

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’s-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem. It features a central shield with a crown on top, surrounded by various symbols including a cross, a book, and a globe. The shield is flanked by two figures, possibly saints or historical figures, and is set against a background of a sunburst. The entire emblem is enclosed within a circular border containing Latin text.

**“EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VÍA ELECTRÓNICA
A PERSONAL OPERATIVO”**

VIVIAN YESENIA MONTECINOS VILLALTA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’s–
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITAICÓN VÍA ELECTRÓNICA
A PERSONAL OPERATIVO”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR
VIVIAN YESENIA MONTECINOS VILLALTA**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usapsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs

Reg. 404-2010

DIR. 1977-2012

De orden de Impresión Final de Investigación

16 de octubre de 2012

Estudiante

Vivian Yesenia Montecinos Villalta

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL NOVECIENTOS SESENTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL DOCE (1966-2012), que literalmente dice:

“UN MIL NOVECIENTOS SESENTA Y SEIS: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VÍA ELECTRÓNICA A PERSONAL OPERATIVO,”** de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

Vivian Yesenia Montecinos Villalta

CARNÉ No. 2006-16663

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Miriam Aguilar y revisado por Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



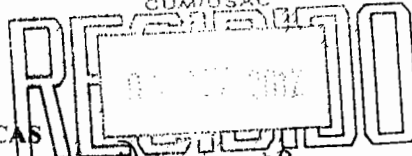
Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

/gaby



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpaic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Dirección e Información
CUM/USAC



CIEPs 1720-2012
REG: 404-2010
REG: 404-2011

FIRMA: *[Signature]* HORA: 14:00 Registro: 404-10
INFORME FINAL

Guatemala, 08 de octubre 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VÍA ELECTRÓNICA A PERSONAL OPERATIVO.”

ESTUDIANTE:
Vivian Yesenia Montecinos Villalta

CARNÉ No.
2006-16663

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 28 de Septiembre de 2012 y se recibieron documentos originales completos el 05 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usncpsic@usnc.edu.gt

CIEPs. 1721-2012
REG: 404-2010
REG: 404-2011

Guatemala, 08 de octubre 2012

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas**

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**"EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VÍA
ELECTRÓNICA A PERSONAL OPERATIVO."**

**ESTUDIANTE:
Vivian Yesenia Montecinos Villalta**

**CARNÉ No.
2006-16663**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 24 de septiembre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


**Licenciada Minfa Jeaneth Cruz Oliva
DOCENTE REVISOR**



Arelis./archivo



SERVICIO AL CLIENTE
PBX: 2322-1733
serviciodomino@mayorpitsa.com

DOMINO'S PIZZA GUATEMALA
19 Av. 0-56, zona 11
Colonia Miraflores
PBX: 2322-1730

Guatemala, 15 de agosto de 2012

Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Guitiérrez”
CUM

Licenciado García:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Vivian Yesenia Montecinos Villalta, carné 200616663 realizó en esta empresa 10 entrevistas, guías de observación, encuestas y pruebas de conocimiento a personal operativo como parte del trabajo de Investigación titulado: “El impacto de un programa de capacitación vía electrónica a personal operativo” en el período comprendido del 23 de mayo al 31 de julio del presente año, en horario de 14:00 a 17:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Sin otro particular, me suscribo.



Ing. Victor Culajay
Coordinador de Aplicación
Tel. 2322-1730 ext. 1316
Cel. 5865-7234



MAYORPIT, S.A.

Guatemala, 21 de agosto de 2012

Licenciado

Marco Antonio García

Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Guitiérrez”

CUM

Estimado Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “El impacto de un programa de capacitación vía electrónica a personal operativo” realizado por la estudiante VIVIAN YESENIA MONTECINOS VILLALTA, CARNÉ 200616663.

El trabajo fue realizado a partir 10 de noviembre de 2010 hasta el 21 de agosto de 2012.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Licenciada Miriam Aguilar

Psicóloga

Colegiado No. 1946

Asesor de contenido

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Miriam Elizabeth Aguilar Monterroso

Licenciada en Psicología

Colegiado 1946

Marco Antonio García

Licenciado en Psicología

Colegiado 5950

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por guiarme y permitirme alcanzar este logro
- A MIS PADRES:** Carlos Montecinos y María Angélica Villalta por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Que el triunfo de hoy sea una pequeña recompensa por todo lo que me han dado
- A MIS HERMANOS:** Carlos y Rosa por la vida que hemos compartido, el apoyo y cariño que me han brindado
- A TODA MI FAMILIA:** Quienes siempre me han brindado apoyo en todo lo que he realizado en cada momento de mi vida
- A MIS AMIGOS:** Con quienes he compartido valiosos momentos en diferentes aspectos de mi vida y que con su cariño y apoyo me han demostrado su verdadera amistad

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Escuela de Ciencias Psicológicas

A la empresa Mayorpit S.A.

A mi asesora Licenciada Miriam Elizabeth Aguilar Monterroso

A mi revisora Licenciada Ninfa Cruz

A Licenciado Marco Antonio García

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	
Prólogo	
CAPÍTULO I	
Introducción	
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico	6
1.1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.1.2 Marco teórico	8
1.1.2.1 Antecedentes.....	8
1.1.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos	9
1.1.2.3 Análisis organizacional.....	10
1.1.2.4 Capital humano.....	11
1.1.2.5 Teoría de las necesidades de Maslow.....	11
1.1.2.6 Conceptualización de aprendizaje.....	13
1.1.2.7 Educación profesional del personal operativo.....	15
1.1.2.8 Evolución de la tecnología para la capacitación y aportes.....	17
1.1.2.9 Concepto y definición de capacitación.....	18
1.1.2.10 Técnicas de la capacitación.....	22
1.1.2.11 Trabajo en equipo.....	24
1.1.2.12 Etapas de la capacitación.....	26
1.1.2.13 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	26
1.1.2.14 Programa de capacitación	28
1.1.2.15 Implementación y realización del programa	29
1.1.2.16 Evaluación.....	31
1.1.3 Delimitación.....	31

CAPÍTULO II

Técnicas e instrumentos

2.1 Técnicas33

2.2 Instrumentos33

CAPÍTULO III

Presentación, análisis e interpretación de los resultados

3.1 Características del lugar y de la población36

3.1.1 Características del lugar36

3.1.2 Características de la población.....36

3.2 Análisis e interpretación de los resultados36

3.2.1 Análisis cuantitativo.....38

3.2.2 Análisis del programa de capacitación48

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía52

Anexos

RESUMEN

“El impacto de un programa de capacitación vía electrónica a personal operativo”

Autora: Vivian Yesenia Montecinos Villalta

La Capacitación Laboral son procesos de enseñanza-aprendizaje de corto plazo que propician la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de funciones productivas al interior de una empresa o institución, así como para facilitar la empleabilidad y el desarrollo o fortalecimiento de una actividad productiva.

La capacitación que se efectuó en la presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación que posee el personal operativo de la empresa Domino's Pizza y crear y desarrollar un programa que desarrolle competencias estratégicas en el personal, utilizando la tecnología informativa como herramienta de capacitación.

La investigación se llevó a cabo en las oficinas centrales, tienda número 14001 ubicada en la Zona 11 Colonia Miraflores, durante los meses de junio y julio del año en curso. Tomando una muestra no aleatoria de 10 empleados de ambos sexos entre las edades de 20 a 35 años, los cuales cuentan con diferentes cargos dentro de la empresa.

Para la obtención de resultados se utilizó la técnica de observación, entrevista, prueba de conocimiento y encuesta.

Esta investigación mostró la necesidad que poseen los colaboradores en la actualización de información para mejorar su desempeño laboral. Asimismo, se logró implementar en la empresa un modelo de aprendizaje innovador el cual brindó a los colaboradores la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades orientadas directamente al desempeño efectivo de su posición.

El programa de capacitación permitió a los colaboradores adquirir herramientas y destrezas para realizar tareas de su trabajo de una forma eficiente y productiva.

La tecnología informática influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Además, es mucho más atractivo que los métodos tradicionales.

PRÓLOGO

En la actualidad uno de los aspectos que contribuyen a que las empresas tengan éxito ante el cambio constante, es el desarrollo integral de sus recursos humanos. Uno de los subsistemas de la administración de Recursos Humanos, que permite hacer frente a estos cambios es la Capacitación, la cual brinda al personal de una organización, la oportunidad de adecuarse a la modernidad, modificar actitudes y desarrollar destrezas; sin embargo en Guatemala como en otros países en desarrollo, se utilizan técnicas o métodos de capacitación que en su mayoría pueden ser funciones pero que al llevarlos a cabo se tendrá que hacer uso de una serie de recursos y altos costos para una organización.

De estas técnicas o métodos se pueden mencionar la capacitación de tipo presencial la cual cumple con sus objetivos, si es bien desarrollada. Sin embargo, en la actualidad los avances tecnológicos nos permiten optimizar este proceso. La tecnología brinda a las organizaciones nuevas formas de llevar aprendizaje a sus colaboradores, por lo que el no hacer uso de estos recursos se puede considerar como una falta de innovación e integración a la globalización.

Los modernos métodos de capacitación de hoy en día incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y la organización. La capacitación puramente teórica está en desuso.

La capacitación es el tema central de esta investigación, plasmada en la elaboración de un programa de capacitación vía electrónica que recopila en su contenido acerca de los procesos operativos en la tiendas de comida rápida de la empresa Domino's Pizza. El programa está basado en las necesidades reales de los colaboradores y de la organización además de hacer uso de avances tecnológicos que permitirá ahorrar una serie de recursos a la organización.

Hace algunos meses se presentaron problemas en la elaboración de productos alimenticios debido a la falta de capacitación del personal operativo, lo cual afecta de forma directa a la empresa. Por lo cual, se llevó a cabo un programa de capacitación vía electrónica, con la finalidad de capacitar a los colaboradores y crear competencias estratégicas para lograr un mejor desempeño en la operación el cual estuvo conformado por las cuatro fases: detención de necesidades de capacitación, elaboración del programa, implementación y evaluación. El programa de capacitación se llevó a cabo durante los meses de junio y julio del año 2012 en las oficinas centrales de Domino's Pizza con 10 empleados de ambos sexos entre las edades de 20 a 35 años.

Esta capacitación obtuvo resultados positivos porque a través de la aplicación del programa se logró la mejora del servicio al cliente, estandarización de los procesos en la línea de producción, empleo de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En conclusión, se cubrieron las necesidades de la empresa, colaboradores y clientes.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya un número considerable de años, las principales fuerzas productivas de la sociedad las constituyen la ciencia y la técnica. Para el quehacer científico, patrimonial de ser humano resulta imprescindible el haber aprendido y mantenerse debidamente actualizado en la rama del conocimiento de que se trate. Así mismo, el trabajo técnico además de las capacidades y habilidades requeridas, también conllevan información y la necesidad de un aprendizaje sostenido y continuo.

En la actualidad tanto el hombre, como la humanidad, están obligados a una globalización del aprendizaje educativo que garantice su capacitación adecuada para el enfrentamiento y solución de la problemática económica, productiva y social.

Surge entonces, como necesidad imperiosa, la búsqueda de una solución plausible al problema de la formación y actualización de profesionales sin sus altos costos, que sirvan a las mismas de manera eficiente y eficaz, no sólo en relación con la producción de bienes materiales de consumo y de servicios convencionales sino también la busca de su desarrollo personal.

Como una de las soluciones a esta necesidad de aprendizaje surge la elaboración del programa de capacitación vía electrónica como una modalidad que permitirá ahorrar costos y tiempo sin sacrificar la calidad de los resultados, considerando la importancia que en la actualidad posee la capacitación tanto para el entorno laboral como social.

El estudio se llevó a cabo en la empresa Mayorpit S.A., empresa dedicada a la elaboración de comida rápida que lleva 23 años a nivel nacional entregando innovación, diversión y calidad en cada uno de sus productos.

Uno de los beneficios que ofrece el programa de capacitación es la reducción de costos y tiempo, esto debido a que el colaborador solo necesita acceder a una computadora y allí puede encontrar la información necesaria para capacitarse, sin tener que movilizarse de su lugar de trabajo. Además de mencionar que para los colaboradores de primer ingreso el programa representa una gran herramienta de inducción a su puesto de trabajo.

El contenido de la investigación fue diseñado y recabado de acuerdo a las necesidades específicas de la organización lo que permitió que el aprendizaje fuera aplicable al puesto de trabajo.

Este estudio para la Escuela de Ciencias Psicológicas representa un gran aporte acerca del aprendizaje individual, ya que es necesario recordar que todo el proyecto estuvo basado en este aspecto fundamental de la Psicología.

El trabajo mediante el sistema vía electrónica abre grandes posibilidades en el campo de la educación; las características que presentan facilitan y abundan el acceso al conocimiento y puede considerarse como un nuevo modelo de formación para brindar educación técnica o superior.

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1. Planteamiento del problema

Uno de los principales aspectos que en la actualidad está contribuyendo a que las organizaciones tengan éxito ante un mundo globalizado, es el desarrollo integral de sus recursos humanos. El subsistema de la administración de Recursos Humanos que permite hacer frente a estos cambios es la Capacitación y Desarrollo del Personal. La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

En Guatemala como en otros países, se utilizan técnicas o métodos de capacitación que en su mayoría pueden ser funcionales pero que al llevarlos a cabo pueden requerir demasiados recursos que impliquen altos costos para una organización.

La tecnología ofrece a las organizaciones nuevas formas de llevar a cabo el aprendizaje de sus colaboradores forma más rápida y sencilla, por lo que no hacer uso de estos recursos se puede considerar como una falta de innovación e integración a la globalización.

La presente investigación, el impacto de un programa de capacitación vía electrónica a personal operativo, estableció el papel de la capacitación como una herramienta para la solución diaria de problemas en el área de trabajo, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, mediante la capacitación del personal operativo de la organización Domino's Pizza.

Meses atrás se registró un incremento de costos en todas las tiendas con las que cuenta la organización Domino's Pizza. Este incremento se debía a las

malas prácticas en la elaboración de productos alimenticios y cuidado de los mismos.

Los colaboradores realizaban productos de mala calidad, los cuales se desechaban y por tanto es significaba pérdida económica para la empresa. Otro problema era que en ocasiones, entregaban estos productos mal elaborados a los clientes, los cuales se quejaron y por lo tanto se le ofrecía la garantía de producto, la cual estipula que si un cliente no está satisfecho con el producto se le cambia el producto o se reembolsa el dinero.

Algunos colaboradores desconocían los cuidados de almacenamiento de cada producto alimenticio, lo que provocaba que mucho producto resultara vencido o dañado. Esta falta de conocimiento provocó pérdidas. Por lo tanto, la empresa necesitaba de un cambio para la resolución de los problemas que se estaban presentando.

Por otro lado, también se observó el poco interés en el tema de la higiene tanto de la tienda como de sus colaboradores; algunos clientes comentaron acerca de la falta de limpieza en las tiendas y la mala imagen de los repartidores, quienes tomaban como excusa que el transportarse en motocicleta les impedía tener una imagen limpia ante el cliente; todos estos factores estaban afectando la imagen de la organización ante el mercado y creó altos índices de costos.

Según la teoría de las necesidades de Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (necesidades secundarias).

El enfoque de Tavistock propone un modelo sociotécnico, el cual afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y

personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. Todas las organizaciones tienen una doble función; primero la parte técnica, que es la que se encuentra relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología. Luego la parte social, la cual se refiere a los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto.

Ambas funciones no se pueden ver de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en una producirá repercusiones en la otra.

1.1.2. Marco teórico

1.1.2.1. Antecedentes

La psicología industrial es un pequeño campo de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. La psicología industrial, que era el nombre original de área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas; tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleados, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño.

La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las empresas, que pone más interés en el empleado que la psicología industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Sin embargo, los principales temas

del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales¹.

Por tal motivo, es importante tomar en cuenta ambos enfoques dentro de la organización, ya que si se cuenta con empleados que gozan de un buen clima organizacional se tendrá como resultado empleados eficientes y motivados a desarrollarse dentro de la organización.

Domino's Pizza es una empresa dedicada a la elaboración de comida rápida, lleva 52 años a nivel mundial y 23 años a nivel nacional brindando productos de calidad a todos sus clientes. Actualmente cuenta con 56 tiendas ubicadas en todo el país.

1.1.2.2. Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.²

Por esta razón, es importante invertir en la capacitación y desarrollo de los empleados, pues ellos son la base para lograr las metas y objetivos de la organización. Si la organización cuenta con personal apto para desarrollar la

¹ Chiavenato, Idalberto. Las Organizaciones. Administración de Recursos Humanos. Octava edición. McGraw-Hill. México 2007. Pág. 6

² Smith, Barry. Capacitación. El ABC de la Capacitación. Segunda Edición. Editorial McGrawHill. México 1990. Pag.20

operación obtendrá grandes beneficios no solamente económicos sino también en su clima organizacional.

*La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores como capacitación y desarrollo del personal, se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. Es decir, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.*³

En otras palabras, si los empleados cuentan con los conocimientos y herramientas para desarrollar su trabajo dentro de la organización, es decir, se encuentran capacitados para desarrollarse en su entorno laboral, automáticamente se verá reflejado en el desarrollo de toda la organización.

1.1.2.3 Análisis organizacional

*El Análisis Organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. También puede definirse como la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.*⁴

Esto indica que para desarrollar un programa de capacitación es necesario previamente realizar el análisis organizacional, involucrarse

³ Chiavenato, Idalberto. Capacitación y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Editorial McGrawHill. México 2007. Pag.380

⁴ Sherman, Arthur. Capacitación. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición. Editorial Thomson. México 2002. Pag.172

directamente con los procesos y políticas de la organización. Con este proceso se logrará identificar y definir qué áreas se deben capacitar.

Por tal razón, las características del método conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas, con la ayuda de un consultor externo que actúa como agente de cambio. Esta disciplina contribuye al abordaje y al tratamiento de cuestiones claves que determinan directa o indirectamente el desempeño organizacional.

1.1.2.4 Capital humano

*Es el capital de gente, talentos y competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas, es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes.*⁵

De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Si dentro de una organización se trabaja en el desarrollo de talentos y competencias estratégicas, será más factible el logro de objetivos y desarrollo de la organización.

1.1.2.5 Teoría de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, es decir, su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas

⁵ Spector, Paul. Capacitación. Psicología Industrial y Organizacional. Primera Edición. Editorial El Manual Moderno. México 2002. Pag.148

necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría de Maslow se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Esto implica dentro de las organizaciones que si los empleados cuentan con la cobertura de las necesidades básicas, buscarán la autorrealización, lo cual conduce a un nivel superior en la búsqueda de su desarrollo personal y profesional.

- 1. Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesarias innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual. Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.*
- 2. Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.*
- 3. Necesidades sociales: Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas se encuentra relativamente satisfechas. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.*
- 4. Necesidades de aprecio: Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la*

necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad.

5. *Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de empelar su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas a la persona y que tienen una realidad concreta, las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente y que no son observables si controlables por los demás.*⁶

1.1.2.6 Conceptualización de aprendizaje

El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el trascurso de su vida. El aprendizaje produce cambios o modificaciones permanentes de la conducta en función de la experiencia pasada de cada individuo.

El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Por lo tanto, el aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la

⁶ Duannette, Marvin. Las Personas. Psicología Industrial. Primera Edición. Editorial Trillas. México 1982. Pag.56

*reiteración y el olvido. El refuerzo, por medio del premio o la sanción son importantes en el aprendizaje.*⁷

Cada día se realiza un proceso de aprendizaje dentro de cada individuo, siendo el entorno el principal factor que afecta este proceso. Por tal motivo, las organizaciones juegan un papel importante en el aprendizaje de las personas, pues es allí donde pasan la mayor parte de su tiempo. Por lo tanto, las organizaciones deben enfocarse en aumentar el nivel de aprendizaje de sus colaboradores, tanto para beneficio de la organización como de los mismo empleados.

El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones:

- a. El aprendizaje obedece a la ley del efecto. La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender aquella que no le trae recompensa alguna. Gracias a la ley de efecto, la persona tiende a repetir la conducta que produce resultados positivos y a eliminarla cuando no es satisfactoria.*
- b. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Éstos cuando se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación.*
- c. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determinan el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas fueran intensos, el aprendizaje sería más rápido y eficaz. Pero si la intensidad de la práctica fuera poco o si el*

⁷ Smith, Barry. Algunos Principios de Aprendizaje. El ABC de la Capacitación. Segunda Edición. Editorial McGrawHill. México 1990. Pag.19

aprendizaje fuera muy superficial y rápido, la persona no conseguiría retener lo aprendido.

- d. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo del aprendizaje. Para que haya retención es necesario que se practique frecuentemente.*
- e. El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente. El espacio de tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Para aprender y mantener la nueva conducta, la persona debe ejercitar y ser constante para que lo aprendido sea reciente en relación con el desempeño efectivo.*
- f. El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que deberán ser sustituidos y que entran en conflicto con los nuevos patrones. Se necesitan tres condiciones para que esa sustitución ocurra: a) tiempo, b) una operación diferente y c) un nuevo ambiente.*
- g. El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente. El esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el aprendizaje. El camino va de la simplicidad a la complejidad, de lo inmediato a lo mediato y de lo concreto a lo abstracto.⁸*

1.1.2.7 Educación profesional del personal operativo

La educación se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.⁹ Así el ser humano recibe esas

⁸ Spector, Paul. Capacitación. Psicología Industrial y Organizacional. Primera Edición. Editorial El Manual Moderno. México 2002. Pag.150

⁹ Chiavenato, Idalberto. Capacitación y Desarrollo del Personal. Administración de Recursos Humanos. Octava edición. McGraw-Hill. México 2007. Pág. 385

influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales.

La educación profesional busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes:

a. Formación profesional: Es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional y también las propias organizaciones.

b. Desarrollo profesional: Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

*c. Capacitación: Es la educación profesional para la adaptación de la persona aun puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas u organizaciones especializadas en capacitación.*¹⁰

¹⁰ Alles, Martha Alicia. Capacitación. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Tercera edición. Editorial Granica. Argentina 2000. Pág. 311

De estas tres etapas de educación profesional, la mayoría de las organizaciones se encargan de la capacitación, pues buscan la adaptación de los nuevos colaboradores y posteriormente la preparación para el puesto de trabajo con el objetivo de obtener resultados satisfactorios dentro la operación.

1.1.2.8 Evolución de la tecnología para la capacitación y sus aportes

*La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. En la actualidad, las empresas usan varias formas de métodos de aprendizaje a distancia para capacitación.*¹¹

La tecnología informática influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Además, es mucho más atractivo que los métodos tradicionales. Entre las nuevas técnicas de capacitación tenemos: Recursos audiovisuales: Las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de comunicación poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD- ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.

Teleconferencia: Consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones, a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del evento.

Comunicaciones electrónicas: Los avances de la tecnología informática permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con

¹¹ Dessler, Gary. Capacitación y Desarrollo del Personal. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial Pearson. México 2004. Pág. 110

el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.

Correo electrónico: El correo electrónico o e-mail es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.

Tecnología multimedia: Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.

1.1.2.9 Concepto y definición de capacitación

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.¹²

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, ésta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al colaborador entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

¹² Sherman, Arthur. Capacitación. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición. Editorial Thomson. México 2002. Pág.176

Existen dos grandes desafíos a los que hoy se enfrenta la capacitación, estos son: Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de una organización y desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

a. Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: Distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: Informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

b. Desarrollo de habilidades: Se refiere sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: Se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

c. Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

d. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea

*para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.*¹³

Si un programa de capacitación cubre estos cuatro tipos de cambios en los individuos, se puede decir que el programa se ha desarrollado de forma satisfactoria y los resultados se verán reflejados en todas las áreas de la organización.

Objetivos de la capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes: Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. Finalmente, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La función de la capacitación es parte integral del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se

¹³ Sherman, Arthur. Capacitación. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición. Editorial Thomson. México 2002. Pág.178

manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la función de la capacitación es: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización, propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales y perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

Beneficios de la capacitación

A nivel organizacional los beneficios son: Aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación y aumento de la eficacia.

A nivel de Recursos Humanos:

- a) Reducción de la rotación de personal.*
- b) Reducción del ausentismo.*
- c) Aumento de la eficiencia individual de colaboradores.*
- d) Aumento de las habilidades de las personas.*
- e) Aumento del conocimiento de las personas.*
- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas.*

A nivel de tareas y operaciones:

- a) Aumento de la productividad.*
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.*
- c) Reducción del flujo de producción.*
- d) Mejora en la atención a los clientes.*
- e) Reducción de índice de accidentes.*
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.*

*Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.*¹⁴

1.1.2.10 Técnicas de la capacitación

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: Diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentadas, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora.*
- b) Técnicas de capacitación orientas al proceso: Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Entre las técnicas orientada al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, etc.*
- c) Técnicas mixtas de capacitación: Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también*

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Capacitación y desarrollo del personal. Administración de Recursos Humanos. Octava edición. Editorial McGraw-Hill. México 2007. Pág. 404

para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientarás al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

- a) Programa de inducción o de integración a la empresa: Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.*
- b) Capacitación después del ingreso al trabajo: La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos: La capacitación en el lugar de trabajo y la capacitación fuera del lugar de trabajo.*

3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:

- a) Capacitación en el lugar de trabajo: Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodados o equipos especiales y contribuye la forma más común de capacitación.*
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo: La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión de educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto.¹⁵*

¹⁵ Smith, Barry. Técnicas de Aprendizaje. El ABC de la Capacitación. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México 1990. Pág. 252

Para desarrollar un programa de capacitación exitoso deben evaluarse todas las técnicas existentes, pues de ello dependerá el modo de utilización, tiempo a invertirse y lugar donde se llevará a cabo la capacitación. En este proceso entran en juego todas las personas que trabajaran directa o indirectamente en la elaboración del programa.

1.1.2.11 Trabajo en equipo

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Por tal razón, las organizaciones deben preocuparse en propiciar el trabajo en equipo de sus colaboradores, para ello pueden organizarse actividades recreativas como encuentros deportivos, campamentos, etc. o bien actividades dentro de la organización donde todos participen conjuntamente para lograr un objetivo en común.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en su solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Por esta razón, es importante que los colaboradores vean a la organización como una familia a la cual ellos pertenecen y con la cual comparten los mismos valores.

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos: Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles. Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista. Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho. Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales. Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga. Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho. Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo. Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada. El trabajo en equipo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones. Se pueden intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás. Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para la organización: Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso. Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización. Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones. Disminuyen los gastos institucionales. Existe un mayor conocimiento e información. Surgen nuevas formas de abordar un problema. Se comprenden mejor las decisiones. Son más diversos los puntos de vista. Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Por lo tanto, el trabajo en equipo dentro de las organizaciones es un factor de suma importancia que beneficia a ambas partes, por lo que las organizaciones deben invertir en ello.

1.1.2.12 Etapas de la capacitación

*Debido a los constantes cambios en el mundo muchos planes de capacitación fracasan, incluso en sus partes más medulares como es la metodología utilizada o los plazos de ejecución. Es por esto que el Analista-Consultor debe ir más allá de la simple acción de capacitación a la hora de elaborar el proyecto. Debe considerar las situaciones previsibles y las situaciones imprevisibles.*¹⁶

Es por ello que en todo programa de capacitación se debe ir evaluando el proceso, pues cada etapa es importante para que se obtenga un resultado satisfactorio. El programa consta de cuatro etapas: 1) Detección de necesidades de capacitación, 2) Programa de capacitación, 3) Implementación del programa y 4) Evaluación de la capacitación.

1.1.2.13 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. En base a éste análisis se llevará a cabo todo el programa, ya que en esta etapa es dónde se conocerá la raíz de la problemática.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño: Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Capacitación y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Octava edición. Editorial McGraw-Hill. México 2007. Pág. 397

debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación: Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación o check list que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales: Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos: El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

1.1.2.14 Programa de capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.¹⁷

En toda programación de la capacitación se deben analizar las siguientes preguntas: ¿Cuál es la necesidad? ¿Dónde fue señalada por primera vez? ¿Ocurre en otra área o en otro sector? ¿Cuál es su causa? ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras? ¿Se necesita alguna indicación inicial

¹⁷ Sherman, Arthur. Capacitación. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición. Editorial Thomson. México 2002. Pág. 182

antes de resolverla? ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás? ¿La necesidad es permanente o temporal? ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran? ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación? ¿Cuál es el costo probable de la capacitación? ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

Toda planeación de la capacitación debe incluir lo siguiente: Enfoque de una necesidad específica cada vez. Definición clara del objetivo de la capacitación. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando: Número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes y características personales de comportamiento. Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

1.1.2.15 Implementación y realización del programa

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es la implementación.

La implementación de la capacitación depende de los siguientes factores: Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: La decisión de establecer determinados programas de

entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.

El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado: El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.

El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones.

Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados. Por tal motivo, su colaboración es vital en el desarrollo del programa

La calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.

Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales.

La calidad de los aprendices: Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa.

1.1.2.16 Evaluación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

Es en la evaluación final donde se obtendrán los resultados, y se comprobará si el programa realmente fue efectivo y se cumplieron los objetivos planteados al inicio.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos: La cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: Es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

1.1.3 Delimitación

La investigación se llevó a cabo en la tienda número 14001 ubicada en la zona 11 de la ciudad capital. Los participantes en la investigación fueron 10 colaboradores que cuentan con diferentes cargos dentro de la tienda (repartidores, cocineros, líderes operativos y gerentes) todos ellos estuvieron en la disponibilidad de participar activamente en esta investigación.

Siendo el propósito general del programa de capacitación impulsar la eficacia organizacional y poder contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el mejoramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en requerimiento de personal y de rendimiento de los materiales.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.
- Incentivar la participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y crea un ambiente seguro.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, para su beneficio y el de la empresa.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Se visitaron tiendas con el objetivo de observar el trabajo y desempeño de los colaboradores. Las visitas se realizaron en diferentes horarios, por la mañana, al medio día y por la noche. Para verificar las diferencias del desempeño de los colaboradores en cada horario, ya que al medio día y por la noche es cuando más pedidos se reciben. La observación formó parte del diagnóstico de necesidades de capacitación y fue la base para la planeación del programa.

2.2 Instrumentos

La entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas. El entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Se entrevistaron a varios colaboradores con diferentes cargos con el objetivo de conocer las áreas de oportunidad con que se contaba para desarrollar el programa de capacitación para todo el personal operativo.

Prueba de conocimiento: Buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios. Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución. La persona debe manejar nociones de cultura general o conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo que desempeña.

Se elaboró una prueba de conocimientos basada en el material didáctico con que cuenta la organización, ésta se aplicó a la muestra de 10 colaboradores para evaluar el nivel de conocimiento acerca de los siguientes temas: calidad de producto e higiene.

La prueba de calidad de producto contenía una serie de preguntas relacionadas al cuidado y elaboración de los productos alimenticios. La prueba de higiene se enfocó en conocer el nivel de limpieza de los colaboradores y de la tienda en general.

Estas dos pruebas fueron parte del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para llevar a cabo la elaboración del programa de capacitación. Luego de implementar, se evaluó nuevamente a los 10 colaboradores para conocer cuál fue el grado de aprendizaje.

La encuesta: La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten por escrito. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Se realizó una encuesta a los clientes para conocer su opinión sobre la higiene y calidad del producto previo al programa de capacitación. Esta misma

encuesta se utilizó nuevamente al finalizar el programa con el objetivo de evaluar el impacto del programa de capacitación en estos temas.

Por otra parte, se enviaron encuestas a las tiendas, con el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores acerca del nuevo programa de capacitación vía electrónica. Esta encuesta también se utilizó para la evaluación del programa de capacitación.

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

La investigación se llevó a cabo en la empresa Domino's Pizza, ésta es una empresa dedicada a la elaboración de comida rápida que cuenta con 52 años a nivel mundial y 23 años a nivel nacional. Domino's Pizza Guatemala abrió sus puertas en el año 1989. Su misión es entregar siempre un producto de calidad a un precio justo y en el menor tiempo posible, por tal motivo es la marca líder de servicio a domicilio.

3.1.2 Características de la población

La población con la que se trabajó fue personal operativo de ambos sexos entre las edades de 20 a 35 años, con una escolaridad mínima de 3ro. básico. La mayoría de los colaboradores que laboran en Domino's Pizza son jóvenes solteros que buscan una oportunidad de empleo y así continuar con sus estudios, su situación socioeconómica en media baja. Los 10 empleados de la muestra cuentan con diferentes cargos dentro de la tienda.

3.2 Análisis e interpretación de los resultados

En la observación realizada previa al programa de capacitación se pudo observar que la mayoría de colaboradores no respetaban los cuidados de cada producto alimenticio, no trabajaban de forma metódica y la tienda no presentaba un buen nivel de higiene. Todo esto afectaba la operación en la elaboración de los productos alimenticios. Luego de aplicar el programa vía electrónica, nuevamente se visitaron las tiendas con el objetivo de observar el impacto del mismo. En la segunda observación los colaboradores mostraron mejoría tanto

en la higiene personal como en la higiene de la tienda, los procedimientos estaban mejor definidos lo cual ayudó a la operación. En general, las observaciones realizadas después de la capacitación obtuvieron una excelente calificación en la mayoría de aspectos evaluados. Además, se pudo comprobar que el programa de capacitación brindó herramientas útiles a los colaboradores, lo cual conllevó a un trabajo en equipo. Esto ayudó a crear un mejor clima organizacional dentro de las tiendas.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas a los colaboradores se obtuvo información valiosa sobre la opinión acerca de previas capacitaciones realizadas en la organización, pues el objetivo en la elaboración de este programa era romper con los esquemas tradicionales y presentar una capacitación atractiva y útil. Además se logró identificar que los temas de sanitización química y reparto seguro deben reforzarse. Estas entrevistas ayudaron a conocer las necesidades de los colaboradores, sus intereses y establecer un vínculo de comunicación con el Departamento de Capacitación de la organización.

Luego de desarrollar el programa de capacitación vía electrónica se observó que los colaboradores mejoraron su rendimiento en la operación. La prueba de conocimiento aplicada antes y después del programa demostró la falta de actualización en la operación, en la segunda evaluación la mayoría mejora su nota promedio.

Además, se evidenció un cambio conductual en cada uno de ellos, ahora trabajan en equipo, hay empatía, su actitud hacia el cliente externo es más cordial y con un alto enfoque en la búsqueda de la satisfacción. Se sienten más motivados al saber que están realizando su trabajo de forma profesional y se ha logrado identificar a los líderes de las tiendas, quienes siempre están ayudando y colaborando con los compañeros de nuevo ingreso.

3.2.1 Análisis cuantitativo

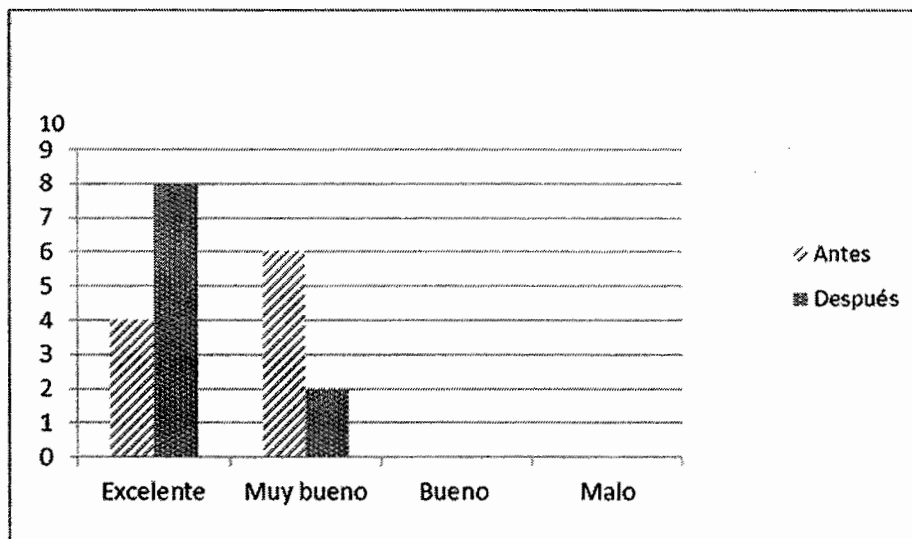
1. Atención al cliente

Tabla No.1

	Antes	Después
Excelente	4	8
Muy bueno	6	2
Bueno	0	0
Malo	0	0
Total	10	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.1



Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

La gráfica anterior indica que antes de aplicar el programa de capacitación 6 de 10 personas consideraban el servicio al cliente como muy bueno y solamente 4 personas lo catalogaban como excelente. Por lo cual puede inferirse que el programa de capacitación vía electrónica mejoró la calidad de servicio al cliente luego de su aplicación, ya que en la encuesta realizada posteriormente 2 de 10 personas consideraron el servicio muy bueno y 8 lo consideraron excelente.

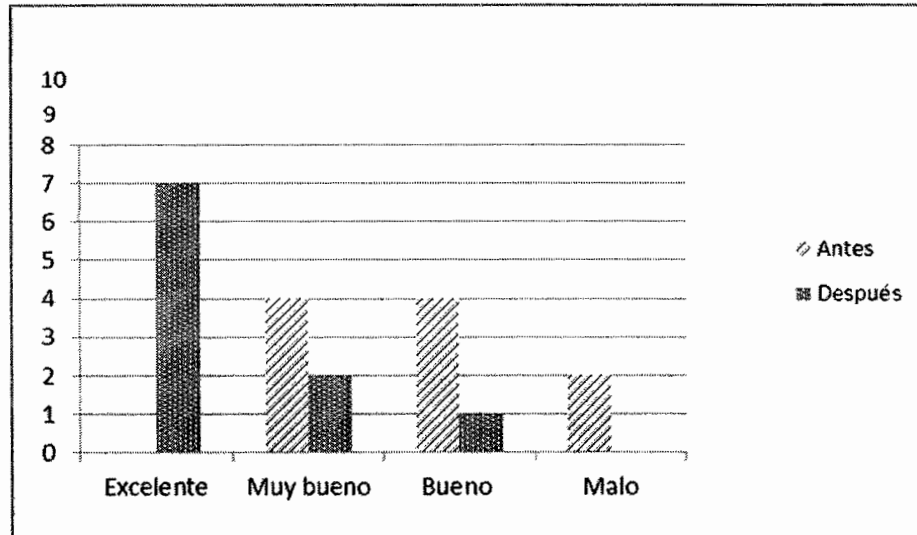
2. Presentación del personal

Tabla No.2

	Antes	Después
Excelente	0	7
Muy bueno	4	2
Bueno	4	1
Malo	2	0
Total	10	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.2



Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica anterior se evidencia que previo a recibir la capacitación vía electrónica, los colaboradores descuidaban su presentación personal, lo cual era percibido por los clientes.

Posterior a recibir el programa, la mayoría de los colaboradores fueron conscientes de la importancia de su higiene y presentación dentro de la operación. Comprendieron los efectos positivos que podían generar en los clientes y los mismos compañeros de trabajo

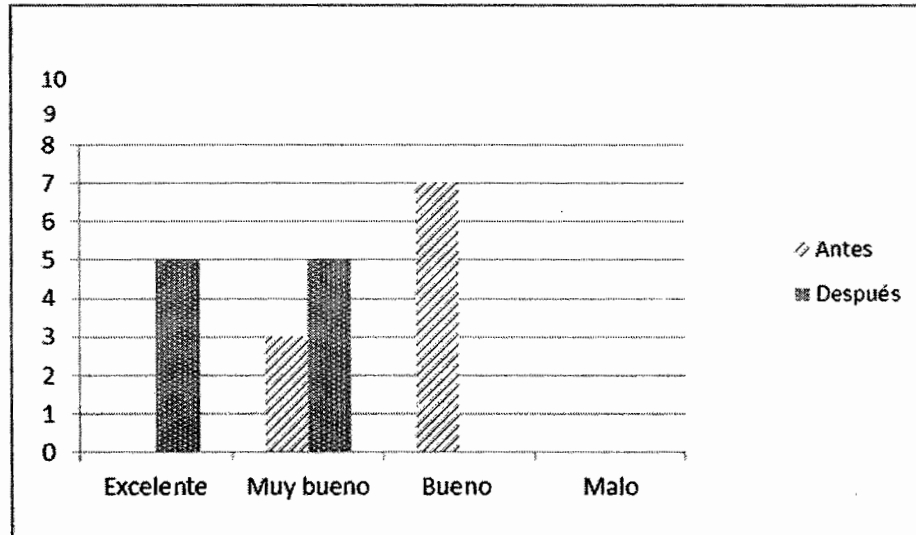
3. Toma de la orden.

Tabla No.3

	Antes	Después
Excelente	0	5
Muy bueno	3	5
Bueno	7	0
Malo	0	0
Total	10	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.3



Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Esta gráfica nos muestra que los colaboradores acostumbraban a tomar la orden de una manera mecánica, lo cual conllevaba a cometer errores en la elaboración de los productos y no establecían una verdadera comunicación con los clientes.

Sin embargo, luego de recibir el programa de capacitación los clientes catalogaron este aspecto como excelente y muy bueno, pues comentaron que recibieron mejor toma de las órdenes e incluso fue más personalizado.

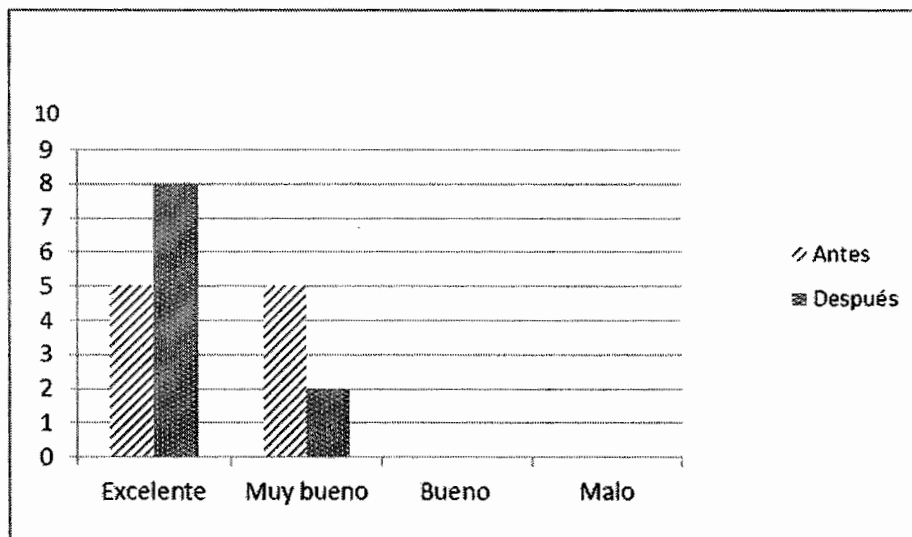
4. Tiempo de entrega del producto

Tabla No.4

	Antes	Después
Excelente	5	8
Muy Bueno	5	2
Bueno	0	0
Malo	0	0
Total	10	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.4



Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

De acuerdo a los resultados planteados en la gráfica anterior se puede observar que 5 de 10 personas consideraban el tiempo de la entrega de la orden como excelente. Al finalizar la capacitación 8 de 10 personas catalogaron el tiempo como excelente, esto nos indica que los colaboradores mejoraron su tiempo de producción y entrega de los productos lo cual nos lleva a más clientes satisfechos.

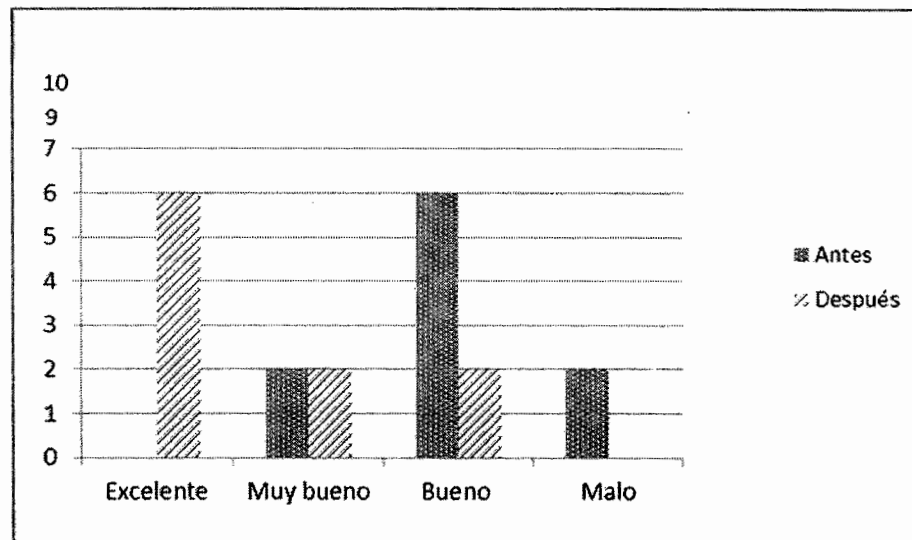
5. Empaque del producto.

Tabla No.5

	Antes	Después
Excelente	0	6
Muy bueno	2	2
Bueno	6	2
Malo	2	0
Total	10	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.5



Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

La gráfica anterior evidencia que los colaboradores estaban descuidando una de las fases finales de la operación, el empaque del producto. Los clientes en su mayoría lo catalogaron como muy bueno antes de aplicar el programa de capacitación.

Sin embargo, en la encuesta posterior se pudo observar un cambio significativo, 6 de 10 clientes calificaron este aspecto como excelente. A lo cual puede inferirse que el programa brindó herramientas para mejorar la calidad de los productos.

Análisis de resultados encuestas a colaboradores.

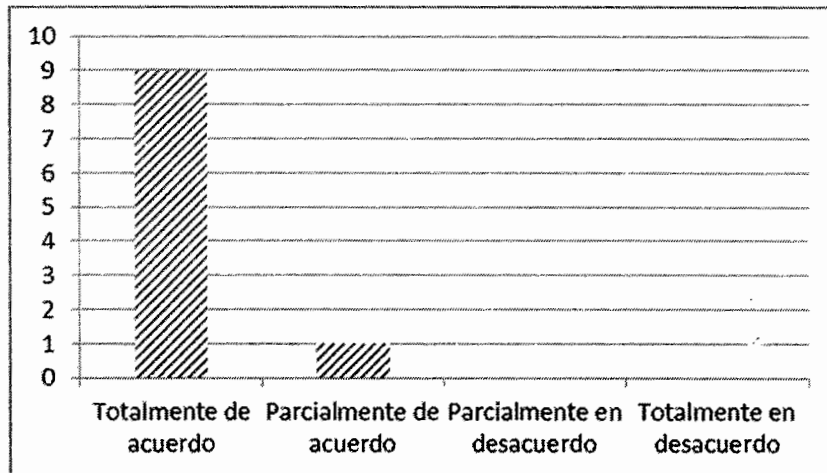
1. El contenido del programa es suficientemente claro.

Tabla No.6

	Personas
Totalmente de acuerdo	9
Parcialmente de acuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
Total	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.6



Fuente: encuestas a colaboradores de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica anterior se evidencia que 9 de 10 colaboradores están totalmente de acuerdo en que el contenido del programa de capacitación fue suficientemente claro en su exposición, por lo tanto puede inferirse que el contenido fue comprendido por los colaboradores. El resto de la población representado por 1 de 10 colaboradores está parcialmente de acuerdo con que el contenido fue suficientemente claro. La diferencia entre estos dos grupos puede deberse al nivel de escolaridad de los colaboradores.

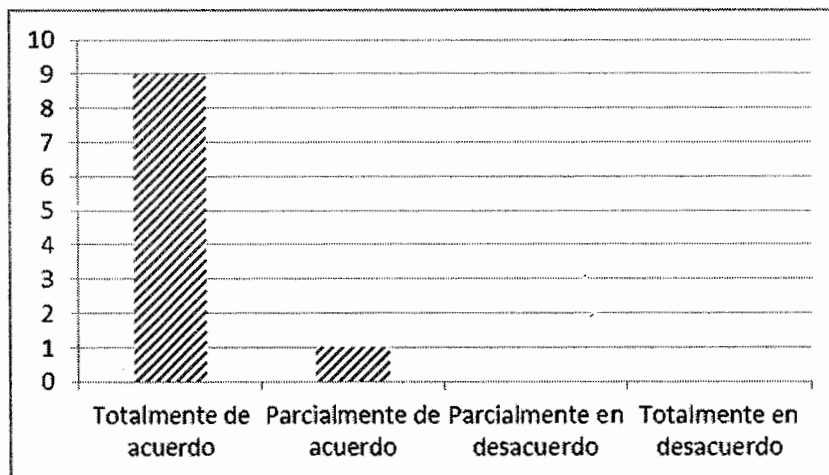
2. El programa de capacitación cumplió sus expectativas.

Tabla No.7

	Personas
Totalmente de acuerdo	10
Parcialmente de acuerdo	0
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
Total	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.7



Fuente: encuestas a colaboradores de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

La gráfica anterior indica que 9 colaboradores encuestados llenaron sus expectativas acerca del programa de capacitación vía electrónica. La mayoría se encuentran totalmente de acuerdo con este aspecto evaluado, lo cual nos indica que la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación de llevo a cabo de forma exitosa.

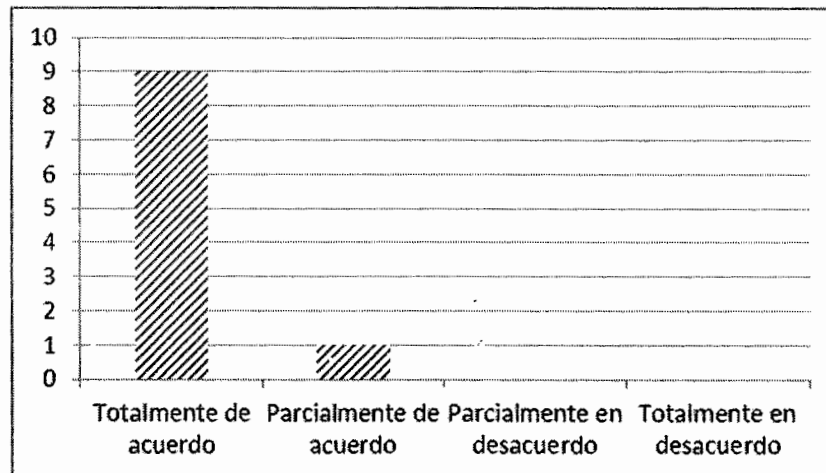
3. El programa de capacitación brinda herramientas útiles para el desarrollo de sus labores.

Tabla No.8

	Personas
Totalmente de acuerdo	9
Parcialmente de acuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
Total	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.8



Fuente: encuestas a colaboradores de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

La gráfica anterior muestra que la mayoría de colaboradores considera que el programa brindó herramientas útiles en su desempeño laboral, esto indica que el programa cumplió con sus objetivos propuestos y lo más importante que cada uno de los colaboradores ponga en prácticas estas herramientas en el día a día.

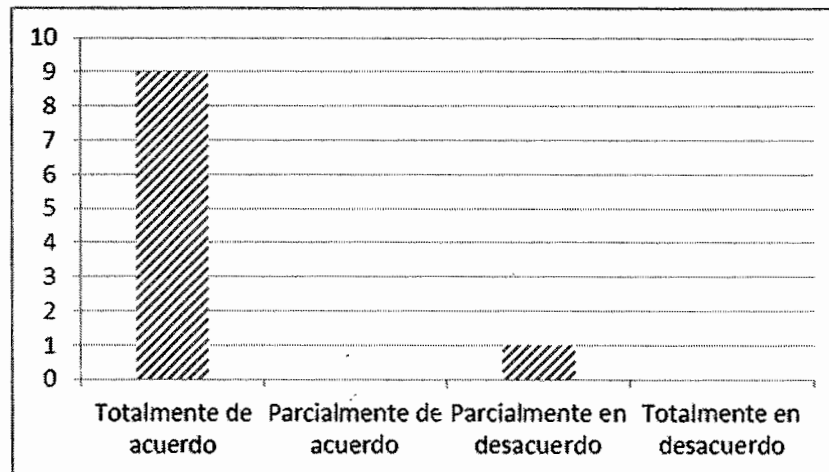
4. El programa de capacitación unifica criterios para la operación.

Tabla No.9

	Personas
Totalmente de acuerdo	8
Parcialmente de acuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0
Total	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.9



Fuente: encuestas a colaboradores de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Esta gráfica nos muestra que 9 de 10 colaboradores están totalmente de acuerdo que el programa unifica los criterios para la operación, lo cual facilita el trabajo y ayuda a respetar cada paso en la elaboración de los productos.

Por otra parte, uno está parcialmente en desacuerdo, será importante indagar en este aspecto para realizar mejoras en los futuros programas de capacitación a desarrollarse dentro de la organización.

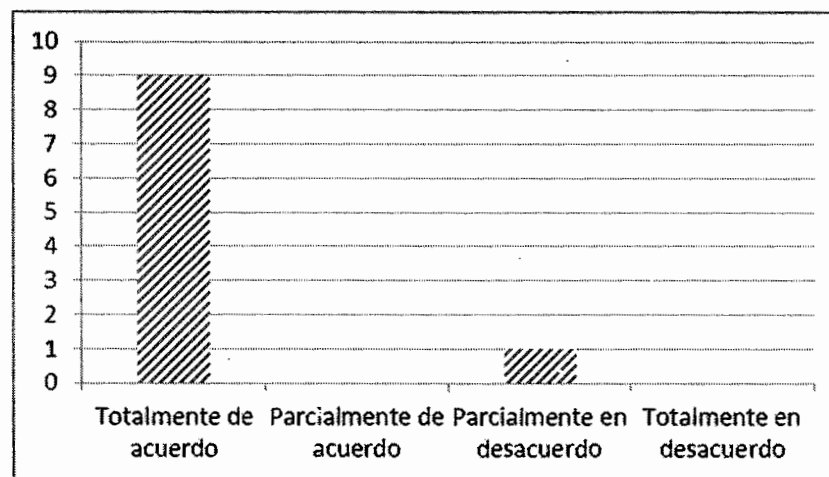
5. Le gustaría recibir un nuevo programa por vía electrónica.

Tabla No.10

	Personas
Totalmente de acuerdo	9
Parcialmente de acuerdo	0
Parcialmente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0
Total	10

Fuente: encuestas a clientes de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

Gráfica No.10



Fuente: encuestas a colaboradores de la empresa Domino's Pizza en el año 2012

De acuerdo a los resultados planteados en la gráfica anterior puede observarse que a 9 de 10 colaboradores les pareció interesante esta nueva forma de capacitación y les gustaría nuevamente recibir un programa por esta vía. Sin embargo un colaborador está parcialmente en desacuerdo con este aspecto, pues indica que considera una mejor opción una capacitación presencial. Estos resultados nos demuestran que el programa de capacitación vía electrónica cumplió con sus objetivos propuestos, desarrollar competencias estratégicas para mejorar el desempeño de los colaboradores en la operación y utilizar una herramienta innovadora y atractiva de aprendizaje.

Además este programa motivó a los colaboradores en su formación ya que vieron los resultados reflejados en sus pruebas de conocimiento y lo más importante en los resultados que lograron como equipo en cada una de las tiendas Domino's.

Por lo tanto, puede concluirse que al realizar el análisis global de toda esta información recopilada, el programa de capacitación vía electrónica cumplió en su mayoría con los objetivos para el que fue diseñado cubriendo las expectativas de la empresa, colaboradores y clientes.

3.2.3. Análisis del programa de capacitación

La evaluación de impacto del Programa de Capacitación Vía Electrónica Desarrollado en Domino's Pizza, se llevó a cabo por medio de encuesta a los colaboradores y a encuestas a los clientes. Este programa tubo como objetivos desarrollar competencias estratégicas y mejorar las contribuciones productivas del personal operativo de la organización para lograr un mejor desempeño en la operación.

El Programa de Capacitación se considera que es aplicable a todos los colaboradores que pertenecen a la empresa. La información obtenida sobre la capacitación a los colaboradores y sus efectos, es de suma importancia para el análisis de las necesidades de capacitación, tanto en relación con el desempeño interno, como con su interacción con los clientes. Los propósitos del programa como:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Implementar calidad de los procesos.
- Implementar la mejora continua de la distribución del producto.
- Entrenamiento y evaluación del personal.
- Mejorar productividad.

Fueron satisfactorios en su totalidad, ya que el programa dio la oportunidad y facilidad que los colaboradores emplearan el tiempo de capacitación de manera efectiva.

Para poder evaluar el desempeño que tuvieron las capacitaciones primero se identificaron los factores que determinaron la participación de los colaboradores en el programa de capacitación. Luego de identificarlas se concluye que las capacitaciones tienen un efecto positivo ya que son instrumento efectivo para mejorar las condiciones del producto y mejorar la entrega del producto terminado. Se observa en el análisis Costo-Beneficio, del programa que habría que promover el acceso a las capacitaciones.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Es importante invertir en la capacitación y desarrollo de los empleados, pues ellos son la base para lograr las metas y objetivos de la organización. Si la organización cuenta con personal apto para desarrollar la operación obtendrá grandes beneficios no solamente económicos sino también en su clima organizacional.
- Un programa de capacitación no necesariamente requiere de gran inversión. Al utilizar recursos que pueden ser provistos fácilmente por la empresa y al ser innovadores es posible obtener resultados.
- El programa de capacitación permitió a los colaboradores adquirir herramientas y destrezas para realizar tareas de su trabajo de una forma eficiente y productiva.
- La tecnología informática influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Además, es mucho más atractivo que los métodos tradicionales. El estudio brindó un nuevo modelo de aprendizaje y formación para los colaboradores.
- La satisfacción del cliente depende de cada uno de los colaboradores de la empresa. Todos tienen en sus manos el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente. Para ello es necesario que se les provea de las herramientas necesarias para lograr el objetivo de la empresa.

4.2 Recomendaciones

- Desarrollar otros programas de capacitación que permita a los colaboradores resolver dudas sobre procesos administrativos en la operación.
- Brindar herramientas de aprendizaje como el presente proyecto, dentro de las capacitaciones de inducción a la empresa de manera que permita a los nuevos colaboradores conocer de una manera práctica y eficiente las funciones o procesos que se desarrollan en su puesto de trabajo.
- Crear un incentivo como motivación a los colaboradores por su continua formación dentro de la organización, lo cual conlleva a crear un clima organizacional agradable dentro de cada una de las tiendas con la que cuenta la empresa.
- Tomar en cuenta que la capacitación no sólo beneficia a los colaboradores y empresa sino que es una buena inversión de tiempo y capital humano para satisfacer las exigencias del cliente.
- Desarrollar e implementar planes de capacitación que estén orientados a cerrar las brechas entre empleados y empleadores. Satisfacer el ambiente y espacio físico laboral y de esta forma mantener un colaborador y cliente interno satisfecho.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia (2000): Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Capacitación. Tercera edición, Buenos Aires Argentina, Editorial Granica, 478 p.p.
2. Chiavenato, Idalberto (2007): Administración de Recursos Humanos, Capacitación y desarrollo del personal. Octava Edición, México, Editorial McGrawHill, 500 p.p.
3. Dessler, Gary (2004): Administración de Recursos Humanos, Programa de capacitación. Segunda Edición, México, Editorial Pearson, 314 p.p
4. Duannette, Marvin (1982): Psicología Industrial, Capacitación. Traducción de Javier Aguilar Villalobos, México, Editorial Trillas, 279 p.p
5. Kossen, Stan (1995): Recursos Humanos en las Organizaciones, Administración del personal. Quinta edición, México, Editorial Harla, 534 p.p.
6. Sherman, Arthur (2002): Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición, México, Editorial Thomson 675 p.p
7. Smith, Barry (1990): El ABC de la Capacitación, Estilos de aprendizaje. Segunda edición, México, Editorial McGrawHill, 437 p.p.
8. Spector Paul (2002): Psicología Industrial y Organizacional, Capacitación. Primera edición, México, Editorial El Manual Moderno, 394 p.p.

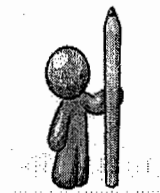
9. Zepeda, Fernando (1999): Psicología Organizacional, Capacitación.
Primera edición, México, Editorial Addison Wesley Longman, 355 p.p.

Consultas de internet

1. Tintaya, Eliseo. Desafíos y Fundamentos de Educación Virtual.
www.monografias.com, Bolivia, Universidad Mayor de San Andrés,
Ciencias de la Educación 15 p.p

ANEXOS

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Escuela de Ciencias Psicológicas
Proyecto de Tesis -Cieps-**



Guía de Observación

Fecha: _____ **Hora:** _____

Tienda: _____ **Encargado:** _____

Evaluación:

4 Excelente

3 Bueno

2 Aceptable

1 Deficiente

Calidad de Producto	Evaluación
1. Rotación PEPS (primero en entrar, primero en salir).	
2. Revisión constante de temperatura en cada área de la tienda.	
3. Sistema de fechado R.A.V. (recepción, apertura y vencimiento).	
4. Línea de producción abastecida.	
5. Mesa de masa con todos los productos y utensilios requeridos.	
6. Utilización de la ventana de uso de la masa fría.	
7. Técnica de maseo.	
8. Distribución de ingredientes.	
9. Mesa de corte con todos los productos y utensilios requeridos.	
10. Corte y empaque de productos.	
Higiene	
11. Tienda limpia y ordenada.	
12. Utensilios limpios y desinfectados.	
13. Procedimiento de lavado de manos.	
14. Uniformes limpios y en buen estado.	
15. La tienda cuenta con todos los productos para limpieza y sanitización.	
16. Piletas para lavar utensilios.	
17. Bolsas térmicas limpias y en buen estado.	
Trabajo en Equipo	
18. Comparten conocimientos e información útil para lograr un mejor resultado.	
19. Desarrollan y mantienen relaciones de trabajo cooperativo.	
20. Buscan recibir y a la vez proporcionar retroalimentación de manera constructiva en el equipo.	

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Escuela de Ciencias Psicológicas
Proyecto de Tesis -Cieps-**

Guía de Entrevista

Nombre: _____ Tienda: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Esta entrevista se realiza como un aporte a la elaboración de un Proyecto de Tesis, su colaboración será de gran utilidad para el desarrollo del proyecto y del área de Recursos Humanos.

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los programas de capacitación?

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación en esta empresa?

3. ¿Considera que la capacitación le ayuda a mejorar su desempeño laboral? ¿Por qué?

4. ¿Al realizar un actividad de capacitación, qué factores cree que deben tomarse en cuenta?

5. ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se ha enfrentado dentro del área de capacitación?

6. ¿En los últimos dos meses cómo ha observado el desempeño de la tienda en general?

7. ¿Cree que es necesario que el personal de esta tienda se capacite?
¿Por qué?

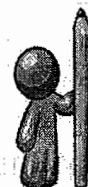
8. ¿Le gustaría recibir un nuevo programa de capacitación vía electrónica?
¿Por qué?

9. ¿Sobre qué temas le gustaría capacitarse?

10. Comente alguna buena o mala experiencia que ha tenido en programas de capacitación anteriores.

Comentarios Adicionales:

Gracias por su colaboración.



Encuesta a clientes

Esta encuesta se realiza como un aporte a la elaboración de un proyecto de tesis, su colaboración será de gran utilidad para el desarrollo del proyecto y del área de Recursos Humanos.

		Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
1.	Atención al cliente.				
2.	Presentación del personal.				
3.	Toma de la óden.				
4.	Tiempo de entrega de la orden.				
5.	Empaque del producto.				
6.	Temperatura del producto.				
7.	Sabor del producto.				
8.	Distribución de ingredientes.				
9.	Higiene de la tienda en general.				
10	Precio del producto.				

Comentarios:

Gracias por su colaboración.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Escuela de Ciencias Psicológicas
Proyecto de Tesis -Cieps-**

**Prueba de Conocimiento
Calidad de Producto**

Nombre: _____ Tienda: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

INSTRUCCIONES:

Esta prueba se realiza como un aporte a la elaboración de un Proyecto de Tesis, su colaboración será de gran utilidad para el desarrollo del proyecto y del área de Recursos Humanos.

Responda la siguiente prueba en base a sus conocimientos y experiencia.

Primera Serie:

Lea cuidadosamente cada pregunta y subraye la respuesta correcta.

1. La Pan Pizza dentro del cuarto frío debe estar completamente cerrada dentro de la caja para evitar que se reseque.

Verdadero

Falso

2. ¿Cuál de estos procedimientos nos asegura que nuestros productos cuentan con frescura y calidad?

PRP

RUSH

PEPS

3. ¿En qué tiempo debe abastecer el MKL superior?
- 3 horas 2 horas 1 hora
4. La rejilla sobre la banda al inicio del horno:
- se coloca se desliza se empuja
5. Es correcto borrar órdenes en MKL antes de producirlas.
- Verdadero Falso
6. ¿Cuál es la temperatura ideal para utilizar la salsa Domino's?
- 50- 80° F 50-90° F 45-95° F
7. Los ingredientes en la pizzas deben colocarse en forma de espiral de afuera hacia adentro.
- Verdadero Falso
8. Los tarros que contienen ingredientes deben de estar:
- a. Con tapadera rota.
 - b. Con tapadera en buenas condiciones y bien cerrados.
 - c. Sin tapadera.
 - d. Cerrados con papel aluminio.
9. Al utilizar una nueva salsa se debe:
- a. Usar el mismo cucharón que se usó en la anterior salsa, produciendo contaminación cruzada.
 - b. Usar cucharones limpios y secos para mantener la calidad de la salsa.

10. Siempre debe colocarse Extra Queso al final del MKL, aún cuando no sea Hora de RUSH.

Verdadero

Falso

Segunda Serie:

Responda cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Qué significa PEPS y dónde se utiliza?

2. ¿Cuál es el objetivo de organizar el makeline superior como se indica en los POP'S?

3. ¿Cuántas veces al día debe verificar la temperatura del makeline?

4. ¿Qué herramientas, materiales y productos debe contener la mesa de corte?

5. ¿Cuáles son los tres tipos de masa para pizza que se utiliza en Domino's?

6. ¿Cuáles son los cuatro tamaños de pizza que se pueden ofrecer a nuestro cliente y qué corte se hace en cada tamaño?

7. ¿Cuáles son las tres etapas que tiene la masa y qué días incluye cada etapa?

8. ¿Cuánto tiempo de vida tiene el Pan Pizza dentro de su empaque original en cuarto frío?

9. ¿Qué debe hacer el encargado de la mesa de corte si observa algún error en una pizza?

10. Al engrasar una Pan Pizza mediana con zesty blend por la parte de abajo y en los lados correctamente, cuántas onzas usamos?

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Escuela de Ciencias Psicológicas
Proyecto de Tesis -Cieps-**

**Prueba de Conocimiento
Higiene**

Nombre: _____ Tienda: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Esta prueba se realiza como un aporte a la elaboración de un Proyecto de Tesis, su colaboración será de gran utilidad para el desarrollo del proyecto y del área de Recursos Humanos.

Primera Serie:

Responda cada una de las siguientes preguntas.

1. Defina con sus palabras ¿Qué es higiene?

2. Mencione tres normas de higiene personal que debe seguir todo colaborador del equipo Domino's Pizza:

3. ¿Por qué es importante llevar a cabo un correcto lavado de manos en todas nuestras tiendas?

4. Defina que son los objetos extraños y mencione cómo se pueden evitar.

5. ¿Cuáles son las repercusiones de una intoxicación en un negocio?

Segunda Serie:

Lea cuidadosamente cada pregunta y subraye la respuesta correcta.

1. ¿Por cuánto tiempo se debe lavar las manos un miembro del equipo?

- a) 10 segundos.
- b) 20 segundos.
- c) 25 segundos.

2. ¿Cuál es la principal fuente de contaminación en los alimentos?

- a) Joyas.
- b) Dinero.
- c) El personal.

3. ¿Por cuánto tiempo deben sumergirse los utensilios en la tercera pileta?

- a) 1 minuto.
- b) 3 minutos.
- c) 6 minutos.

4. ¿Cuál es el orden en que deben lavarse los utensilios en las piletas?

- a) Enjuagar, lavar e higienizar.
- b) Lavar, enjuagar e higienizar.
- c) Limpiar, lavar e higienizar.

5. ¿Qué debe hacer si usted presenta alguna enfermedad como gripe, tos, etc.?

- a) Ausentarse en el trabajo.
- b) Informar al encargado y seguir instrucciones.
- c) Trabajar en producción

6. ¿Quién es el responsable de mantener nuestra tienda limpia y ordenada?
 - a) El gerente.
 - b) Delivers.
 - c) Todos los miembros del equipo.

7. Es la transferencia de microorganismos de un lugar a otro:
 - a) Contaminación cruzada.
 - b) Sanitización.
 - c) Higiene.

8. ¿Qué acciones debemos realizar al finalizar un día de trabajo?
 - a) Dejar todo sucio y llegar al día siguiente muy temprano para limpiar todo.
 - b) Limpiar y desinfectar todas las áreas y utensilios.
 - c) Limpiar solamente las áreas visibles.

9. ¿Qué debe hacer si observa en una pizza ya homeada algún objeto extraño?
 - a) Marcar remake y desechar la pizza.
 - b) Comerse la pizza con todos los miembros del equipo.
 - c) Retirar el objeto y enviar la pizza.

10. ¿Con qué frecuencia debe limpiar las bolsas térmicas, motos y cascos?
 - a) Una vez al mes.
 - b) Diariamente.
 - c) Cuando lo indique el gerente.

Gracias por su colaboración.



**Cursos Vía Intranet
 Evaluación del Programa de Capacitación**

Instrucciones:

De acuerdo a su experiencia con el programa de capacitación vía electrónica, marque con una X la opción que mejor describa su opinión.

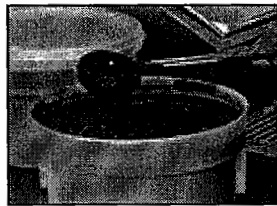
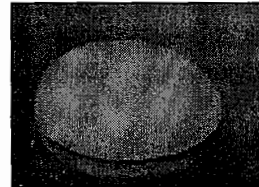
		Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	A. Del contenido del programa				
1.	El contenido del programa está actualizado.				
2.	El contenido del programa es suficientemente claro.				
3.	El desarrollo del contenido tuvo una secuencia lógica.				
4.	Llenó sus expectativas el contenido del programa.				
	B. De la utilidad				
5.	Ha adquirido conocimientos nuevos para su trabajo.				
6.	El programa brinda herramientas útiles para el desarrollo de sus labores.				
7.	El programa de capacitación unifica criterios para la operación.				
8.	Este programa puede contribuir al trabajo en equipo.				
	C. Opinión				
9.	El Programa vía intranet es atractivo.				
10.	Le gustaría recibir un nuevo programa por esta vía.				

Comentarios:

Gracias por su colaboración.

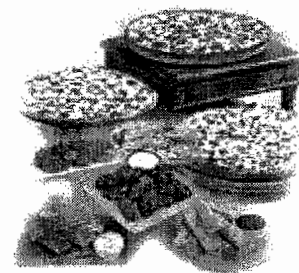


CURSO CALIDAD DE PRODUCTO



OBJETIVOS

- ❖ Conocer los cuidados de cada producto.
- ❖ Que los colaboradores utilicen el correcto procedimiento para la elaboración de productos de calidad.





CONTENIDO

1. PREPARACIÓN DE LOS PRODUCTOS.

- 1.1 Sistema RAV
- 1.2 CRT
- 1.3 Mesa de amasar
- 1.4 Línea de preparación (Makeline)
- 1.5 Mesa de corte

Z. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE CALIDAD.

- 2.1 Menú
- 2.2 Tipos de masa
- 2.3 Masa tradicional
- 2.4 Pan pizza
- 2.5 Crosty
- 2.6 Distribución de la Salsa
- 2.7 Distribución de los ingredientes
- 2.8 Productos adicionales
- 2.9 Entrada al horno

3. MESA DE CORTE.

- 3.1 Calidad en la mesa de corte
- 3.2 Corte de la pizza y colocación en caja
- 3.3 Colocación de producto adicional en su respectivo empaque.



Términos

PRP

Prepararse para la hora de alta demanda



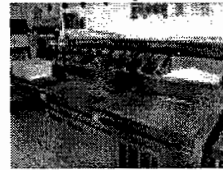
PEPS

Primero en entrar, primero en salir



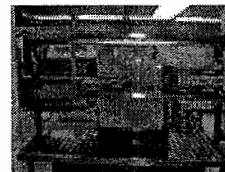
MAKELINE (MKL)

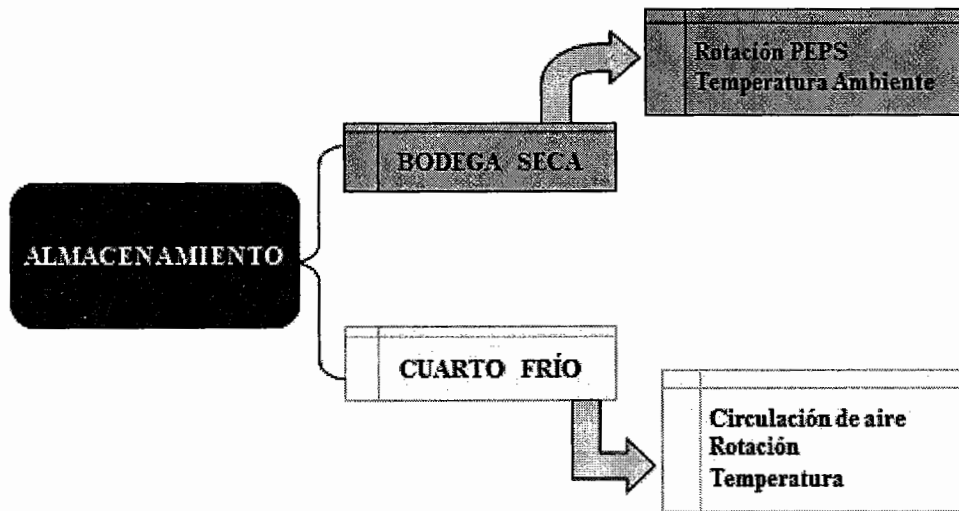
Línea de Preparación



RACK

Mesa Caliente

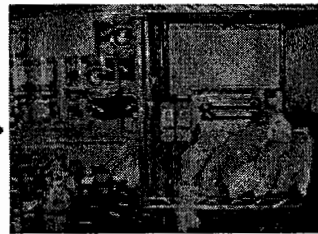




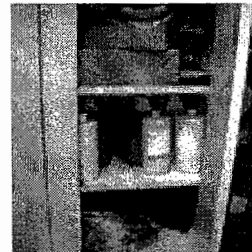
Bodega Seca

Almacenamiento de los productos

Esta área debe estar fresca y seca. Se colocan productos como: productos enlatados, salsa, cajas, papel toalla, etc.



Los químicos deben estar en bodega seca, o en oficina del gerente pero debidamente separados de los demás productos.

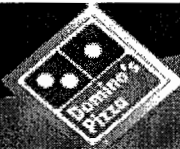
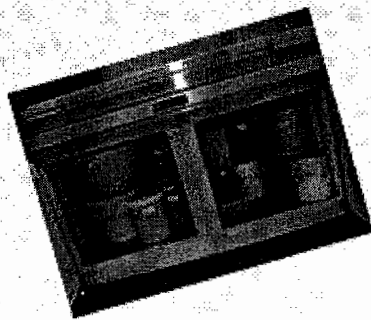




Domino's

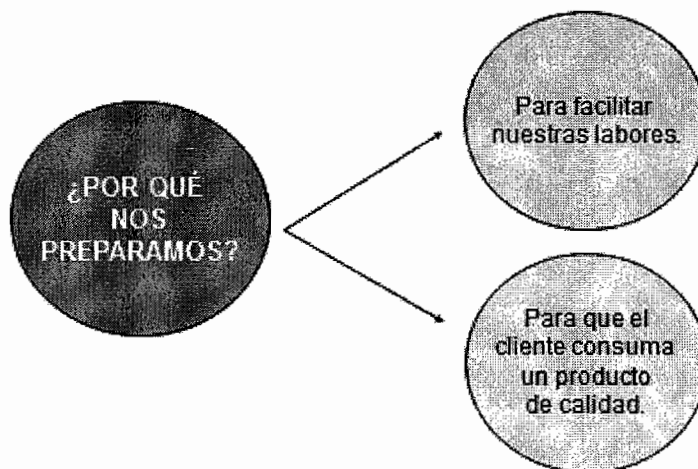
The Pizza Delivery Experts

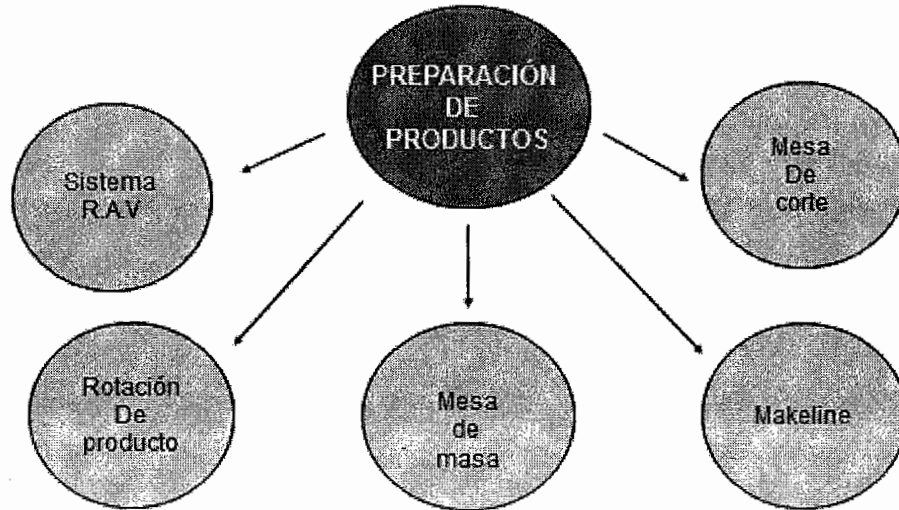
PREPARACIÓN DE PRODUCTOS



Domino's

The Pizza Delivery Experts





SISTEMA R.A.V.

Este sistema de fechado nos permite llevar un control acerca de la fecha y hora que debe de tener cada uno de nuestros productos, según nuestra hoja de vida útil.

R.A.V. significa:

R= recepción

A= apertura

V= vencimiento



A continuación se le presentan ejemplos de cómo realizar la etiqueta RAV dependiendo el caso.



CRT

Existen 3 factores que pueden afectar la calidad del producto durante su almacenamiento. Éstos son:

1. Circulación de aire

2. Rotación

3. Temperatura



MESA DE MASA

Debemos preparar la mesa de masa de tal manera que no tengamos que dar más de dos pasos para alcanzar cualquier utensilio o producto.

Debemos preparar lo siguiente:

1. Espátula limpia y desinfectada.
2. Rejillas de pizzas limpias y separadas por tamaño.
3. Sémola.
4. Bandejas de masas.
5. Cortador doble (para canelitas y cheese bread)
6. Recipiente de salsa.
7. Charolas (para producto adicional).
8. Pops actualizados y en buenas condiciones.



Domino's

The Pizza Delivery Experts

Bin Report

Es el documento que nos indica cuánto producto debo utilizar para cada dos horas de producción dentro de tienda, el cual incluye:

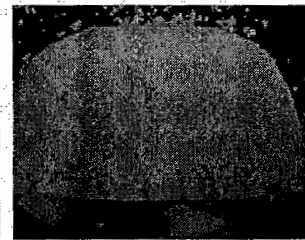
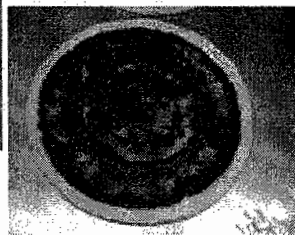
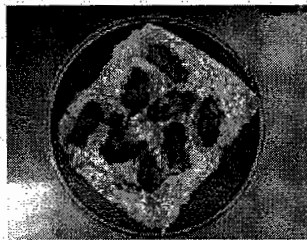
- Todos los tipos y tamaños de masas
- Masas de adicionales, e
- Ingredientes que utilizamos para su elaboración



Domino's

The Pizza Delivery Experts

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE CALIDAD





TIPOS DE MASA

En Domino's contamos con tres tipos de masa para la elaboración de nuestras pizzas:

1. Tradicional
2. Pan Pizza
3. Crosty

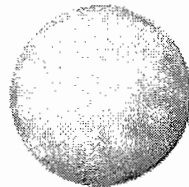


La masa tiene tres etapas, las cuales son:

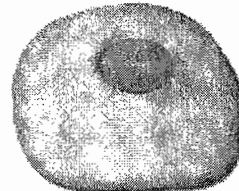
1. VERDE



2. PERFECTA



3. VENCIDA





VENTANA DE USO DE LA MASA FRÍA

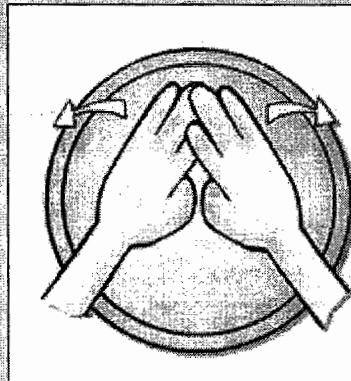
Día	Lista para usarse después de:	No deje afuera por más de:
Día 1	No se usa	No aplica
Día 2	No se usa	No aplica
Día 3	2 horas a temperatura ambiente	6 horas
Día 4	1 hora a temperatura ambiente	4 horas
Día 5	Directo del cuarto frío	2 horas
Día 6	Directo del cuarto frío	½ hora
Día 7	Directo del cuarto frío	½ hora
Día 8	No se usa	

Departamento de Operación Operativa, Noviembre 2007

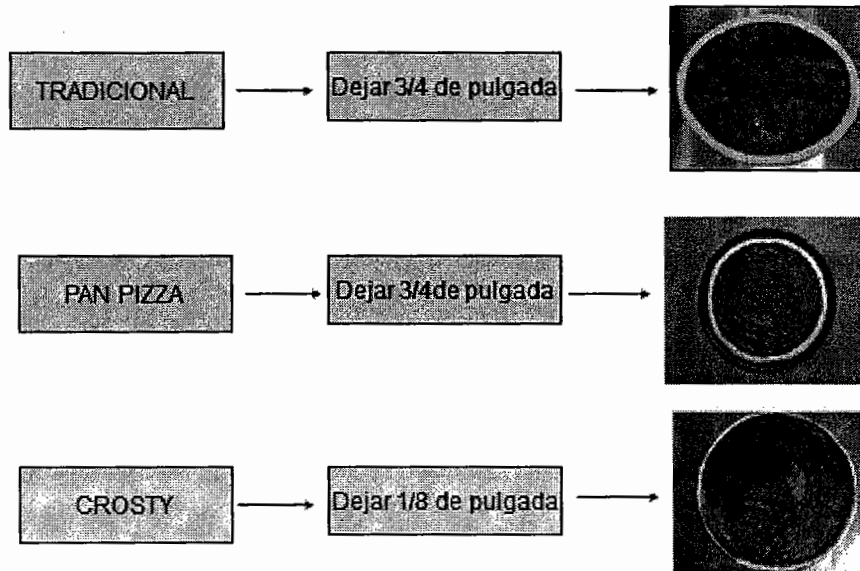


TÉCNICA DE MASEO

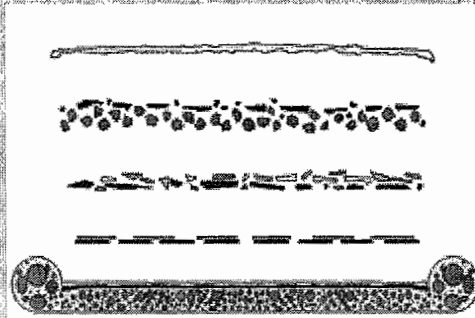
1. Remover
2. Hacer Borde
3. Estiramiento
4. Colocación



Distribución de salsa de acuerdo al tipo de masa

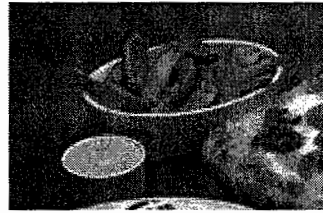


Orden de los Ingredientes



- Orégano
- Extra Queso
- Tomate o Anchoas
- Carnes Abultadas
- Vegetales
- Carnes planas
- Queso
- Salsa
- Masa

RECOMENDACIONES



- Preparar todo su producto anticipadamente, esto le brindará seguridad en la operación.
- Siempre consultar su BIN REPORT, lo cual ayudará a evitar pérdidas de producto o faltantes.
- Verificar constantemente la temperatura del MKL, cuarto frío y horno, esto le garantizará la calidad en el producto.
- Cuidar la masa según su ventana de uso.

GRACIAS

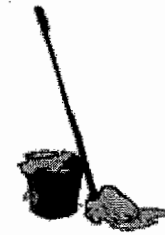




CURSO DE HIGIENE



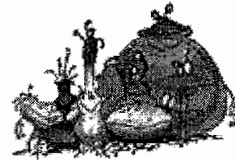
OBJETIVOS



- Concientizar a los colaboradores acerca de la importancia de la de limpieza e higienización dentro de la tienda.
- Conocer el correcto procedimiento de limpieza para garantizar a los clientes prácticas seguras en la preparación de alimentos.

CONTENIDO

1. Higiene.
2. Imagen de la tienda.
3. Normas de higiene personal.
4. Limpieza y sanitización.
6. Contaminación cruzada.
7. Limpieza al cierre.



¿Qué es higiene?

Es el grupo de actividades que realiza una persona para mantener libre de contaminantes su entorno físico y personal, con el fin de conservar la salud.



LAVADO DE MANOS

Como preparador de alimentos, debe estar limpio y respetar las prácticas adecuadas de higiene.

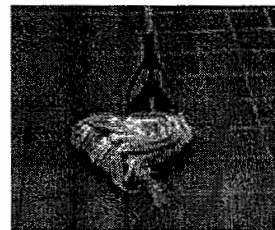
¿Cuándo debe lavarse las manos?

- ❖ Antes de ingresar al área de producción.
- ❖ Después de manipular dinero.
- ❖ Luego de ir al baño.
- ❖ Después de barrer, trapear o limpiar.
- ❖ Etc.



LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN

Limpieza: Consiste en eliminar el polvo, residuos de alimentos, suciedad visible o partículas sobre las superficies.



Sanitización: Es reducir la cantidad de microbios en las superficies, utilizando desinfectantes o químicos.



Lavado de utensilios en tres compartimientos



Retirar los residuos de alimentos con papel toalla, luego lavar utilizando Extra Clean.



Sumergir los utensilios en esta pileta que contiene sólo agua.



Sumergir los utensilios por un minuto utilizando Saniquat y dejar secar al aire libre.

Contaminación Cruzada

Es la transferencia de microorganismos de un lugar a otro.

Esto puede ser directo o indirecto, causado por un miembro del equipo que no se lavó las manos.

Contaminar un producto es peligroso porque la contaminación será transmitida al cliente.



Cuando se sienta enfermo, con malestar estomacal, intestinal, gripe, tos o alergias en la piel informe a su gerente de tienda.

Él deberá decidir si asignarle en otra área de la tienda alejada de los alimentos o si lo regresa a casa siguiendo los procedimientos administrativos.



Recuerde:
La principal fuente de contaminación en los alimentos es el personal que los manipula.

A continuación encontrará algunos consejos que le ayudaran a mantener los alimentos seguros para el consumo.

1. Limpie y desinfecte la zona de preparación antes de comenzar a preparar los productos.
2. Utilice únicamente utensilios y recipientes limpios y desinfectados. Recuerde lavarlos **cada dos horas.**
3. Desinfecte las tapas de las latas antes de abrirlas. Con ello evitará que el polvo y las bacterias caigan en los alimentos.
4. Limpie el abrelatas después de cada uso.



Limpeza y desinfección al cierre

Al finalizar el día hay mucho por limpiar y desinfectar para que la tienda quede en condiciones óptimas para el siguiente día de trabajo.

Por lo tanto, debemos barrer, trapear, lavar utensilios, desinfectar mesas, etc.



PARA UNA LIMPIEZA EFECTIVA

Limpiar frecuentemente



Use el tiempo necesario

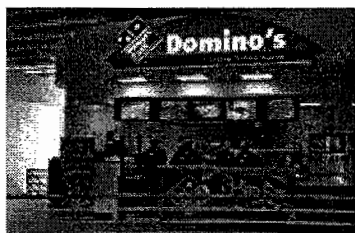
Utilice la cantidad necesaria de químicos, papel toalla y agua, no abuse ni malgaste la cantidad a utilizar.

Utilice los agentes limpiadores y desinfectantes establecidos.



¿Por qué es importante la higiene en todas nuestras tiendas?

- ❖ Garantiza a nuestro cliente productos seguros y de buena calidad.
- ❖ Evita intoxicaciones, enfermedades y problemas de salud en general.
- ❖ A todos nos gusta visitar y convivir en lugares limpios.



Conclusiones

- ❖ Seguir todos los lineamientos de higiene nos garantiza calidad en la elaboración de productos y la preferencia de nuestros clientes.
- ❖ La principal fuente de contaminación en las tiendas son sus colaboradores, por lo tanto, debemos cuidar nuestra higiene personal.
- ❖ La imagen de la tienda demuestra el grado de profesionalismo y limpieza de sus colaboradores, por tal motivo, la tienda debe permanecer siempre nítida no importando la hora. Esto solamente puede lograrse con **TRABAJO EN EQUIPO.**

