y, fortalece los lazos de amistad de los clientes hacia la empresa. La empatía será importante en el abordaje del DNC, en la actualidad los clientes son conocedores por diferentes razones, entre ellas; la tecnología que ha superado las barreras de las fronteras, contribuyó a que el mercado guatemalteco se convirtiera cada vez más globalizado y las transacciones ya no se limitan al mercado local. Una persona por ejemplo: puede hacer una transacción desde la sala de su casa en Estados Unidos, Europa y casi cualquier parte del mundo, esto ha ocasionado que los clientes conozcan más de los servicios a nivel mundial, sin embargo la empatía y otras características del servicio que se abordarán en el presente documento siguen formando parte de esa experiencia que el cliente busca al consumir un producto o servicio. Existe un momento importante en toda venta de servicio o producto, los clientes pensaron en un lugar, una experiencia esperada y consumo de alimentos para disfrutar su visita.

En esta planificación los clientes tomaron decisiones sobre acompañantes, cantidad de dinero, tiempo etc. Por otra parte, los negocios deben preparar sus instalaciones, limpiarlas, preparar sus alimentos, capacitar al personal para atender bien y poder cumplir con las expectativas del visitante. Toda la planificación tiene un lugar de convergencia al cual en el presente trabajo se le denominó “momento de verdad”, donde se atiende al cliente, se escucha sus necesidades y se brinda soluciones**.** Es en este punto donde se responde la interrogante ¿por qué es importante llevar a cabo un DNC? Enfatizando que la importancia de la capacitación, permite que los colaboradores brinden productos y atención de calidad.

1. ANTECEDENTES

1.1. Entretenimiento

Para la sociedad el entretenimiento es una forma de diversión, recreación y ocio, que ha llegado a convertirse en una expresión que va desde dar un paseo por un lugar, hasta realizar actividades extremas, buscando que el practicante experimente una sensación de adrenalina a través del peligro. El entretenimiento no es algo nuevo, cada sociedad a lo largo de la historia, ha tenido la necesidad de distracción en los momentos libres de trabajo, y sea de manera planeada o de manera empírica, al realizar cualquier actividad fuera del trabajo o simplemente realizar un cambio de rutina diaria. Como ha sucedido con muchas necesidades del ser humano, el entretenimiento se convirtió en una actividad de lucro, mientras las personas buscaban satisfacer una necesidad. Actualmente la empresa objeto de estudio no ha realizado Diagnósticos de Necesidades de Capacitación para poder definir sus capacitaciones y planificarlas.

Un estudio realizado enfocado el servicio en unidades de negocio como la objeto de estudio fue: la tesis presentada para optar al grado de Magister de la Universidad Pontificia de Perú elaborado por los estudiantes: Aguilar, Rudy; Guija, Jessica; Polanco, Marco; Rosales, Javier; (2017), indica que la calidad de servicio es uno de los aspectos más relevantes para las organizaciones, sin embargo, no existe un método validado para la evaluación del mismo, de la misma manera no existen investigaciones referentes al modelo SERVQUAL mas allá de aplicaciones prácticas de carácter descriptivo. Esta investigación buscó validar el modelo, particularmente en el sector (objeto de estudio) de Lima Metropolitano. Se ejecutó una encuesta a una muestra representativa de usuarios del servicio donde se obtuvo información referente a su percepción y expectativa, posteriormente se procedió a analizar las relaciones entre las dimensiones y la calidad del servicio mediante contraste de hipótesis para finalmente validar el modelo mediante la técnica de regresión lineal.

La investigación aporta información sobre el servicio entregado en el sector (objeto de estudio) en Lima Metropolitana y una descripción del resultado de manera cuantitativa, donde se brindó una calificación final del sector, que para fines aplicativos sirve de diagnóstico general, además ofrece una serie de conclusiones y recomendación practicas con respecto al sector para ser utilizadas por empresas que tengan un modelo de negocios que se adecue a los que han sido participes de la investigación. La anterior investigación de la Universidad Pontificia de Perú es una línea de investigación enfocada en el servicio brindado en empresa de entretenimiento, y brinda aportes de los resultados de servicio que se utilizaron como referencia para realizar el presente DNC en la empresa objeto de estudio, por ejemplo, las siguientes definiciones tomadas de la misma tesis:

Tangibilidad: Se refiere a las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales que pueden ser percibidos por los cinco sentidos humanos.

Fiabilidad: La capacidad del proveedor para ejecutar el servicio de una manera segura y eficiente. Representa el rendimiento consistente, libre de incumplimiento,

1.2. Historia

La empresa objeto de estudio tiene sus orígenes en un país Norte Americano, surgió a mediados de los años 90. Uno de los fundadores salió de su país para completar sus estudios en economía, dicho fundador trabajaba en su oficina de Paris diseñando políticas contra la pobreza para los países en desarrollo cuando en 2003 recibió la llamada de su padre que le dijo que tenía un año para regresar al país Norte Americano, pues se necesitaba cambiar de generaciones en la empresa. Así lo hizo y volvió convirtiendo la empresa familiar en un icono en el país Norte Americano y con presencia en varios países del mundo.

En Guatemala la empresa de entretenimiento surgió con otro nombre y una sola dependencia ubicada en zona 14, actualmente tienen 16 dependencias en todo el país en los departamentos de Guatemala, Suchitepéquez, Quetzaltenango, Alta Verapaz y Jutiapa.

El entretenimiento en Guatemala y en particular en la rama del objeto de estudio de una época pasada tenía momentos y caminatas por distintos lugares del Centro Histórico y otras zonas de la capital, en donde los centros de entretenimiento eran los lugares más concurridos, en especial los fines de semana.

1.3. Industria del entretenimiento

En el caso del tema de estudio dirigido a una empresa de entretenimiento, se convirtió en una industria grande y muy dinámica que genera grandes ingresos a diferentes ramas que interactúan en el proceso, que va desde actores, músicos, bailarines, estilistas, técnicos, entre otros, muchas empresas tienen una búsqueda constante de material que pueda posicionarse con una película taquillera.

El entretenimiento, no es una necesidad de carácter primario como lo es la alimentación, sin embargo, Guatemala es un mercado atractivo para las inversiones de este tipo de entretenimiento, teniendo un crecimiento en los últimos años y diferentes empresas generan empleo, mientras satisfacen la necesidad de entretenimiento de la sociedad guatemalteca. En ese proceso de generación de empleo, un sector de la población realiza el sueño de progresar con un empleo que les permite sustentar sus necesidades básicas dentro del hogar.

La importancia de un diagnóstico de necesidades de capacitación, surge en la necesidad de atender correctamente las exigencias del cliente, al acercarse a disfrutar de su proyección y sus alimentos.

Esta satisfacción de los clientes se ve reflejada en mejores ingresos y el posicionamiento de la marca de la empresa, lo que se convierte en estabilidad para sus empleados y

generación de nuevas oportunidades de empleo para otras personas, mientras la marca se sigue expandiendo.

1.4. Capacitación

Para Marta Alles (2006) la capacitación es “un conjunto de actividades estructuradas, generalmente bajo forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados”. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable. Entrenar y capacitar, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra. Otra definición del autor es, capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Para Dessler y Varela (2005) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan para ejecutar sus labores. Antes, la capacitación solía enfocarse básicamente en la enseñanza de competencias técnicas, como adiestrar a los ensambladores en la soldadura de cables o entrenar a los profesores para desarrollar sus temarios en clase. Ahora, la capacitación también significa enseñanza para superar deficiencias en la educación, porque los programas de mejoramiento de la calidad dan por hecho que los empleados son capaces tanto de generar tablas y gráficas como analizar datos.

1.5. Desarrollo de Recursos Humanos

Para Dessler (2001) “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor, cómo vender el producto de la

empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus tareas".

Todas las definiciones anteriores, aunque distintas todas tienen la misma dirección y convergen en un mismo objetivo, siendo este:
Preparar al empleado para atender a los clientes correctamente

1.6. Servicio

Un buen servicio no es casualidad, ni puede dejarse a discreción de las personas que atienden un negocio, cada persona tiene su percepción particular de servicio y puede reaccionar de diferentes formas ante un cliente apresurado, exigente o molesto. En cada etapa los colaboradores deben ser capacitados, pero de la misma forma que un dibujante afina sus instrumentos para hacer sus trazos, de la misma forma el administrador debe realizar un correcto diagnóstico, que le permita tomar las mejores decisiones, reducir el tiempo y el impacto que la falta de una capacitación adecuada puedan causar al negocio.

1.7. Estructura de la capacitación en empresa objeto de estudio

La capacitación en la empresa objeto de estudio es importante y existe una estructura de capacitación, entrenamiento, evaluación y una certificación de todos los colaboradores que desempeñan su función en el nivel operativo.
Los colaboradores de las áreas donde se enfocó este estudio, son las áreas de servicio y atención directa con el cliente, estas áreas son donde el cliente compra su entrada y sus alimentos.

Las fuentes a las que pretendía recurrir para desarrollar un correcto Diagnóstico de Necesidades de Capacitación son:

- Encuestas a los colaboradores en las diferentes sucursales**;** se aplicaría una guía de observación en las áreas de venta de entradas, así como venta de alimentos. Sin

embargo, derivado de la situación que se vive por el avance en Guatemala de la pandemia COVID-19, en todas las sucursales del país se tomó la decisión de cerrar el servicio al público a partir del 17 de marzo del 2020, esta decisión fue tomada por las autoridades gubernamentales para evitar la propagación del virus. Debido a esta decisión a partir del 1 de abril del 2020 todo el personal operativo fue suspendido de sus labores y las instalaciones continúan cerradas, por tal motivo no fue posible la encuesta a los colaboradores ni la observación en las diferentes áreas de servicio.

Se buscó una alternativa de diagnóstico de las necesidades de capacitación a través de una fuente de información muy importante y considerada una de las mejores, porque se toma como base la experiencia de servicio y las quejas de los clientes que se obtiene a través de la experiencia del mismo. El método consiste en calificaciones y cantidad de quejas que los clientes otorgaron en las fases del servicio, según la experiencia en cada visita.

1.7.1. Misión y visión

La visión de la empresa objeto de estudio se centra en la promesa de un buen servicio brindado por personal capacitado y que propicia un ambiente agradable para disfrutar una película, además de contar con instalaciones de vanguardia y tecnología de punta, permitiendo al visitante disfrutar su experiencia.

Mientras que su misión, tiene implícita la estrategia de convertirse en líderes en el segmento, posicionándose como una empresa de innovación siempre fundamentada en un servicio de calidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC

La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación, es el punto de partida para resolver los problemas de una organización, tomando en cuenta que los procesos varían en cada empresa, según el giro de negocio, la complejidad de su operación y en sus gestiones para satisfacer al cliente.

Simón Dolan (2010) dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:
Eleva su nivel de vida: la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.
Según Dessler Gary (2011), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

2.2. Giro de negocio

La empresa objeto de estudio, se dedica al servicio de entretenimiento, por medio de la proyección de contenidos audiovisuales, la venta de alimentos es un complemento al servicio primario, convirtiéndose así, en una empresa de venta de servicios y productos de consumo, siendo una empresa de alta complejidad de operación, teniendo como responsabilidad principal, brindar el seguimiento adecuado de la gestión de la calidad del servicio, para que el cliente tenga la oportunidad de vivir una experiencia única y agradable en cada visita, contemplando instalaciones adecuadas que permitan disfrutar en cada película y poder adquirir productos de consumo de la mejor calidad.

2.3. Programas de capacitación

Barquera Yolanda (2020) indica: en ocasiones los programas de capacitación se eligen por un temario que coincide con lo que se piensa que hace falta o que podría ayudar. Pero el simplemente ofrecer capacitación al personal puede fallar en no cubrir las necesidades que son prioritarias, o incluso cubrir áreas que no son esenciales.

2.4. Importancia del DNC

Investigar y analizar cuáles son las necesidades de capacitación es un requisito vital para cualquier programa de entrenamiento efectivo.

El DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) proporciona información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permite a las organizaciones canalizar recursos hacia las áreas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores, mejorando el desempeño de la organización.

Continua Barquera Yolanda: El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es particularmente necesario en el ámbito cambiante de hoy, a medida que nuevas tecnologías y prácticas laborales flexibles se generalizan y dan lugar a cambios en las competencias que requieren los colaboradores. **El objetivo del DNC** es garantizar que

la formación se ocupe de los problemas existentes, se adapte a los objetivos actuales y futuros de la organización y además, se realice de una manera eficaz y rentable. El DNC no es una tarea exclusiva de los especialistas de Recursos Humanos.

Los supervisores y gerentes son responsables de muchos aspectos de la gestión de los miembros de su equipo, incluyendo su capacitación y desarrollo y por tanto, deben estar preparados para analizar las necesidades de capacitación y ser capaces de enfocar el desarrollo de sus colaboradores para que logren un mejor desempeño.

2.5. Análisis de necesidades de capacitación

El análisis de las necesidades de capacitación implica según Barquera Yolanda (2020):

- Monitorear el desempeño actual usando técnicas como observación, entrevistas, cuestionarios, etc.
- Anticipar necesidades o problemas futuros.
- Identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere y analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla.
- Asegurar que se tomen en cuenta las prioridades de la organización, no se dupliquen esfuerzos en diferentes áreas y se logren economías de escala.

Barquera Yolanda (2020) indica: Algunos aspectos a **considerar al realizar un DNC** son los siguientes:

1. **Asegurar que la identificación de las necesidades de capacitación esté integrada en toda la organización**. Es probable que las necesidades descubiertas en un área existan también en otras. Por ello, todo líder de equipo tiene un rol importante que desempeñar al recopilar la mejor información sobre las necesidades de capacitación de las personas que trabajan para él, y compartirlo a los responsables de capacitación en la organización.

Así se podrá establecer contacto con otras áreas para planificar una serie de iniciativas que puedan tener un mayor impacto y beneficios.

2. **Desarrollar técnicas de monitoreo y análisis a lo largo de la organización**. Los sistemas de monitoreo aportan una valiosa contribución al proceso de recolección de información sobre las brechas de desempeño y las necesidades de capacitación. Por ejemplo, una rotación de personal inusualmente alta en un área puede llevar a una rápida conclusión de que las horas y la carga de trabajo son el problema. Sin embargo, al realizar un análisis detallado pudiera encontrarse que se están presentando errores en los procesos de reclutamiento que resultan en la contratación de personas con el perfil inadecuado: hay una necesidad de entrenamiento que se ha identificado.

3. **Tomar las medidas apropiadas**. Si las necesidades de capacitación están dentro de tu rango de control, a nivel individual o a nivel de actividad, puedes planear acciones para abordarlas. Si son más amplias, necesitarás hacer recomendaciones y propuestas a los responsables de planificar e implementar capacitación en tu organización. Esto puede requerir que prepares un informe detallando las necesidades que has identificado, tus recomendaciones y los beneficios específicos que esperas de un programa de capacitación. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe obtener información de entrada acertada para definir un plan de capacitación que sea pertinente y efectivo.

Pero, esto no es posible si sólo hacemos suposiciones rápidas sobre los problemas de desempeño o si adoptamos un enfoque “unitalla” tratando de manera general a todos los colaboradores. **Evita organizar capacitación sin establecer un diagnóstico previo de las necesidades**.

2.6. Satisfacción e insatisfacción del consumidor

La satisfacción del consumidor está relacionada con la promesa de servicio o producto que el oferente hace al cliente para que consuma. Cumplir con esta promesa es lo que lleva a las empresas a tener clientes fieles y satisfechos.

La expansión del internet y otras redes sociales, así como, la pandemia que se vive actualmente COVID-19 también aportó para que la sociedad se vuelva más tecnológica, la necesidad de estar comunicados aún en tiempos de cuarentena, provocó que las personas aprendieran a utilizar nuevas aplicaciones, aunado, conocer nuevas formas de hacer negocios, por esta razón las empresas deben mantenerse a la vanguardia de la tecnología con el objetivo de cumplir con la satisfacción del cliente pues de esto depende que regrese y que comparta su experiencia con otras personas.

2.7. Cambios y servicio

Toda la tecnología y procesos nuevos, permite evolucionar o la invención de otros procesos, que sean nuevos modelos. Para satisfacer a los clientes, es importante reconocer que los procesos, los modelos, los sistemas pueden cambiar, sin embargo, las personas siguen percibiendo un buen servicio con las mismas cualidades que hace 10 años, (exactitud, amabilidad, empatía) el reto es que esas mismas características se puedan practicar con los nuevos procesos, tecnología y conocimiento del cliente.

Mora Enrique (2011) indica que las percepciones de la calidad y los juicios de satisfacción han sido reconocidas como aspectos fundamentales para explicar las conductas deseables del consumidor.
Continúa Mora Enrique (2011) indicando: La literatura especializada ciertas diferencias al definir la satisfacción, sin embargo, cabe destacar que se pueden identificar tres componentes generales en la satisfacción: es una respuesta (emocional, cognitiva y/o comportamental); la respuesta se enfoca en un aspecto en determinado (expectativas, producto, experiencia del consumo, etc.); y finalmente, la respuesta se da en un momento particular (después del consumo, después de la elección, basada en la experiencia acumulada, etc). De allí que se pudiera tener un primer acercamiento al término de satisfacción al entenderla como una respuesta generada en el individuo bajo un contexto determinado en un momento, también, particular.

Por su parte sigue exponiendo Mora Enrique (2011), la insatisfacción se ha estudiado fundamentalmente desde la percepción del consumidor. Visto desde esa perspectiva, el

concepto de insatisfacción se asemeja al de satisfacción, entendido que se conforma por los mismos tres componentes, de esta forma la insatisfacción es una respuesta que puede ser afectiva, cognitiva e incluso comportamental, que se enfoca en un aspecto particular de la experiencia de compra o consumo, y que se da en un momento determinado; solo que con un carácter opuesto al de la satisfacción. Es importante resaltar que a pesar que ambos conceptos poseen una estructura operacional similar no implica que posean la misma dimensionalidad, los consumidores pueden sentirse satisfechos con un determinado aspecto de la experiencia de elección o consumo, pero insatisfechos con otro, en este caso la satisfacción y la insatisfacción son entendidas en dimensiones diferentes (ej.: una persona puede estar satisfecha con la funcionalidad del producto pero no estarlo con la experiencia de compra del mismo, servicio mal prestado). Sin embargo, pudieran ser vistas como opuestos en una dimensión general cuando la reacción/respuesta del consumidor es la misma a través de todos los aspectos focales de la experiencia de compra o consumo, o en la evaluación general de la experiencia de consumo (ej.: una persona está satisfecha o no con la funcionalidad de un determinado producto).

2.8. Servicio

La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes. Principalmente en una empresa como el objeto de estudio que basa su éxito en una experiencia de entretenimiento al cliente que valga la pena.

Tigani Daniel (2006) La excelencia en servicio, solo es posible cuando las satisfacciones de las expectativas del cliente han sido superadas. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo.

2.9. Momento de verdad

Se puede definir como el momento de la transacción, donde se lleva a cabo el proceso de intercambio y satisfacción de necesidades de ambas partes, el oferente y el demandante en un punto de reunión llevan a cabo el procedimiento objetivo para ambos. ¿Qué tan importante es el momento de verdad? a largo plazo no solamente es el aspecto monetario, aunque intrínsecamente es lo que al final impacta. A las empresas les importa mucho, pues en una sociedad capitalista como la guatemalteca las empresas buscan negociar con una necesidad insatisfecha, y debe existir un balance que permite al demandante satisfacer su necesidad y al oferente negociar de una manera justa.

En la empresa de entretenimiento ubicada en el departamento de Guatemala, que es objeto de estudio a los clientes se les llama asistentes. Dichos asistentes como en toda empresa que busca satisfacer a sus clientes se les da una promesa de servicio de excelencia y un producto de calidad. El servicio al cliente que fue una de las variables que se midieron en este Trabajo profesional de graduación es un tema que se abordó para expandir el conocimiento del mismo.

Tigani Daniel (2006) indica que teniendo en cuenta las impresiones del cliente. A estos elementos en los que se divide el servicio los llamó Momentos de Verdad.
El momento de verdad es cada una de las situaciones en las que el servicio es evaluado, aun antes que podamos saberlo. Por ejemplo, un hipermercado puede ofrecer buenos precios y calidad de atención, pero está ubicado en una zona donde no se puede transitar sin un guardia de seguridad

2.10. La experiencia

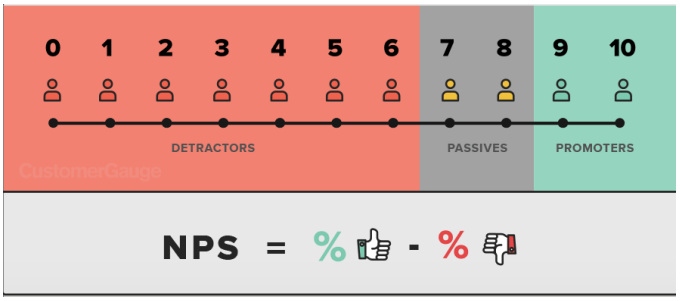
Uno de los retos que tiene la empresa de entretenimiento ubicada en el departamento de Guatemala que es objeto de estudio, es lograr que los colaboradores vendan una experiencia a los clientes y no un producto o entrada a sus instalaciones

Tigani Daniel (2006) indica que la excelencia en servicio consiste en conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.

2.11 Metodología Net Promoter Score

La metodología Net Promoter Score es utilizada para medir la fidelidad de los clientes y se base en tomar las calificaciones que otorgan los visitantes a la experiencia en dentro de las instalaciones de la empresa objeto de estudio. Dichas calificaciones son divididas en 3 grupos. Primero están los Promotores que son los que dan una calificación de 9 y 10%, luego están los pasivos que otorgan una calificación de 7 y 8 % y por ultimo están los detractores que pueden calificar entre 0% y 6%. Cuando se necesita obtener una calificación por negocio se toman todas las encuestas y se y se busca el porcentaje de promotores dividiendo la cantidad de promotores entre la totalidad de encuestas, y de la misma forma se procede con lo detractores, al obtener ambos porcentajes se resta el porcentaje de detractores de los promotores y el resultado es la calificación del negocio. En el caso de la empresa objeto de estudio utiliza una meta a superar de 68% de calificación por negocio.

Net Promoter Score



Fuente: inboundcycle 2020

3. METODOLOGIA

3.1. Definición del problema

La empresa de entretenimiento ubicada en el departamento de Guatemala realiza capacitaciones periódicas de procedimientos a los colaboradores de servicio al cliente y de limpieza; sin embargo, no tiene un proceso definido de diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación.

Cabe mencionar que si existen herramientas para realizar un correcto diagnóstico pues cuenta con una base de datos de las quejas, sugerencias y calificaciones que los clientes evalúan en su visita; el cuestionario que reciben los clientes para calificar su visita esta aplicado con la metodología Net Promotore Score, que fue desarrollada en Estados Unidos y es específica en la evaluación y calificación de las diferentes áreas de servicio, alimentos e instalaciones.

Pero no han sido analizadas ni utilizadas para un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación. Por lo anterior se observó la necesidad de llevar a cabo un DNC que permitió identificar las brechas y oportunidades en las capacitaciones impartidas.

3.2. Planteamiento del problema

El diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta que no ha sido utilizada en la empresa objeto de estudio a pesar contar con fuentes de información muy importantes para diagnosticar correctamente y a pesar de contar con un plan de capacitación bien estructurado para el personal de servicio al cliente y de limpieza en temas de procesos, no se ha abordado la problemática desde su origen para partir de un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación.

3.3. Punto de vista

El problema se abordó desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, debido a que la capacitación es un área que compete a la gestión del Talento Humano y con mayor énfasis al tratarse de un diagnóstico de necesidades en temas de capacitación.

3.4. Especificación del problema

Se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar oportunidades y posibles capacitaciones que puedan reforzar los procesos de atención a los clientes.

3.5. Delimitación del problema

- Unidad de análisis: Área administrativa (de donde se tomó la base de datos para el análisis) y se enfocó en las áreas de servicio al cliente, específicamente en venta de alimentos y venta de boletos.
- Delimitación histórica: El estudio se realizó de octubre 2019 a julio 2020.
- Delimitación geográfica: Empresa ubicada en diferentes zonas del municipio de Guatemala del departamento de Guatemala.

3.6. Objetivos

3.6.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar las necesidades que existen en el personal operativo de las áreas de taquilla y alimentos de la empresa de entretenimiento ubicada en el municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala en el primer semestre del año 2020.

3.6.2. Objetivos específicos

- Analizar las calificaciones, quejas y sugerencias que los clientes asignan en sus visitas a las diferentes dependencias de la empresa.
- Determinar las calificaciones otorgadas a cada área de servicio a través de la metodología Net Promoter Score tomando como base la calificación otorgada por el cliente en su visita.
- Comparar los hallazgos con los temas desarrollados en los procesos actuales de capacitación para determinar e identificar las oportunidades y con esto dar cumplimiento al objetivo general.

3.7. Universo y muestra

Inicialmente se tenía proyectado realizar una encuesta a 200 colaboradores de las áreas de venta de alimentos y venta de boletos, sin embargo, debido al avance la pandemia por Covid 19 en Guatemala, el gobierno tomó la decisión de cerrar lugares de aglomeración de personas, centros de entretenimiento entre ellos la empresa objeto de estudio, que permanece cerrada desde el 17 de marzo y a partir del 1 de abril todo el personal operativo y personal administrativo se suspendió de sus labores. Esta situación complicó la elaboración del trabajo profesional de graduación.

Se buscaron otras opciones para poder desarrollar el mencionado trabajo y se observó que se contaba con una base de datos amplia de calificaciones, quejas y comentarios de los clientes que han visitado la empresa objeto de estudio, se logró obtener y tabular dicha información y se obtuvo una muestra de 4410 encuestas las cuales fueron analizadas para diagnosticar las necesidades de capacitación.

3.8. Método

Para el diagnóstico de necesidades descrito, su utilizó el método deductivo directo pues se analizaron datos para llegar a una conclusión definida.

3.9. Técnica

3.9.1. Técnica documental

Se utilizó al recurrir a las fuentes de información de evaluaciones realizadas por los clientes en la empresa objeto de estudio, así como una investigación histórica.

3.9.2. Técnica de campo

Aunque no se puedo hacer visitas a las dependencias de la empresa objeto de estudio si se hizo la recopilación de datos de manera digital de cada sucursal para su posterior análisis.

3.10. Instrumento

3.10.1. Guía de análisis de datos históricos

Se recurrió a este instrumento en busca de la información específica del servicio en las áreas de venta de alimentos y venta de boletos, tanto calificaciones como comentarios que los clientes hayan proporcionado con respecto a sus visitas.

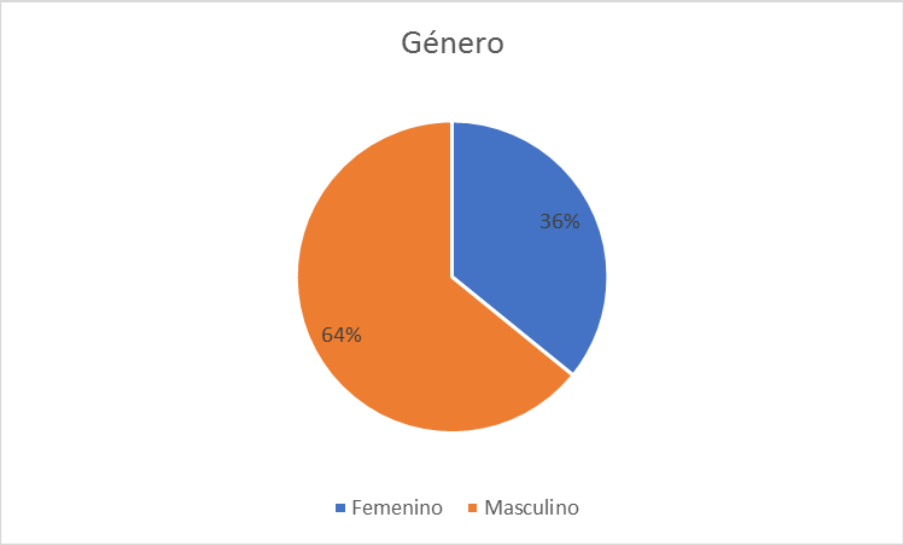
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los principales resultados obtenidos del análisis de servicio al cliente como Diagnóstico de necesidades de capacitación se presentan a continuación. Se destacaron algunos hallazgos por la importancia que tienen para el servicio y la toma de decisiones dentro de la organización objeto de estudio.

4.1. Género

Figura 1.

Género



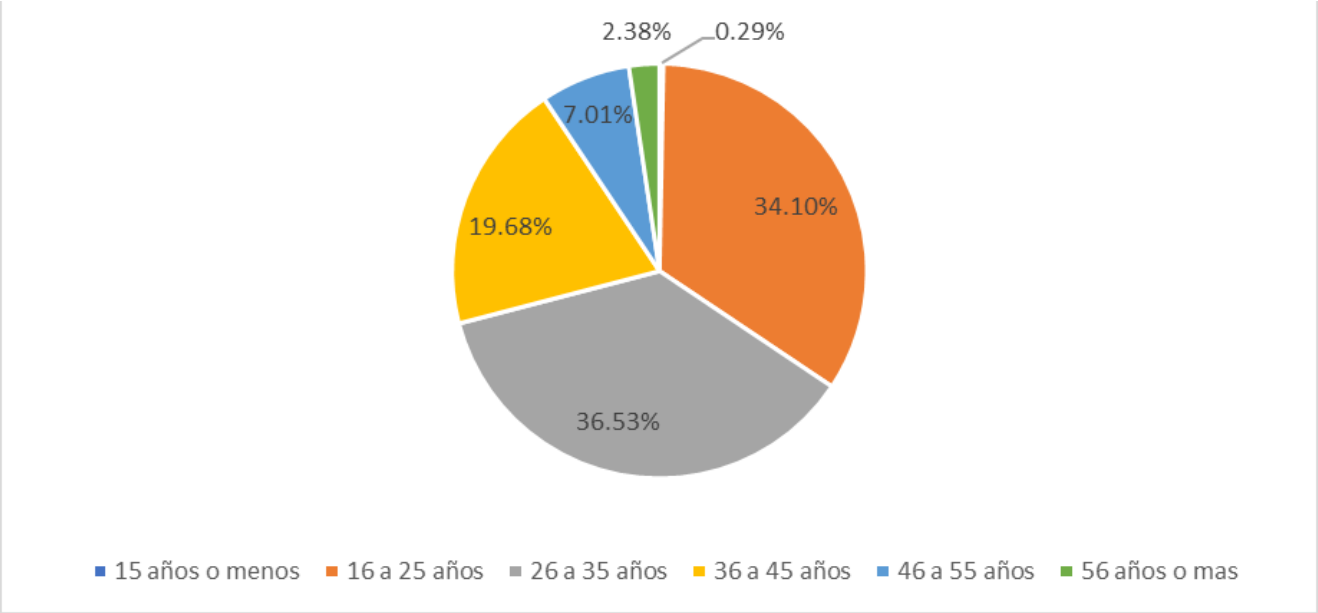
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

De una muestra de 4410 (totalidad de encuestas a las que se pudo tener acceso y única fuente de información debido a Covid 19) se puede observar que el 36 % corresponde a visitas hechas por el género femenino para un total de 1581 encuestas y, el 64 % corresponde a visitas realizadas por el género masculino para un total de 2829 encuestas respondidas. En su mayoría la empresa recibe visitas del género masculino, casi el doble de las visitantes del género femenino, esto es un dato importante para la toma de decisiones en los procesos de capacitación.

4.2. Edad

Figura 2.

Edad



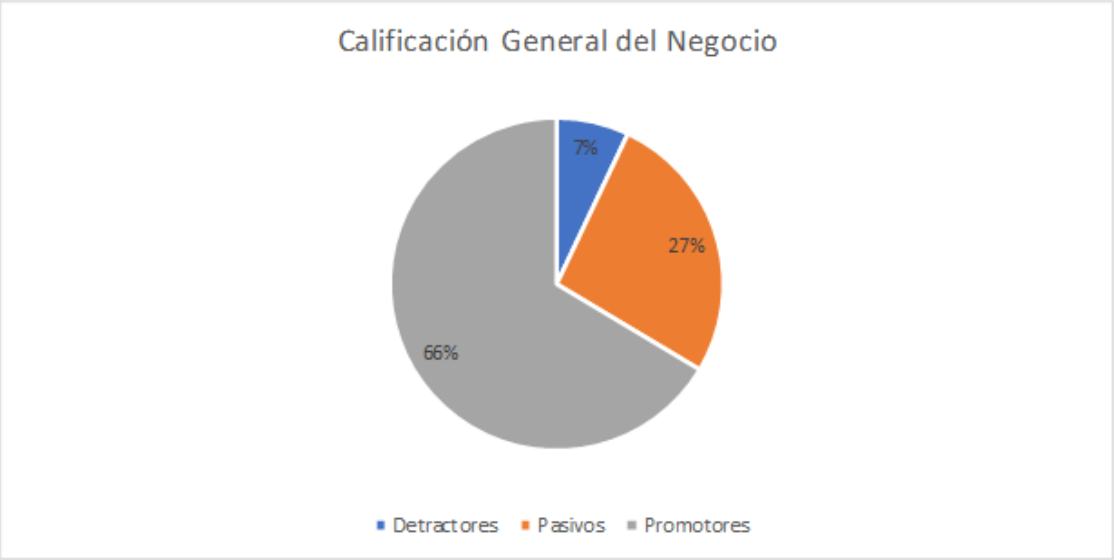
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

Los clientes con edad comprendida entre 16 y 35 años son los que más visitan la empresa objeto de estudio, en esta muestra de 4410, sumando ambos rangos se observa que el 71% corresponde a estas edades, también se puede observar que los que menos visitan son los que tienen 15 años o menos de edad. En el caso de la empresa objeto de estudio que se dedica al entretenimiento, comprender los gustos y preferencias de sus visitantes, en este caso las generaciones que comprenden estas edades puede ser muy útil para la toma de decisiones.

4.3 Calificación General

Figura 3.

Calificación general del negocio



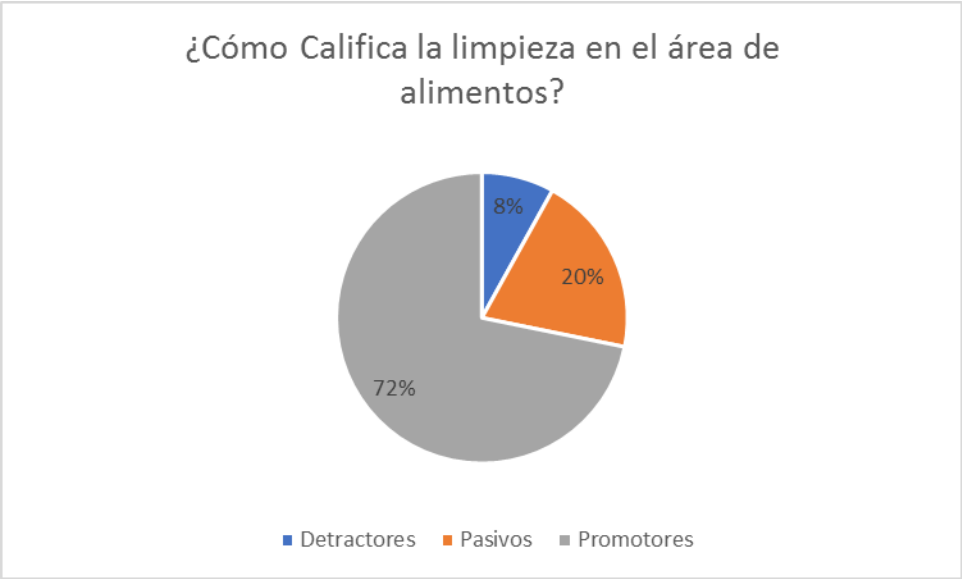
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

Según la metodología Net Promoter score (NPS explicada en el marco teórico) los clientes otorgan una calificación general a sus visitas, esta calificación quedó de la siguiente manera: la muestra observada fue de 4410 clientes, quienes otorgaron una calificación de 59 % a la experiencia de su visita. 310 clientes otorgaron una calificación como detractores lo que significa que la calificación a su experiencia en general fue entre 0 y 6 %. 2929 clientes otorgaron una calificación como promotores, significa que la calificación otorgada a su experiencia en general fue de 9% y 10 %. Mientras que 1171 clientes otorgaron una calificación como pasivos calificando con 7% y 8 %.

4.3. Limpieza área de alimentos

Figura 4.

Limpieza área de alimentos



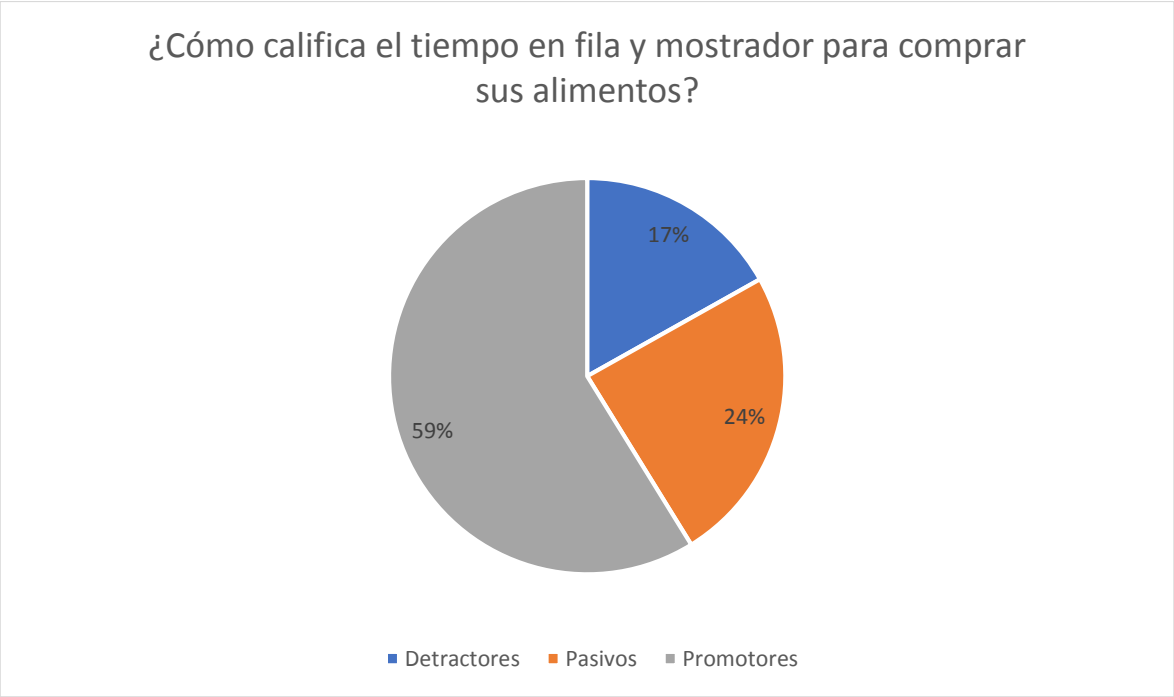
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

La calificación que otorgaron los clientes al cuestionamiento de ¿cómo califica la limpieza en el área de alimentos? es 64%. (72%- 8% Según NPS.) Donde 204 clientes otorgaron una calificación entre 0 y 6 %, 510 clientes otorgaron una calificación de 7 y 8%. Y 1818 clientes otorgaron una calificación de 9 y 10%. (La muestra baja por los clientes que no compraron alimentos, un total 1878 clientes no consumieron alimentos en su visita), del total de clientes que compraron boletos solo el 57 % compro alimentos, al analizar la gráfica de tiempos en fila se puede inferir que puede ser un motivo de baja en compra de alimentos, debido a que los clientes pasan a taquilla y al observar fila en área de alimentos prefieren no perder su función.

4.4. Tiempo en fila para compra de alimentos

Figura 5.

Tiempo en fila de para compra de alimentos



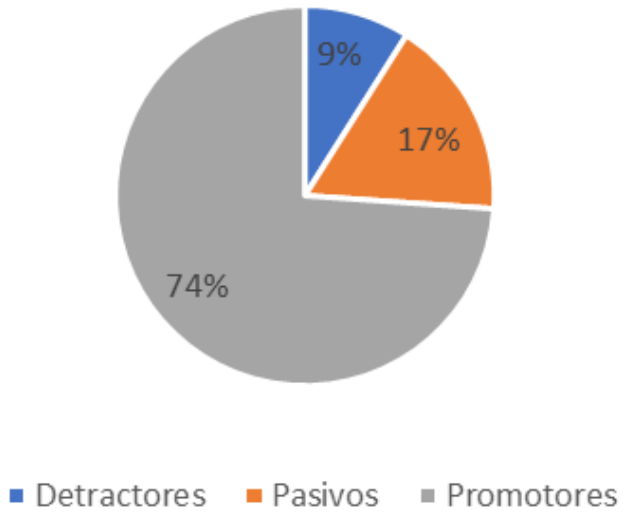
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

En el cuestionamiento de ¿Cómo califica el tiempo en fila y atención para comprar alimentos? Los clientes otorgaron una calificación de 42 % (Según NPS en Marco teórico) donde 427 clientes otorgaron una calificación entre desde 0 hasta 6 %, 616 personas calificaron con 7 y 8 % y 1489 personas calificaron la encuesta con 9 y 10 %.

4.5. Amabilidad del personal en venta de alimentos

Figura 6.

Amabilidad de personal en venta de alimentos



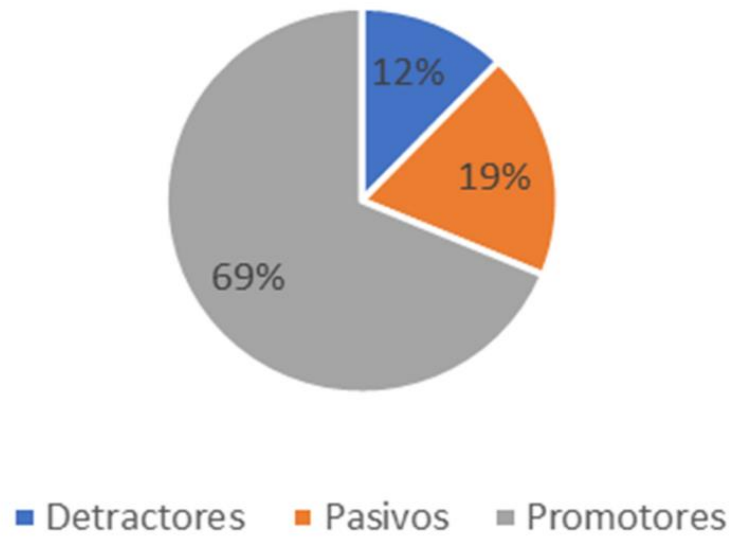
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

La amabilidad del personal en venta de alimentos, los clientes la califican con un 65% (según NPS explicado en marco teórico) donde 228 son detractores pues otorgan una calificación que va desde 0 hasta 6 %, 433 clientes son pasivos calificando con 6 y 7 % mientras que 1871 clientes califican como promotores con 9 y 10 %.

4.6. Calidad de alimentos

Figura 7.

Calidad de alimentos



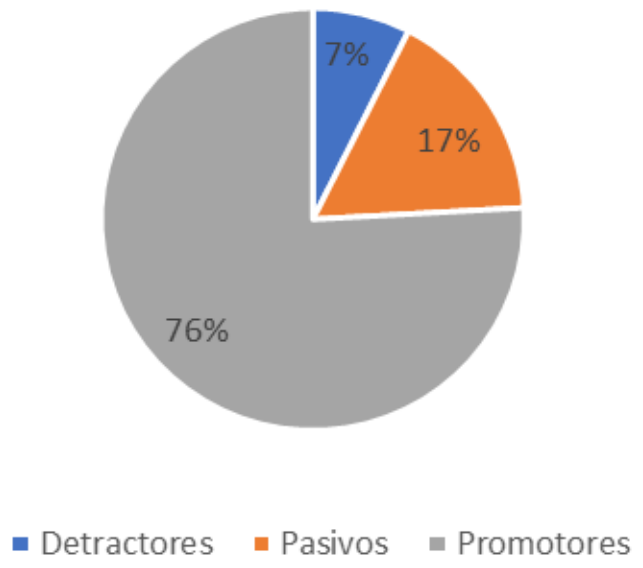
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

La Calificación otorgada a la calidad de los alimentos que consumieron los clientes fue de 45% (según NPS explicada en Marco teórico) donde 387 clientes son detractores pues otorgaron una calificación que va desde 0 hasta 6 %, 617 clientes son pasivos pues otorgaron una calificación de 7 y 8 % y 1528 clientes son promotores pues calificaron con 9 y 10 %.

4.7. Amabilidad del personal en compra de boletos

Figura 8.

Amabilidad del personal en compra de boletos



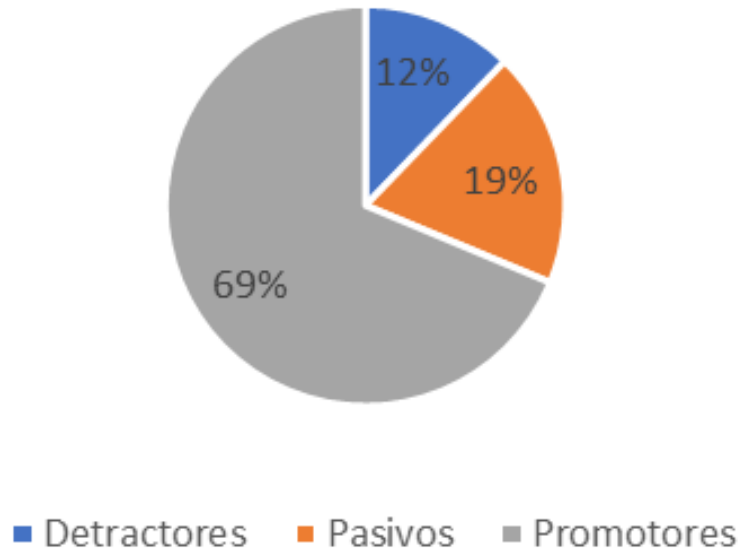
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

Los clientes otorgaron una calificación de 69% (según NPS explicado en marco teórico) al cuestionamiento de ¿Cómo Califica la amabilidad del personal al comprar su boleto? 330 clientes calificaron desde 0% hasta 6 %, mientras que 734 otorgaron una calificación de 7% y 8 % y 3346 calificaron con 9 y 10 %.

4.8. Tiempo de atención en compra de boletos

Figura 9.

Tiempo de atención en compra de boletos



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de guía de observación

En tiempo en fila y de atención en la compra de su boleto los clientes otorgaron una calificación de 57% donde 540 clientes calificaron desde 0 hasta 6%, 839 otorgaron una calificación de 7 y 8 % y 3031 clientes calificaron con 9 y 10 %.

CONCLUSIONES

1. Se identificó que existe una fuente de información muy útil para hacer diferentes estudios como el diagnóstico de necesidades de capacitación en las áreas de servicio al cliente. Ésta es alimentada con base a la metodología Net Promoter Score y la base de datos de quejas y sugerencias de los clientes que actualmente solo la utiliza el departamento de operaciones como un KPI**,** ésta no es utilizada por RRHH para tomar decisiones o elaborar DNC.

2. Se determinó que en las calificaciones de las dos áreas de servicio al cliente existen oportunidades de capacitación en los temas de rapidez y calidad de alimentos. Tomando en cuenta que la empresa se ha puesto de meta una calificación por área de 68%, las 2 áreas se encuentran abajo de esta meta

3. Se interpretaron los resultados utilizando los rangos que da la metodología Net Promoter Score que determina que un promotor es el que otorga una calificación de 9 % y 10 %, pasivos que califican con 7% y 8 % y detractores que califican desde 0% y 6%, al tenerlos segmentados se obtuvo la calificación para cada área de servicio determinando y segmentando las calificaciones para realizar el DNC y se obtuvo una calificación general del negocio de 59%.

4. Se observó que los clientes que visitan la empresa de entretenimiento objeto de estudio se encuentran entre las edades de 16 a 35 años en su mayoría, representando un 70% de la muestra analizada.

RECOMENDACIONES

1. Las quejas y sugerencias de los clientes deben ser consideradas para realizar el DNC y apoyar en la toma de decisiones del departamento de recursos humanos. Un estudio posterior sobre DNC debe estar fundamentado en la medida de lo posible en esta fuente primaria de información.

2. Se debe tomar en cuenta los hallazgos del presente diagnóstico de necesidades de capacitación principalmente en las áreas de alimentos que fue elaborado con base a las calificaciones de los clientes.

3. llevar a cabo las sugerencias de este plan tomando cuenta que la calificación general del negocio está debajo de la meta establecida por la empresa objeto de estudio 59/68 %).

4. Enfocar los esfuerzos de capacitación al personal, publicidad y tendencias hacia las necesidades de los clientes en edades comprendidas entre los 15 a 35 años de edad.

BIBLIOGRAFÍA

1) Aguilar, Alfonso Soliceo. *Capacitación y desarrollo de personal* (4ta edición) México: Editorial Limusa. 2010.
2) Alles, Marta. *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica S.A. 2011.
3) Benavides Pañeda, Javier. *Administración*. (2da. Edición) México Mc Graw Hill. 2014.
4) Barquera, Yolanda. *Realiza un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación*. 2020.
5) Centro de Documentación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. *Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación.* (2da ed.) 2011.
6) Coens, tom y Jenkins, Mary. *¿Evaluaciones de desempeño? Porque no funcionan y como reemplazarlas.* Colombia: Norma. 2011.
7) Dessler, Gary. *Administración de Recursos Humanos* (14va. Edición), México: Pearson. 2015.
8) Dessler, Gary y Varela, Ricardo. *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (2da. Edición), México: Prentice Hall. 2004.
9) Dessler, Gary y Varela, Ricardo. *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. (5ta. Edición), México: Pearson. 2011.
10) Fierro Martinez, Ángel María. *Diagnóstico empresarial.* (2da ed.). Ecoe Ediciones. Bogotá Colombia. 1996.
11) Hay, Group. *El desarrollo de las habilidades de ventas*. 2005.
12) Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. *Metodología de la investigación*. (6a ed.). 2014.
13) Koontz Harold y Weihrich Heinz. *Elemento de administración un enfoque internacional y de innovación.* (8va. Edición) México Mc Graw Hill. 2013.
14) Koontz, H. y Weihrich, S. *Administración* (11va. Edición) México: Mc Graw Hill. 2001.

15) Mondy, R. Wayne. *Administración de recursos humano.* (11va. Edición) México Pearson. 2010.

16) Murillo, Soria. *Relaciones humanas.* Editorial Limusa. 2002.

17) Pinto,R. *Planeación estrategia de capacitación empresarial.* México: Mc. Graw Hill. 2000.

18) Reyes, A. *Administración de personal* (1era. Parte), México: Editorial Limusa. 2002.

19) Snell, Scott y Bohlander, George. *Administración de recursos humanos.* (16va edición) México: Cengage Learning Editores. 2013.

20) Tigani Daniel. *Excelencia en el servicio* (primera edición) 2006.

21) Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. *Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes.* Agosto 2018.

22) Werther,W. y Davis. *Administración de personal y Recursos Humanos*. (5ta. Edición), México: Mc Graw Hill. 2000.

EGRAFÍA

23) Capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño en las empresas. Recuperado de *http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm*, última consulta 2019.

24) Detección de necesidades de capacitación. Recuperado de: *https://www.reeditor.com/files_col/files_8183.pdf.* Última consulta en 2019.

25) Informe Financiero Mineros, S.A. Recuperado de: *http://mineros.com.co/pdf/2018-informe-financiero.pdf*. Última consulta en marzo 2019.

26) Sistema Dupont. Recuperado de: *http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/19/dupont.htm*. Última consulta en marzo 2019.

27) Capital humano y capacitación en las empresas. Recuperado de *https://www.redalyc.org/pdf/666/66615073004.pdf.* Última consulta en 2019.

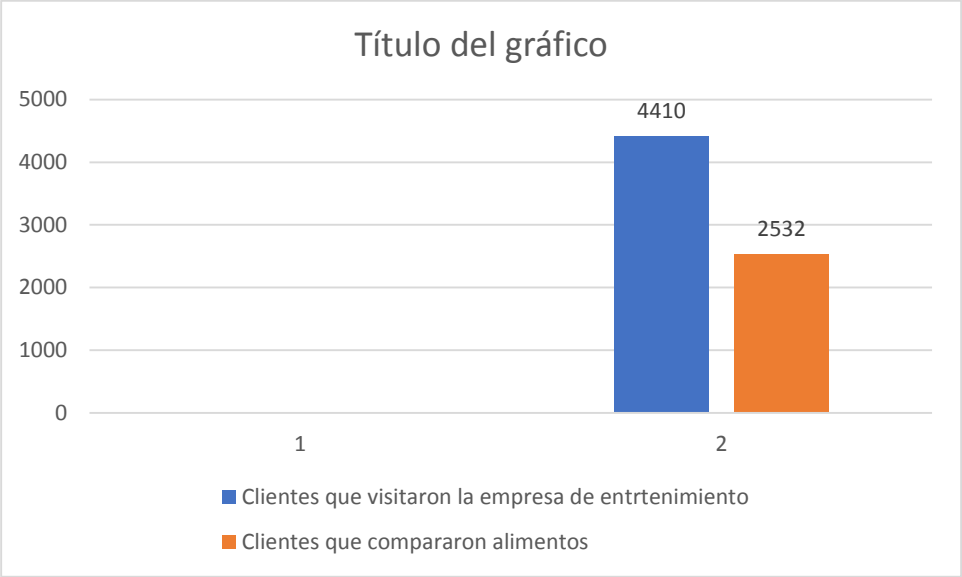
ANEXOS

Guía de observación

	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Amabilidad del personal de Taquilla												
Amabilidad del personal de dulcería												
Limpieza área de taquilla												
Limpieza áreas de dulcería												
Tiempo de servicio en Taquilla												
Tiempo de Servicio en dulcería												
Calificación General del negocio												

Fuente: elaboración propia con base en encuestas realizadas por la empresa de estudio

Clientes que visitaron la empresa de entretenimiento comparado con los que compararon alimentos.

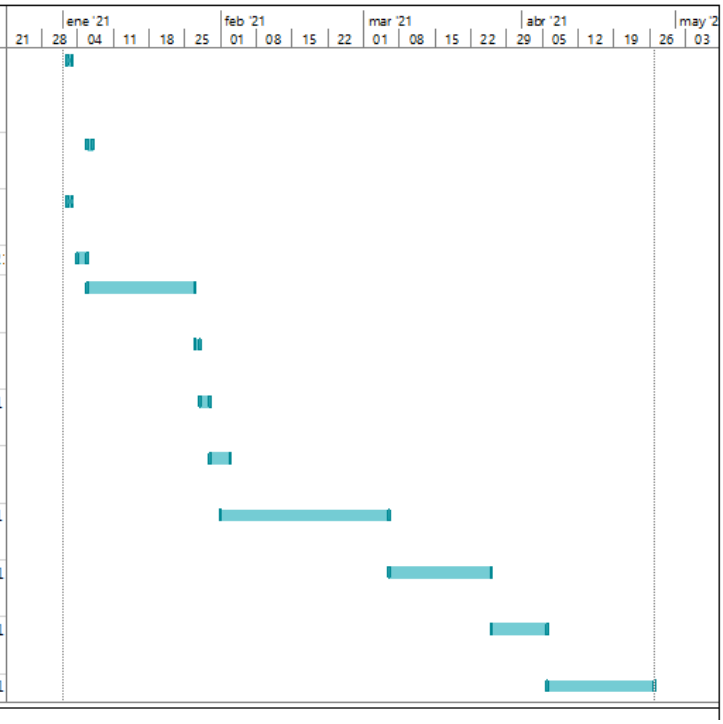


Es importante tomar en cuenta los clientes que compraron boletos pero no compraron alimentos, se puede inferir por los resultados obtenidos del DNC que los tiempos en fila y la calidad de los productos puede ser un factor que influya en la decisión de los clientes para acudir al área de alimentos.

PROPUESTA A EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO OBJETO DE ESTUDIO

Propuesta de cronograma de implementación de capacitación "Gerencia de Servicio al Cliente"

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Se recibe diagnóstico de necesidades de capacitacion	1 día	sáb 02/01/21	sáb 02/01/21
2	Establecer prioridades de	1 día	mié 06/01/21	mié 06/01/21
3	Delimitar alcances de capacitación	1 día	sáb 02/01/21	sáb 02/01/21
4	Elaborar propuesta	2 días	lun 04/01/21	mar 05/01/2
5	Trasladar propuesta y solicitar presupuesto	15 días	mié 06/01/21	mar 26/01/21
6	Definir horarios y número de asistentes	1 día	mié 27/01/21	mié 27/01/21
7	Definir lugar de capacitación	2 días	jue 28/01/21	vie 29/01/21
8	Programación con jefes de área	3 días	sáb 30/01/21	mar 02/02/21
9	Implementación de capacitación	25 días	lun 01/02/21	vie 05/03/21
10	Entrenamiento sobre capacitación	15 días	sáb 06/03/21	jue 25/03/21
11	Evaluación de capacitación	7 días	vie 26/03/21	lun 05/04/21
12	Certificación	15 días	mar 06/04/2	lun 26/04/21



Cliente: Empresa de entretenimiento ubicada en el departamento de Guatemala.

Giro del negocio: se dedica a la proyección de contendido audiovisual en salas y venta de alimentos y bebidas.

Análisis: Posterior a dar cumplimiento al objetivo general del Trabajo Profesional de Graduación que es diagnosticar las necesidades de capacitación en la empresa objeto de estudio. Se hace una propuesta como

actividad iniciadora dirigida al personal administrativo y recursos humanos tomando en cuenta que es este personal el que se encarga de capacitar al personal operativo dentro de la empresa.

Propuesta: Diplomado en gerencia de servicio.

Aspectos a tomar en cuenta: Debido al cierre de las instalaciones de las diferentes sucursales que se encuentran en el país todo el personal operativo y administrativo se encuentra suspendido por lo que se puede programar la reapertura iniciando con esta capacitación. INTECAP otorga un precio especial a la empresa privada por lo que se puede aprovechar este beneficio.

Si se opta y son permitidas las reuniones presenciales la empresa de entretenimiento cuenta con la ventaja que sus salas de proyección son adecuadas para impartir capacitaciones, pues cuentan con capacidades que sobrepasan las 300 butacas e inclinación tipo estadio, así como una pantalla macro para facilitar el aprendizaje.

Fecha de inicio: La empresa debe ajustar sus horarios de inicio de labores y reapertura, así como programar el personal necesario para asistencia organizada al diplomado.

Objetivo General

Proponer a la empresa de entretenimiento objeto de estudio una opción que contribuya en la toma de decisiones sobre capacitaciones que serán impartidas posterior a la elaboración de Un Diagnostico de Necesidades de Capacitación en el primer semestre del año 2020.

Objetivo especifico

Exponer a la empresa objeto de estudio los aspectos específicos de la capacitación propuesta con el apoyo de INTECAP en el primer semestre del año 2020.

Enfoque

Se propone enfocar la capacitación inicialmente al personal administrativo y recursos humanos que se encarga de capacitar a los colaboradores dentro de la empresa de entretenimiento objeto de estudio. La propuesta es iniciar con el personal administrativo para que éste a su vez pueda trasladar los conocimientos a los colaboradores por medio de la metodología que ya se utiliza en los procesos de capacitación, entrenamiento, evaluación y certificación.

Iniciando con el personal administrativo se puede cubrir de mejor forma a todo el personal operativo con una inversión menor por persona.
Tomando en cuenta lo anterior se propone la capacitación> **Gerencia de servicio de INTECAP**

Gerencia de Servicios al Cliente

Objetivo del diplomado

Durante el desarrollo del diplomado el participante adquirirá las competencias de identificar la teoría de sistemas y la teoría del valor, aplicar las etapas del proceso administrativo y las herramientas necesarias para optimizar la gestión y mercadear los servicios de la empresa, de acuerdo a necesidades del cliente.

Requisitos

- 23 años en adelante
- Fotocopia de DPI
- Fotocopia del Título Licenciatura (o pensum cerrado)
- 3 años de universidad o experiencia laboral en puestos relacionados (Fotocopia de título a nivel medio, sino posee estudios universitarios).
- Si es contribuyente de Intecap, el recibo de pago de cuotas.

Dirigido a

Ejecutivos o consultores en organizaciones de tamaño mediano o grande, o trabajadores a ser promocionados a puestos de este nivel y a personas con estudios universitarios concluidos, interesados en complementarse en los métodos y técnicas objeto del Diplomado.

Duración: 80 horas.

Procedimiento sugerido

para un DNC en empresa objeto de estudio

Fuente: elaboración propia con base al proceso realizado para DNC en empresa objeto de estudio

Formato sugerido para realizar encuesta de Necesidades de Capacitación a personal administrativo en empresa objeto de estudio

Instrucciones.

A Continuación, se le realizaran algunas preguntas en relación al proceso de capacitación y realimentación de los colaboradores de servicio al cliente en las áreas de taquilla y dulcería.

1. ¿Cuenta con un plan de capacitación anual, mensual o semestralmente?

   _____

   _____

2. ¿En dónde se imparten las capacitaciones a los colaboradores de servicio al cliente?

   _____

   _____

3. ¿Quién es el encargado de impartir las capacitaciones?

   _____

   _____

4. ¿Tienen algún programa de seguimiento para recapacitar a los colaboradores?

   _____

   _____

5. ¿Tiene conocimiento del desempeño con base al servicio proporcionado a los clientes de parte de los colaboradores de las áreas de taquilla y dulcería?

   _____

   _____

6. ¿Cuenta con alguna herramienta que le permita dar seguimiento al nivel de servicio en las áreas de taquilla y dulcería?

_____

_____

7. ¿Qué capacitaciones considera importantes para mejorar el desempeño de los colaboradores de las áreas de taquilla y dulcería?

_____

_____

8. ¿Tiene algún socio estratégico (intecap o centro de capacitación) para impartir capacitaciones a los colaboradores de taquilla dulcería?

_____

_____

9. ¿Cuenta con perfiles de puestos en las áreas de taquilla y alimentos?

_____

_____

10. ¿Cuenta con descriptores de puestos en las áreas de taquilla y alimentos?

_____

_____

11. ¿Qué materiales didácticos utilizan en las capacitaciones impartidas en las áreas de taquilla y alimentos?

_____

_____

12. ¿Qué preparación académica tiene la persona que imparte las capacitaciones en las áreas de taquilla y alimentos?

_____

_____

13. Cuentan con algún programa que refuerce las capacitaciones impartidas en las áreas de taquilla y alimentos

_____

_____

14. ¿Las personas que imparten capacitación en las áreas de taquilla y alimentos han sido capacitadas para llevar a cabo una capacitación al personal?

_____

_____

Fuente: elaboración propia 2020

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICAS

1. Figura 1. 19
2. Género 19
3. Figura 2. 20
4. Edad 20
5. Figura 3. 21
6. Calificación general del negocio 21
7. Figura 4. 22
8. Limpieza área de alimentos 22
9. Figura 5. 23
10. Tiempo en fila de para compra de alimentos 23
11. Figura 6. 24
12. Amabilidad de personal en venta de alimentos 24
13. Figura 7. 25
14. Calidad de alimentos 25
15. Figura 8. 26
16. Amabilidad del personal en compra de boletos 26
17. Figura 9. 27
18. Tiempo de atención en compra de boletos 27