

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES  
EN LOS RESTAURANTES DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ”.**

**TÉSIS**

**PRESENTADA A LA COORDINACIÓN DE LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**POR**

**LUCIANO VICENTE PEREIRA ARGUETA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ NOVIEMBRE DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Rector:** Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

**Secretario General:** Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

**Consejo Directivo:** Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil

Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Br. Victor Hugo Mayen García

Br. Javier Augusto Castro Vasquez

Ing. Mec. Hugo Humberto Rivera Pérez

**Director:** Ing. Porfirio Alejandro Marroquín Quiñonez

**Coordinador Académico:** Msc. Esteban Enrique Barreno Vicente

**Coordinadora de Carrera:** Dra. Yensi Orbelina Cabrera Quezada

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

**PRESIDENTE:** Lic. Boris Sidney Barillas Cajas

**SECRETARIA:** Licda. Mildred Francisca Zacarías Nava

**VOCAL I:** Licda. Kelly Marlene Coxaj Vicente

Santa Cruz del Quiché, 31 de agosto de 2020

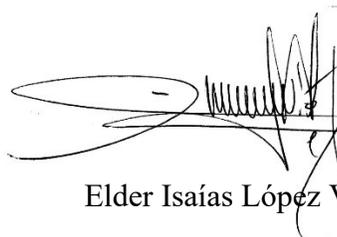
Dra. Yensi Orbelina Cabrera Quezada  
Coordinadora de la Licenciatura en Administración de Empresas  
Centro Universitario de Quiché  
Universidad de San Carlos de Guatemala

De conformidad con la designación de esta coordinación, procedí a asesorar al estudiante LUCIANO VICENTE PEREIRA ARGUETA, registro académico 201146529, CUI 263733130301 en la elaboración del trabajo de tesis titulado: “PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LOS RESTAURANTES DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ.”.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos establecidos en el normativo de opciones de graduación de la Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Quiché.

Con base a lo anterior, emito **DICTAMEN FAVORABLE** para que el estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

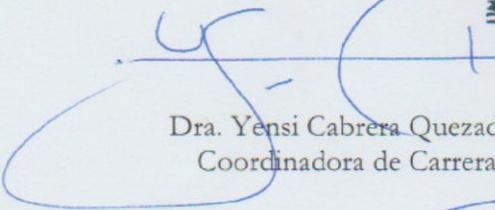


Elder Isaías López Velásquez  
Licenciado en Administración de Empresas  
Maestro en Administración Financiera  
Colegiado activo No. 13091

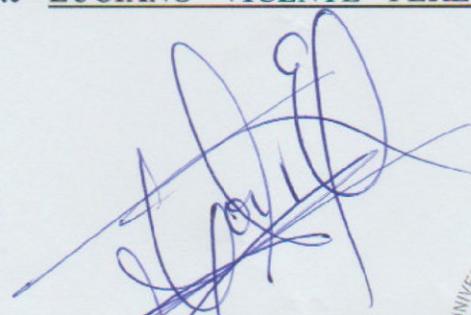


COORDINACIÓN DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ, 18 DE NOVIEMBRE 2020.

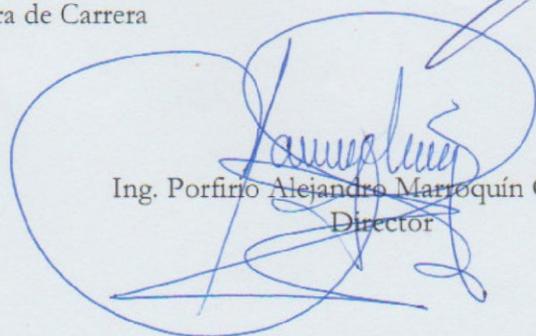
Con base al Artículo 44 del Normativo de Opciones de Graduación, se tuvo a la vista la resolución del Jurado Examinador del Examen Privado de Tesis que consta en el acta No. CUSACQ-ADM-002-2020, folio No. 07 de fecha veintinueve de octubre del año dos mil veinte y el trabajo de Tesis denominado: **“Programas de Capacitación y el Desempeño de los trabajadores en los Restaurantes de Santa Cruz del Quiché”** que para su graduación profesional presentó el estudiante LUCIANO VICENTE PEREIRA ARGUETA, autorizándose su impresión.

  
Dra. Yensi Cabrera Quezada.  
Coordinadora de Carrera



  
Vo. Bo. M.A. Esteban Barreno Vicente.  
Coordinador Académico



  
Ing. Porfirio Alejandro Marroquín Quiñ  
Director



**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

## **Dedicatoria a:**

### **DIOS**

Todo poderoso, creador de toda la existencia, por darme la fuerza, la sabiduría y la voluntad para lograr todos los objetivos y metas planteadas en mi vida y hacer posible la elaboración de este trabajo

### **MI MADRE**

Irma Aracely Argueta Doniz, por ser un ejemplo de lucha y superación, por guiarme en el camino de la vida y por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

### **MI HERMANO**

Herberth Augusto Argueta, por brindarme su apoyo en todo momento y motivarme a mejorar constantemente.

### **MIS SOBRINOS Y CUÑADA**

Nabiki Bivian Aracely y Herberth Donerick Ibraim, por impulsarme a seguir adelante en todo momento.

### **PROFESIONALES DEL CENTRO UNIVERSITARIO**

Dra. Yensi Orbelina Cabrera Quezada, Licda. Thelma Tzul, Lic. Elder Isaías López Velásquez y demás colaboradores, por su excelente labor y apoyo a los esfuerzos del Centro Universitario y en especial a mi persona, durante todo el proceso.

### **MIS AMIGOS CERCANOS.**

Que de una u otra forma me brindaron su apoyo durante todo el proceso y me motivaron a continuar.

## Índice

I. Introducción.....	i
----------------------	---

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1. Restaurantes. ....	1
1.1.1 Tipos de restaurantes.....	1
1.1.2 Restaurantes según la oferta gastronómica. ....	2
1.1.3 Los Restaurantes y la satisfacción de las necesidades del cliente.....	3
1.2. Capacitación.....	4
1.3. Programas de Capacitación.....	4
1.3.1 Factores que afectan los programas de capacitación en las organizaciones. ....	4
1.3.2 Principales objetivos de los programas de capacitación. ....	6
1.3.3 Teoría del proceso de aprendizaje en los programas de capacitación.....	7
1.3.4 Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).....	8
1.3.5 Indicadores de las necesidades de capacitación. ....	9
1.3.6 Niveles de análisis en el diagnóstico de necesidades de capacitación. ....	9
1.3.7 Tipos de necesidades de capacitación. ....	10
1.3.8 Fases para la determinación de las necesidades de capacitación. ....	11
1.3.9 Métodos para la detección de las necesidades de capacitación.....	12
1.3.10 Diseño de los Programas de Capacitación. ....	13
1.3.11 Objetivos de los programas de capacitación. ....	14
1.3.12 Recursos necesarios para los programas de capacitación. ....	16
1.3.13 Definición de los contenidos del programa de capacitación.....	17
1.3.14 Ejecución de los Programas de Capacitación.....	17

1.3.15 Métodos de capacitación en el puesto de trabajo. ....	17
1.3.16 Métodos de capacitación fuera del puesto de trabajo. ....	18
1.3.17 Métodos de capacitación por computadora. ....	19
1.3.18 Evaluación del Programa de capacitación. ....	20
1.3.19 Criterios de evaluación de Kirkpatrick. ....	21
1.4. Desempeño Laboral .....	22
1.4.1 Administración del desempeño. ....	22
1.4.2 Evaluación del desempeño. ....	22
1.4.3 Indicadores para la evaluación del desempeño. ....	23
1.4.4 Criterios considerados para evaluar el desempeño. ....	23
1.4.5 Responsabilidad por la evaluación del desempeño. ....	24
1.4.6 Beneficios de la evaluación del desempeño. ....	24
1.4.7 Métodos de evaluación del desempeño. ....	25
1.4.8 El desempeño laboral en los restaurantes. ....	25

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

2.1. Metodología de la investigación. ....	26
2.2. Técnicas de investigación. ....	26
2.3. Unidad de análisis. ....	27
2.4. Disposición de los colaboradores a participar en programas de capacitación .....	29
2.5. Ejecución de programas de Capacitación en los restaurantes .....	30
2.6. Metodología de capacitación aplicada en los restaurantes. ....	33
2.7. Metodología de la evaluación de desempeño de los colaboradores en los restaurantes. ....	40
2.8. Rendimiento de los colaboradores de los restaurantes. ....	41
2.9. Identidad de los colaboradores con sus respectivos restaurantes. ....	44

2.10. Servicio de los colaboradores a los clientes de los restaurantes .....	46
2.11. Análisis de los resultados de la observación directa no par	
2.11.1 Disposición de los colaboradores a participar en capac	
2.11.2 Conocimiento de la metodología para aplicación de los programas de capacitación. 48	
2.11.3 Ejecución de los programas de capacitación.....	49
2.11.4 Capacitación externa a la organización.....	49
2.11.5 Calidad del servicio de los colaboradores, prestado a los clientes.....	49
2.12. Análisis y discusión de resultados.....	50

### **CAPÍTULO III**

#### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LOS RESTAURANTES DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ**

3.1. Justificación del programa de capacitación.....	53
3.2. Formulación del Programa de Capacitación. ....	53
3.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. ....	54
3.4. Diseño del programa de capacitación. ....	57
3.4.1 Objetivo general del programa de capacitación. ....	57
3.4.2 Objetivos específicos del programa de capacitación.....	57
3.4.3 Contenido de la capacitación.....	58
3.4.4 Técnicas de capacitación.....	59
3.4.5 Recursos. ....	60
3.4.6 Actividades.....	61
3.4.7 Capacitados. ....	68
3.4.8 Capacitador.....	68
3.4.9 Plan de acción del programa de capacitación.....	68
3.5. Ejecución del programa de capacitación.....	74

3.6. Evaluación del programa de capacitación.....	75
3.6.1 La reacción de los capacitados. ....	76
3.6.2 El alcance del aprendizaje. ....	76
<b>4. Conclusiones. ....</b>	<b>77</b>
<b>5. Recomendaciones. ....</b>	<b>78</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>79</b>
<b>7. Anexos. ....</b>	<b>81</b>

### **Índice de Gráficas.**

Gráfica No. 1 Disposición de los colaboradores a participar en procesos para mejorar su desempeño laboral en los restaurantes .....	29
Gráfica No. 2 Promedio de aplicación de procesos de inducción en los restaurantes. ....	30
Gráfica No. 3 Conocimiento de la metodología para la aplicación de programas de capacitación.....	31
Gráfica No. 4 Aplicación promedio de los programas de capacitación en los restaurantes .....	32
Gráfica No. 5 Aplicación de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los restaurantes. ..	33
Gráfica No. 6 Relación de los contenidos de la capacitación, con las necesidades de los colaboradores de los restaurantes. ....	34
Gráfica No. 7 Planificación de los contenidos de los programas de capacitación, por parte de los gerentes.....	35
Gráfica No. 8 Planificación de los objetivos de los programas de capacitación, por parte de los gerentes.....	36
Gráfica No. 9 Colaboradores compensados por su participación en capacitaciones. ....	37
Gráfica No. 10 Evaluación de los programas de capacitación aplicados en los restaurantes, por parte de los gerentes. ....	38
Gráfica No. 11 Criterios implementados por la gerencia, para evaluar los programas de capacitación en los restaurantes. ....	39
Gráfica No. 12 Aplicación de evaluaciones de desempeño en los restaurantes. ....	40

Gráfica No. 13 Cumplimiento de los objetivos individuales por parte de los colaboradores de los restaurantes.....	41
Gráfica No. 14 Perspectiva de los gerentes, sobre la calidad del trabajo de los colaboradores. ....	42
Gráfica No. 15 Capacidad de los colaboradores de los de sus tareas.....	
Gráfica No. 16 Conocimiento de la misión de los restaurantes, por parte de los colaboradores.....	45
Gráfica No. 17 Conocimiento de los valores de los restaurantes, por parte de los colaboradores.....	45
Gráfica No. 18 Calidad del servicio prestado por los colaboradores a los clientes de los restaurantes.....	46
Gráfica No. 19 Perspectiva de la gerencia, sobre el cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución de las tareas de los colaboradores.....	47

### **Índice de Imágenes**

Imagen No. 1 Flujograma del proceso de formulación de programas de capacitación .....	54
Imagen No. 2 Encuesta aplicada a gerente de restaurante Donde Mike .....	88
Imagen No. 3 Encuesta a gerente Restaurante San Miguel.....	88
Imagen No. 4 Encuesta a propietario del Restaurante Meychos.....	89
Imagen No. 5 Encuesta a colaborador de Restaurante Donde Mike.....	89

### **Índice de Tablas.**

Tabla No. 1 Formato para la detección de las necesidades de capacitación en los restaurantes.....	56
Tabla No. 2 Plan de acción para el programa de capacitación.....	69
Tabla No. 3 Check list, para el control de la ejecución de actividades de capacitación. ....	75

## **Introducción.**

Los restaurantes convencionales son los establecimientos en los que se elaboran y sirven alimentos a los clientes, ofreciendo una carta muy variada, elaborando comida con distintos tipos de cocina, en diversas presentaciones de platillos, distinguiéndose por la buena atención al cliente, con personal uniformado y presentable. Requieren una fuerza laboral con desempeño óptimo, que cuente con los conocimientos y habilidades para desarrollar sus operaciones, logrando satisfacer las exigencias de la clientela, con servicio de calidad, elaborando productos variados, por lo cual se requiere la implementación de estrategias que fortalezcan estos aspectos.

En los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, el desempeño de los colaboradores presenta limitaciones, reflejando dificultad en el desarrollo de las actividades laborales, el logro de objetivos individuales y organizacionales, como consecuencia de la carencia de conocimientos y habilidades en la fuerza laboral. El compromiso de los trabajadores con su empresa es bajo, desconocen la misión, la visión y los valores practicados en su organización. El rendimiento es deficiente, presentando demoras en el desarrollo de las tareas, baja calidad en la ejecución de actividades laborales y mala atención a los clientes.

Las limitaciones en el desempeño de los colaboradores de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, se atribuyen a la carencia de aplicación de programas de capacitación. En el nivel gerencial, se desconocen los procesos necesarios a implementar, se ignora la existencia de necesidades de capacitación a satisfacer, limitando la formulación de planes que permitan atender las dificultades, en el desarrollo de las funciones de la fuerza laboral, la ejecución de técnicas formativas que fortalezca las capacidades de los trabajadores y la aplicación de procesos para evaluar su impacto en la organización.

Se realizó una investigación documental y de campo, utilizando el método científico en sus tres fases, el método analítico-sintético e inductivo-deductivo, determinando como hipótesis: la falta de aplicación de programas de capacitación técnicos, limita el desempeño de los colaboradores, de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché. Aplicando una encuesta y la observación directa no participante, a una muestra de 69 trabajadores y la unidad de gerencia de estas empresas,

formulando como objetivos: determinar la implementación del proceso de capacitación, analizar la calidad de los métodos aplicados y verificar si el desempeño de los trabajadores es el óptimo.

En el capítulo I de este documento, se describe la temática principal, iniciando con los conceptos y definiciones relacionados a los restaurantes, su clasificación y descripción. Se aborda el tema de los programas de capacitación, se enlistan los procesos comenzando con el diagnóstico de necesidades de capacitación y la forma como se desarrolla, el diseño de los programas, la ejecución de la capacitación y la evaluación del proceso. Por último, se describe el contenido relacionado al desempeño laboral, la evaluación de desempeño y sus conceptos.

El análisis de los resultados de la investigación aplicada se plantea en el capítulo II, donde se describen los principales hallazgos y se interpreta la información obtenida en relación a la aplicación de programas de capacitación, la metodología con la que se implementan, la calidad de las evaluaciones de desempeño y la determinación del nivel de rendimiento de los colaboradores de los restaurantes. En este capítulo se obtienen los elementos para determinar que la falta de aplicación de programas de capacitación, limita el desempeño de los trabajadores de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.

Como propuesta para dar solución a la problemática detectada, se plantea en el capítulo III un “programa de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores, de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché”, dirigido a la unidad de gerencia de estas empresas, en el cual se desarrolla todo el proceso, desde el diagnóstico de las necesidades, formulando el diseño para atender estas deficiencias, ejecutando el proceso mediante e-learning, para hacerlo flexible y facilitar el acceso a la temática, utilizando contenido multimedia cargado a la plataforma de Classroom, en dos distintos cursos.

En las conclusiones se describen los hallazgos principales en relación a la carencia de aplicación de programas de capacitación y el desempeño de los colaboradores de los restaurantes. Planteando recomendaciones para la aplicación de la propuesta como solución a la problemática.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

Dentro de los restaurantes, se requiere de la aplicación de procesos formativos que doten al personal de las capacidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Los programas de capacitación, son un conjunto de actividades sistemáticas, que permiten a la gerencia, brindar al personal las habilidades y conocimientos necesarios para un desempeño óptimo de sus tareas.

### **1.1. Restaurantes.**

Este tipo de empresa puede definirse como un “un establecimiento que dispone de zonas de cocina y salón-comedor debidamente equipados donde se sirve comida y bebida a cambio de un precio establecido de antemano” (Flores, 2018, p. 23). En estos se ejecutan dos tipos de operaciones ya que prestan servicios y elaboran productos, lo cual representa un reto para la capacitación y formación del personal para mantener ambos aspectos en las condiciones más óptimas.

#### **1.1.1 Tipos de restaurantes.**

Los restaurantes se pueden clasificar en diversas categorías y desde distintas perspectivas como el tipo de comida que preparan, la ubicación y el tipo de servicio que se ofrece (Barragán, 2008). Entre los principales tipos de restaurantes podemos encontrar los siguientes:

##### **a) Restaurantes “gourmet”.**

En este tipo de restaurantes se “basa su oferta en productos de alta categoría, personal muy calificado, servicios de calidad y precio elevado” (García , Gil, & García, 2016, p. 9). En estos establecimientos, la comida constituye un evento casi artístico que puede durar varias horas, ya que está a cargo de personal sumamente capacitado con amplia experiencia. (Gómez, 2011). Este tipo de restaurantes requieren que se preste a los colaboradores una constante atención en relación a procesos formativos, dotándoles de habilidades y conocimientos muy especializados.

##### **b) Restaurantes de comida rápida “Fast-Food”**

Estos representan la nueva cultura de alimentarse, combinan la rapidez para la elaboración de productos con el entorno que transforma a los consumidores en clientes globales (Gallego, 2002). Se caracterizan por ofrecer servicios poco especializados y alimentos de fácil preparación. Los

costos para los clientes en estos restaurantes son muy bajos y accesibles (Gómez, 2011), la capacitación del personal necesaria es bastante mecanicista y generalizada, por lo que no requiere mucha especialización.

#### **c) Restaurantes independientes.**

En estos establecimientos, los dueños son los responsables directos de todas o la mayoría de las operaciones del restaurante. No están afiliados a ninguna marca o compañía, cuenta con características únicas y se diferencian con facilidad (Gómez, 2011). Los procesos formativos laborales, en este tipo de restaurantes, dependen directamente del propietario, por lo que se pueden adaptar de mejor manera a las necesidades de la empresa, sin embargo representan un esfuerzo considerable para la unidad de gerencia.

#### **d) Restaurantes de cadena.**

Son negocios que operan bajo el mismo nombre y están afiliados a una marca con una gerencia similar a la del resto de unidades de la cadena (Gómez, 2011), en estos, la capacitación está muy ligada a los estándares establecidos por la alta gerencia y se adaptan a los planes centralizados de la empresa.

### **1.1.2 Clasificación según tenedores.**

Este es otro tipo de clasificación para los restaurantes según la calidad del servicio, el menú y la infraestructura que poseen, desde los cinco tenedores, que son los más lujosos, con mejor mobiliario y productos, hasta un tenedor, que son los establecimientos con los requerimientos mínimos que debe poseer un restaurante (García , Gil, & García, 2016).

### **1.1.3 Restaurantes según la oferta gastronómica.**

En este tipo de clasificación, se divide a los restaurantes según la variedad de alimentos que ofrecen en su carta, los tipos de cocina aplicados y la diversidad de presentaciones de platillos que producen (López, Carabias, & Diaz, 2011). Las habilidades y conocimientos de los colaboradores deben adaptarse a la diversidad o especialización de la empresa. Sus principales clasificaciones son las siguientes:

**a) Restaurantes de especialidad o temático:**

Ofrecen una variedad limitada de alimentos y como su nombre lo indica, se especializan en la gastronomía de algún lugar o región específica, su carta no presenta mucha variedad, se enfoca en determinado tipo de platillos y alimentos (García , Gil, & García, 2016). Se requiere que la capacitación de los colaboradores sea constante y se centre en la especialidad del restaurante, para ofrecer una experiencia satisfactoria a la clientela.

**b) Restaurante “Convencional”.**

Se caracterizan por ofrecer una amplia variedad de platillos, no se especializan en un tipo de cocina en específico, cuentan con una carta extensa, mobiliario y equipo estilizado, con cierto grado de elegancia, el personal esta uniformado, el pago se realiza generalmente después del consumo, se orienta a consumidores de clase media (García , Gil, & García, 2016). Requieren de personal capacitado con múltiples habilidades y conocimientos que puedan producir bienes y prestar servicios de calidad, para llenar las expectativas del consumidor. El estudio se aplicó en este tipo de restaurantes, ubicados en el área urbana de Santa Cruz del Quiché.

**1.1.4 Los Restaurantes y la satisfacción de las necesidades del cliente**

En la actualidad la complejidad por satisfacer a los clientes se hace más grande, ya que esto no radica únicamente en la atención de necesidades fisiológicas o de supervivencia puesto que, los consumidores buscan en estos establecimientos, múltiples formas para atender sus deseos inherentes. Los comensales buscan lugares para reunirse y convivir con familia y amigos, relajarse y entretenerse con precios más accesibles en un entorno diferente, pero que brinde comodidad y seguridad.

Ocasionalmente el consumidor busca un lugar para tratar cuestiones, como negocios o aspectos relacionados al trabajo, por lo que el precio deja de ser importante, sin embargo, se requiere un ambiente agradable y acorde a la situación. Es muy frecuente que los consumidores requieran un lugar que les permita transmitir cierta imagen y apariencia relacionada a su cultura, estatus social y económico, por lo que se necesita de mobiliario e infraestructura especial (Gallego, 2002). La capacitación asume gran relevancia al dotar a los colaboradores de capacidades que les permitan atender todos estos aspectos, logrando la satisfacción integral de la clientela.

## **1.2. Capacitación.**

Este subproceso de la Gestión del Talento Humano, como parte del proceso de desarrollo de las personas, se define como una acción mediante la cual se busca desarrollar en los colaboradores, las cualidades que les preparen para ser más productivos, influyendo en sus comportamientos para incrementar su desempeño, con la finalidad de contribuir a alcanzar los objetivos de la organización (Vallejo, 2016). A través del proceso de capacitación, se busca mejorar el comportamiento y dotar de las capacidades intelectuales a determinado trabajador, para que pueda cumplir con sus tareas y objetivos, aprovechando los recursos de forma óptima.

“La capacitación cubre una necesidad primordial para el colaborador y la organización, de prepararse para su actividad en forma permanente” (Amador, 2017, p.179). la ventaja del proceso radica en su enfoque en el desarrollo de actividades, que el colaborador realiza inmediatamente, permitiendo concentrar los esfuerzos de mejor manera.

## **1.3. Programas de Capacitación.**

Los programas de capacitación son un conjunto de procesos aplicados de forma cíclica y continua, los cuales se dividen en cuatro etapas, iniciando por el diagnóstico de las necesidades de capacitación en el que se determina cuáles son las carencias de formación que deben ser atendidas por la organización, el diseño del programa que debe atender las necesidades detectadas, su implantación o ejecución y la evaluación de los resultados obtenidos por el proceso (Chiavenato, 2018).

### **1.3.1 Factores que afectan los programas de capacitación en las organizaciones.**

“El factor que más afecta los procesos de los programas de capacitación dentro de las organizaciones, es el cambio de cualquier índole, sin embargo, existen otros factores que influyen en el proceso y a la vez se ven influidos por este” (Chiavenato, 2009, p. 373).

#### **a) Apoyo de la alta administración o gerencia.**

La forma más eficaz de lograr el éxito, es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios (Mondy, 2010). Es imprescindible como cada proceso

organizacional, que los gerentes o propietarios participen en la toma de decisiones concernientes a la capacitación.

**b) El compromiso de los especialistas y generalistas.**

Todos los niveles de gerencia deben involucrarse en el proceso, participando en conjunto con los profesionales especialistas en capacitación. El trabajo en unión para la implementación de los programas de capacitación es fundamental, la organización completa debe trabajar en armonía para el diseño y su ejecución (Chiavenato, 2018). Desde el jefe de meseros, el encargado de cocina, todos los gerentes y supervisores de área en general, deben involucrarse.

**c) Los avances tecnológicos.**

Es importante tomar en consideración que “la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio de la manera de transmitir los conocimientos a los empleados y este cambio se difunde de manera constante” (Mondy, 2010, p. 199). El desarrollo de la tecnología abre brechas a la implementación de procesos que facilitan la aplicación de programas de capacitación.

**d) La complejidad de la organización.**

La forma en que las empresas se organizan afecta directamente las funciones de los empleados, ya que determina las habilidades y comportamientos que un trabajador debe poseer para el desarrollo de sus actividades laborales (Chiavenato, 2009). En el caso de los restaurantes se debe analizar la manera en que se estructuran todas las funciones y actividades laborales, ya que estas determinan las capacidades que el personal necesita adquirir.

**e) La complejidad del mundo.**

Las empresas deben enfrentarse a organizaciones y ambientes globales que generan nuevas amenazas y oportunidades que se deben confrontar. El entorno de las empresas en general evoluciona de forma constante, la naturaleza competitiva del mercado requiere de trabajadores cada vez mejor capacitados, con más conocimientos y habilidades (Mondy, 2010). Entre mejor capacitados estén los colaboradores, mejor desempeño tendrán frente a estas amenazas.

**f) Los principios de aprendizaje.**

“Las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 373). La capacitación debe ser proporcionada en el momento en que se necesite, además, se debe considerar que la tendencia por los procesos de formación práctica y métodos de enseñanza activos, generan mejores resultados que métodos pasivos, teóricos y abstractos (Mondy, 2010,).

**g) Otros procesos de la Administración de Recursos Humanos.**

“El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación” (Mondy, 2010, p. 200). La eficiencia y eficacia en la aplicación de todos los procesos de la Administración de Recursos Humanos, facilitan el logro de los objetivos de la capacitación.

**1.3.2 Principales objetivos de los programas de capacitación.**

Los objetivos o metas genéricas que se aplican a toda organización se pueden resumir en tres, los cuales son:

a) “La capacitación contribuye a que el perfil individual del colaborador se adecúe al perfil requerido en un puesto de trabajo: conocimientos, habilidades y actitudes” (Orozco, 2017, p.44). Este proceso dota al personal de las capacidades que le permitan ejecutar las operaciones de su puesto de trabajo con eficiencia.

b) Brindar al personal las capacidades que lo preparen para un desarrollo continuo tanto en sus puestos actuales, como en los futuros, en los que deberán ejecutar tareas más complejas y elevadas. (Hernández, Sandoval, & García, 2018). La capacitación debe enriquecer al personal y dotarlo de herramientas que le permitan aprovechar oportunidades futuras.

c) Cambiar el comportamiento de los colaboradores para que estos sean más receptivos a las nuevas tendencias de la administración, estén más motivadas y propicien un clima organizacional más adecuado (Chiavenato, 2011).

### **1.3.3 Teoría del proceso de aprendizaje en los programas de capacitación.**

El aprendizaje “es el proceso por el cual un individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de la conducta” (Grados , 2009, p. 68). Los programas de capacitación son un medio de aprendizaje, por lo cual, se rigen por estos principios, los cuales se describen a continuación.

#### **a) El personal en capacitación debe tener cierta motivación para aprender.**

La motivación que un trabajador tiene, influye de forma directa en los resultados de los programas de capacitación, puesto que ésta determina el entusiasmo y la predisposición para recibir la información y conocimiento que se le impartirán en el proceso, el empleado debe percibir que este le producirá un beneficio y tener el estímulo adecuado para que se alcance el propósito deseado.

#### **b) El entrenado debe estar capacitado para aprender.**

El trabajador que reciba la capacitación debe poseer habilidades y actitudes que le permitan asimilar el contenido impartido, comprender la temática y aplicarla en sus actividades laborales. Las estrategias de formación deben adaptarse a las capacidades y habilidades de comprensión que el colaborador tenga.

#### **c) El aprendizaje requiere realimentación y refuerzo.**

En este caso, el trabajador requiere que se le refuerce por los conocimientos que está por adquirir o que ya ha obtenido, se debe mostrar que éste recibirá una compensación por el crecimiento que alcanzó, dicho reconocimiento se debe brindar de forma inmediata, además tiene que satisfacer alguna necesidad inherente al colaborador (Chiavenato, 2018)

#### **d) La aplicación práctica aumenta el desempeño de la capacitación.**

Este principio es muy importante puesto que “la gente recuerda mejor aquello que ha repetido y ejercitado” (Castillo, 2012, p. 58). Se debe dar la oportunidad al colaborador de repetir el proceso aprendido hasta que asimile los conocimientos que se le han impartido y adquiera la experiencia necesaria.

**e) El material de capacitación debe tener significado.**

Bajo ningún motivo se debe presentar instrumentos, contenidos o herramientas monótonas al colaborador, estas deben ser innovadoras y agradables para el trabajador, debe presentar información en forma sistemática y secuencial, de modo que se ayude a hacer más eficiente el proceso (Chiavenato, 2018). El contenido de la capacitación debe ser valioso para el aprendiz, esto aumentará su disposición a participar del proceso y propiciará que sea más receptivo a los nuevos conocimientos.

**f) El material se debe comunicar con eficacia.**

Los contenidos de la capacitación, se deben comunicar de manera clara, asegurando su máxima comprensión, para que estos puedan ser aplicados de forma adecuada, garantizando un aprendizaje de calidad (Chiavenato, 2018). Todos los contenidos y conocimientos que se impartan en los procesos de formación se deben dar con claridad.

**g) El material debe ser transferible al trabajo.**

La última teoría del proceso de aprendizaje aplicada a los programas de capacitación, afirma que “La gente memoriza más fácil lo adquirido a medida que lo utiliza” (Castillo, 2012, p. 58). Los conocimientos y habilidades impartidos deben ser completamente aplicables a las actividades laborales de los colaboradores.

### **1.3.4 Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).**

Este es el primer proceso de un programa de capacitación, “la evaluación de necesidades, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar, mediante el desarrollo a largo plazo” (Castillo, 2012, p. 36).

Una necesidad de capacitación, es toda carencia o deficiencia presente en un trabajador individual o en una agrupación de colaboradores, que impiden ejecutar las tareas y responsabilidades que le corresponden dentro de la empresa de forma óptima y toda situación que se suscite dentro de la organización, que afecte el desempeño en general y se pueda solucionar con capacitación (Hernández, Sandoval, & García, 2018). Las necesidades de capacitación se evidencian por la brecha entre el desempeño, en la ejecución de las tareas y los requerimientos organizacionales.

### **1.3.5 Indicadores de las necesidades de capacitación.**

Es importante considerar que existen indicadores que señalan las necesidades futuras de capacitación y aquellas que se reflejan en hechos que ya sucedieron (Chiavenato, 2018). Las necesidades futuras se denominan “a priori” y las pasadas “a posteriori”.

#### **a) Indicadores “a priori”.**

Son las necesidades que se presentarán si determinados hechos llegaran a suceder, es decir que se consideran a futuro. Estas se dan por la expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, reducción del número de trabajadores, cambio de métodos o procesos de trabajo, movimientos de personal, ausentismo, cambio en los programas de trabajo, modernización de equipos o tecnología y producción o elaboración, de nuevos bienes o servicios (Amador, 2017).

#### **b) Indicadores “a posteriori”.**

Se generan por la falta de atención a problemas o situación que ya sucedieron y necesitan solución, se pueden dar por problemas de producción que generan los indicadores de baja productividad, mala calidad de producción, comunicaciones deficientes, número elevado de accidentes de trabajo, exceso de errores, mucho desperdicio, poca versatilidad de los colaboradores y mal aprovechamiento de espacios (Amador, 2017).

### **1.3.6 Niveles de análisis en el diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Para determinar las necesidades de capacitación presentes en una organización es necesario aplicar un análisis profundo en tres distintos niveles de las empresas.

#### **a) Análisis organizacional.**

Es importante tomar en consideración que “los objetivos de largo plazo de la organización, son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación” (Chiavenato, 2011, p. 326).

Además “Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos” (Mondy, 2010, p. 201).

El análisis organizacional, no solo implica el estudio profundo de la situación interna de la empresa como su clima, planes y estructura, es importante también considerar el contextos socioeconómico y tecnológico en el que esta se encuentra inmersa (Chiavenato, 2018).

**b) Análisis de tarea.**

Este nivel de análisis implica el estudio de los puestos de trabajo y los requisitos que este exige de su ocupante, se determinan las habilidades, destrezas y conocimientos que el trabajador debe completar para desempeñar sus funciones con éxito (Chiavenato, 2018). Este tipo de análisis puede ser muy complejo, sin embargo, es importante tener en consideración que “las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis” (Mondy, 2010, p. 202).

**c) Análisis del Recurso Humano.**

Se ejecuta para determinar las necesidades inherentes a la fuerza de trabajo en general, abarcando sus aspectos cuantitativos y cualitativos, enfocándose en cubrir las necesidades presentes y futuras de personal en la organización, el funcionamiento óptimo de la empresa depende de las habilidades, conocimientos y comportamientos que posea el personal (Chiavenato, 2011). Instrumentos y herramientas como evaluaciones de desempeño, entrevistas y encuestas a titulares de puesto o superiores, pueden ser de mucha utilidad en este tipo de estudio (Mondy, 2010).

**1.3.7 Tipos de necesidades de capacitación.**

Podemos encontrar que en toda organización existen dos tipos de necesidades de capacitación, las llamadas manifiestas y las encubiertas, a continuación, se describen cada una de estas.

**a) Necesidades manifiestas.**

Estas corresponden a aquellas carencias de conocimientos, habilidades y destrezas en las que no se necesita la implementación de alguna metodología o instrumento para determinar su existencia, pues resultan muy evidentes, por lo general, surgen a consecuencia de cambios de cualquier tipo

dentro de la organización, estas se pueden presentar en referencia a los recursos técnicos, recursos materiales y los concernientes al personal (Castillo, 2012).

**b) Necesidades encubiertas.**

Estas son difíciles de detectar, puesto que simplemente generan algunos efectos negativos en las operaciones de las empresas, por lo cual, se hace necesario llevar a cabo un proceso de investigación profundo para determinar cuáles son los verdaderos causantes de los problemas, por lo general se identifican a través de algunos indicadores como bajo nivel de ventas, bajo nivel de productividad, ausentismo, rotación y cualquier tipo de situación que afecte el desempeño de la organización (Castillo, 2012).

**1.3.8 Fases para la determinación de las necesidades de capacitación.**

Sin importar el tipo de organización, las fases para la determinación de las necesidades deben ser las siguientes:

**a) Sondeo.**

En esta fase se investigan las cuestiones más evidentes, es decir, cualquier cambio que se de en la organización, se basa en la sintomatología que no necesita indagación para conocerse, por lo general atienden las llamadas necesidades manifiestas. Esta se puede dar en dos diferentes modelos o una combinación de ambos, el modelo prescriptivo en el que se toman datos determinados por un analista en capacitación y el modelo participativo, en el que se considera la participación de otras personas como trabajadores y gerentes (Castillo, 2012).

**b) Investigación.**

Esta es la segunda fase para la determinación de las necesidades de capacitación y consiste en la aplicación de un proceso específico de investigación, auxiliándose de instrumentos como la observación, las entrevistas, las encuestas y la lluvia de ideas, para determinar las brechas existentes entre los conocimientos, habilidades y destrezas reales, con las requeridas (Castillo, 2012).

### **c) Diagnóstico.**

En esta fase se analiza toda la información obtenida, se clasifica y se tabula para sentar las bases para la elaboración del plan de investigación detallado (Castillo, 2012). Los datos obtenidos a través de las fases previas se ordenan y se obtienen conclusiones para establecer las necesidades concretas a satisfacerse a través de los programas de capacitación.

### **1.3.9 Métodos para la detección de las necesidades de capacitación.**

Existen múltiples medios para detectar las necesidades de capacitación, a continuación, se describen los más comunes.

#### **a) Evaluación de desempeño.**

A través de las respectivas evaluaciones de desempeño de cada empleado, se pueden determinar en aquellos que muestren niveles bajos, cuáles son sus puntos débiles o deficiencias en el desarrollo de las tareas requeridas (Chiavenato, 2011).

#### **b) Observación.**

Consiste en constatar de manera directa, comportamientos y resultados reales con los esperados, para determinar las brechas entre ambos (Castillo, 2012).

#### **c) Examen de empleados.**

Se puede determinar las necesidades de capacitación, con base en las pruebas de selección de los colaboradores que acaban de unirse a la organización, para determinar los puntos que necesitan fortalecerse (Chiavenato, 2011).

#### **d) Encuestas o cuestionarios.**

La aplicación de este medio, permite a través de una serie de preguntas planteadas a un grupo de colaboradores, determinar las necesidades de capacitación presentes en una organización (Castillo, 2012).

**e) Reorganización del trabajo.**

Cuando la rutina laboral presenta cambios, es necesario dotar al personal de nuevos conocimientos habilidades y destrezas que le permitan adaptarse a las nuevas condiciones (Chiavenato, 2011).

**f) Entrevista de salida.**

Al momento en que los colaboradores se separan de la organización, se debe aplicar una entrevista que permita determinar los puntos débiles de la organización, entre los que se destacará los problemas que se solucionan con capacitación (Chiavenato, 2011).

**g) Análisis de puesto y perfil de puestos.**

Al estudiar las características de un puesto de trabajo, se puede determinar necesidades de capacitación (Chiavenato, 2011). Mediante este proceso se analiza la brecha entre el desempeño deseado y el real.

**h) Informes periódicos.**

Son documentos que informen o “muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación” (Chiavenato, 2011, pág. 330). Los reportes que reflejan el resultado de las operaciones, el nivel de producción, el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de determinadas actividades laborales en un lapso de tiempo específico.

**1.3.10 Diseño de los Programas de Capacitación.**

Este es el segundo proceso para elaborar programas de capacitación dentro de una organización, consiste en la planificación mesurada de las acciones que se ejecutarán para el desarrollo de la capacitación, el planteamiento de los resultados que se espera obtener, definiendo al personal que será capacitado, los métodos, recursos, asuntos o contenidos, determinando quién será el instructor o capacitador, el lugar donde se ejecutará, los horarios y objetivos que se pretenden alcanzar (Chiavenato, 2018).

Se considera que luego del diagnóstico “se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas” (Chiavenato, 2011, p. 330). “Es importante aclarar que, quien diseñe programas, no necesariamente es especialista en la materia del caso, el diseñador de programas es un especialista en esto, no en la materia sobre la que versa la capacitación” (Ramirez, 2009, p. 7).

### **1.3.11 Objetivos de los programas de capacitación.**

Se definen como “el propósito o meta al cual queremos llegar” (Grados, 2009, p. 267). “El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico” (Castillo, 2012, p. 48). Se plantean en tres niveles en función de lo que se pretende lograr en cada fase del programa.

#### **a) Objetivos organizacionales.**

Son aquellos que plantean los resultados esperados por la organización, generalmente al final del proceso de capacitación y las expectativas que la alta gerencia desea alcanzar, los beneficios que el programa de capacitación debe proveer a la empresa en general (Castillo, 2012).

#### **b) Objetivos operacionales.**

Estos pretenden determinar la metodología, los medios y contenidos a emplearse en el programa de capacitación, tienen estrecha relación con los módulos a impartir (Castillo, 2012). A través de estos se plantean las perspectivas que se esperan alcanzar y con qué recursos se pretende lograr dichos resultados.

#### **c) Objetivos de capacitación.**

También denominados objetivos de aprendizaje, se consideran como la expresión objetiva de determinado contenido al finalizar el proceso de capacitación, se formulan tomando en consideración el tiempo que demorará el proceso, la cantidad de cursos o unidades temáticas a impartir, su calidad y las acciones concretas a implementar. Se dividen en generales y específicos, son la base del programa, en estos se consideran todos los aspectos que le darán forma y que servirán para cumplir los propósitos de otros niveles (Castillo, 2012).

#### **d) Objetivos generales.**

También denominados objetivos terminales, especifican las conductas que mostrarán los trabajadores al finalizar los cursos de capacitación (Ramirez, 2009). Indican los periodos y las actividades mediante los cuales se cumplirán todos los propósitos previstos. Expresan los resultados esperados del proceso y los medios a través de los cuales se conseguirán, son la meta principal de las unidades temáticas a impartir (Grados, 2009).

#### **e) Objetivos específicos.**

Estos también se denominan operacionales, son objetivos de menor nivel, que se refieren a conductas fácilmente observables, que el colaborador va adquiriendo en el desarrollo de las actividades de los programas de capacitación. Se evalúan directamente, plantean de forma clara los requerimientos esperados de los colaboradores, especifican periodos de tiempo a cumplir y se enfocan en una sola conducta (Ramirez, 2009). Desglosan cada una de las actividades que se realizarán en cada módulo previsto (Grados, 2009). Desde el punto de vista del aprendizaje, se dividen los objetivos en tres categorías, los cuales son:

- **Nivel cognoscitivo.**

Es la meta del proceso enmarcada por el aprendizaje de temas muy puntuales, que exigen procesos mentales e intelectuales (Grados, 2009). Se refiere a la adquisición de conocimientos, ideas o conceptos, es decir, procesos teóricos y puramente intelectuales (Castillo, 2012). Por lo general se trata de la comprensión e interpretación de determinado tema u objeto relacionado a las operaciones de la empresa.

- **Nivel psicomotriz.**

Son aquellos que plantean expectativas que involucran el desarrollo de habilidades de ejecución motora, análisis y síntesis (Grados, 2009). “Representan la adquisición de habilidades o experiencias físicas o mentales, formas específicas de hacer las cosas” (Castillo, 2012). Buscan dotar al personal de habilidades motrices para el desarrollo de las actividades en la organización.

- **Nivel afectivo.**

Es la meta de la capacitación enmarcada por cuestiones relacionadas a los sentimientos, la autoestima y factores emocionales (Grados, 2009). Este tipo de objetivos consisten “en la adquisición de actitudes que tienen relación con intereses, apreciaciones e ideas” (Castillo, 2012). Se relacionan estrechamente con las reacciones de los trabajadores a determinadas situaciones y buscan adaptar su comportamiento al clima organizacional.

### **1.3.12 Recursos necesarios para los programas de capacitación.**

Es de suma importancia plantear los recursos que se utilizarán en el programa de capacitación, ya que estos influyen en la eficiencia y eficacia de sus resultados (Castillo, 2012). Se debe determinar además de los objetivos los medios con los que se cuenta para cumplirlos.

#### **a) Recursos materiales.**

En este rubro se comprenden los materiales didácticos, es decir, los instrumentos que apoyarán al proceso de formación, también se incluyen las locaciones y el equipo necesario para la ejecución del programa, ya que se requiere de un ambiente propicio, para que el aprendizaje sea el óptimo, en relación a las posibilidades de la organización (Castillo, 2012).

#### **b) Recursos Humanos.**

El proceso de programar “la capacitación tiene más posibilidades de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima, indispensable para conducir el proceso” (Castillo, 2012, p. 52). Se debe organizar el recurso humano que llevará a cabo la ejecución del programa, quiénes participarán en el proceso de planificación, dirección y desarrollo del proceso de capacitación.

#### **c) Recursos financieros.**

Es importante determinar los recursos económicos con los que se dispondrá para llevar a cabo el programa de capacitación, esto se puede lograr a través del planteamiento de presupuestos, los cuales sirven como herramienta para la evaluación de resultados (Castillo, 2012).

### **1.3.13 Definición de los contenidos del programa de capacitación.**

Se debe plantear el área temática o las unidades formativas y de conocimiento que se impartirán en el programa de capacitación, los cuales deben estar directamente ligados con los objetivos, ya que son estos los que determinan la manera de satisfacer las necesidades de capacitación, de forma más concreta. (Ramírez, 2009). “El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta” la transmisión de la información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de conductas y desarrollo de conceptos” (Chiavenato, 2011).

### **1.3.14 Ejecución de los Programas de Capacitación.**

Esta es la tercera etapa, ya que luego de diagnosticar el problema y diseñar el programa de solución, el siguiente paso es su ejecución, como resultado del trabajo conjunto de aprendices e instructores. Depende de varios factores para su éxito, como la adecuación de los programas de capacitación a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación, la cooperación de los gerentes, la preparación de los instructores y las cualidades de los trabajadores (Vallejo, 2016).

### **1.3.15 Métodos de capacitación en el puesto de trabajo.**

Estos proporcionan experiencia, habilidades y conocimientos estrechamente relacionados con el puesto de trabajo (Hernández, Sandoval, & García, 2018). “Se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales” (Alles, 2009, p. 222). Por lo que se dan en horario laboral y usualmente son impartidos por miembros de la organización con más experiencia, a continuación, se describen los más comunes:

#### **a) Instrucción sobre el puesto o Inducción.**

Este método de capacitación “se imparte durante las horas de trabajo y se emplea básicamente para enseñar a personal operativo, a ejecutar las tareas de su cargo actual” (Chiavenato, 2018). Por lo general, este método se imparte a colaboradores que se acaban de unir a la empresa, son nuevos en el puesto o cuando los procesos y operaciones sufren algún tipo de cambio.

#### **b) Rotación de puestos.**

Consiste en asignar temporalmente a los colaboradores a puestos alternos del mismo nivel jerárquico, esto se realiza con la finalidad de proporcionar mayor experiencia, es muy útil para

desarrollar nuevos conocimientos, pero no tanto para modificar el comportamiento y las aptitudes (Hernández, Sandoval, & García, 2018). McDonald's, es uno de los restaurantes en los que más se aplica esta técnica.

**c) Asignación a nuevos proyectos.**

Consiste en asignar a una persona o un grupo de trabajadores, para dar soluciones a problemas existentes generando nuevos proyectos. Con esta metodología el personal puede desarrollar conocimientos y competencias de forma eficiente (Alles, 2011).

**d) Mentoring o Tutoring.**

Esta técnica consiste en que una persona de la propia organización, brinda apoyo a otra, para desarrollar conocimientos y habilidades que le serán útiles para el desarrollo de nuevas tareas, por lo general en un nivel más elevado jerárquicamente y en todo caso el mentor suele ser un gerente, supervisor o ejecutivo de la empresa (Chiavenato, 2018).

**e) Coaching.**

En esta técnica una persona experta en la materia brinda acompañamiento a determinado trabajador, con el fin de ayudarlo a desarrollar habilidades y conocimientos para la ejecución de determinada actividad, la persona que otorga el acompañamiento es externa a la organización (Hernández, Sandoval, & García, 2018).

### **1.3.16 Métodos de capacitación fuera del puesto de trabajo.**

Se definen como un “grupo de actividades dirigidas a la transmisión de conocimientos (...), que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él” (Alles, 2009, p. 208).

**a) Lecturas guiadas.**

En esta técnica “el participante es la parte activa, progresa a su propio ritmo, dando lectura a materiales que presentan información del tema o contenido a tratar” (Castillo, 2012, p. 62). Las lecturas son dirigidas o sugeridas por los tutores, coaches, gerentes o ejecutivos, por lo que se puede utilizar como complemento para otras técnicas (Alles, 2011).

#### **b) Estudio de casos.**

Se trata del planteamiento de un caso real a los trabajadores, con el fin de que estos lo resuelvan de forma individual o grupal, con la conducción de un moderador. Por lo general, estos tienen más de una posible solución y son muy eficientes para el desarrollo de conocimientos, pero no tanto para el cambio de actitudes y comportamientos (Alles, 2009).

#### **c) Role play.**

Es “una representación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se ponga en el lugar de quien la vive en realidad” (Grados, 2009, p. 109). Es muy eficiente para el desarrollo de aptitudes y modificación del comportamiento del participante (Alles, 2011).

#### **d) Técnicas expositivas.**

Este tipo de técnicas se centran en una o varias personas, que comunican de forma verbal determinado tema o contenido, con el fin de transmitir conocimientos. Posee muchas variables como discusiones dirigidas, debates dirigidos o mesas redondas, cualquiera de las variantes puede o no incluir la participación de los aprendices (Castillo, 2012).

### **1.3.17 Métodos de capacitación por computadora.**

Estos métodos de capacitación se auxilian de las tecnologías de la información, transmitiendo contenidos a través de formatos multimedia, incluido el internet (Hernández, Sandoval, & García, 2018).

#### **a) Realidad virtual.**

Es una extensión única del aprendizaje electrónico en la que, a través de computadoras o dispositivos especializados, se expone al aprendiz a determinadas situaciones que de otro modo sería muy difícil experimentar, de esta, se desprenden algunas otras variantes como la simulación en laboratorios (Mondy, 2010). Esta técnica es muy costosa, por lo que en este medio es muy complicado implementarlas.

### **b) E-learning o Web Based Training (WBT).**

Esta técnica de capacitación se refiere al “uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas” (Vallejo, 2016, p. 94). Entre los múltiples beneficios que esta técnica ofrece se encuentran el bajo costo, la estandarización del proceso, facilidad de actualización, flexibilidad en el acceso, amplitud de cobertura y la elevada interacción de los aprendices (Chiavenato, 2018). El proceso para aplicar esta metodología se describe a continuación:

- Definir el objetivo de aprendizaje.
- Con base en el objetivo de aprendizaje, seleccionar la metodología pedagógica electrónica a implementar, la cual puede ser expositiva para transmitir contenidos puramente teóricos, de aplicación, para desarrollar algunas habilidades prácticas de forma interactiva y colaborativas, para desarrollar habilidades de interrelación.
- Con base en la metodología, seleccionar los contenidos electrónicos.
- Buscar y seleccionar la plataforma web para cargar y publicar los contenidos, que en este caso son los servicios online mediante los cuales se comparte la temática.
- Cargar los contenidos a la plataforma seleccionada.
- Compartir los contenidos con los capacitados.
- Mantener un control sobre los contenidos (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2014)

### **1.3.18 Evaluación del Programa de capacitación.**

En la última etapa, se determina si el programa de capacitación cumplió con los objetivos y expectativas de la organización, los clientes y los trabajadores. Es importante constatar, que la capacitación ha logrado un cambio en el comportamiento y conocimiento de los trabajadores, así como verificar que los resultados sean los previstos (Vallejo, 2016). Lo ideal es determinar el éxito del programa con base en los criterios de Kirkpatrick.

### **1.3.19 Criterios de evaluación de Kirkpatrick.**

Kirkpatrick, un especialista en formación laboral, define cinco criterios para evaluar los programas de capacitación, a saber:

#### **a) La reacción.**

Muchos la denominan la prueba de la sonrisa, puesto que se mide la satisfacción de los trabajadores inmediatamente después de finalizar el programa, a través de sus opiniones (Chiavenato, 2018). Puede no ser muy confiable, sin embargo, es de mucha utilidad para tener una primera impresión del impacto de los procesos formativos y se puede utilizar para tener una realimentación inmediata.

#### **b) Alcance del aprendizaje.**

Para este nivel de análisis “algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes, de un programa de capacitación y desarrollo” (Mondy, 2010, p. 214). Este nivel de evaluación, se enfoca en determinar en qué grado los trabajadores acoplaron los conocimientos recibidos, a sus comportamientos. Para este tipo de análisis se pueden implementar una diversidad de herramientas como encuestas y entrevistas (Castillo, 2012).

#### **c) El desempeño.**

Se centra en evaluar el desarrollo de las actividades laborales del trabajador, posterior al programa de capacitación, para determinar si efectivamente se logró el cambio de comportamiento esperado (Chiavenato, 2018). Para este nivel la organización puede analizar los resultados de las tareas de los colaboradores, los resultados de evaluaciones y el cumplimiento de sus objetivos.

#### **d) Cambios en la organización.**

La evaluación de la capacitación en este nivel, mide el efecto de la capacitación, en los resultados del negocio de la empresa en la cual se ejecuta el programa de capacitación (Chiavenato, 2018). Es imprescindible prestar la atención adecuada a los índices de rotación, reducción de costos, aumento de utilidades y otras métricas que demuestren que la empresa obtuvo mejoras a nivel global.

#### **e) Rendimiento Sobre la Inversión.**

Es una modalidad para determinar los beneficios, desde una perspectiva financiera, de la aplicación de programas de capacitación para la empresa, contrastando los beneficios obtenidos, con los costos de la aplicación del programa (Castillo, 2012).

### **1.4. Desempeño Laboral**

Es la medida en que un colaborador cumple con los requisitos planteados por la organización, el logro de las metas, objetivos y expectativas en general, que se espera que aporte al desarrollo productivo de la empresa (Robins & Coulter, 2018). Son las capacidades que un trabajador pone en práctica para alcanzar los parámetros del desarrollo de sus actividades laborales, el grado en el que una persona explota su potencial para ejecutar los procesos que le han sido asignados.

El desempeño laboral de un trabajador se ve fuertemente influenciado por diversos factores internos y externos al individuo como la motivación, las capacidades, habilidades o competencias, el clima y la cultura organizacional, la estructura de la empresa, la tecnología y herramientas para el desarrollo de sus actividades (Chiavenato, 2018).

#### **1.4.1 Administración del desempeño.**

La administración del desempeño, es un sistema mediante el cual se prevé asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos, garantizando que los procesos se realicen de la manera planificada, para maximizar la eficiencia y eficacia en desarrollo de las funciones de los trabajadores, los grupos y de la empresa en general. Es un proceso dinámico que se realiza en forma continua y en paralelo a las operaciones (Mondy, 2010). Busca que el Talento Humano aplique sus habilidades y destrezas para cubrir las expectativas de la organización.

#### **1.4.2 Evaluación del desempeño.**

Este es un proceso que forma parte de la Gestión del Talento Humano, se define como la valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las labores que desempeña, los objetivos de su puesto de trabajo, los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo laboral (Chiavenato, 2018). Es un proceso a través del cual se evalúan los factores

críticos sobre las expectativas que la organización tiene del desarrollo de las tareas, de determinado puesto de trabajo, por parte de un individuo.

### **1.4.3 Indicadores para la evaluación del desempeño.**

Entre los principales indicadores a considerar para medir el grado de desempeño de los trabajadores, se encuentran tres grandes grupos los cuales se describen a continuación:

#### **d) Habilidades, Capacidades, Necesidades y Rasgos.**

En este grupo se toman en consideración indicadores como conocimiento del puesto, conocimiento del negocio, puntualidad, lealtad, presentación personal, buen juicio, habilidades, comprensión de situaciones y facilidad para aprender (Chiavenato, 2018).

#### **e) Comportamientos.**

En este caso se toman en cuenta las relaciones humanas, el espíritu de equipo, la cooperación, creatividad, el liderazgo, responsabilidad, iniciativa y la confianza en sí mismo (Chiavenato, 2018).

#### **f) Metas y resultados.**

Los criterios que se consideran en este aspecto son la cantidad y calidad del trabajo, satisfacción de clientes, reducción de costos, rapidez de soluciones, ausencia de accidentes, mantenimiento del equipo, cumplimiento de plazo, enfoque en los resultados (Chiavenato, 2018).

### **1.4.4 Criterios considerados para evaluar el desempeño.**

Existen múltiples formas para llevar a cabo este proceso, sin embargo, es importante que la empresa evalúe determinados factores individuales (Robins & Coulter, 2018). Pese a que hay muchos métodos para llevar a cabo una evaluación del desempeño, a nivel individual, es importante considerar los siguientes criterios:

#### **a) Resultados de la tarea individual.**

Se debe contrastar y evaluar el logro de los objetivos del puesto de trabajo de cada colaborador, para determinar si cumple con las expectativas, esto se generaliza cuando se prioriza el fin sobre

los medios (Mondy, 2010). Este es el parámetro de mayor importancia para muchas organizaciones, ya que se espera que todos los colaboradores lleguen al cumplimiento de sus metas individuales.

#### **b) Comportamientos.**

Cuando es difícil determinar o medir los resultados y el cumplimiento de los objetivos, se debe evaluar la manera en que los trabajadores reaccionan o se conducen ante determinadas situaciones (Robins & Judge, 2013).

#### **c) Características individuales.**

En algunos casos, es difícil incluso medir la calidad del comportamiento o simplemente se requiere de un complemento de evaluación, por lo que se hace preciso examinar los rasgos de personalidad o cualidades individuales que el trabajador debe poner en práctica para el desarrollo de sus tareas (Robins & Judge, 2013).

#### **d) Potencial de mejoramiento.**

Al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño “las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado, en el proceso y lograr las metas organizacionales” (Mondy, 2010, p. 245).

### **1.4.5 Responsabilidad por la evaluación del desempeño.**

El principal interesado por determinar el nivel de desempeño dentro de un puesto de trabajo debe ser el mismo trabajador, sin embargo, también lo es la organización, ya que el grado de aportes que el empleado realice, tendrá repercusiones en los resultados globales, por lo tanto esta debe ser realizada por los gerentes de todos los niveles, los compañeros de trabajo, el área de recursos humanos, comisiones de evaluación, en caso de que sea un gerente, los subordinados y por último el mismo trabajador, (Chiavenato, 2018).

### **1.4.6 Beneficios de la evaluación del desempeño.**

Es importante tener en consideración que “cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo” (Chiavenato, 2011, p. 207). A través de este proceso, se obtiene un conocimiento profundo del potencial

individual y colectivo, además, provee retroalimentación para optimizar las operaciones de la organización (Chiavenato, 2011).

#### **1.4.7 Métodos de evaluación del desempeño.**

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores, dependiendo de los objetivos que se tenga y de los enfoques que se manejen, por lo cual se pueden dividir en tradicionales y contemporáneos (Mondy, 2010).

##### **a) Métodos tradicionales para medir el desempeño.**

Estos sistemas son mecanicistas ya que consideran factores muy concretos y demasiado generalizados, son muy poco flexibles y burocráticos. Entre los más comunes podemos mencionar el método de escalas gráficas, de elección forzada, de incidentes críticos, la investigación de campo y algunos métodos mixtos (Chiavenato, 2011).

##### **b) Métodos contemporáneos para la evaluación del desempeño.**

Son métodos de evaluación más dinámicos, flexibles y cualitativos, con un mayor enfoque individualista y multidireccional hacia el desarrollo y crecimiento de los trabajadores. Entre los principales métodos, se encuentran la evaluación participativa por objetivos, la evaluación 360° y la autoevaluación (Chiavenato, 2018).

#### **1.4.8 El desempeño laboral en los restaurantes.**

Dentro de los restaurantes, se debe establecer sistemas en los que se diseñen puestos de trabajo, mediante los que se asigne a cada colaborador, responsabilidades específicas para cada tarea y otras que pueden denominarse de apoyo (Gallego, 2002). Una manera de calificar o cuantificar el desempeño de los trabajadores, dentro de este tipo de empresas, es mediante la verificación del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada colaborador, en sus respectivos puestos de trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se describe la metodología, procesos y resultados obtenidos en el proceso de investigación aplicado a la unidad de análisis, con el fin de determinar la situación actual de los restaurantes de la localidad, en relación a la capacitación y el desempeño del personal.

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

Para determinar la situación actual de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, se obtuvo información de fuentes primarias a través de la unidad de gerencia y los colaboradores de estas empresas, mediante la aplicación de dos encuestas y la observación directa no participante. Así mismo, se obtuvo datos de fuentes secundarias como libros de texto y tesis relacionadas al tema.

#### **2.2. Técnicas de investigación.**

##### **a. Encuestas.**

La fuente principal de los datos primarios, fue la aplicación de boletas de encuestas, a los colaboradores y a la unidad de gerencia de los restaurantes del sector, con la finalidad de obtener información en relación al tema, desde su perspectiva.

##### **b. Observación directa no participante.**

Mediante la observación directa, se determinó la reacción de los gerentes, durante el proceso de la encuesta, asimismo, el servicio al cliente prestado por los colaboradores.

##### **c. Muestreo.**

Para la aplicación de la encuesta dirigida a los colaboradores de los restaurantes, se determinó una muestra con proporciones equilibradamente establecidas, utilizando la información siguiente: nivel de confianza de 90% y un error de estimación de 10%, grados que se establecen con el fin de determinar un volumen de muestra que genere validez y permita involucrar la mayor cantidad de unidades de la población en el estudio.

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Dónde

Z= Nivel de confianza

P=Probabilidad de aceptación

Q=Probabilidad de rechazo

E= Error de estimación

Sustitución de variables:

$$n = \frac{1.65^2(0.5)(0.5)}{0.1^2}$$
$$n = 68.06$$
$$n \cong 69$$

Se determinó una muestra de un total de 69 colaboradores de los restaurantes del sector. Para evitar inconvenientes en las operaciones de las empresas en las que se aplicó la investigación, los trabajadores que participaron, fueron seleccionados según disponibilidad y a conveniencia de la gerencia, esto a consecuencia de que no todos los restaurantes cuentan con la misma cantidad de colaboradores, estos manejan distintos horarios y tienen diferentes responsabilidades que dificultaban la aplicación de otras técnicas de muestreo.

### **2.3. Unidad de análisis.**

La investigación fue aplicada a la unidad de gerencia de los 11 restaurantes clasificados como convencionales, en los cuales se produce y distribuye una amplia variedad de alimentos y bebidas, ofrecidos a la carta, en espacios cómodos y elegantes, atendidos por camareros debidamente

uniformados, emprendidos en la localidad del área urbana del municipio de Santa Cruz del Quiché y a una muestra de 69 colaboradores que laboran en dichos establecimientos.

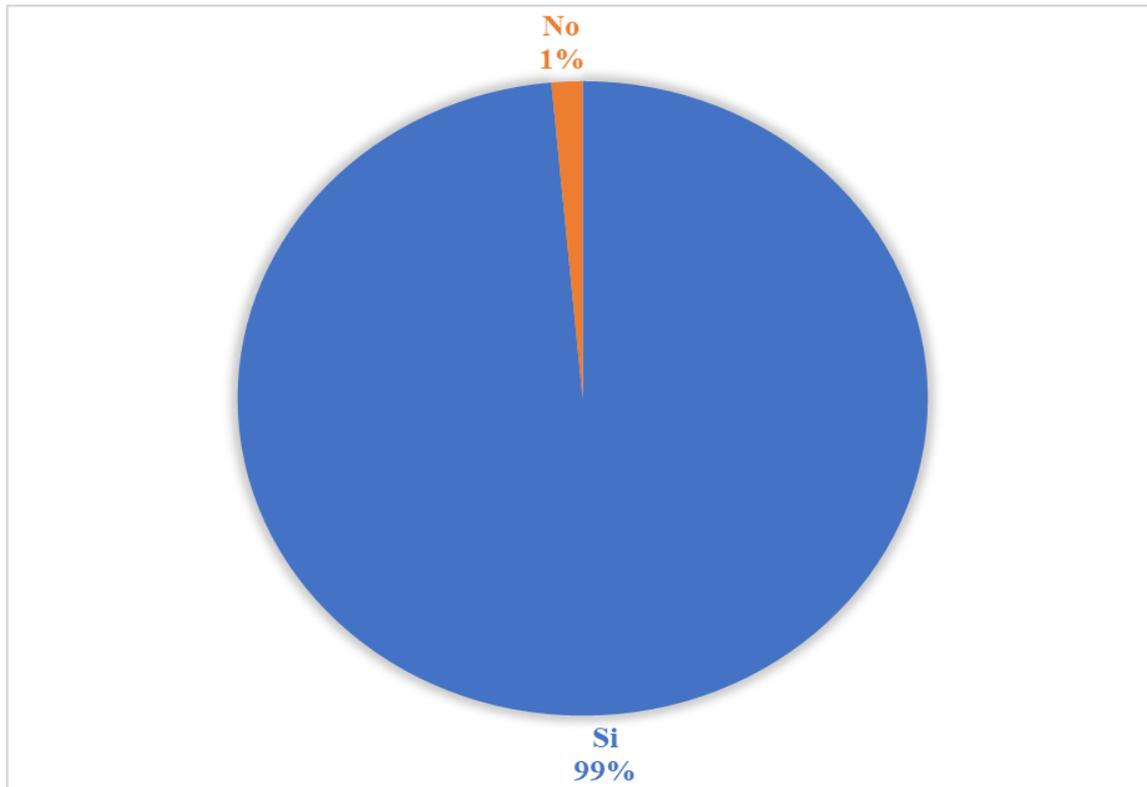
Se aplicó la investigación en los restaurantes clasificados como convencionales, debido a que no existe una clasificación a nivel nacional para este tipo de empresas y las características de los establecimientos del estudio, se adaptan a esta clasificación, según los criterios de la oferta gastronómica. Los restaurantes en los que se aplicó la investigación fueron los siguientes.

- Restaurante San Miguel
- Restaurante Casa Antigua “El Chalet”
- Hacienda “San Ángel”
- Regí Restaurante
- Restaurante Meychos
- Restaurante “Donde Mike”
- Restaurante “La Carreta”
- Restaurante “Cocina Secreta”
- Restaurante “María Bonita”
- San Miguel, Restaurante y Café.
- Restaurante Oriental.

## 2.4. Disposición de los colaboradores a participar en programas de capacitación

**Gráfica No. 1**

*Disposición de los colaboradores a participar en programas de capacitación en los restaurantes*



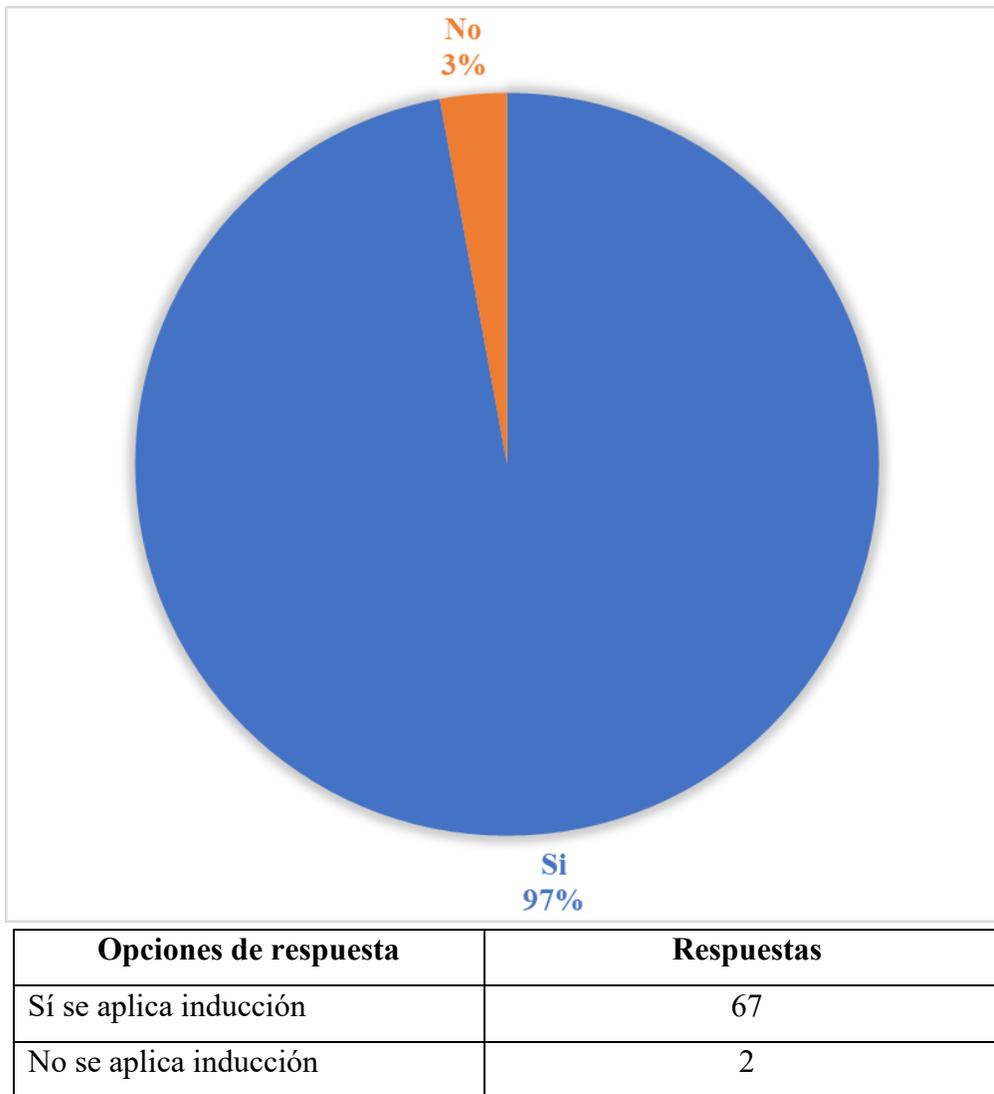
Opciones de respuesta	Respuestas totales
Sí está dispuesto a recibir inducción	68
No está dispuesto a recibir inducción.	1

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Solo el uno por ciento de los colaboradores encuestados, afirma no estar dispuesto a participar en procesos que les permitan mejorar el desempeño de sus funciones laborales. Este aspecto es muy positivo, ya que el 99%, tiene la disposición de mejorar en sus actividades, lo cual facilita la aplicación de acciones que permitan optimizar el desarrollo de sus tareas y el cumplimiento de los objetivos de sus puestos de trabajo en la organización, como los programas de capacitación.

## 2.5. Ejecución de programas de Capacitación en los restaurantes

**Gráfica No. 2**  
*Aplicación de procesos de inducción en los restaurantes.*

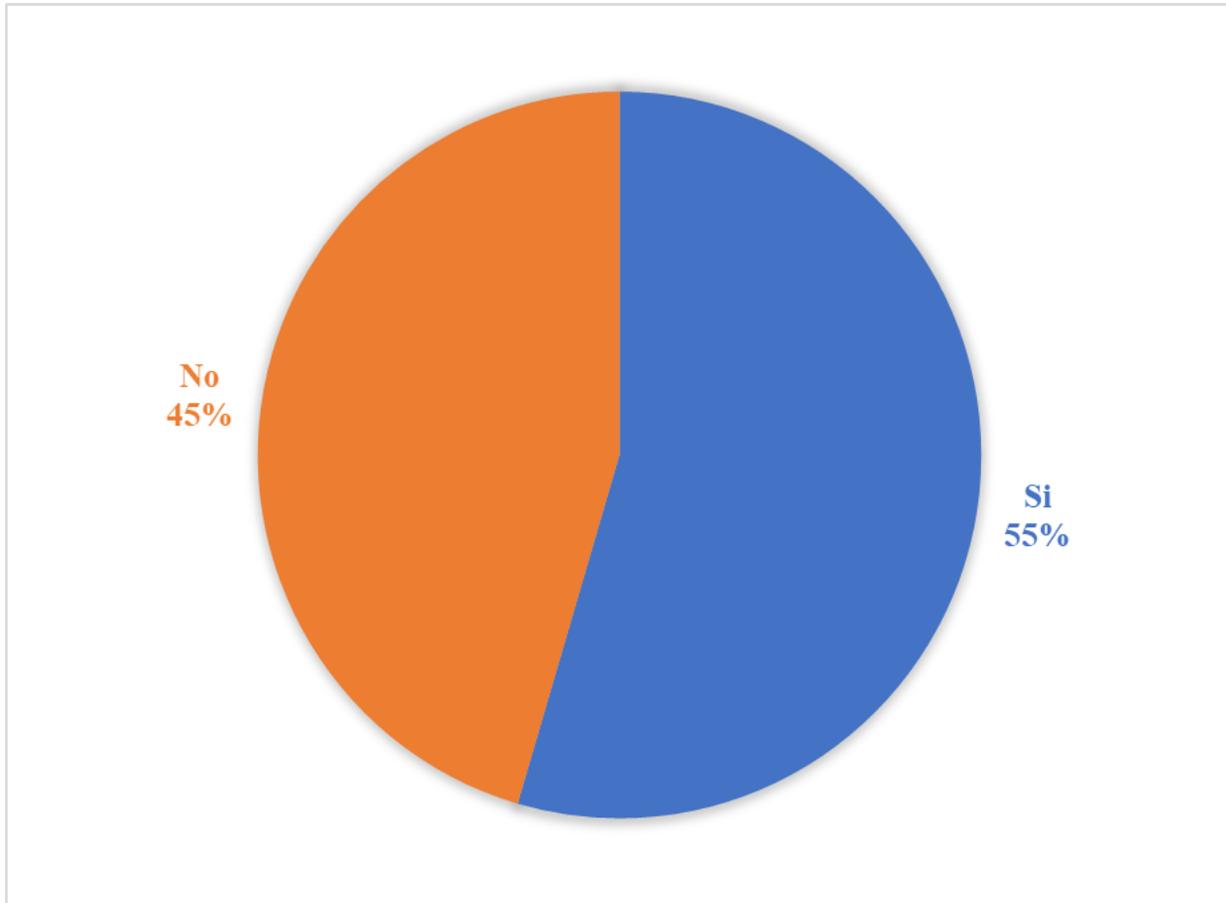


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Desde la perspectiva de los trabajadores, el 3% del personal, no ha recibido inducción de ningún tipo, por lo que aún existen restaurantes en Santa Cruz del Quiché, dónde no se ejecutan estas acciones tan importantes para el desempeño general de las operaciones. Este fenómeno puede provocar graves problemas para la organización, la falta de inducción afecta directamente el desempeño de los colaboradores, al no brindarle las directrices necesarias para el inicio de sus actividades laborales, ignorando aspectos que solo estos procesos pueden dar a conocer.

**Gráfica No. 3**

*Conocimiento de la metodología para la aplicación de programas de capacitación, por parte de la unidad de gerencia de los restaurantes*

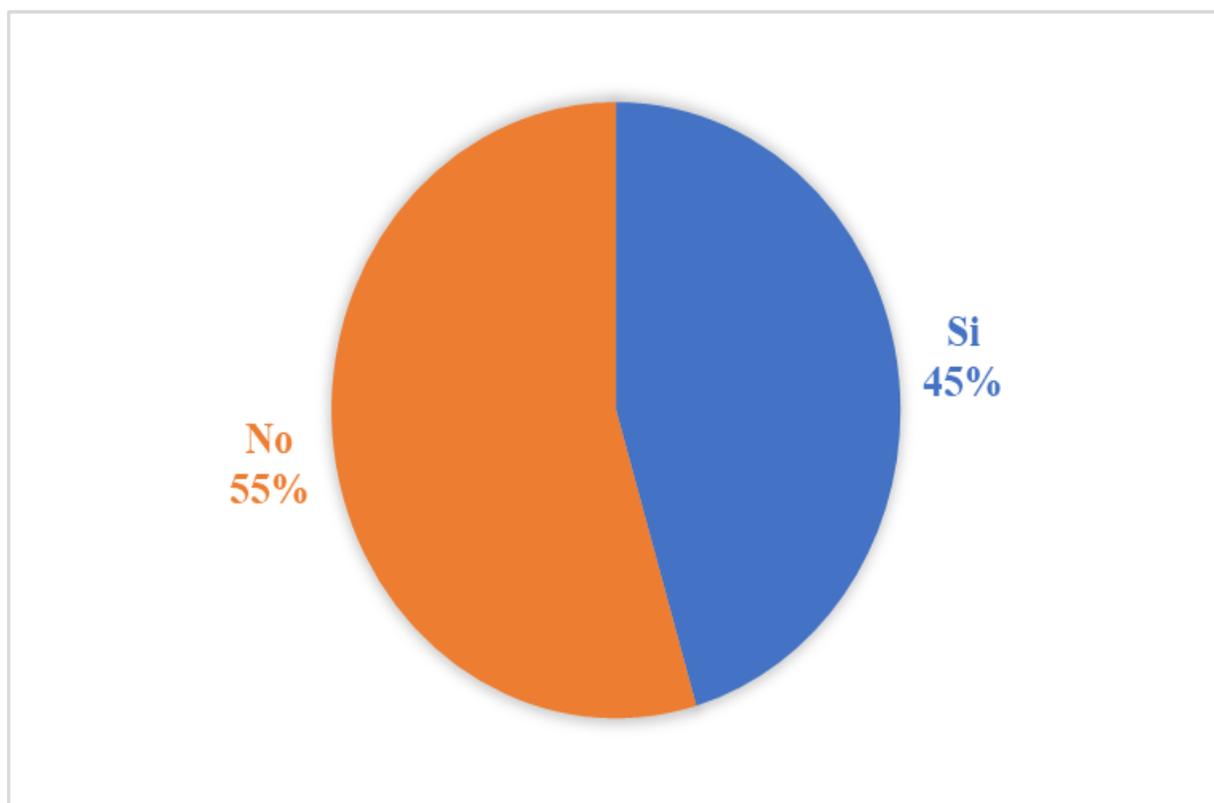


Opciones de respuesta	Respuestas
Sí conocen la metodología	6
No conocen la metodología	5

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

En el 45% de los restaurantes estudiados se desconocen los procesos y la metodología necesaria para ejecutar de forma adecuada los programas de capacitación, lo cual representa un obstáculo para la implantación de actividades de capacitación, que contribuyan a mejorar el desempeño general en la organización, los restaurantes pueden carecer de herramientas que contribuyan al desarrollo de conocimientos y habilidades en los colaboradores, su desempeño laboral se verá seriamente limitado y el cumplimiento de sus funciones será deficiente.

**Gráfica No. 4**  
*Aplicación de programas de capacitación en los restaurantes.*



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí aplican Procesos de capacitación	5
No aplican procesos de capacitación	6

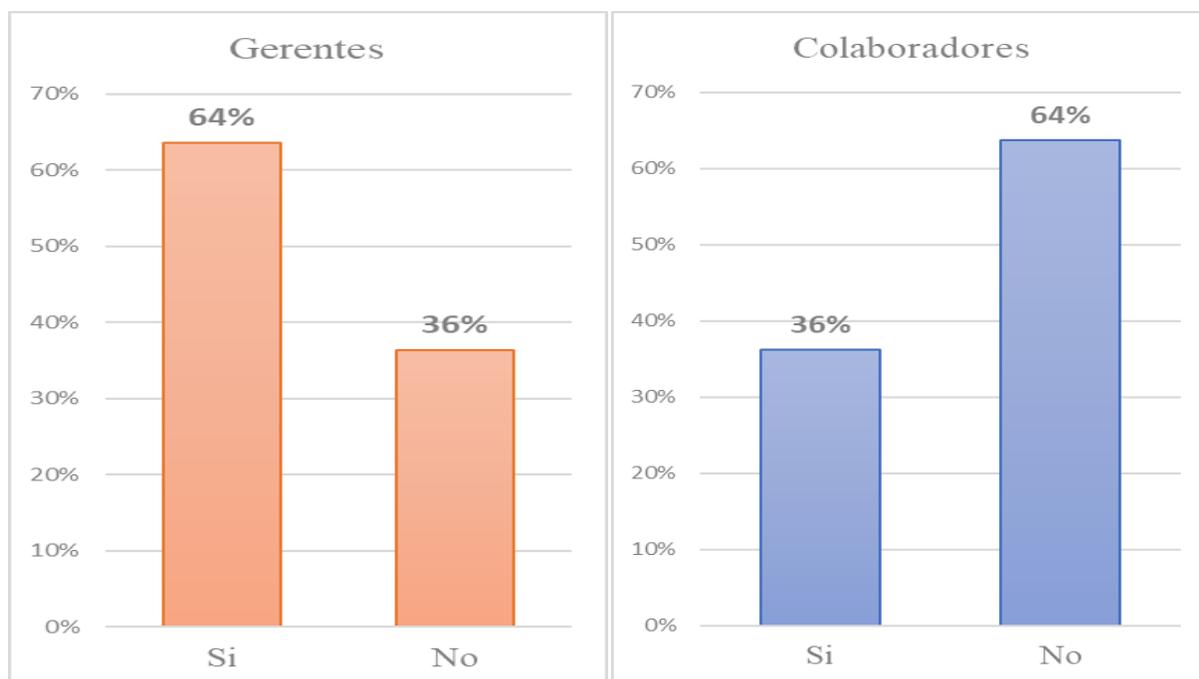
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 55% de los gerentes de los restaurantes estudiados, afirman que, dentro de sus respectivas organizaciones, no se aplican programas de capacitación. No se ejecutan procesos que doten al talento humano de las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas laborales, se carece de herramientas que faciliten al personal, conocer los aspectos internos de la empresa, lo cual puede afectar el sentido de pertenencia de la fuerza laboral y la calidad del trabajo y el servicio que prestan. Esto limita el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales.

## 2.6. Metodología de capacitación aplicada en los restaurantes.

**Gráfica No. 5**

*Aplicación de Diagnostico de Necesidades de Capacitación en los restaurantes.*



Opciones de respuesta	Gerentes	Trabajadores
Sí se aplica el diagnóstico de necesidades	7	25
No se aplica el diagnóstico de necesidades	4	44

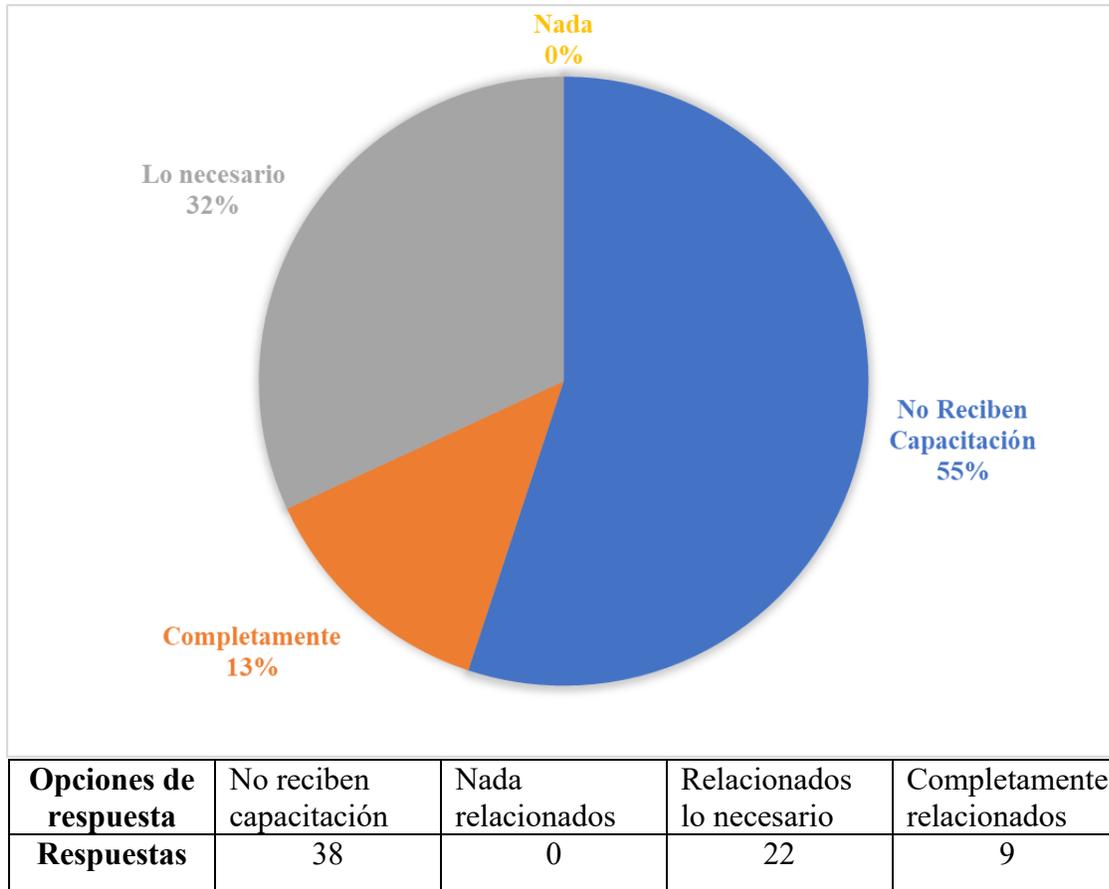
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Existe una evidente diferencia entre los resultados obtenidos de los trabajadores y gerentes, el 64% de los gerentes, afirma aplicar diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación en la empresa, mientras que solamente el 36% de los colaboradores afirman participar en estos procesos.

Se infiere que, dentro de los restaurantes estudiados, no se aplican diagnósticos de necesidades de capacitación que permitan determinar los aspectos a reforzar en los colaboradores, para desempeñar sus actividades laborales con eficiencia. Dentro de los restaurantes, se desconoce si la fuerza laboral cuenta con los conocimientos habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de sus funciones, puesto que el 64% de los trabajadores afirma no haber participado en estos diagnósticos. Por lo cual, se visualiza que la metodología de capacitación implementada, no es la adecuada.

**Gráfica No. 6**

*Relación de los contenidos de la capacitación, con las necesidades de los colaboradores de los restaurantes.*



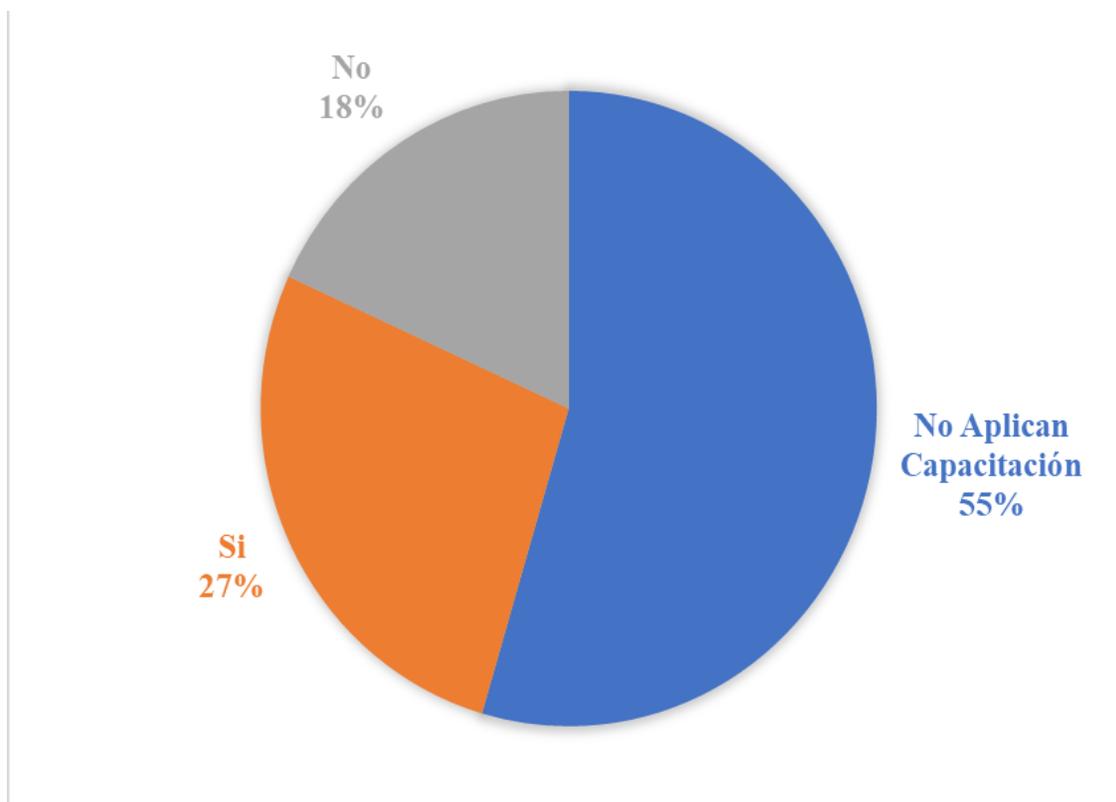
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Solamente el 13%, de los colaboradores de los restaurantes estudiados, que recibieron capacitación, afirman que los contenidos de estos procesos se relacionaban completamente con las necesidades que presentan, este porcentaje del personal considera que la temática tratada en dichas actividades atiende las necesidades puntuales para mejorar en sus labores.

Estos datos permiten inferir que, dentro de las empresas investigadas, que aplican capacitación, se presentan deficiencias en la metodología, los contenidos y temas tratados, no se acoplan totalmente a las necesidades de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas, modificar comportamientos y adaptar la conducta del personal de estas organizaciones, para la mejora en el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.

**Gráfica No. 7**

*Planificación de los contenidos de los programas de capacitación, por parte de los gerentes de los restaurantes.*



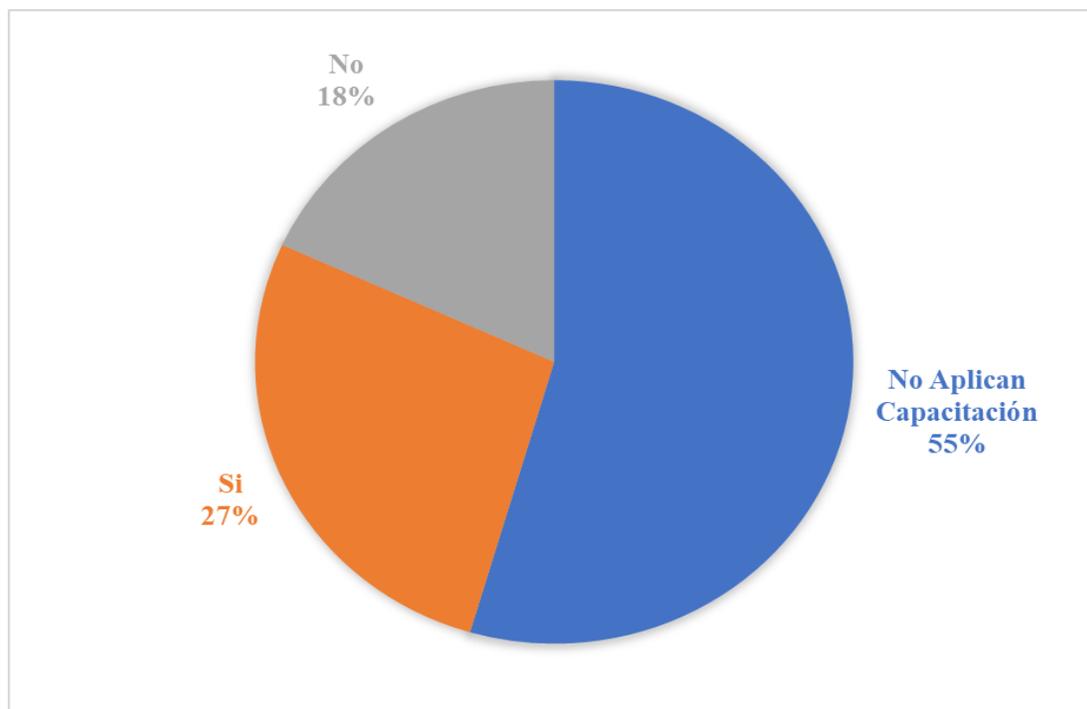
Opciones de respuesta	Respuestas
No aplican capacitación	6
No planifican los contenidos de capacitación	2
Sí planifican los contenidos de capacitación	3

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 18% de los gerentes de los restaurantes del sector analizado, no planifica, ni programa los contenidos a impartir en dichos procesos formativos, no prevee los temas a tratar en la capacitación, por lo que estos se dan de forma empírica, se imparten sin una base previa que permita determinar si estos serán de utilidad para el colaborador en las funciones que desempeña. Los contenidos impartidos en los programas de capacitación dentro de estas organizaciones, difícilmente desarrollen conocimientos, habilidades o destrezas en los colaboradores y muy posiblemente, resultarán en un desgaste de recursos.

**Gráfica No. 8**

*Planificación de los objetivos de los programas de capacitación, por parte de los gerentes de los restaurantes*



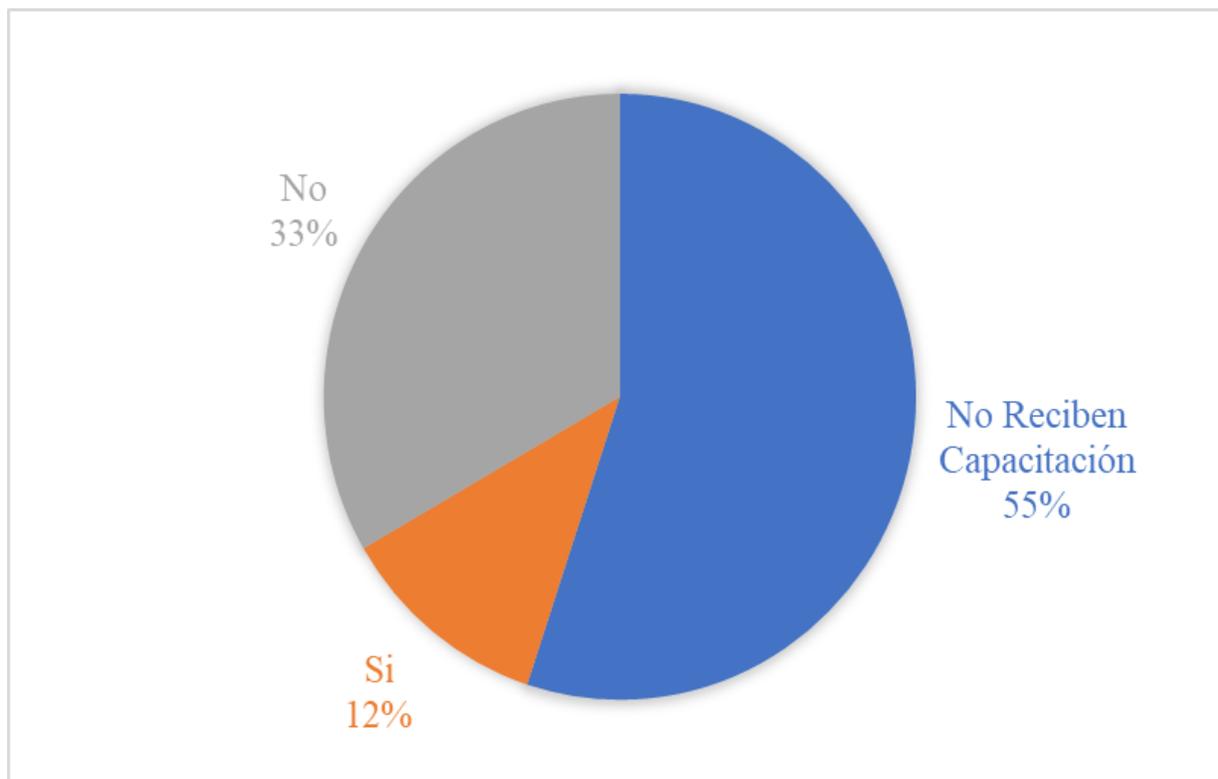
Opciones de respuesta	Respuestas
No aplican capacitación	6
Sí planifican objetivos de capacitación	3
No planifican objetivos de capacitación	2

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Un 27% de los restaurantes en los que se aplican programas de capacitación para apoyar el desarrollo de las funciones de los colaboradores, no planifican los objetivos a ser cumplidos en dichos procesos. Dentro de estas organizaciones no existe un horizonte a ser alcanzado, por lo que se desconoce qué beneficios generan para la empresa.

Esto permite determinar que, dentro de los restaurantes investigados, la aplicación de los programas de capacitación no se ejecuta de forma técnica y sistemática. Al no plantear objetivos para los programas de capacitación, en estos restaurantes, no existen bases para estructurar de forma eficiente los procesos de capacitación, además se carece de medios para determinar la eficiencia de los programas.

**Gráfica No. 9**  
*Colaboradores compensados por su participación en capacitaciones.*



Opciones de respuesta	Respuesta
Sí reciben compensación por capacitarse	8
No reciben compensación por capacitarse	23
No reciben capacitación	38

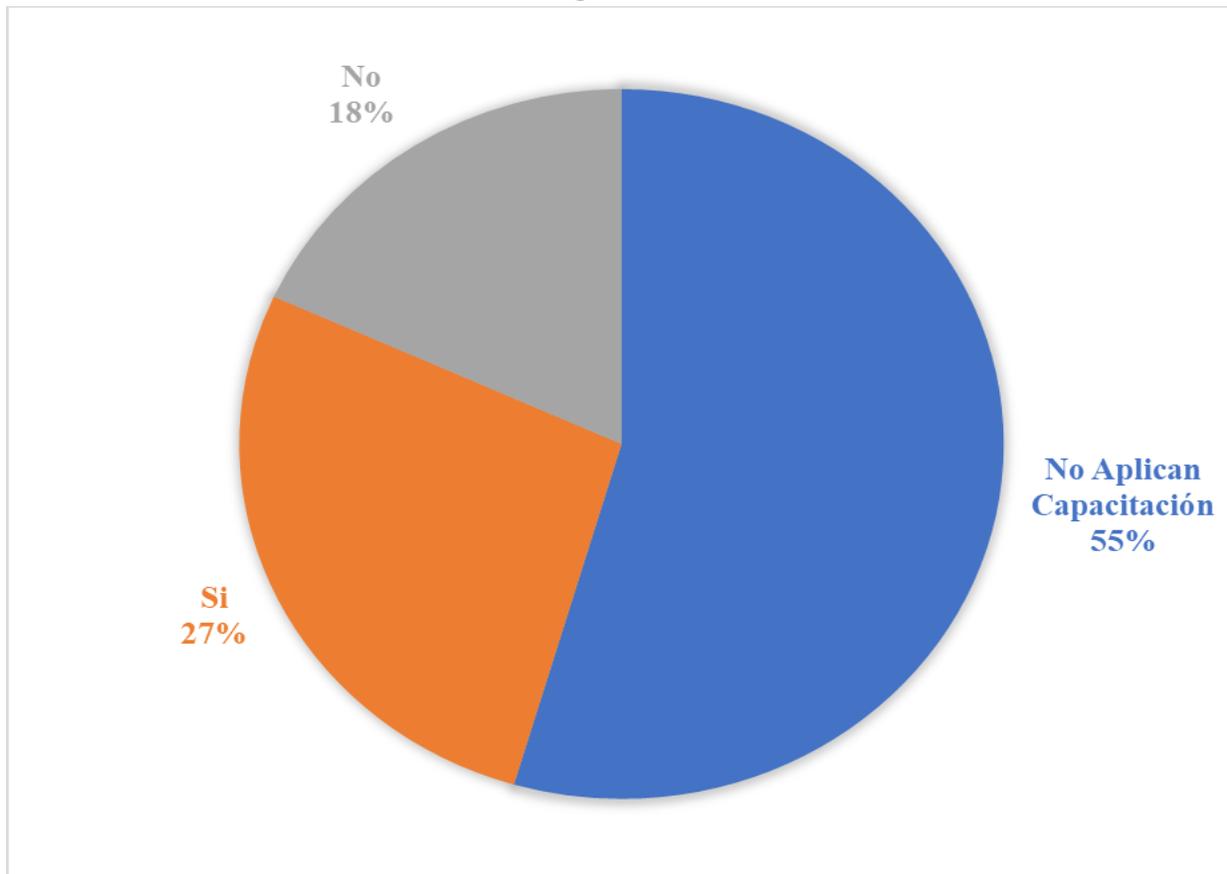
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 33% de los colaboradores que han participado en capacitaciones, afirman no haber obtenido ningún tipo de compensación por su participación en dichos procesos, por lo que se tienen elementos para determinar que, estos programas no se aplican de forma adecuada, ya que se deja de lado la retribución al personal que participa en estas actividades.

Al no otorgar ninguna compensación a los colaboradores, puede que estos no se sientan motivados a participar en nuevos procesos o que no se apliquen los contenidos recibidos en la capacitación, al desarrollo de las funciones dentro de la empresa, por lo que, se limita el desempeño de las actividades de sus puestos de trabajo.

**Gráfica No. 10**

*Evaluación de los programas de capacitación aplicados en los restaurantes, por parte de los gerentes.*



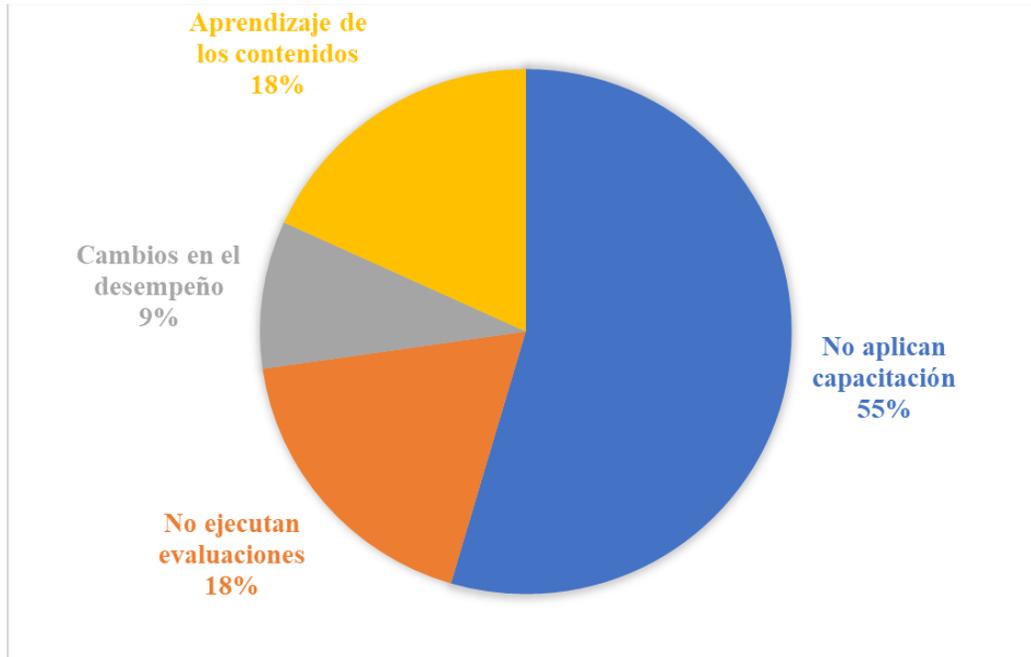
Opciones de respuesta	Respuestas
Sí evalúan los programas de capacitación.	3
No evalúan los programas de capacitación	2
No aplican programas de capacitación	6

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

En el 18% de los restaurantes analizados, los programas de capacitación ejecutados son empíricos, no se realiza uno de los procesos más fundamentales, la evaluación de la capacitación. En estas organizaciones no existen medios que permitan verificar de forma técnica el impacto que la aplicación de un programa alcanzó en la fuerza laboral y en la organización en general, por lo que se desconoce si éste realmente será de utilidad.

**Gráfica No. 11**

*Criterios implementados por la gerencia, para evaluar los programas de capacitación en los restaurantes.*



Opciones de respuesta	Cambios en el desempeño	Aprendizaje de los contenidos	No ejecutan evaluaciones	No aplican capacitación
Respuestas	1	2	2	6

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

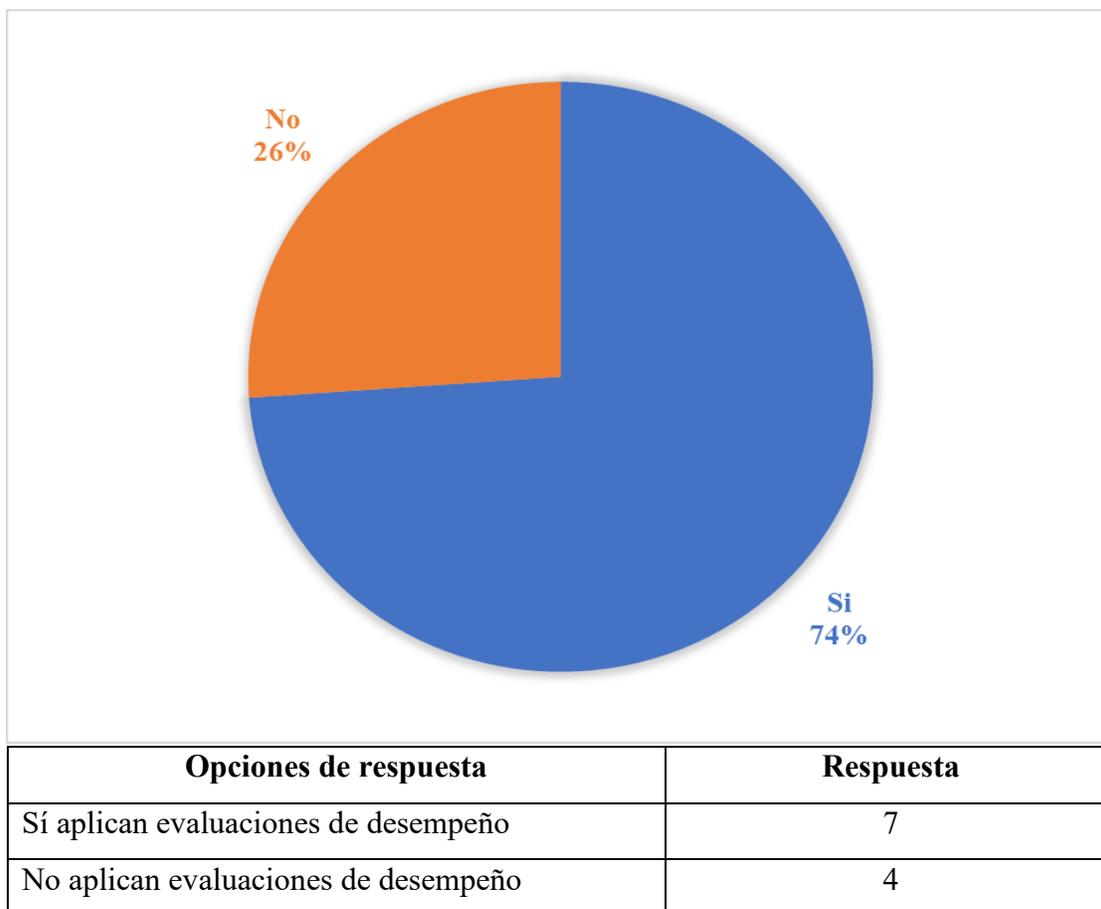
En los restaurantes que aplican evaluaciones a los procesos de capacitación, únicamente se auxilian de dos criterios para determinar su calidad, los cuales son, en un 18%, el aprendizaje de los contenidos impartidos y los cambios en el desempeño de los colaboradores en un 9%, mientras que otro 18% de gerentes, no aplican evaluaciones a los programas de capacitación. No se toma en consideración criterios como la reacción de colaborador o los cambios organizacionales, por lo que la retroalimentación obtenida no es suficiente para determinar el impacto de los procesos de capacitación en los restaurantes

Al comparar estos resultados, con los de la “Gráfica No. 10”, se infiere que el proceso de la evaluación de la capacitación, implementado en los restaurantes, es muy deficiente, puesto que es muy pequeño el porcentaje de restaurantes en los que se evalúa el proceso y los criterios implementados no son suficientes para determinar la calidad del programa

## 2.7. Metodología de la evaluación de desempeño de los colaboradores en los restaurantes.

**Gráfica No. 12**

*Aplicación de evaluaciones de desempeño en los restaurantes.*



*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

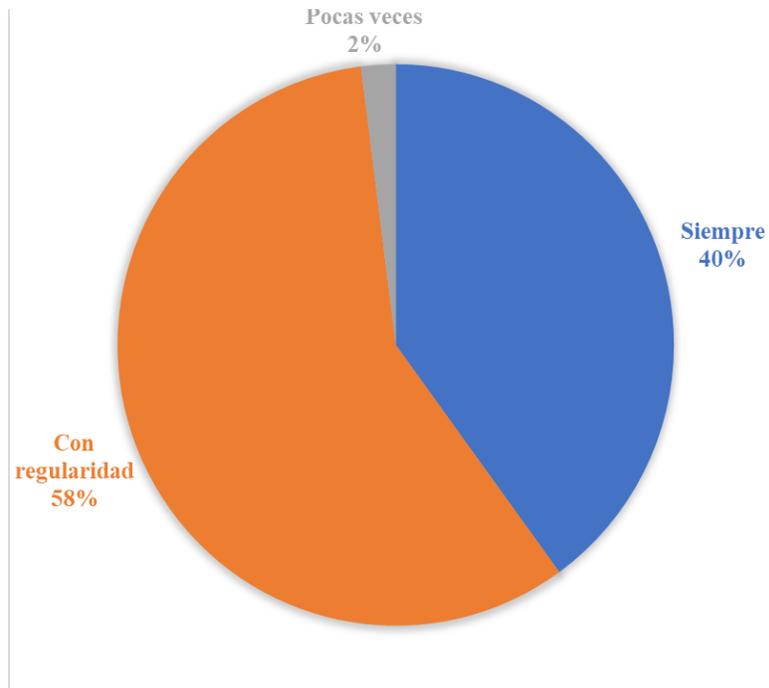
El 74% de los gerentes de los restaurantes estudiados, afirma que, dentro de sus respectivas organizaciones, se ejecutan procesos para evaluar el desempeño y determinar el rendimiento laboral de los colaboradores.

Sin embargo, el 27% de los gerentes de los restaurantes estudiados, asegura que únicamente se aplican evaluaciones escritas a los colaboradores para determinar su rendimiento laboral, 73% de gerentes afirma aplicar la observación directa al desarrollo de las funciones de los colaboradores. Por lo que se infiere que, dentro de los restaurantes, no se aplica la metodología de evaluación de desempeño laboral adecuada, ya que los métodos mencionados, no aportan la información necesaria para determinar el rendimiento real de la fuerza laboral

## 2.8. Rendimiento de los colaboradores de los restaurantes.

**Gráfica No. 13**

*Cumplimiento de los objetivos individuales por parte de los colaboradores de los restaurantes.*



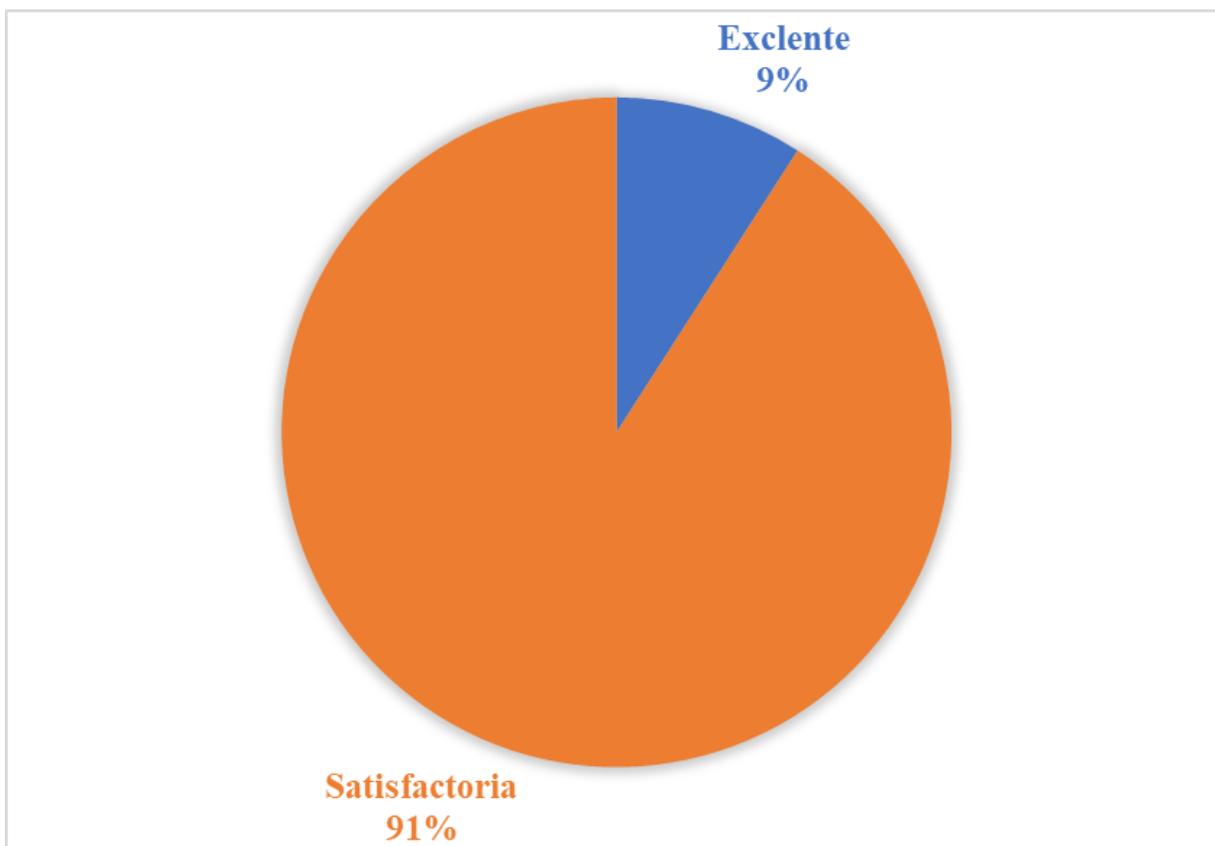
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Un promedio del 58% de gerentes y colaboradores, afirma que los objetivos se cumplen con regularidad y el 2% asegura que se alcanzan pocas veces, no se logra cumplir los requerimientos con la frecuencia esperada.

El 40% de los colaboradores y gerentes de los restaurantes estudiados, afirma que los objetivos individuales se cumplen siempre, sin embargo, es importante que este aspecto sea conseguido en su totalidad. Al comparar estos resultados con los analizados en la “Gráfica No. 12”, en la que se determina que la evaluación de desempeño es ineficiente, se infiere que el desempeño laboral en los restaurantes no es el óptimo y presenta limitaciones, ya que se carece de medios para determinar de forma precisa el rendimiento de los colaboradores y brindar la retroalimentación que permita mejorar de forma constante.

**Gráfica No. 14**

*Perspectiva de los gerentes, sobre la calidad del trabajo de los colaboradores.*



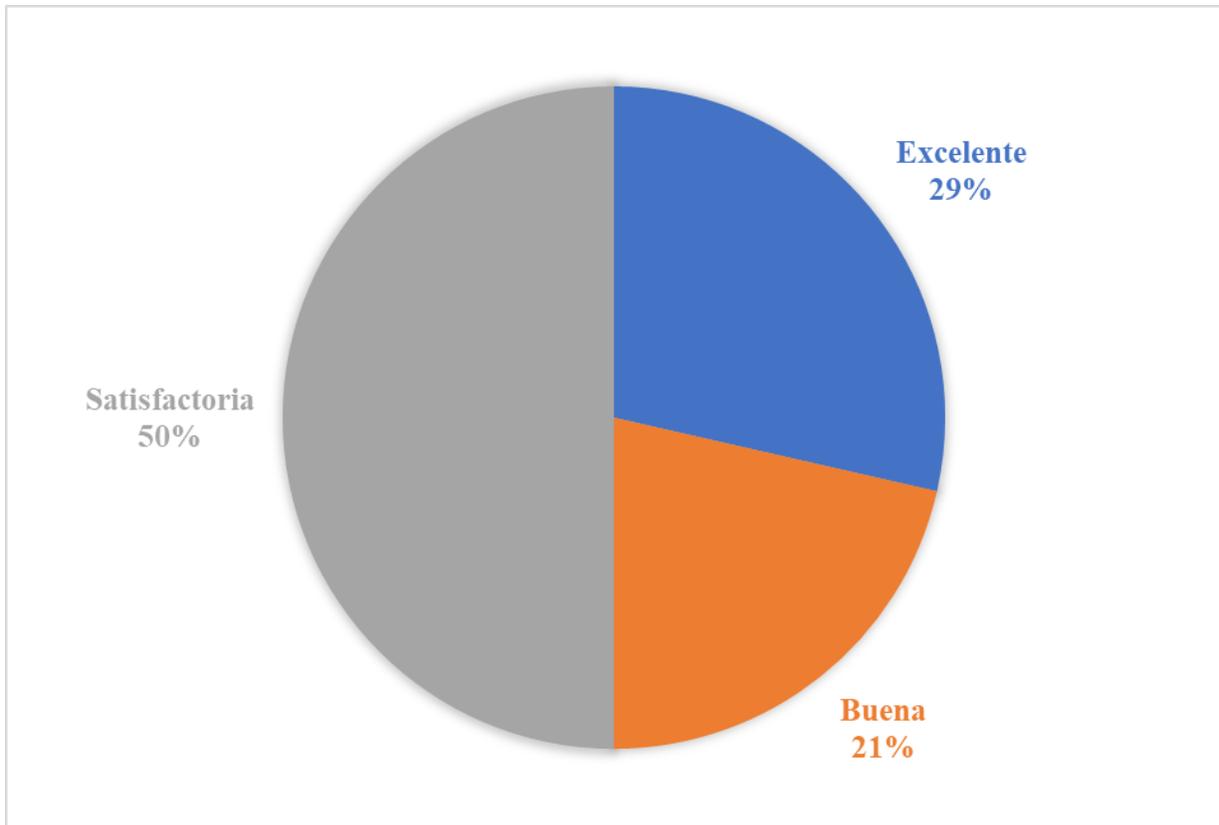
Opciones de respuesta	Calidad excelente	Calidad satisfactoria
Respuestas	1	9

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 9% de los gerentes, afirma que sus colaboradores poseen una calidad de trabajo excelente, solo esta cantidad desempeña un trabajo óptimo. Según el 91% de los gerentes, la calidad del trabajo de los colaboradores de los restaurantes es satisfactoria, es decir que esta no ha alcanzado su potencial máximo, por lo que se debe reforzar. Los datos anteriores reflejan que la mayoría de los colaboradores, requieren que se mejore la calidad de su trabajo para que estos alcancen una calidad de excelencia.

**Gráfica No. 15**

*Capacidad de los colaboradores de los restaurantes para la ejecución de sus tareas.*



Opciones de respuesta	Excelentes capacidades	Buenas capacidades	Capacidades satisfactorias
Respuestas	6	2	3

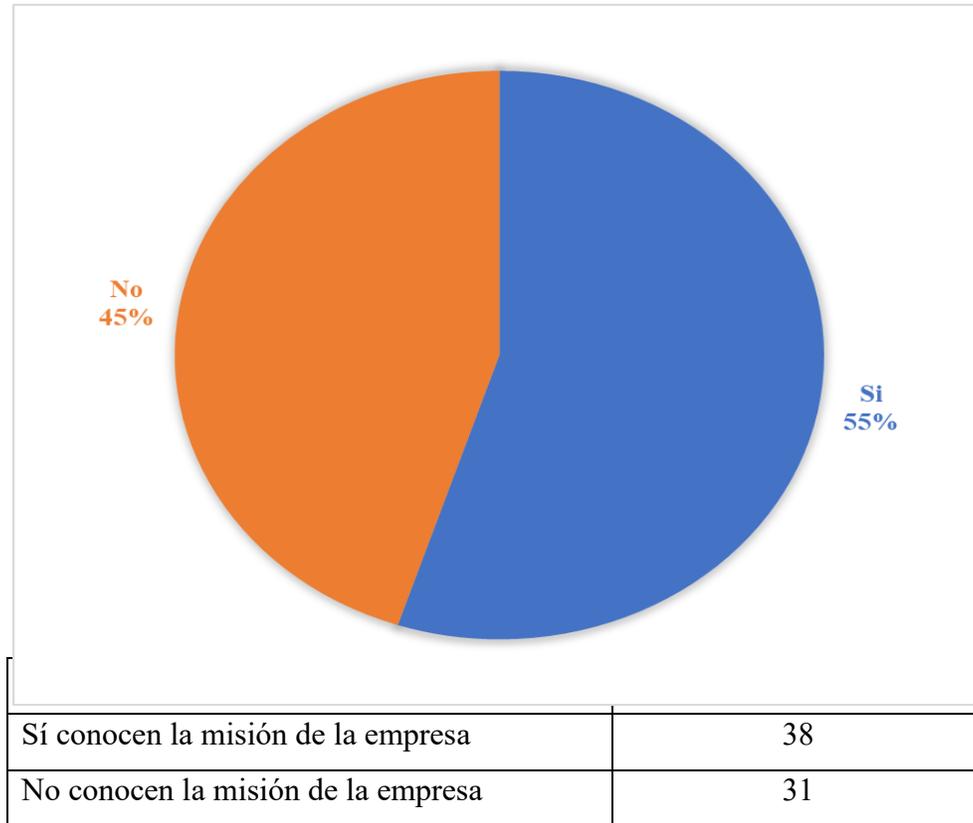
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 50 % de los gerentes afirma que las capacidades del talento humano son satisfactorias y el 21% son buenas, estos niveles no son los óptimos por lo que las habilidades y conocimientos del personal se pueden reforzar. Al relacionar estos resultados con los presentados en el análisis de la “Gráfica No. 12”, en la que se determina que la metodología de desempeño es ineficiente, se infiere que las capacidades pueden presentar más deficiencias de las visualizadas, puesto que se carece de medios para medir el desempeño con precisión y obtener la retroalimentación necesaria que permita fortalecer las deficiencias en las capacidades de los colaboradores.

## 2.9. Identidad de los colaboradores con sus respectivos restaurantes.

**Gráfica No. 16**

*Conocimiento de la misión de los restaurantes, por parte de los colaboradores.*



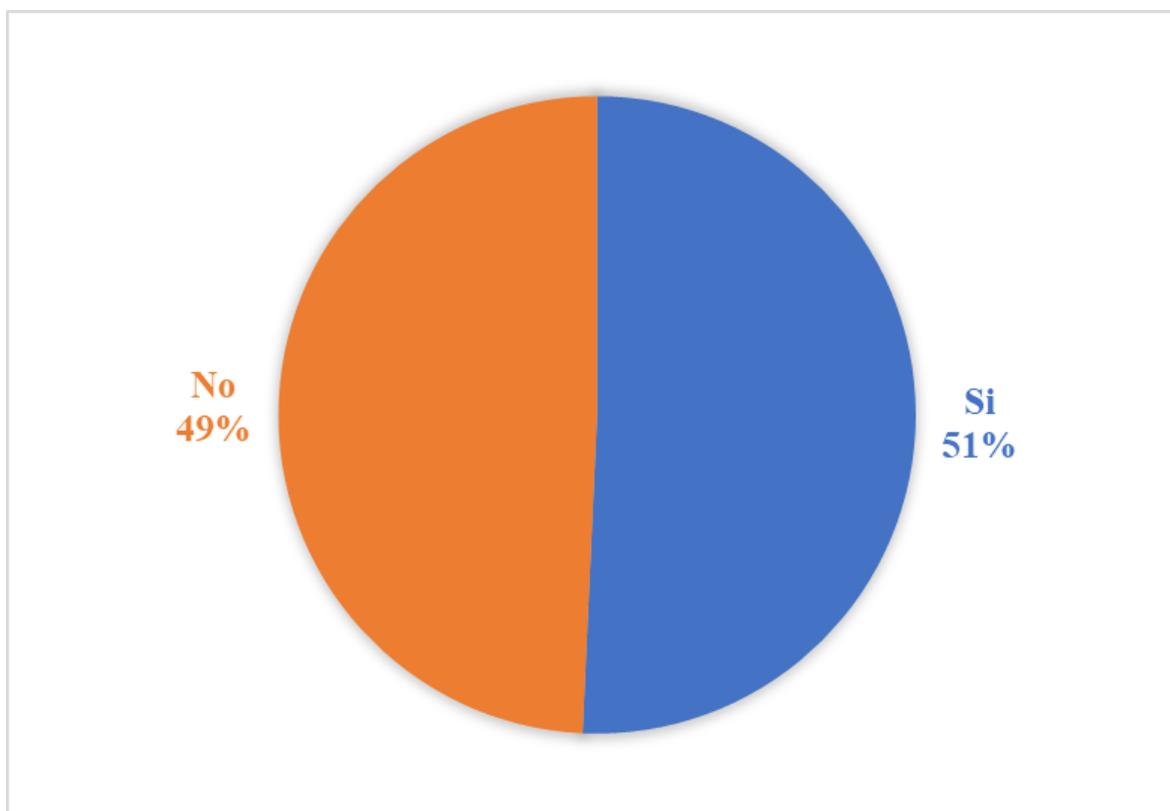
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Según los datos obtenidos por parte de los colaboradores de los restaurantes estudiados, el 45% del personal, no conoce la misión o propósito general de su empresa. No se brinda al personal un motivo por el cual desempeñar sus funciones de manera correcta, ignoran la importancia que tienen las actividades que ejecutan para el cumplimiento de metas de la empresa y para la satisfacción del cliente.

Los colaboradores carecen de un sentido de pertenencia que propicie el desarrollo de sus tareas de forma adecuada, genere lealtad con la empresa y los motive a prestar un servicio de calidad, lo cual se puede atribuir a la carencia de aplicación de programas de capacitación, según los resultados presentados en la “Gráfica No. 4”.

**Gráfica No. 17**

*Conocimiento de los valores de los restaurantes, por parte de los colaboradores.*



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí conocen los valores de la empresa	35
No conocen los valores de la empresa	34

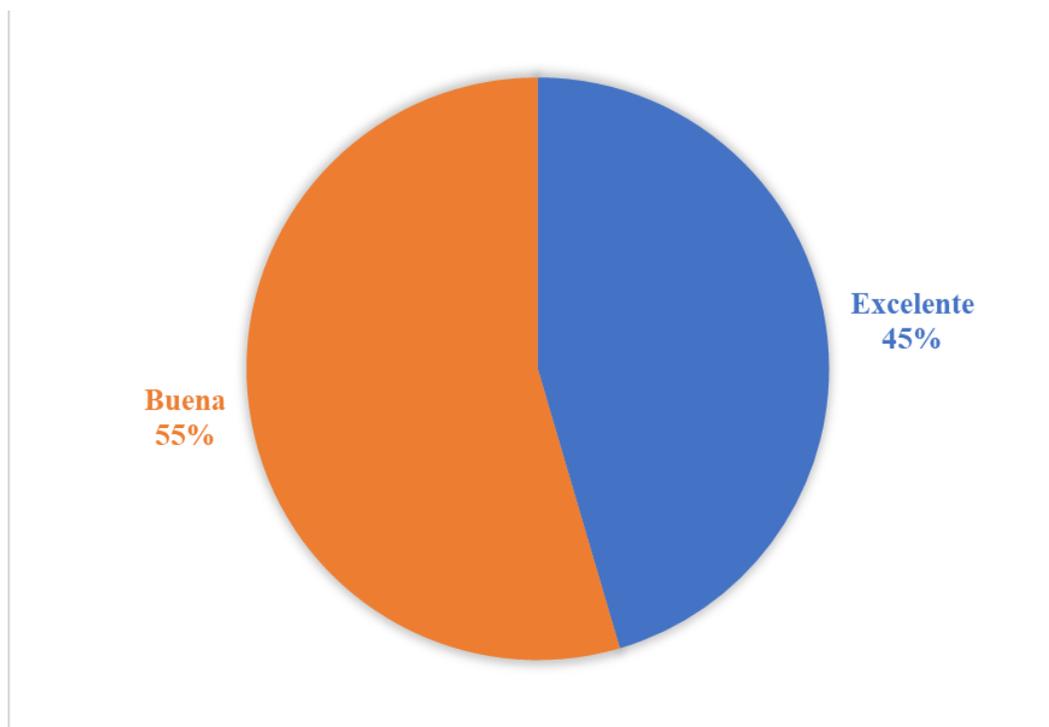
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 49% de los colaboradores, desconoce los valores de su respectivo restaurante, por lo que su rendimiento se puede ver seriamente afectado al desconocer las necesidades de la empresa, este fenómeno impacta en el clima organizacional y el servicio que se le presta al cliente. Además, el 51% de los colaboradores no se siente identificado con los valores practicados en su restaurante. Por lo anterior se infiere que la gerencia no implementa estrategias mediante las cuales se socialice los valores a la totalidad de la fuerza laboral, por lo cual su desempeño laboral, no es el adecuado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 2.10. Servicio de los colaboradores a los clientes de los restaurantes

**Gráfica No. 18**

*Perspectiva de los gerentes sobre la calidad del servicio prestado por los colaboradores a los clientes de los restaurantes.*



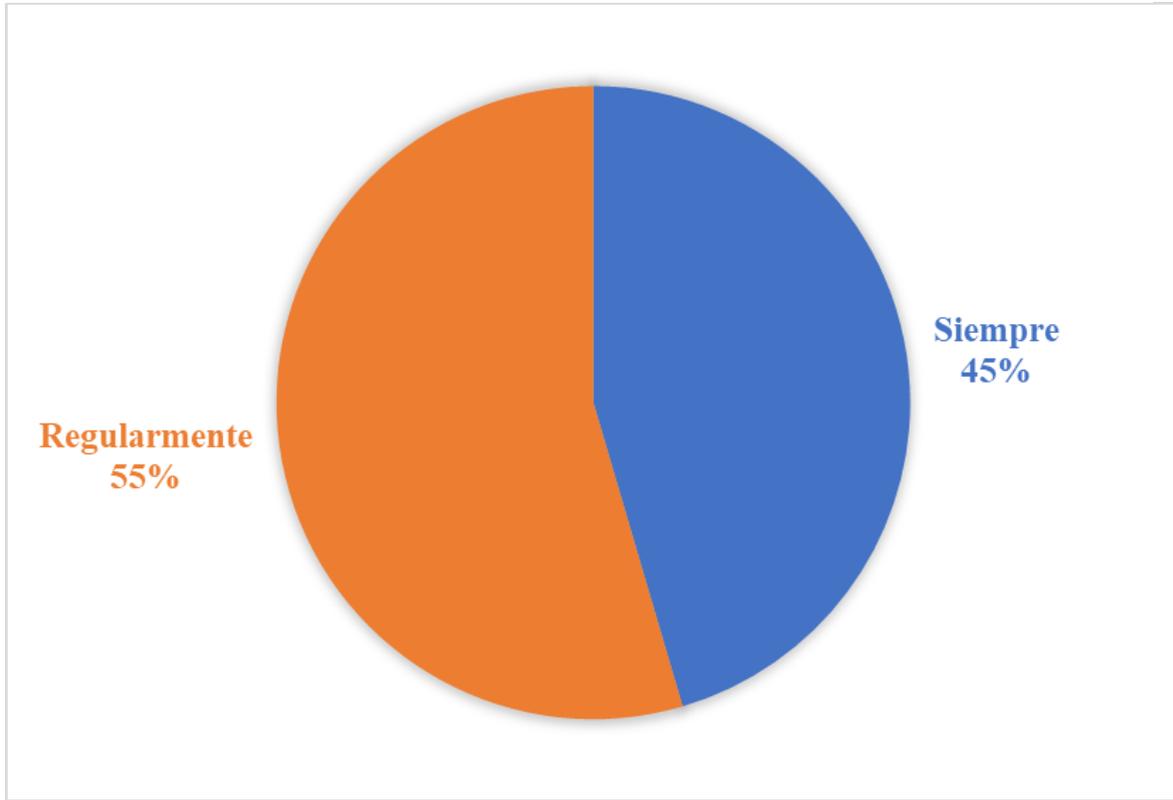
Opciones de respuesta	Respuestas
Excelente calidad	5
Buena calidad	6

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

Solo el 45% de los gerentes de los restaurantes analizados, afirman que los colaboradores prestan un servicio excelente, solo esta proporción de la fuerza laboral, brinda una atención óptima a los clientes. El 55% de los gerentes afirman que los colaboradores prestan un buen servicio, lo cual no cubre las expectativas de excelencia esperadas en los restaurantes. Lo anterior refleja que la mayoría de los colaboradores no cumplen con el estándar de excelencia o una calidad óptima en la atención al cliente, lo cual impacta en el logro de objetivos individuales y organizacionales, por lo que el desempeño de estos debe mejorar.

**Gráfica No. 19**

*Perspectiva de la gerencia sobre el cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución de las tareas de los colaboradores*



Opciones de respuesta	Respuestas
Siempre se cumple con los plazos establecidos	5
Se cumple con los plazos establecidos con regularidad	6

*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación, septiembre 2019*

El 55% de gerentes afirman que los colaboradores logran cumplir con regularidad los plazos establecidos para la ejecución de sus tareas, este criterio no alcanza a cubrir la frecuencia óptima con la que se espera que la fuerza laboral desarrolle sus funciones, lo cual se traduce en que estos plazos no siempre se cumplen. La información anterior refleja que este aspecto del desempeño laboral, presenta deficiencias, limitando el rendimiento de la organización, puesto que el tiempo de atención y producción es de suma importancia en los restaurantes, para el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente.

## **2.11. Análisis de los resultados de la observación directa no participante.**

Con el objeto de reforzar los datos obtenidos, conseguir resultados más precisos y con información más detalladas, se aplica la observación directa no participante, al momento de aplicar la encuesta a los gerentes y los trabajadores de los restaurantes estudiados y durante el desarrollo de las operaciones de los colaboradores, analizando los criterios descritos a continuación.

### **2.11.1 Disposición de los colaboradores a participar en capacitación.**

En el proceso de observación, se determinó que un gran número de colaboradores están anuentes a participar en procesos formativos que les permitan mejorar en el desempeño de sus funciones, al observar su reacción durante los cuestionamientos pertinentes, muchos hacían comentarios sobre el crecimiento personal que este tipo de procesos puede proporcionarles.

En dos casos, los colaboradores afirman haber solicitado a la gerencia, la aplicación de procesos de capacitación, puesto que están conscientes de necesitar adquirir nuevos conocimientos y reforzar sus habilidades, para el desempeño de sus funciones, reflejando su disposición a recibir capacitación.

### **2.11.2 Conocimiento de la metodología para aplicación de los programas de capacitación.**

Al momento de aplicar los instrumentos de investigación se determinó que, pese a que un gran número de gerentes afirman conocer la manera adecuada de aplicar programas de capacitación, estos ignoraban los procesos necesarios para su ejecución apropiada, ya que en su mayoría desconocían que estos se deben implementar con base en los resultados de diagnósticos de necesidades previos.

Siete de los once gerentes que participaron en la investigación afirmaron que aplicaban capacitación constantemente de forma verbal, al observar errores en la ejecución de los procesos, lo cual refleja la falta de conocimiento de la metodología, puesto que estos no se consideran programas técnicos, al carecer de la ejecución de planificación, la selección de contenidos y la retroalimentación pertinente, para garantizar la eficacia del proceso. Se visualiza que los gerentes desconocen la forma adecuada de aplicar programas de capacitación en los restaurantes.

### **2.11.3 Ejecución de los programas de capacitación.**

Seis de los once gerentes de los restaurantes investigados en el sector, demostraron no aplicar programas de capacitación, afirmando ejecutar estas actividades en periodos preestablecidos y con métodos que no se consideran técnicas de formación, como orientaciones verbales, llamadas de atención y corrección de errores en el instante en que estos ocurren.

### **2.11.4 Capacitación externa a la organización.**

Se logró determinar que tres de los restaurantes del sector investigado, hacen uso de los servicios del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, para la aplicación de programas de capacitación a los colaboradores de sus respectivos restaurantes. Esto puede generar problemas si no se aplican diagnósticos de necesidades, puede que los programas no logren atender las deficiencias de la empresa.

### **2.11.5 Calidad del servicio de los colaboradores, prestado a los clientes.**

En siete de los once restaurantes en los que se aplicó la observación, la calidad del servicio no fue buena. Por una parte, los meseros de 4 de los restaurantes y uno de los gerentes, atienden a los clientes de forma poco amable, demostrando desinterés, expresándose de forma inadecuada, con actitudes prepotentes y poco amigables, lo cual puede generar inconformidad e insatisfacción en el consumidor.

En todos los restaurantes, los plazos para atender a los clientes son muy variables, muy pocas veces, estos son cortos, por lo general se presentan demoras en las acciones y solicitudes realizadas al personal que tiene relación directa con el consumidor, los platillos tardan mucho en ser entregados, al igual que la cuenta e incluso la toma del pedido, lo cual genera descontento en los clientes. Se visualiza que la calidad del servicio de los colaboradores de los restaurantes no es la adecuada debido a que presenta muchas deficiencias.

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

Según los datos de la investigación, en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché no se aplican diagnósticos de necesidades de capacitación de forma adecuada, la mayoría de los colaboradores afirman nunca haber participado en procesos en los que se indague sobre las deficiencias, en relación a los conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus funciones. Al ser este uno de los procesos más importantes de la capacitación, implementarlos de forma inadecuada, propicia que los programas presenten deficiencias y no aporten nada a la mejora en las operaciones de la empresa.

El proceso de diseño de los programas de capacitación presenta serias deficiencias, debido a que un gran porcentaje de gerentes afirman no planificar objetivos de capacitación, ni los contenidos respectivos y la mayoría de los colaboradores demuestra que la temática recibida, no se adapta completamente a sus necesidades de capacitación. Otro aspecto a destacar son los problemas al aplicar evaluaciones del proceso, según la información obtenida de la unidad de gerencia, en un porcentaje considerable de restaurantes no se evalúa el programa de capacitación y en los que se ejecuta esta fase, no se analizan los criterios necesarios.

El 45% de los gerentes, afirma desconocer los procesos necesarios y la metodología para aplicar programas de capacitación en los restaurantes. Esto permite inferir que no poseen las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades mediante las cuales se fortalezca el desempeño de los colaboradores, lo cual puede afectar el rendimiento en las operaciones de sus respectivas empresas.

Los datos obtenidos en la investigación permiten inferir que, en la mayoría de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, no se ejecutan programas de capacitación técnicos, ya que un 55% de gerentes afirma no realizar estos procesos, estos resultados se complementan con la información que muestra las deficiencias en el desarrollo de diagnósticos, la formulación del diseño del programa y la evaluación de la capacitación.

Los resultados de la investigación también evidencian que, los procesos de evaluación de desempeño se aplican de forma empírica, la mayoría de los métodos aplicados son ineficientes y

no generan información precisa que contribuya a controlar los resultados esperados en la empresa, además, los niveles de rendimiento determinados por la gerencia, pueden ser menores a los que se visualiza, al no existir mediciones exactas en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Según la información obtenida de la unidad de gerencia, el rendimiento de los colaboradores no es el esperado por la empresa, el porcentaje de gerentes que afirma que sus empleados alcanzan los objetivos de su puesto de trabajo, es muy bajo, solo una pequeña parte asevera que su fuerza laboral cuenta con las capacidades requeridas y la calidad del trabajo es otro aspecto que presenta deficiencias debido a que en pocas empresas se obtiene la calidad esperada. Esto se puede atribuir a la falta de procesos mediante los que se fortalezcan los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

El sentido de pertenencia de los colaboradores con su respectivo restaurante no es el adecuado, un gran porcentaje de colaboradores afirma no conocer la misión de su empresa, un 49% desconoce los valores y la mayoría no los practican, la atención al cliente también presenta deficiencia, solo un 45% de los empleados presta un servicio de calidad y la mayoría no cumple con los plazos establecidos para el desarrollo de sus actividades, debido a que no se aplican procesos mediante los que se dé a conocer los aspectos generales de la empresa y los estándares de calidad de servicio al cliente.

Con la información obtenida en la investigación se da respuesta a la hipótesis, determinando que la falta de aplicación de programas de capacitación técnicos, limita el desempeño de los colaboradores de los restaurantes clasificados como convencionales en Santa Cruz del Quiché, los datos respaldan que en estas empresas no se aplican procesos de capacitación adecuados y esto impacta negativamente en el rendimiento de los colaboradores, al no cumplir con las expectativas de la empresa, lo cual se atribuye a problemas en los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones de la fuerza laboral.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LOS RESTAURANTES DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ.**

Al determinar que la falta de aplicación de programas de capacitación limita el desempeño de los colaboradores de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, surge la necesidad de elaborar una propuesta mediante la cual se atiendan las deficiencias detectadas.

En respuesta a la problemática detectada, se formula un programa de capacitación, para desarrollar y fortalecer las habilidades y conocimientos de la unidad de gerencia de los restaurantes, para la aplicación de procesos que contribuyan a la optimización del desarrollo de las funciones de los colaboradores, implementando métodos que faciliten y hagan más flexible el acceso a la información, por parte de los capacitados.

El presente programa de capacitación, busca atender las necesidades detectadas durante la investigación descrita en el Capítulo II, siendo estas la aplicación de programas de capacitación y la ejecución técnica de evaluaciones de desempeño en los restaurantes. Se describe el método para la detección de las necesidades de capacitación con un diagnóstico basado en problemas. Se formula el diseño del programa, determinando que los contenidos a tratar consisten en la aplicación de programas de capacitación en los restaurantes y la ejecución de evaluaciones de desempeño, elaborando dos cursos para cubrir la temática establecida.

Con el objetivo de facilitar el proceso de aprendizaje y haciendo flexible el acceso a la información, los contenidos determinados se ejecutarán con el método de capacitación de e-learning, desarrollando los dos cursos en la plataforma virtual de Google Classroom, implementando clases virtuales asincrónicas y aplicando actividades mediante recursos digitales. Evaluando el impacto del programa de capacitación, mediante formularios electrónicos en los que se determine la reacción del capacitado y el alcance del aprendizaje de los contenidos, todos los contenidos han sido precargados a la plataforma, por lo que su previsualización está disponible a la fecha actual.

### **3.1. Justificación del programa de capacitación.**

Los restaurantes convencionales, se caracterizan por ofrecer un menú variado con una amplia gama de tipos de cocina, en diversas presentaciones de platillos, con personal preparado para prestar un servicio de excelencia a los comensales, siendo la atención al cliente y la calidad de los productos, dos factores críticos para la competitividad de estas empresas. Estos aspectos requieren un desempeño laboral óptimo, por lo que los colaboradores deben desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades, de forma constante.

Según los datos de la presente investigación, en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, la falta de aplicación de programas de capacitación limita el desempeño de los colaboradores, por lo que estos carecen de las habilidades y conocimientos que les permitan desarrollar sus funciones de manera óptima. Asimismo, se ha determinado que, la unidad de gerencia aplica procesos de evaluación de desempeño de forma empírica.

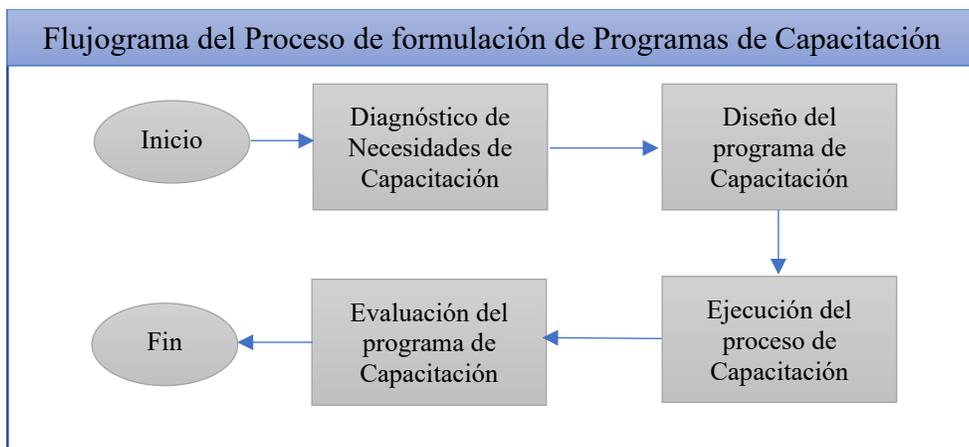
Con base en la información anterior, se establece que la unidad de gerencia de los restaurantes del área urbana de Santa Cruz del Quiché, necesitan desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades que les permitan aplicar de forma técnica, programas de capacitación y evaluaciones de desempeño, que contribuyan a optimizar el rendimiento de los colaboradores.

### **3.2. Formulación del Programa de Capacitación.**

Los programas de capacitación, son un conjunto de procesos aplicados sistemáticamente, con el fin de proveer al personal de los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las funciones de sus puestos de trabajo. Este se conforma con la implementación de cuatro fases o procesos cíclicos e interrelacionados iniciando con un diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño del programa, su ejecución y finalmente su evaluación, todos estos aplicados en el orden en que se enlistaron.

### **Imagen No. 1**

*Flujograma del proceso de formulación de programas de capacitación.*



*Fuente: Elaboración propia, con base en la propuesta formulada, julio de 2020*

### **3.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

Este es el primer proceso para la formulación de programas de capacitación, en esta etapa el fin primordial es determinar los conocimientos y habilidades que los gerentes de los restaurantes necesitan desarrollar o mejorar, para garantizar el desempeño óptimo de las funciones de su empresa y el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales. En este caso se aplicó un diagnóstico basado en problemas.

Se determina en la unidad de gerencia de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, un problema relacionado a limitaciones en el desempeño del personal, se establecen las posibles causas que le dan origen, para posteriormente ejecutar la investigación, con la que se obtuvo los datos que permitieran especificar los puntos débiles a fortalecer, para la corrección de las desviaciones detectadas. Dicho proceso se detalló con claridad en el capítulo II, el cual hace referencia a la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

Basado en la problemática detectada, se aplicó una investigación correlacional- causal, documental y de campo, aplicando el método científico en sus tres fases, ejecutando una encuesta a la unidad de gerencia y a los colaboradores de los restaurantes clasificados como convencionales del área urbana de Santa Cruz del Quiché. A través del estudio se determinó, que en estas empresas no se

aplican programas de capacitación técnicos, además las evaluaciones de desempeño, son empíricas, por lo que se estableció que estas eran las necesidades de capacitación a atender.

En la “Tabla No.1, Formato para la detección de necesidades de capacitación en los restaurantes”, se detalla un resumen de las principales actividades ejecutadas durante el diagnóstico, basándose en la problemática del desempeño, para determinar las principales causas que le dan origen y cuáles son susceptibles de solucionarse mediante procesos de formación, las cuales fueron establecidas como las más relevantes a atender mediante este programa.

El llenado del formato inicia especificando el área en la que se aplicará el proceso de diagnóstico y la unidad que se estudia, en este caso, la gerencia de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, asimismo, se debe especificar la fecha de elaboración y revisión del proceso. El siguiente paso es describir el problema principal a investigar, en esta situación: “la falta de aplicación de programas de capacitación, limita el desempeño laboral de los colaboradores de los restaurantes”.

Posterior a determinar el problema, se debe especificar las posibles causas y sus efectos en la organización, determinar cuáles de estas son susceptibles a resolverse mediante la aplicación de programas de capacitación y ejecutar una investigación mediante la cual se compruebe que dichas causas son las que dan origen al problema.

Por último, se debe especificar cuáles son las acciones realizadas por la unidad investigada, que dan como resultado, el problema descrito. Con base en estas acciones, se debe plantear la temática a tratar en el programa, la cual se especifica al final del formato y representa la necesidad de capacitación determinada en el diagnóstico.

**Tabla No. 1**

*Formato para la detección de las necesidades de capacitación en los restaurantes.*

<b>Formato para la detección de las necesidades de capacitación en los restaurantes</b>			
<b>Área:</b> Restaurantes de Santa Cruz del Quiché		<b>Fecha de elaboración:</b> 8 de julio de 2020	
<b>Unidad:</b> Gerencia de los restaurantes		<b>Fecha de revisión:</b> 10 de julio de 2020	
<b>Descripción del problema</b>			
La falta de aplicación técnica de programas de capacitación limita el desempeño de los colaboradores			
<b>Causa:</b>		<b>Efecto</b>	
1. Desconocimiento del proceso adecuado para implementar programas de capacitación.		Deficiencias en el desarrollo de habilidades y conocimientos de la fuerza laboral	
2. Bajo control del desempeño laboral.		Poca o nula retroalimentación de los resultados de las operaciones de los colaboradores.	
<b>Determinar si se soluciona con capacitación</b>			<b>Acciones principales que los gerentes realizan en relación al problema</b>
<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Actividades</b>
Causa 1	X		1. Aplicación empírica de procesos de adiestramiento
Causa 2	X		2. Ejecución de evaluaciones de desempeño empíricas.
<b>Temas a capacitar</b>			
1	Aplicación de programas de capacitación en las empresas.		
2	Metodología de la evaluación del desempeño.		

*Fuente: Elaboración propia, enero 2020, basado en ““Proceso de Capacitación para el personal de una empresa de Comida rápida, ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala” J. Gonzales, 2015, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos, pág. 69.*

Como resultado final del diagnóstico, se determinó que los gerentes de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché necesitan adquirir conocimientos y habilidades sobre la aplicación de programas de capacitación y sobre la metodología de la evaluación del desempeño, en sus respectivas empresas, por lo que estas serán las necesidades a atender.

### **3.4. Diseño del programa de capacitación.**

En el segundo proceso para la aplicación de los programas de capacitación, se plantean todos los recursos y actividades que deben ser ejecutados para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico y los métodos con que se aplicarán.

El punto de partida es el planteamiento de objetivos, iniciando con los generales, que son las condiciones a alcanzar en la organización al culminar el proceso de capacitación, seguido de los específicos, que describen conductas y comportamientos puntuales que el capacitado debe conseguir al finalizar la capacitación.

#### **3.4.1 Objetivo general del programa de capacitación.**

Brindar a la unidad de gerencia de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, los conocimientos y habilidades, que les permitan implementar programas de capacitación y evaluaciones de desempeño técnicas y sistemáticas, que contribuyan a optimizar el rendimiento de sus colaboradores.

#### **3.4.2 Objetivos específicos del programa de capacitación.**

- Al finalizar el módulo, el capacitado interpretará de forma correcta, los conceptos y definiciones relacionados a la capacitación y describirá al menos tres beneficios de la implementación de programas de capacitación a los colaboradores de su restaurante.
- El gerente empleará diagnósticos de necesidades de capacitación de forma continua y sistemática, para detectar las deficiencias de desempeño laboral en su respectivo restaurante y formulará el diseño de un programa de capacitación que atienda de forma eficiente a las debilidades detectadas.
- El aprendiz describirá de forma correcta el proceso de ejecución de la capacitación planteado en el diseño y por lo menos cinco técnicas de capacitación, aplicando la respectiva evaluación de los programas ejecutados en los restaurantes, implementando el proceso adecuado, para obtener la retroalimentación correspondiente.

- Al finalizar el curso, el capacitado describirá de forma correcta los conceptos y el proceso para aplicar evaluaciones de desempeño y formulará, por lo menos un método de evaluación de desempeño para su restaurante, aplicando el proceso de forma adecuada.
- El gerente, al completar las actividades, describirá los métodos contemporáneos de evaluación de desempeño, los procesos a ejecutar y las acciones necesarias para aplicar estas actividades de forma eficiente, en los restaurantes.

### **3.4.3 Contenido de la capacitación.**

Con base en las necesidades de capacitación y lo objetivos planteados, se debe plantear los temas y subtemas que se deben abordar en el programa de capacitación. A continuación, se describen los contenidos determinados para el programa.

#### **a) Aplicación de programas de capacitación en los restaurantes.**

- **Conceptos y definiciones de capacitación y sus procesos.**

Descripción de las definiciones y conceptos relacionados al tema de los programas de capacitación y un resumen de los procesos necesarios a implementar.

- **Beneficios de la aplicación de programas de capacitación.**

Interpretación y discusión de los beneficios de la aplicación de programas de capacitación, más relevantes para las empresas.

- **Determinación de necesidades de capacitación.**

Descripción de los procesos necesarios para la aplicación de diagnósticos de necesidades de capacitación en las empresas, las definiciones y conceptos relacionados al tema.

- **Diseño de los programas de capacitación.**

Definición de los procesos para la formulación de diseños de programas de capacitación que atiendan las necesidades detectadas.

- **Ejecución de los programas de capacitación.**

Especificación del proceso para la ejecución de capacitaciones en las empresas y presentación de las técnicas más comunes.

- **Evaluación de los programas de capacitación.**

Descripción del proceso y los criterios para evaluar el impacto de los programas de capacitación en los restaurantes.

**b) Metodología para la evaluación del desempeño.**

- **Evaluación de desempeño en los restaurantes, conceptos y procesos.**

Procesos necesarios para la ejecución técnica de evaluaciones de desempeño y la definición de los conceptos relacionados al tema.

- **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.**

Descripción de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño más frecuentes en las empresas, definición y proceso del método de escalas gráficas y el método de investigación de campo.

- **Métodos Contemporáneos de la evaluación del desempeño.**

Definición y procesos para la implementación de evaluación de 360° y la Evaluación Participativa Por Objetivos (EPPO). Presentación y discusión de recomendaciones de los expertos, para la aplicación de procesos de evaluación de desempeño en las empresas.

#### **3.4.4 Técnicas de capacitación.**

En este subproceso del diseño de los programas de capacitación, se selecciona la técnica mediante la cual se imparten los contenidos a los aprendices. Esta depende de la situación, las condiciones de la empresa, el número de capacitados y los recursos con los que dispone la organización.

En este caso, por los beneficios que ofrece para los capacitados y el capacitador, como la flexibilidad, la facilidad de acceso y el bajo costo, además de que se adapta a la naturaleza de los contenidos y los objetivos de aprendizaje que se pretende alcanzar, se implementa el e-learning, como técnica de capacitación, el cual consiste en transmitir la temática mediante una plataforma electrónica, auxiliándose de contenidos multimedia.

La plataforma seleccionada para el proceso es “Google Classroom”, al ser gratuita y ofrecer una amplia variedad de opciones para la transmisión de contenidos, se adapta a los recursos y necesidades del capacitador y los capacitados.

En la plataforma se impartirán clases virtuales de forma asincrónica, para facilitar el acceso de los capacitados al contenido, se implementarán actividades lúdicas elaboradas a través de educaplay, así como actividades de carácter práctico, como aplicación de procesos en los restaurantes del capacitado, resolución de casos y actividades de carácter analítico como discusión en foros o resolución de pruebas.

#### **3.4.5 Recursos.**

Luego de determinar los objetivos y contenidos de la capacitación se determina los recursos necesarios para la implementación, de los programas, que se describen a continuación:

##### **a) Recursos de Hardware**

- Computadoras portátiles
- Teclados
- Mouse ópticos
- Enrutadores de internet
- Teléfonos inteligentes.

##### **b) Recursos de Software.**

- Windows 10
- Android 8

- IOS 8
- Microsoft Word Profesional plus 2019
- Microsoft PowerPoint Profesional plus 2019
- Adobe Acrobat Reader 2020
- Gimp 2.2
- Google Chrome
- Mozilla Firefox
- Google Classroom 6.0

**c) Servicios.**

- Internet de 1mbps o superior
- Servicio de telefonía

**d) Materiales.**

- 2 resmas de papel
- Folders
- Ganchos
- Tinta
- Impresora

**3.4.6 Actividades.**

En esta sección se especifican las actividades formativas necesarias para cumplir con el objetivo e impartir los contenidos a los capacitados, la fecha sugerida para su aplicación y la duración aproximada. Las actividades necesarias para la transmisión de los contenidos del programa de capacitación, se describen a continuación:

- **Ejecución de clase virtual asincrónica sobre definiciones relacionadas a la capacitación y sus procesos.**

Aplicación de una clase virtual en la cual se describen los conceptos y definiciones relacionadas a la capacitación, compartida en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 19 de enero de 2021, con una duración aproximada de 18 minutos.

- **Quiz sobre conceptos de capacitación y sus procesos.**

Ejecución de un test virtual, en la plataforma kahoot sobre los conceptos relacionados a capacitación y sus procesos, compartido en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 19 de enero de 2021, con una duración de 10 minutos.

- **Presentación de video informativo sobre los beneficios de la capacitación.**

Presentación de video informativo sobre los beneficios de los programas de capacitación en las empresas, en la plataforma de youtube, compartido a través del portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, el día 20 de enero de 2021, con una duración de 2 minutos.

- **Foro virtual de discusión sobre los beneficios de los programas de capacitación en los restaurantes.**

Ejecución de foro virtual de discusión sobre los beneficios de la capacitación en las empresas, con la participación de los gerentes capacitados, aplicado en la plataforma de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 20 de enero de 2021, con una duración de 3 días.

- **Ejecución de clase virtual asincrónica sobre diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Aplicación de una clase virtual de forma asincrónica, sobre la formulación y aplicación de diagnóstico de necesidades de capacitación y los conceptos relacionados, compartida en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 21 de enero de 2021, con una duración aproximada de 16 minutos.

- **Resolución de caso práctico sobre aplicación de diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Resolución de caso práctico sobre implementación de diagnóstico de necesidades de capacitación en un restaurante, compartido en el portal de classroom en el curso de programas de capacitación, desde el día 21 de enero de 2021, con una duración de 1 día.

- **Ejecución de diagnóstico de capacitación en los restaurantes.**

Aplicación práctica de un diagnóstico de necesidades de capacitación, en el restaurante de los capacitados, con resultados recibidos mediante el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 22 de enero de 2021, con una duración de 7 días.

- **Ejecución de clase virtual asincrónica sobre diseño de programas de capacitación.**

Aplicación de clase virtual en modalidad asincrónica para abordar contenidos relacionados a la formulación del diseño de programas de capacitación y sus conceptos, compartida en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 28 de enero de 2021, con una duración aproximada de 20 minutos.

- **Desarrollo de lectura de una guía para formular objetivos de capacitación.**

Aplicación de lectura complementaria de una guía para formular objetivos de capacitación, compartida en el portal de classroom en el curso de programas de capacitación, desde el día 28 de enero de 2021, con una duración de 30 min.

- **Resolución de caso práctico sobre diseño de programas de capacitación en un restaurante.**

Resolución de caso práctico sobre la formulación de un diseño de programas de capacitación para un restaurante, compartido en el portal de classroom en el curso de programas de capacitación, desde el día 28 de enero de 2021, con una duración de 2 días.

- **Aplicación práctica del diseño de programas de capacitación en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Formulación del diseño del programa de capacitación, para atender las necesidades detectadas en los restaurantes de los capacitados, recibiendo los productos en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 30 de enero de 2021, con una duración de 3 días.

- **Ejecución de clase virtual en modalidad asincrónica sobre la ejecución de la capacitación y los métodos de capacitación más comunes.**

Aplicación de clase virtual de forma asincrónica sobre la ejecución de la capacitación, su proceso, conceptos relacionados y los métodos de capacitación más frecuentes. Compartida a través del portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día de enero de 2021, con una duración aproximada de 15 minutos.

- **Ejecución de foro virtual de discusión sobre los métodos de capacitación más adecuados para los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Desarrollo de foro virtual de discusión sobre los métodos de capacitación más adecuados para aplicar en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, con la participación de los gerentes capacitados, ejecutado en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 30 de enero de 2021, con una duración de 3 horas.

- **Test virtual sobre métodos y técnicas de capacitación.**

Ejecución de un test virtual sobre los métodos y técnicas de capacitación más frecuentes, en la plataforma socrative, compartido en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 30 de enero de 2021, con una duración de 10 minutos.

- **Ejecución práctica de capacitación en los restaurantes.**

Ejecución del programa de capacitación, diseñado para satisfacer las necesidades detectadas en el restaurante de los gerentes capacitados, recibiendo los productos del proceso en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación desde el 30 de enero de 2021, con una duración de 10 días.

- **Ejecución de clase virtual asincrónica sobre evaluación de la capacitación.**

Aplicación de clase virtual en modalidad asincrónica, sobre la evaluación del proceso de capacitación, sus conceptos y definiciones relacionadas, compartida a través del portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 9 de febrero de 2021, con una duración aproximada de 15 minutos.

- **Ejecución de lectura complementaria del modelo de una encuesta para evaluar la reacción del capacitado.**

Ejecución de una lectura complementaria del modelo de una encuesta para evaluar la reacción del aprendiz, respecto al programa de capacitación, compartida en el portal de classroom, desde el día 9 de febrero de 2021, con una duración aproximada de 30 minutos.

- **Resolución de caso práctico sobre evaluación de un programa de capacitación.**

Resolución de un caso práctico, sobre la aplicación de procesos para evaluar el impacto de un programa de capacitación, recibido en el portal de classroom, desde el día 9 de febrero de 2021, con una duración de 1 día.

- **Ejecución práctica de la evaluación del programa de capacitación aplicado en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Aplicación del proceso para evaluar el impacto del programa de capacitación implementado en el restaurante de los gerentes capacitados, recibido en el portal de classroom, en el curso de programas de capacitación, desde el día 9 de febrero de 2021, con una duración de 6 días.

- **Ejecución de clase virtual asincrónica, sobre la aplicación de evaluaciones de desempeño y sus conceptos relacionados.**

Aplicación de una clase virtual, en modalidad asincrónica, sobre la aplicación de evaluaciones de desempeño, sus procesos y conceptos relacionados, impartida en el portal de classroom, en el curso de evaluación de desempeño, desde el día 17 febrero de 2021, con una duración aproximada de 15 minutos.

- **Ejecución práctica de formulación de estándares de evaluación, en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Formulación de estándares para la evaluación de desempeño en los restaurantes, por parte de los gerentes capacitados, recibiendo productos en el portal classroom, en el curso evaluación de desempeño, desde el día 17 de febrero de 2021, con una duración de 3 días.

- **Test sobre conceptos y definiciones relacionados a la evaluación de desempeño.**

Resolución de un test virtual, sobre los conceptos y definiciones relacionadas a la evaluación de desempeño, en la plataforma socrative, compartido en el portal de classroom, en el curso de evaluaciones de desempeño, desde el día 17 de febrero de 2021, con una duración aproximada de 20 minutos.

- **Ejecución de clase virtual asincrónica, sobre métodos de evaluación de desempeño tradicionales.**

Aplicación de una clase virtual, en modalidad asincrónica, sobre métodos de evaluación de desempeño tradicionales, las definiciones y el proceso para la implementación del método de escalas gráficas y la investigación de campo, compartida en el portal de classroom, en el curso de evaluación de desempeño, desde el día 20 de febrero de 2021, con una duración aproximada de 18 minutos.

- **Desarrollo de foro virtual de discusión sobre métodos tradicionales para la evaluación de desempeño más adecuados para los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Ejecución de un foro virtual de discusión, sobre los métodos de evaluación de desempeño más adecuados para implementar en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, con la participación de los gerentes capacitados, aplicado en el portal de classroom, en el curso de evaluación de desempeño, desde el día 20 de febrero de 2021, con una duración de 2 días.

- **Aplicación práctica de un método de evaluación de desempeño en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Ejecución de evaluación de desempeño en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, implementando la metodología y los procesos pertinentes, recibiendo productos en el portal de classroom, en el curso de evaluación de desempeño, desde el día 20 de febrero de 2021, con una duración de 7 días.

- **Ejecución de una clase virtual asincrónica sobre métodos contemporáneos de evaluación de desempeño.**

Aplicación de una clase virtual, en modalidad asincrónica, sobre métodos contemporáneos de evaluación de desempeño, la evaluación de 360° y la Evaluación Participativa Por Objetivos (EPPO), compartida en el portal de classroom, en el curso evaluación de desempeño, desde el día 27 de febrero de 2021, con una duración aproximada de 17 minutos.

- **Desarrollo de foro virtual de discusión sobre la factibilidad para la aplicación de métodos de evaluación contemporáneos en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Ejecución de foro virtual de discusión, sobre la factibilidad para aplicar métodos de evaluación contemporáneos en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, con la participación de los gerentes capacitados, compartido en el portal de classroom, en el curso de evaluación de desempeño, desde el día 27 de febrero de 2021, con una duración de 2 días.

- **Video complementario sobre sugerencias para la aplicación de evaluaciones de desempeño.**

Ejecución de un video complementario sobre sugerencias para mejorar los resultados de la evaluación de desempeño, compartido a través del portal de classroom, en el curso de evaluaciones de desempeño, desde el día 27 de febrero de 2021, con una duración aproximada de 2 minutos.

- **Desarrollo de foro virtual sobre la aplicación de las sugerencias para la evaluación de desempeño en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.**

Ejecución de foro virtual, sobre la aplicación de las sugerencias para mejorar los resultados de las evaluaciones de desempeño, en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, desarrollado en el portal de classroom, en el curso de evaluación de desempeño, desde el día 27 de febrero de 2021, con una duración de 2 días.

### **3.4.7 Capacitados.**

En esta fase se describe quienes serán los participantes del programa de capacitación, las personas que recibirán el contenido de capacitación impartido en el proceso. En este caso se espera la participación de un miembro de la unidad de gerencia de cada uno de los 11 restaurantes clasificados como convencionales, del área urbana de Santa Cruz del Quiché, detectados hasta el mes de agosto de 2019.

### **3.4.8 Capacitador.**

En este proceso, se determina quién será el responsable o responsables de impartir los contenidos a través de las actividades planteadas, para su ejecución. Para este programa el principal encargado de transmitir los contenidos, los recursos multimedia y electrónicos mediante los que se transmitirán las unidades temáticas a los capacitados, es el estudiante de la licenciatura en administración de empresas, en proceso de graduación, Luciano Vicente Pereira Argueta, con asesoría del Msc. Licenciado en administración de empresas, Elder Isaías López Velásquez.

### **3.4.9 Plan de acción del programa de capacitación.**

El último proceso de la fase del diseño de programas de capacitación, es la elaboración de un plan de acción en el cual se especifican los contenidos a tratar, a qué objetivos responden, mediante qué metodología se imparten, quiénes serán los aprendices, la duración de la capacitación y su fecha de ejecución, esto con el fin de consolidar toda la información necesaria para la aplicación de los procesos de capacitación. A continuación, se detalla el formato con los datos requeridos.

**Tabla No. 2**  
*Plan de acción de la capacitación.*

<b>Contenido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Capacitados</b>	<b>Fecha estimada</b>	<b>Duración aproximada</b>
Conceptos y definiciones de capacitación	Al finalizar el módulo, el capacitado interpretará los conceptos y definiciones relacionados a la capacitación de forma correcta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre conceptos y definiciones de capacitación.</li> <li>• Test electrónico sobre conceptos y definiciones en kahoot</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	19/01/21	30 minutos
Beneficios de los programas de capacitación	Al concluir la actividad, El gerente Identificará al menos tres beneficios de la implementación de programas de capacitación a los colaboradores de su restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video informativo sobre los beneficios de la capacitación.</li> <li>• Foro sobre los beneficios de la capacitación en los restaurantes</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	19/01/21	30 minutos
Aplicación de Diagnósticos de capacitación	Al culminar el proceso, el gerente empleará diagnósticos de necesidades de capacitación de forma continua y adecuada, para detectar las deficiencias en el desempeño laboral de su respectivo restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre diagnóstico de necesidades de capacitación.</li> <li>• Resolución de un caso práctico sobre aplicación de detección de necesidades de capacitación.</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	20/01/21	7 días

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de un diagnóstico de capacitación en los restaurantes.</li> </ul>				
Diseño de los programas de capacitación.	El gerente formulará el diseño de un programa de capacitación que atienda de forma eficiente a las deficiencias detectadas en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre planificación de la capacitación.</li> <li>• Lectura de guía para la formulación de objetivos de capacitación.</li> <li>• Resolución de caso práctico sobre formulación diseño de programa de capacitación.</li> <li>• Formulación de un diseño de programa de capacitación, para atender las necesidades detectadas en el restaurante.</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	28/01/21	2 días
Técnicas de capacitación y la ejecución del programa	Al finalizar el curso, el gerente describirá el proceso de ejecución de la capacitación y por lo menos cinco técnicas de capacitación, de forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre la ejecución de la capacitación y las técnicas de capacitación más comunes.</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	30/01/21	7 días

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foro sobre las técnicas de capacitación más adecuadas para los restaurantes.</li> <li>• Test virtual, sobre técnicas de capacitación en plataforma socrative.</li> <li>• Ejecución del programa de capacitación diseñado para el restaurante.</li> </ul>				
Evaluación de los programas de capacitación.	El gerente aplicará la evaluación de los programas de capacitación ejecutados en los restaurantes, implementando el proceso adecuado, para obtener la retroalimentación correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre aplicación de evaluaciones de capacitación.</li> <li>• Lectura de un modelo de encuesta para medir la reacción del colaborador.</li> <li>• Resolución de caso práctico, sobre evaluación de la capacitación.</li> <li>• Aplicación práctica de evaluación de</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	09/02/21	7 días

		capacitación en los restaurantes.				
Evaluación del desempeño en los restaurantes conceptos y proceso básico.	El capacitado describirá los conceptos y el proceso para aplicar evaluaciones de desempeño en los restaurantes de forma correcta, al finalizar el curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre el proceso de evaluación de desempeño y los conceptos relacionados.</li> <li>• Aplicación práctica, sobre formulación de estándares de evaluación.</li> <li>• Test sobre conceptos y el proceso de la evaluación del desempeño en la plataforma kahoot</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	17/02/21	3 días
Métodos tradicionales de evaluación de desempeño, escalas gráficas e investigación de campo	Al concluir el módulo, el gerente formulará, por lo menos un método de evaluación de desempeño para su restaurante, aplicando el proceso de forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre métodos de evaluación tradicionales.</li> <li>• Foro sobre métodos tradicionales de evaluación de desempeño más adecuados para los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	20/02/21	7 días

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación práctica sobre un método de evaluación de desempeño en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché</li> </ul>				
Métodos contemporáneos de evaluación de desempeño	El gerente, al completar las actividades, describirá los métodos contemporáneos de evaluación de desempeño, los procesos a ejecutar y las acciones necesarias para aplicar evaluaciones de desempeño de forma eficiente en los restaurantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase virtual asincrónica, sobre métodos de evaluación contemporáneos.</li> <li>• Foro sobre factibilidad en la aplicación de métodos de evaluación contemporáneos en los restaurantes.</li> <li>• Lectura complementaria sobre recomendaciones para implementar evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Foro sobre análisis de las sugerencias para plantear evaluaciones de desempeño.</li> </ul>	Luciano Pereira	Unidad de Gerencia	27/02/21	3 días

### **3.5. Ejecución del programa de capacitación.**

El tercero de los procesos para la aplicación de los programas de capacitación, es la ejecución de las actividades planteadas en el diseño, en esta etapa se desarrollan las técnicas previstas, utilizando los recursos e impartiendo los contenidos previamente determinados, en las fechas estipuladas, con el fin de cumplir los objetivos del programa.

Las actividades formativas se desarrollarán en la plataforma educativa classroom, en dos distintos cursos, aplicación de programas de capacitación en los restaurantes, con el código de invitado: “bmoyue2” y el curso de ejecución de evaluaciones de desempeño, con el código: 76dp6ha. Los contenidos han sido precargados por lo que están disponibles desde la fecha actual y para acceder desde una computadora, debe ingresar al link <https://classroom.google.com/>, dar click en el icono de crear una clase o apuntarse a una, ubicado en la esquina superior izquierda de la pantalla, y seleccionar la opción apuntarse a una clase, introduciendo el código correspondiente.

Para ingresar desde un dispositivo inteligente, como un smartphone o una Tablet, descargue la aplicación Google classroom, desde playstore para dispositivos android o Appstore de IOS, y regístrese en el curso, en la opción de unirse a una clase, introduciendo el código de la clase correspondiente.

Es importante ejecutar un control adecuado, para el desarrollo de las actividades previstas en todo el programa, verificar que estas se realicen de la forma oportuna y en el momento establecido. Para esto, se aplica un instrumento que permita verificar la ejecución de las actividades, un check list en el que se especifique el nombre del programa, el responsable de su control y ejecución, la fecha en que se finaliza, las actividades a desarrollar y el estado de las tareas a realizar, si está pendiente, finalizada o si no aplica su ejecución.

**Tabla No. 3**

*Check list, para el control de la ejecución de actividades de capacitación.*

<b>Check list para el control de la ejecución de actividades.</b>					
<b>Capacitación:</b> Aplicación técnica de programas de capacitación y evaluación de desempeño en los restaurantes			<b>Fecha de finalización:</b>		
<b>Responsable:</b> Luciano Vicente Pereira Argueta					
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha límite de ejecución.</b>	<b>Estado</b>		
			<b>Pendiente</b>	<b>Realizado</b>	<b>No aplica</b>
1	Formular el diseño del programa de capacitación.	13 de julio de 2020		X	
2	Crear los espacios en la plataforma virtual para cargar el contenido	14 de julio de 2020		X	
3	Crear contenido multimedia para impartir los contenidos del programa	17 de julio de 2020		X	
4	Cargar los programas del curso	18 de julio de 2020		X	
5	Cargar contenido multimedia a la plataforma virtual, para compartirlo a los capacitados.	31 de julio de 2020		X	
6	Revisar el contenido cargado a la plataforma virtual	15 de agosto de 2020		X	
7	Elaborar instrumentos virtuales para la evaluación del proceso de capacitación.	30 de agosto de 2020		X	
8	Enviar invitaciones a los capacitados para su participación en el proceso	30 de noviembre de 2020		X	
9	Revisar la ejecución de las actividades programadas en el portal virtual.	Según fecha de actividades	X		
10	Revisar resultados de la evaluación del programa de capacitación.	15 de marzo de 2021	X		
11	Retroalimentar a los capacitados con el resultado de la evaluación del proceso.	30 de marzo de 2021	X		

*Fuente: Elaboración propia con base en "Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos", B. Oquendo, 2010, Universidad de San Carlos de Guatemala, p. 75.*

### **3.6. Evaluación del programa de capacitación.**

Esta es la cuarta fase de los programas de capacitación, el objetivo es determinar el impacto que los procesos generaron a nivel de las tareas, el talento humano y la organización en general,

mediante el análisis de criterios que permitan determinar el grado de satisfacción de los colaboradores, el aprendizaje de los contenidos impartidos, los cambios generados a nivel de desempeño individual, las variaciones en el rendimiento a nivel organizacional e incluso los beneficios financieros que produce la inversión.

En este caso, por la naturaleza de la unidad a capacitar, se implementan dos criterios, que contribuyen a determinar el impacto, principalmente a nivel de Talento Humano.

### **3.6.1 La reacción de los capacitados.**

Se aplicará una encuesta, en modalidad de formulario electrónico, que permita determinar el nivel de satisfacción de los capacitados respecto a las actividades desarrolladas y calificar su experiencia en ambos cursos. Esta se comparte en el portal de classroom bajo el título de “comparte con nosotros ¿Cómo fue tu experiencia en este curso?”, en la sección de “ayúdanos a evaluar este curso”, al final de la pestaña de trabajo de clase.

En la encuesta se busca calificar la experiencia del aprendiz, con respecto al contenido del curso, las actividades desarrolladas, la metodología aplicada y la calidad del instructor. Para la tabulación de los datos se implementará la escala de Likert, por lo que los cuestionamientos se plantean en escalas gráficas, siendo los valores menores, los aspectos negativos y los mayores los positivos.

### **3.6.2 El alcance del aprendizaje.**

Se aplicará a los capacitados, un cuestionario en cada curso, sobre los contenidos impartidos a través de las actividades desarrolladas a lo largo del proceso de capacitación, con el fin de medir el alcance y la retención de los contenidos. Este se ejecutará en modalidad virtual y será compartido al final de cada curso en la sección “ayúdanos a evaluar este curso”, al final de la pestaña de trabajo de clase,

Los cuestionarios planteados, contienen preguntas de carácter mixto, éstas se relacionan estrechamente con los contenidos y procesos de los temas tratados en los cursos, esto con la finalidad de medir el grado de aprendizaje que alcanzó el capacitado durante el desarrollo del programa.

### **Conclusiones.**

- A través de la investigación ejecutada, se determinó que la falta de capacitación, limita el desempeño de los colaboradores, de los restaurantes clasificados como convencionales del área urbana de Santa Cruz del Quiché, el rendimiento, la calidad del trabajo y las capacidades son deficientes y la unidad de gerencia carece de los conocimientos y habilidades que le permitan atender estos aspectos.
- La unidad de gerencia de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, no aplica programas de capacitación de forma técnica para fortalecer el desempeño de sus colaboradores. Los planes formulados son inadecuados e incompatibles con las necesidades detectadas y las actividades realizadas para medir el impacto de los procesos de capacitación, en la organización, el personal y los objetivos de la empresa, no son los adecuados.
- A través de la investigación aplicada, se determinó que la unidad de gerencia ejecuta evaluaciones de desempeño de forma empírica, los métodos implementados no responden a la medición de estándares previamente planteados y el cumplimiento de objetivos. Los procesos de evaluación aplicados limitan el alcance de la información obtenida, sobre el rendimiento de los colaboradores, de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.
- La unidad de gerencia no ejecuta diagnósticos que permitan detectar las necesidades de capacitación latentes en el personal y se carece de medios para determinar las deficiencias, en relación al desempeño de los colaboradores, en el desarrollo de las funciones de su puesto de trabajo, dificultando la ejecución de estrategias para optimizar el rendimiento de la fuerza laboral
- El desempeño de los colaboradores de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, presenta deficiencias, no se cumple con las expectativas de la empresa. El rendimiento, el cumplimiento de los objetivos individuales, el comportamiento en la organización, las capacidades y la calidad del servicio al cliente, prestado por el colaborador no es el óptimo, el personal carece de las habilidades y conocimientos, que le permitan desarrollar sus funciones con eficacia.

### **Recomendaciones.**

- Desarrollar el programa de capacitación propuesto, para fortalecer los conocimientos y habilidades de la unidad de gerencia, de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, para que puedan ejecutar procesos de capacitación técnicos que contribuyan a la optimización del desempeño de los colaboradores de su empresa.
- Aplicar la propuesta planteada, para desarrollar en la unidad de gerencia, las habilidades y conocimientos necesarios para la formulación de un programa que permita atender las deficiencias detectadas, la ejecución pertinente del proceso y la evaluación del impacto de la capacitación en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, con el fin de optimizar el desempeño en la fuerza laboral
- Desarrollar las habilidades y conocimientos de la unidad de gerencia, para la ejecución técnica de evaluaciones de desempeño, en las que se obtenga información precisa sobre el rendimiento y cumplimiento de los objetivos de los colaboradores, de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, mediante la aplicación del programa de capacitación propuesto.
- Ejecutar el programa propuesto, con el fin de que la unidad de gerencia, desarrolle las capacidades que le permitan implementar diagnósticos de necesidades de capacitación basados en el desempeño, al realizar la comparación entre las mediciones obtenidas, a través de la evaluación de desempeño y los estándares de rendimiento establecidos, para determinar las deficiencias a atender, mediante la aplicación de programas de capacitación.
- Aplicar el programa de capacitación propuesto, para que la unidad de gerencia tenga la capacidad de ejecutar procesos mediante los cuales se mejore constantemente el desempeño, optimizando los resultados, la calidad del servicio al cliente, el comportamiento en la organización y el cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores, de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. A. (2011). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amador, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional*. Monterrey: Editorial Universitaria UANL.
- Barragán del Río, L. (2008). *Hotelería*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Castillo , R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México D.F.: Red Tercer Milenio.
- Chacom , E. F. (2012). *Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, departamento de Sololá*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar Campus Quetzaltenango .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. México D.F.: The McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México D.F.: The McGrawHill.
- Flores, A. (2018). *Servicio en Restaurante*. Madrid: RA-MA.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestion de Alimentos y Bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid: Paraninfo.
- García , F., Gil, M., & García, P. (2016). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales* . Madrid: Paraninfo.
- Gómez, G. P. (2011). *Clasificación de Restaurantes Regionales en La Antigua Guatemala*. Guatemala: Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, Universidad del Istmo.
- Gonzales, J. (2015). *Proceso de Capacitación para el Personal de una Empresa de Comida Rápida en la Ciudad Capital*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas de la Univesidad de San Carlos.
- Grados , J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal* . México D.F.: Trillas.

- Hernández, T., Sandoval, K., & García, M. (2018). *Contratación y capacitación: Factores de permanencia del Capital Humano en las PYMES*. Madrid: UAEH.
- LAROUSSE. (2011). *LAROUSSE Gastronomique en español*. Madrid: Ediciones LAROUSSE.
- López, A., Carabias, L., & Diaz, E. (2011). *Ofertas gastronómicas*. Madrid: Paraninfo.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social [MINTRAB]. (2013). *Mejoras para la empleabilidad del departamento del Quiché*. Guatemala: MINTRAB.
- Mondy, W. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Education .
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2014). *Metodologías de E-learning*. Roma: FAO.
- Orozco, A. (2017). *El Impacto de la Capacitación*. México D.F.: Universidad del Tercer Milenio.
- Ramirez, F. E. (2009). *Guia para el diseño de programas de Capacitación*. El cid. Recuperado el 02 de Noviembre de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. e.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (13va. ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Robins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México D.F.: Pearson Education.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. México D.F.: McGraw Hill.

**Anexos.**

**Boleta de Encuesta dirigida a gerentes**

**Investigación:**

**“Los programas de capacitación y el desempeño de los trabajadores en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché”**

**Objetivo.** El fin del presente instrumento es obtener información desde la perspectiva de la gerencia de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, para determinar la relación de los programas de capacitación implementados, sobre el desempeño laboral.

**Instrucciones:** A continuación, se le plantean una serie de preguntas de distintos tipos, por lo cual se le solicita responder de forma clara según corresponda o seleccionar la opción que más se ajuste a su criterio, marcando una “X” en la respuesta de su elección.

**Nota:** La información obtenida será confidencial y se utilizará única y exclusivamente con fines académicos, para el proceso de elaboración de tesis.

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿De qué forma apoya la empresa a sus colaboradores para mejorar el desempeño de sus labores?

\_\_\_\_\_

3. ¿Se brindan procesos de inducción a los colaboradores? (**Nota:** si su respuesta es **No**, vaya directo a la pregunta 5, de lo contrario continúe respondiendo)

Si       No

4. ¿En qué consisten los programas de inducción brindados a los colaboradores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Se realizan diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores?

Si       No

6. ¿Conoce la forma adecuada de implementar programas de capacitación a los colaboradores de la empresa?

Si       No

7. ¿Se aplican programas de capacitación a los colaboradores de la empresa? (**Nota:** Si su respuesta es **No**, vaya directamente a la pregunta 14, de lo contrario continúe respondiendo)

Si       No

8. ¿Con que frecuencia se brinda capacitación a los colaboradores?

---

9. ¿Se planifican los contenidos que deben ser impartidos en los programas de capacitación?

Si       No

10. ¿Se plantean los objetivos de los programas de capacitación?

Si       No

11. ¿Qué técnicas de capacitación se ejecutan con mayor frecuencia dentro de la empresa?

Juego de Roles       Instrucción sobre el puesto       Clases magistrales  
 Foros o conferencias       Lecturas guiadas       Capacitación por internet  
 Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

---

12. ¿Se aplican evaluaciones para medir el impacto de los programas de capacitación implementados?

Si       No

13. ¿En qué criterios se basa para evaluar los resultados de los programas de capacitación?

La reacción de los trabajadores       El aprendizaje de los trabajadores  
 Cambios en el desempeño       Cambios en la organización  
 Rendimiento Sobre la Inversión (ROI).  
 Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que es importante la capacitación para mejorar las operaciones de la empresa?

Si       No

15. ¿Considera que la capacitación influye en el desempeño de los colaboradores?

Si       No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Se realizan procesos de evaluación de desempeño a los colaboradores?

Si      ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

No

17. ¿De qué forma evalúa el desempeño de sus colaboradores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Con que frecuencia los colaboradores cumplen con los objetivos de sus puestos de trabajo?

Siempre       Con regularidad       Rara vez       Nunca

19. ¿Como describe la calidad del trabajo de los colaboradores?

Excelente       Satisfactoria       Regular       Mala

20. ¿Cómo califica la capacidad que tienen sus trabajadores para ejecutar sus tareas?

Excelente       Buena       Satisfactoria       Regular       Mala

21. ¿Cómo describe la calidad del servicio prestado por los colaboradores hacia los clientes?

Excelente       Buena       Regular       Mala

22. ¿Con que frecuencia cumplen los colaboradores con los plazos establecidos para la ejecución de tareas?

Siempre       Regularmente       Rara vez       Nunca.

**Boleta dirigida a trabajadores**

**Investigación:**

**“Los programas de capacitación y el desempeño de los trabajadores en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché”**

**Objetivo.** El fin del presente instrumento es obtener información desde la perspectiva de los trabajadores de los restaurantes de Santa Cruz del Quiché, para determinar la relación de los programas de capacitación implementados, sobre el desempeño laboral.

**Instrucciones:** A continuación, se le plantean una serie de preguntas de distintos tipos, por lo cual se le solicita responder de forma clara según corresponda o seleccionar la opción que más se ajuste a su criterio, marcando una “X” en la respuesta de su elección.

**Nota:** La información obtenida será confidencial y se utilizará única y exclusivamente con fines académicos, para el proceso de elaboración de tesis.

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en su puesto actual?

Menos de un año     1 año     2 años     3 años o más

2. ¿Estaría dispuesto a participar en procesos que le permitan mejorar el desempeño en su trabajo?

Si     No

3. ¿La empresa le brindó inducción o instrucciones sobre sus tareas al empezar a trabajar en la empresa?

Si     No

4. ¿Ha participado en encuestas, entrevistas o estudios en los que se le consulte sobre habilidades o conocimientos que necesita aprender para mejorar en su trabajo?

Si     No

5. ¿Le brindan capacitación dentro de la empresa? (**Nota:** Si su respuesta es **No**, vaya directo a la pregunta No. 12, de lo contrario continúe respondiendo)

Si     No

6. ¿Con qué frecuencia lo capacitan en la empresa?

---

7. ¿Considera que su desempeño laboral ha mejorado después de recibir capacitación?

Mucho     Regular     Poco     Nada

8. ¿Le otorgan recompensas o reconocimientos por participar en los procesos de capacitación?

Si     No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Los temas recibidos en la capacitación se relacionan con las habilidades o conocimientos que usted necesita para mejorar el desempeño en su trabajo?

Nada     lo necesario     Completamente

10. ¿En qué tipos de capacitación ha participado con mayor frecuencia?

Juego de Roles     Instrucción sobre el puesto     Clases magistrales  
 Foros o conferencias     Lecturas guiadas     Capacitación por internet  
 Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

---

11. ¿Se siente satisfecho con la capacitación que le brinda la empresa?

Nada     Poco     Regular     Bastante     Completamente

12. ¿Considera que recibir capacitación es importante para mejorar el desempeño en su trabajo?

Si     No

13. ¿Recibe algún tipo de capacitación ajena a la empresa, que le ayude a mejorar el desempeño de su trabajo actual?

Si     No

¿Cual? \_\_\_\_\_

14. ¿Evalúan su desempeño en el trabajo?

Si     No

15. ¿Con qué frecuencia cumple con los objetivos de su puesto de trabajo?

Siempre     Regularmente     Pocas veces     Nunca

16. ¿Considera que necesita aprender nuevos conocimientos o habilidades para mejorar su desempeño?

Si     No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si  No

18. ¿Conoce los valores que se practican en la empresa?

Si  No

19. ¿Se identifica con los valores practicados en la empresa?

Si  No

20. ¿Qué nivel académico posee?

Ninguno  Primaria  Básico  Diversificado  Universidad

21. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia relacionada a su trabajo actual?

---

22. ¿Por qué motivo labora usted dentro de la empresa?

Vocación (le gusta lo que hace).  Calidad de la empresa

Adquirir experiencia  Obtener un salario

Falta de oportunidades

## Solicitud de consentimiento para aplicar la investigación en un restaurante local



Santa Cruz del Quiché, 29 de julio de 2019

Restaurante "Regi"

Licenciada Sara Tavico.

Respetable licenciada, por este medio de le envié mis más cordiales saludos deseándole éxitos en sus labores.

El motivo de la presente es para solicitar de la forma más amable, su colaboración para aplicarle una encuesta a su persona, como gerente del restaurante y a algunos de sus trabajadores, con el objetivo de recabar información para la investigación del trabajo de tesis titulado "Capacitación y desempeño laboral en los restaurantes de Santa Cruz del Quiché", que mi persona está realizando actualmente como requisito previo a obtener el título de licenciatura en Administración de Empresas en el Centro Universitario del Quiché, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Rogándole las respectivas consideraciones me suscribo atentamente.

Luciano Vicente Pereira Argueta  
CUI: 2637 33130 0301  
Tel: 58203208

**Regi**  
RECURSOS HUMANOS  
Tel: 7755-2111  
Santa Cruz del Quiché, Quiché

Recibido  
29/07/19  
04:47 pm

## **Fotografías del trabajo de Campo.**

### ***Imagen No. 2***

*Encuesta a gerente general del restaurante Donde Mike*



*Fuente: Fotografía capturada por asistente investigador, durante el trabajo de campo de la presente investigación, agosto 2019.*

### ***Imagen No. 3***

*Encuesta a gerente Restaurante San Miguel.*



*Fuente: Fotografía capturada por asistente investigador, durante el trabajo de campo de la presente investigación, agosto 2019.*

**Imagen No. 4**  
*Encuesta a propietario del Restaurante Meychos.*



*Fuente: Fotografía capturada por asistente investigador, durante el trabajo de campo de la presente investigación, agosto 2019.*

**Imagen No. 5**  
*Encuesta a colaborador de Restaurante Donde Mike*



*Fuente: Fotografía capturada por asistente investigador, durante el trabajo de campo de la presente investigación, agosto 2019.*