

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Diagnóstico de necesidades de capacitación de puntos de ventas  
de la empresa Café Gourmet, S.A.**  
(Tesis de Licenciatura)

Lloely Alejandra Hernández Carrera

Guatemala, julio 2016

**Diagnóstico de necesidades de capacitación de puntos de ventas  
de la empresa Café Gourmet, S.A.**  
(Tesis de Licenciatura)

Lloely Alejandra Hernández Carrera

Lic. Ariel De León Maldonado (**Asesor**)

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, julio 2016

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón

**Vice Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

**Coordinadora**



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.018.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 14 DE JUNIO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

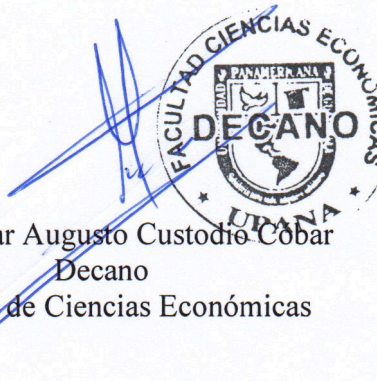
**Tutor:** Licenciado Ariel De León Maldonado  
**Revisor:** Doctor Luis Roberto García Leiva  
**Carrera:** Programa ACCA Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Diagnóstico de necesidades de capacitación de puntos de ventas de la empresa Café Gourmet, S.A."

**Presentada por:** Lloely Alejandra Hernández Carrera

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada.

  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



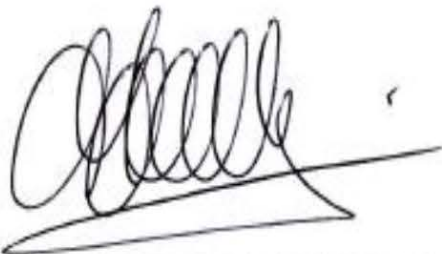
Guatemala, 7 diciembre del 2015.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad Guatemala

Luego de tener a la vista el trabajo de tesis denominado **“Diagnostico de necesidades de capacitación de puntos de ventas de la empresa de Café Gourmet, S.A.”** presentado por la estudiante Lloely Alejandra Hernández Cardona, previo a optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas, dictamino que cumple con los requisitos técnicos y de contenido requeridos por Universidad Panamericana, otorgándole una calificación de setenta y cinco puntos (75).

Por lo anterior descrito, extendiendo el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente de egreso.

Atentamente;

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ariel De León Maldonado', with a long horizontal line extending from the end of the signature.

**Lic. Ariel De León Maldonado**  
**Tutor**

Guatemala, 11 de febrero de 2016.

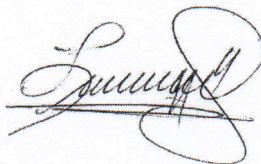
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimadores señores:

Luego de tener a la vista el trabajo de Tesis denominado **Diagnóstico de necesidades de capacitación de puntos de ventas de la empresa Café Gourmet, S. A.** elaborado por la estudiante **Lloely Alejandra Hernández Carrera** de la Licenciatura en Administración de Empresas Programa ACCA, dictamino que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

Por lo anterior descrito, extendiendo el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente de egreso.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por darme sabiduría y guiarme en mí camino.
- A mis padres:** Leticia Carrera y Juan Antonio Hernández, por ser ejemplo de nobleza y amor en todos los aspectos de mi vida.  
Gracias por su apoyo incondicional
- A mis hermanas:** Zaira y Christy, por ser mis amigas que me animan a seguir adelante, brindándome su amor y cariño siendo siempre una familia unida como nos enseñaron nuestros padres.
- A mis sobrinos:** Diego y Meredith, por ser mi motivación cada día y que este triunfo les sirva de ejemplo para lograr sus metas y llegar más lejos.
- A mi abuelo y mis tíos** Por su apoyo y confianza.
- A mis amigos:** Tania, por contar con su amistad sincera durante este proceso.  
A todos mis amigos muchas gracias por su bella amistad y cariño.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Generalidades de Café Kant	1
1.1.2 Análisis FODA	2
1.1.3 Descripción del segmento de mercado	2
1.1.4 Descripción de Producto	3
1.1.5 Misión	3
1.1.6 Visión	3
1.1.7 Política de Calidad	4
1.1.8 Valores	4
1.1.9 Organigrama	5
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.3 Pregunta de investigación	6
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos	6
1.5.1 General	6
1.5.2 Específicos	6
1.6 Alcance y límites de la investigación	7
1.6.1 Espacio	7
1.6.2 Tiempo	7
1.6.3 Universo	7
<b>Capítulo 2</b>	<b>8</b>
2. Marco Teórico	8
2.1. Administración de Recurso Humano	8
2.1.1 Procesos de la Administración de Recursos Humanos	9
2.2 Capacitación	10
2.2.1 Proceso de Capacitación	10
2.2.2 Capacitación en la Fuerza de Ventas	11
2.2.3 Planes y Programas de Capacitación	11



2.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	11
2.3.1 Técnicas Básicas para la Detección de Necesidades de Capacitación	12
2.3.2 Procedimiento para la Detección de Necesidades	14
<b>Capítulo 3</b>	15
3. Marco Metodológico	15
3.1 Tipo de investigación	15
3.2 Sujetos de Investigación	15
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	15
<b>Capítulo 4</b>	16
Resultados de la Investigación	16
4.1 Relación porcentual de cuestionario a colaboradores	16
4.2 Resultados obtenidos de entrevista a supervisores de área	37
4.3 Resultados de los dos sujetos investigados.	41
<b>Capítulo 5</b>	43
Análisis y discusión de resultados	43
Conclusiones	44
Propuesta de Solución a la Problemática	45
Justificación	45
Programa de Capacitación Café Gourmet, S.A.	45
Objetivo de la Propuesta	45
Objetivos Específicos	45
Políticas	46
Alcance	46
Metodología	46
Responsable	46
Duración	47
Recursos	47
Capacitador	47
Organización del programa de capacitación	48
Descripción de los cursos de capacitación	49
Referencias	55

## **Lista de figuras**

Figura No. 1 Análisis FODA	2
Figura No. 2 Organigrama Café Gourmet, S.A.	5
Figura No. 3 Organización de programa de capacitación	48

## **Resumen**

Para la presente investigación se tiene como objetivo realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que beneficie al fortalecimiento de los conocimientos, incrementar habilidades y destrezas que reitere aprovechamiento para la empresa y los colaboradores.

En el capítulo 1 se describió los antecedentes de la empresa, seguido del análisis FODA, así como la estructura de la organización, se consideraron métodos y técnicas que dan a conocer el Planteamiento del Problema así como los objetivos, por último los alcances y límites del estudio.

En el capítulo 2 se presentó el marco teórico, donde se abordan temas como la administración del recurso humano, capacitación, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, técnicas básicas para la detección de necesidades de capacitación.

La metodología aplicada se presentó en el capítulo 3, en donde también se incluyó los sujetos de investigación y los instrumentos a utilizar.

El resultado del estudio se determinó en el capítulo 4, que se da a conocer en forma gráfica para una mejor comprensión se realizó un análisis y discusión de los sujetos investigados.

El capítulo 5 contiene el análisis de los resultados, que permite visualizar una evaluación con fines de mejoras al personal y a la institución.

En los últimos apartados, se dio a conocer las conclusiones, así como la propuesta y referencias bibliográficas.

## **Introducción**

El presente documento se elaboró partiendo de la investigación realizada a una empresa guatemalteca de alimentos y bebidas, con la intención de determinar las razones principales por las cuales se ocasiona un bajo interés en el desarrollo de las actividades laborales del personal de punto de ventas y así mismo detectar si existen necesidades de capacitación.

Las industrias en la actualidad deben adaptarse al crecimiento constante en las actividades comerciales, para lograr avanzar se requiere de personal cada más calificado y que sea adecuado, es por ello que el presente estudio pretende emprender la labor de aplicación del diagnóstico de las necesidades de capacitación en empresa Café Gourmet, S. A. y así poder contribuir al desarrollo de la misma para poder competir en los diferentes mercados exigentes que buscan contar con personal altamente capacitado.

Es importante contar con un plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, siendo parte fundamental del éxito organizacional el determinar las necesidades y prioridades que tienen los colaboradores en cuanto a capacitaciones con el fin de formar un equipo de trabajo de excelencia para alcanzar los objetivos tanto del departamento como de la organización.



# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Café Gourmet, S. A. (Café Kant); es una operadora de Café Kant, la cual tiene 22 años de experiencia en el mercado de Guatemala, se dedica a la preparación de bebidas de café y alimentos gourmet y actualmente ya tiene un reconocimiento y apreciación de la marca en el mercado nacional, específicamente en el área metropolitana de Guatemala.

### 1.1.1 Generalidades de Café Kant

#### Descripción Operativa

Actualmente son 157 colaboradores en puntos de venta y 45 en el área administrativa, mantenimiento y logística.

Se tiene una operación y administración conformada por los siguientes departamentos:

- Administración de Puntos de Venta
- Finanzas y Contabilidad
- Tecnología de la Información
- Operaciones y Logística
- Mantenimiento
- Recursos Humanos
- Mercadeo

## 1.1.2 Análisis FODA

**Figura No. 1**

### **FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diferenciación de servicio y calidad de productos.</li> <li>2 Crecimiento Continuo</li> <li>3 Cuenta con certificaciones Internacionales.</li> <li>4 Cuenta con capital propio</li> <li>5 Diferenciación de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Demanda de nuevos nichos de mercado en la ciudad de Guatemala.</li> <li>2 Cercanía de materia prima</li> <li>3 Crecimiento rápido del mercado</li> <li>4 Contar con precios accesibles en el mercado</li> <li>5 Contar con líneas de crédito disponibles</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Falta de capacitación y desarrollo del personal</li> <li>2 Falta de compromiso del personal a los cambios continuos</li> <li>3 Carencia de liderazgo directivo</li> <li>4 Sin parámetros de de estandarización de recetas y uso de utensilios.</li> <li>5 Falta de seguridad industrial y alimentaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Competencia en el mercado</li> <li>2 Baja calidad en productos y servicios de la competencia</li> <li>3 Incumplimiento de proveedores</li> <li>4 Falta de proveedores sustitutos</li> <li>5 Incremento del precio de café en el mercado</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 1.1.3 Descripción del Segmento de Mercado

Los segmentos de mercado de interés Café Kant están ubicados en la ciudad de Guatemala, principalmente en 39 puntos estratégicos, divididos de la siguiente forma:

- Diez establecimientos ubicados en centros de enseñanza superior, que se define de la siguiente manera: hombres y mujeres de 17 a 30 años de edad en jornadas matutina y vespertina.
- Diez establecimientos en centros comerciales, que se define de la siguiente manera: hombres y mujeres que residen en la ciudad de Guatemala entre las edades de 20 a 49 años de edad.

- Diecinueve establecimientos ubicados: dos en el Aeropuerto La Aurora y diecisiete Call Center que se define de la siguiente manera: hombres y mujeres que residen en la ciudad de Guatemala y el extranjero entre las edades de 17 a 49 años de edad.

#### 1.1.4 Descripción de Producto

El producto que ofrece Café Kant se caracteriza por ser intangible (servicio) y tangible (alimentos y bebidas). La mezcla de productos se conforma por las siguientes líneas:

- Bebidas calientes
- Bebidas Frías
- Bebidas Naturales
- Sándwiches –Clásicos
- Ensaladas –saludables
- Postres

A continuación se presentan las declaraciones de la Misión, Visión y Principios con los que está comprometida la empresa Café Kant:

#### 1.1.5 Misión

“Brindar a nuestros clientes un momento extraordinario, entregando productos y servicio de calidad”.

#### 1.1.6 Visión

Ser una empresa líder y rentable, al formar parte de la vida de nuestros clientes, a través del servicio diferenciado, reinventándonos constantemente con colaboradores comprometidos y capacitados.

### 1.1.7 Política de Calidad

Entregar a nuestros clientes un servicio extraordinario y productos alimenticios de calidad, a través de la mejora continua de nuestros procesos.

### 1.1.8 Valores

Espíritu de Familia:

Soy parte de una familia que se respeta y se involucra con la comunidad y el medio ambiente

Actitud positiva y de servicio:

El cambio empieza en mí

Innovación:

Aprecio y apoyo las nuevas ideas

Integridad:

Lo que no es mío es de alguien más

Compromiso:

¡Hago mi trabajo con entrega y pasión hasta lograr las metas!

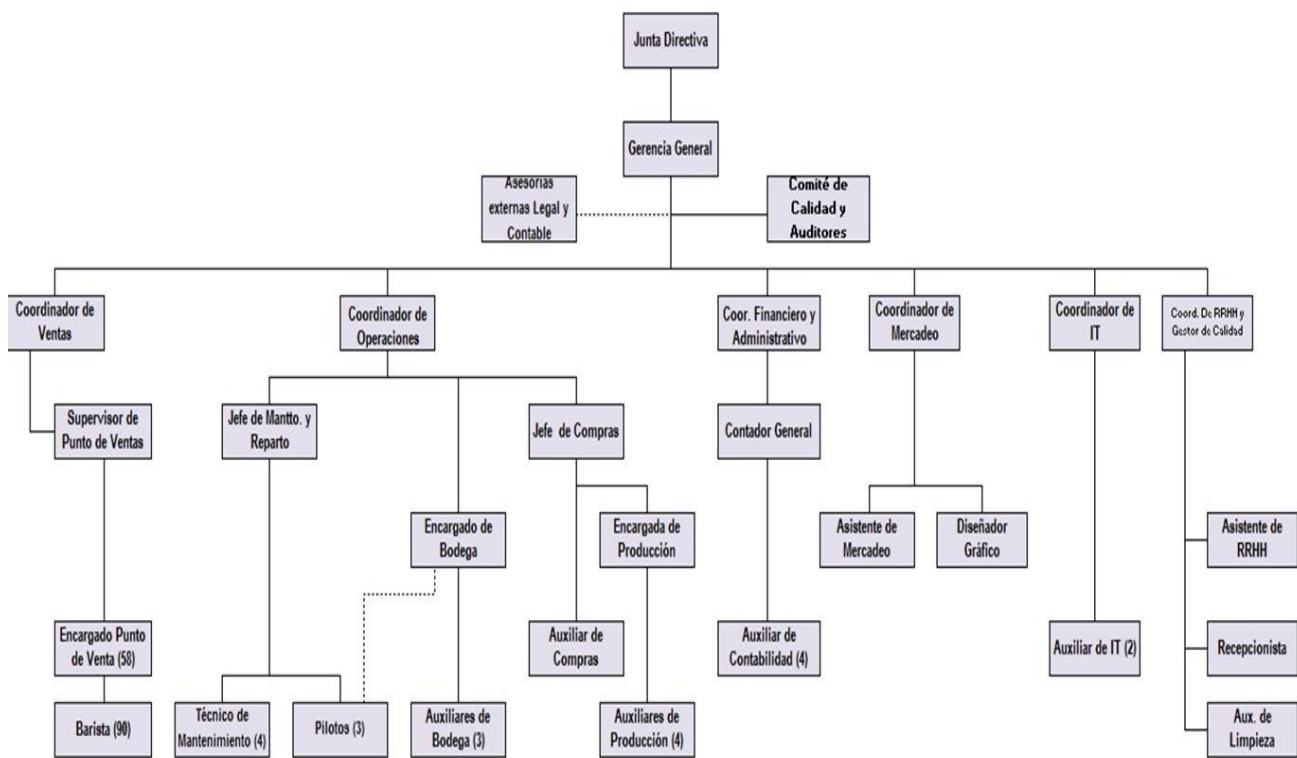
Aguerrido / Consistente:

Nos esforzamos hasta superar nuestros límites.



## 1.1.9 Organigrama

**Figura No. 2**  
**Organigrama Café Gourmet, S. A.**



Fuente: Recursos humanos, Café Gourmet, S. A. (2005)

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Para la empresa es importante contar con un plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, compone una parte fundamental del éxito determina las necesidades y prioridades que tienen los colaboradores de capacitaciones.

En una organización el patrimonio principal que se posee es la capacitación de su personal, le permitirá ser más eficiente en cuanto más elevada sea la preparación y calidad de sus empleados.

El determinar las necesidades de capacitación es una responsabilidad del área de recursos humanos, en este sentido la empresa ha presentado la debilidad en la determinación de las necesidades de capacitación de personal específicamente en puntos de venta.

## **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las necesidades de capacitación y desarrollo de personal de los puntos de venta?

## **1.4 Justificación**

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo, que se aplica de una forma organizada y sistemática para la mejora del desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunas instancias la estrategia de procesos de capacitación no llena las expectativas deseadas y por tal motivo es necesaria la implementación de nuevas para lograr el cumplimiento de los objetivos.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

Determinar las necesidades de capacitación en puntos de venta.

### **1.5.2 Específicos**

- Determinar si el sistema de inducción y capacitación existente para el área operativa en puntos de venta es el adecuado.
- Elaborar instrumentos para efectuar el diagnostico de necesidades de capacitación.
- Presentar una propuesta para el mejoramiento en el área de puntos de venta al tomar como base los resultados obtenidos en el diagnostico de necesidades de capacitación.

## **1.6 Alcance y límites de la investigación**

Se pretende determinar la problemática para diagnosticar necesidades de capacitación a las que se enfrenta la organización.

1.6.1 Espacio: Distrito metropolitano de la Ciudad de Guatemala.

1.6.2 Tiempo: se realizó en los meses de mayo a diciembre a 2015.

1.6.3 Universo: la población identificada para la investigación se estableció en el área de puntos de venta conformada por colaboradores y supervisores de área.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

Para las organizaciones es de suma importancia el recurso humano, se requiere conocer el desempeño en los puestos de trabajo contar con los parámetros necesarios para la detección de las necesidades de capacitación en cada área.

Contar con una capacitación adecuada trae consigo beneficios para la organización y a su vez para los colaboradores.

#### 2.1. Administración de Recurso Humano

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeñar cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

Integrar talentos a la organización.

- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.



- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

(Chiavenato, 2009)

### 2.1.1 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2009)

## 2.2 Capacitación

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. (Chiavenato, 2009).

“La capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”. (Mendoza Núñez, 2005)

### 2.2.1 Proceso de Capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas según Chiavenato (2009), es el siguiente:

El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación

## 2.2.2 Capacitación en la Fuerza de Ventas

El costo de los programas de capacitación tiende a ser un poco elevados, sin embargo son sumamente esenciales, en la actualidad se buscan personas que conozcan y que se identifiquen con los productos y servicios.

Los programas de capacitación tienen varias metas, la mayor parte de los programas inician con una descripción de la historia y los objetivos de la compañía, su organización, su estructura financiera e instalaciones, y sus principales productos y mercados. Los vendedores necesitan conocer los productos de la compañía, así que se les muestra cómo se hacen y cómo funcionan. Otra cosa que es necesario conocer son las características de los clientes y de los competidores. (Kotler, 2008).

## 2.2.3 Planes y Programas de Capacitación

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el plan maestro de capacitación.

La elaboración de programas de capacitación implica integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenido en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción. (Flores Molina, 2012)

## 2.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a

continuación Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. (Chiavenato, 2009)

Un diagnóstico de capacitación es necesario realizarlo cuando dentro de la empresa objeto de estudio se determinan por los siguientes aspectos:

- Problemas en la organización
- Desviación de la productividad
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes de personal

### 2.3.1 Técnicas Básicas para la Detección de Necesidades de Capacitación

Para obtener la información que se utiliza en la detección de necesidades de capacitación se puede recurrir a varias técnicas, entre las cuales están:

Técnica de observación:

Consiste en observar el desempeño de los trabajadores en lo que respecta a habilidades, conocimientos y actitudes; seguidamente se compara con el desempeño establecido en el perfil de puestos de trabajo para detectar las necesidades de capacitación. Esta observación puede ser individual o grupal. Para actividades que ya tienen una secuencia establecida es recomendable utilizar listas de verificación, las que deben contener las tareas y características necesarias para desempeñar una actividad. Las listas de verificación se deben diseñar con el apoyo del jefe y supervisor del departamento, teniendo como base los instructivos o registros de operación.

En lo que respecta a las actividades administrativas y sociales como planificar un mantenimiento de algún equipo, o comunicación, es recomendable utilizar guías de observación que indiquen la conducta a evaluar, por ejemplo, si mantiene una comunicación abierta con sus colaboradores, si resuelve conflictos en forma acertada. Estas guías deben ser realizadas de acuerdo con la conducta que el jefe o supervisor espera de los trabajadores. Esta técnica se aplica a puestos operativos debido a la facilidad de visualizar las tareas y a la estructura que presentan. El observador debe tener conocimiento sobre el trabajo a observar, además debe poseer destrezas, como capacidad de análisis y de síntesis, objetividad y paciencia, entre otras.

Entrevista:

Consiste en obtener información a través de un investigador que realiza un interrogatorio a los trabajadores; la información que se obtiene permite detectar problemas, necesidades de capacitación en áreas específicas que los trabajadores tienen que cubrir para desarrollar su trabajo de la manera más adecuada.

Los tipos de entrevistas que se pueden aplicar según la naturaleza de las preguntas son:

Abierta; se elaboran preguntas muy generales razón por la cual el entrevistado puede brindar respuestas extensas. La persona que realiza la entrevista debe diseñar una guía para facilitar la entrevista, la que debe contener las áreas específicas que desea evaluar.

Estructurada; este prototipo de preguntas demanda respuestas muy específicas, el entrevistado puede seleccionar entre varias opciones ya establecidas por el entrevistador. La guía que se utiliza para evaluar al personal es el cuestionario que puede contener preguntas cerradas o preguntas abiertas. Las preguntas cerradas tienen alternativas de repuestas con el propósito de que el trabajador entrevistado elija de acuerdo con el conocimiento que posea, mientras que en las preguntas abiertas tiene opción a ampliar su respuesta.

Semiestructurada; en este tipo de entrevista se incluyen preguntas abiertas, más generales que las utilizadas en la entrevista estructurada, pero que no sobrepase las preguntas que se realizan en la entrevista abierta. Puede contener preguntas cerradas.

Encuesta:

Se obtiene información a través de un cuestionario. La finalidad de aplicar esta técnica en la empresa es obtener información sobre hechos concretos a cierto número de trabajadores. Los cuestionarios pueden incluir dos tipos de preguntas: preguntas abiertas y preguntas cerradas.

Las preguntas abiertas son utilizadas cuando se requiere obtener opiniones o información general, mientras que las preguntas cerradas se utilizan cuando se desee obtener información más específica o individual.

Inventario de habilidades:

Consiste en que el jefe o supervisor del departamento expresa su opinión acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados, las que se registran en un formato de doble entrada. El jefe o supervisor puede evaluar a todos sus trabajadores, siempre y cuando tenga información sobre ellos.

Prueba de desempeño:

Se basa en que los trabajadores se someten a exámenes teóricos y prácticos con la finalidad de saber en qué grado poseen los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo. Las pruebas de desempeño pueden ser teóricas o de conocimientos, prácticas u operativas y de actitudes.

Lluvia de ideas: Esta técnica consiste en que el jefe o supervisor reúne a su grupo de trabajadores con el objetivo de que expongan puntos de vistas acerca de una pregunta específica, problemas que tiene la empresa, las principales causas de los problemas, los efectos que tiene, para generar un conjunto de ideas. Además, se aplica para detectar las necesidades de capacitación, las áreas específicas que requieren entrenamiento y los aspectos en que es necesario, y para determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren en el puesto de trabajo. (Anzuentu Figueroa, 2005)

### 2.3.2 Procedimiento para la Detección de Necesidades

Cabe recordar que en esta clasificación quedan comprendidos nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de maquinaria, cambios de herramientas, cambios de procedimientos, de políticas e incrementos de estándares.

Todos esos casos se pueden considerar necesidades previsibles de recursos humanos. A este respecto es necesario considerar que el procedimiento que se describirá busca definir la extensión de las necesidades de capacitación:

- Número y nombres de trabajadores afectados
- Puesto (s)
- Tarea o tareas de conocimientos nuevos
- Fechas en que deben estar capacitados los trabajadores.

Evidentemente, aunque todas las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres categorías que son:

a. Referentes a algunos conocimientos o información no relacionados directamente con las tareas del puesto.

b. Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.

c. Aquellas que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo. (Flores Molina, 2012)

## **Capítulo 3**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Para llevar a cabo esta investigación se realizó una investigación descriptiva, con este método se pretende conocer a fondo las situaciones, procesos y necesidades para la identificación de la relación entre las diversas variables.

#### **3.2 Sujetos de Investigación**

Los sujetos de investigación serán los colaboradores y supervisores de puntos de venta un total de 163 personas la muestra se calculo en base a este número por medio del método de Raosoft, sitio para cálculo de tamaño de muestra.

#### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

La elaboración del instrumento para la recopilación de datos de campo; guía de entrevista para los supervisores y cuestionario para los colaboradores, se realizó una tabulación de la información para su presentación en graficas que se incluyen en el informe final.

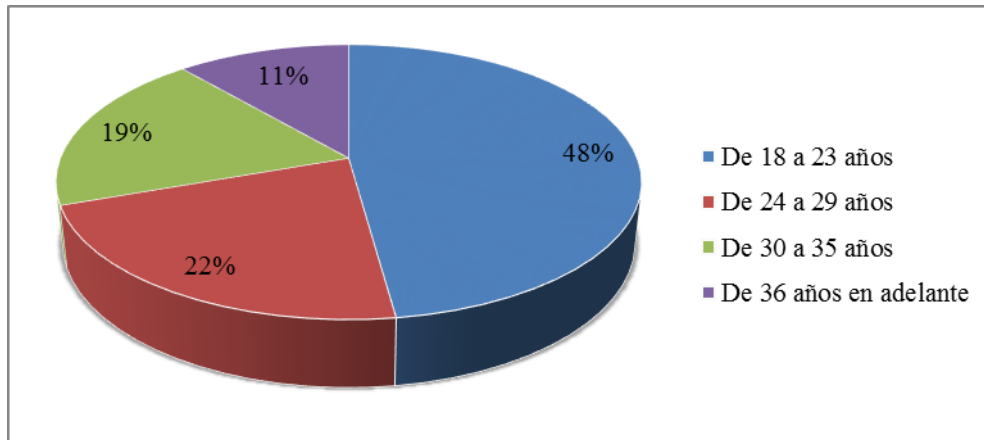
## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación

Se presentan las respuestas proporcionadas por los colaboradores de punto de ventas de Café Kant.

#### 4.1 Relación porcentual de cuestionario a colaboradores

**Gráfica No. 1 - Edad de los colaboradores**

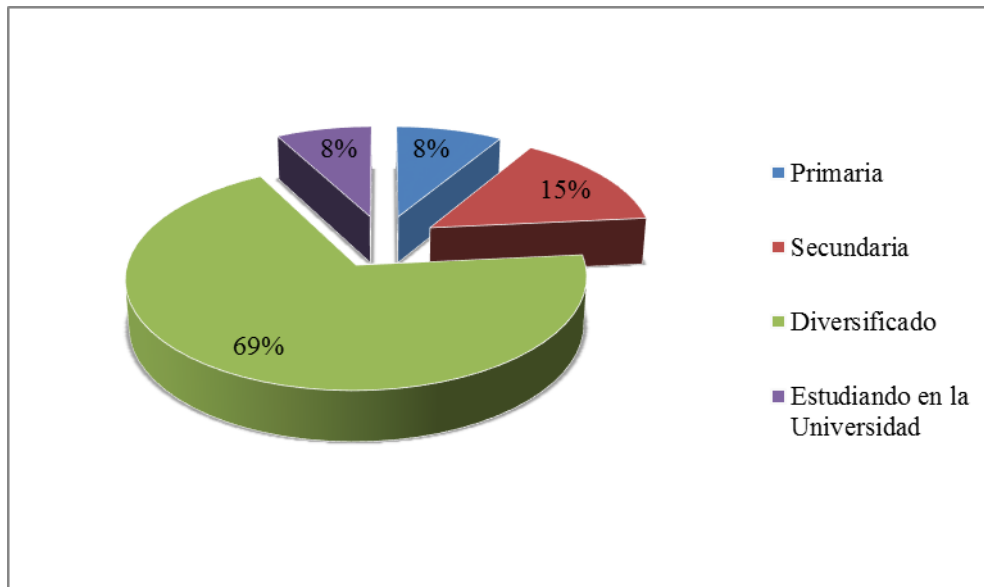


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

De los colaboradores encuestados la mayoría está conformada por una población de edad joven de un rango de dieciocho y veintitrés años que representa el 48%; el área también está integrada por personas que oscila entre los veinticuatro y veintinueve años representando un 22%; un 19% representan de los treinta a los treinta y cinco años. Y en edad adulta de treinta y seis años en adelante un 11%. Esto muestra que la juventud tiene un papel importante en la organización por lo cual se debe tener bien capacitado para contar con la experiencia dentro de la misma y poder crear un balance de con las personas de edad mayor con el fin de formar un equipo de trabajo de excelencia para alcanzar los objetivos tanto del departamento como de la organización.



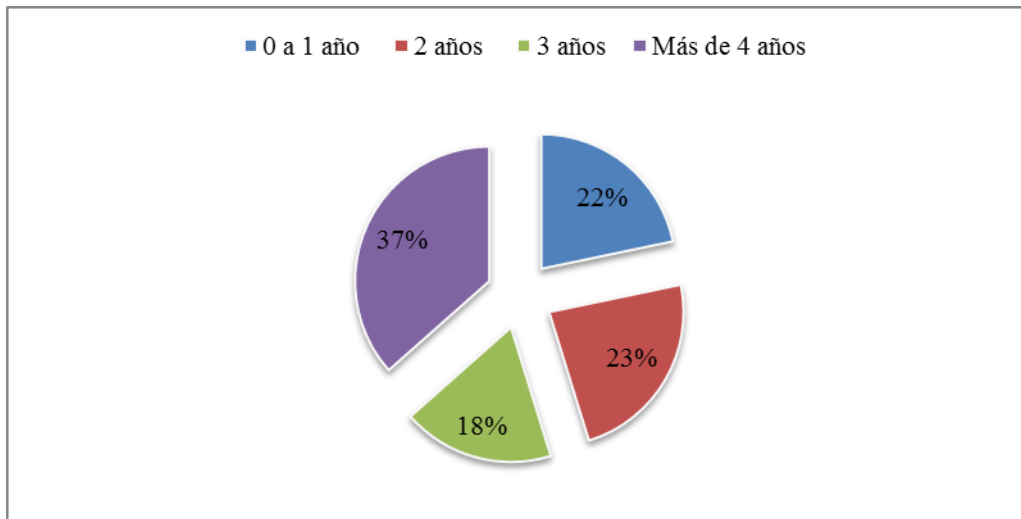
## Gráfica No. 2 - Nivel de Escolaridad



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Estos resultados reflejan el grado de escolaridad o nivel académico de los miembros del departamento el puesto un alto porcentaje que cuentan con estudio diversificado representando un 69% mientras que un 15% cuentan con secundaria y con 8% personas que se encuentran estudiando en la actualidad a nivel universitario. Podemos añadir que dicho departamento se encuentra conformado con personal con nivel de educación promedio y por personas que siguen superándose en la actualidad.

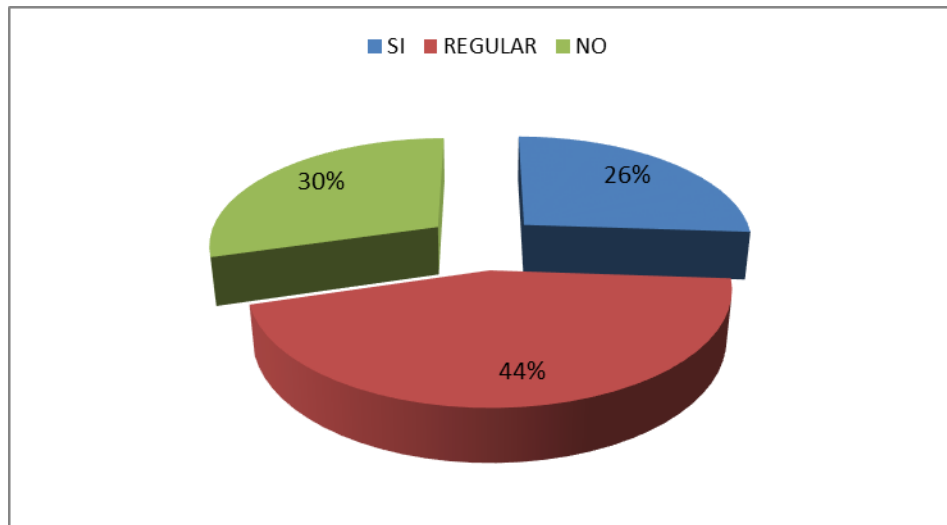
### Gráfica No.3 - Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Se puede observar que un 37% llevan de trabajar más de cuatro años dentro de la organización, un 23% dos años un 22% se encuentra de meses a un año y un 18% cuentan con tres años de laborar, lo cual nos indica que existe estabilidad laboral lo que les da la capacidad para realizar su tareas de una forma eficaz y eficientemente.

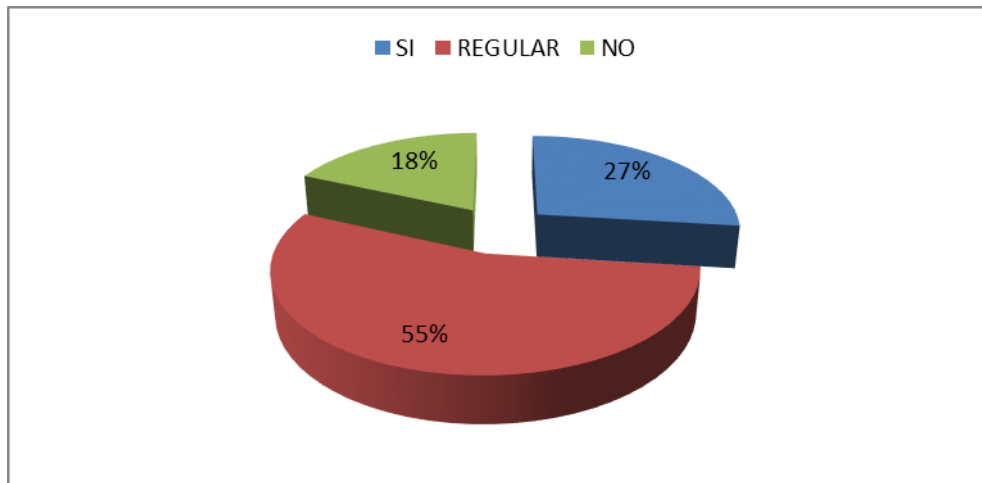
#### Gráfica No.4 - Conocimiento de Organigrama



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

El conocimiento del organigrama funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse es de suma importancia en la organización un 44% manifestó que tiene un conocimiento regular un 30% no lo conoce y un 26% indica conocerlo.

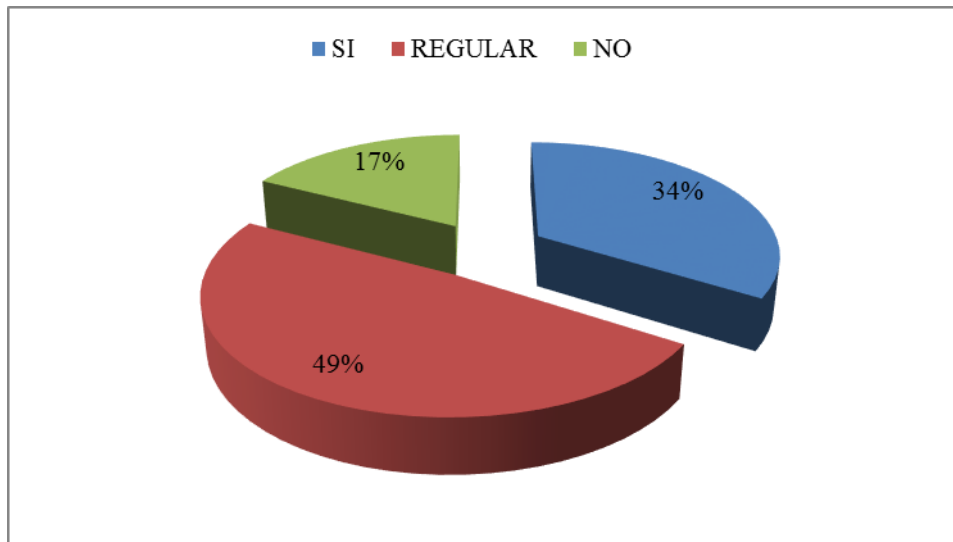
### Gráfica No. 5 - Conocimiento de las políticas de la empresa



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

El conocimiento de las directrices en la empresa da a relucir los siguientes resultados un 55% del personal aducen conocer de una forma regular las políticas de la organización un 27% las desconocen totalmente las mismas únicamente un 18% las conocen, el conocer las políticas da las condiciones de operar con mayor adaptación en el funcionamiento tanto internamente como externamente.

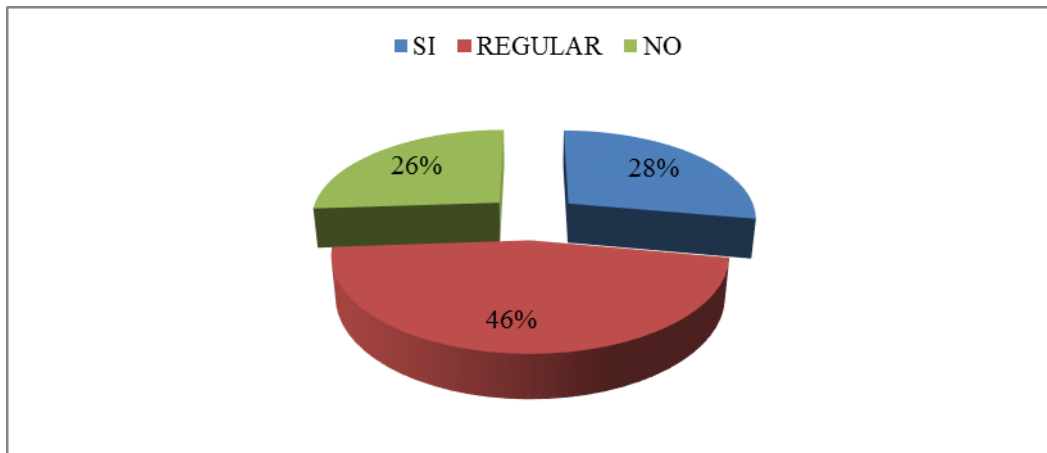
### Gráfica No. 6 - Conocimiento de Misión, Visión, Metas y Objetivos



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

El conocimiento de Misión, Visión, Metas y objetivos es fundamental ya que definen la base de la compañía en relación al conocimiento que tienen los colaboradores al respecto es alarmante que un 49% tienen un conocimiento regular un 34% indican que si tienen el conocimiento total de dichos puntos y para un 17% desconocen totalmente los mismos.

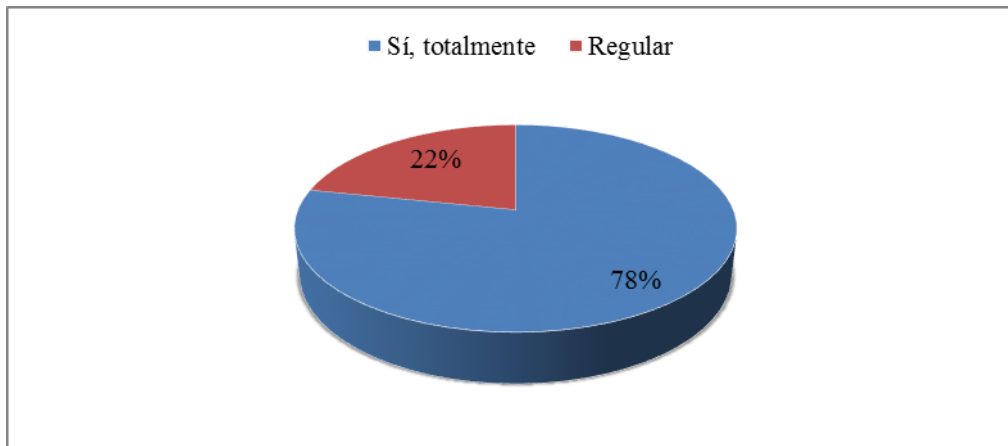
### Gráfica No. 7 – Conocimiento de Manuales de Normas y procedimientos



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Respecto al conocimiento de los Manuales de normas y procedimientos un 46% indican tener un conocimiento regular de los mismos, un 28% si tienen el conocimiento total y un 26% los desconocen, los mismos son de vital importancia para el funcionamiento en el área de trabajo.

## Gráfica No. 8 - Conocimientos habilidades y aptitudes para desempeño laboral



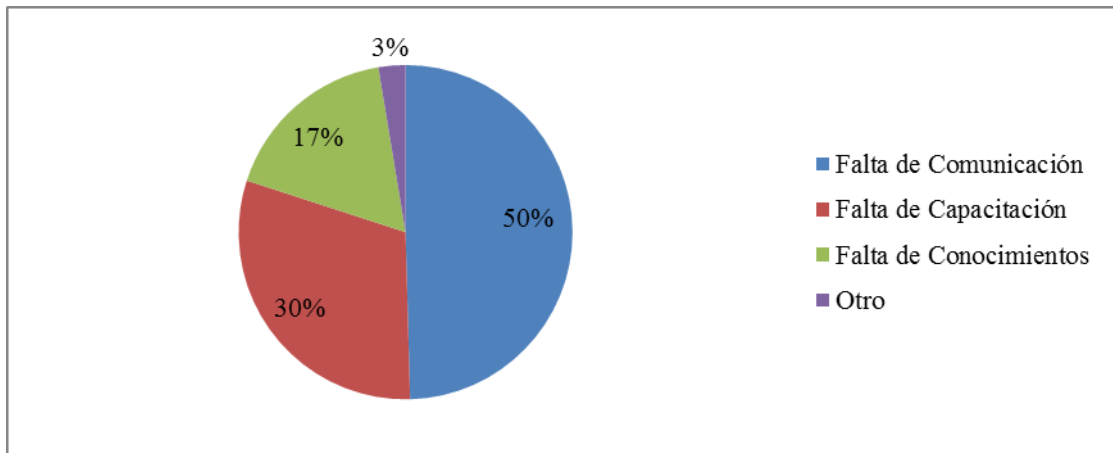
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Los resultados obtenidos respecto al poseer los conocimientos, habilidades y aptitudes en el cumplimiento de sus labores diarias; la mayoría siendo un 78% indican contar con los mismos por lo cual pueden cumplir de forma adecuada sus actividades en el puesto actual, un 22% indicaron regular lo cual indica que tienen alguna dificultad para su desempeño.

Problemas que ocurren con más frecuencia dentro del departamento.

- Problemas para comunicarse
- Problemas de compañerismo
- Falta de coordinación

### Gráfica No.9 - Factores que afectan los resultados

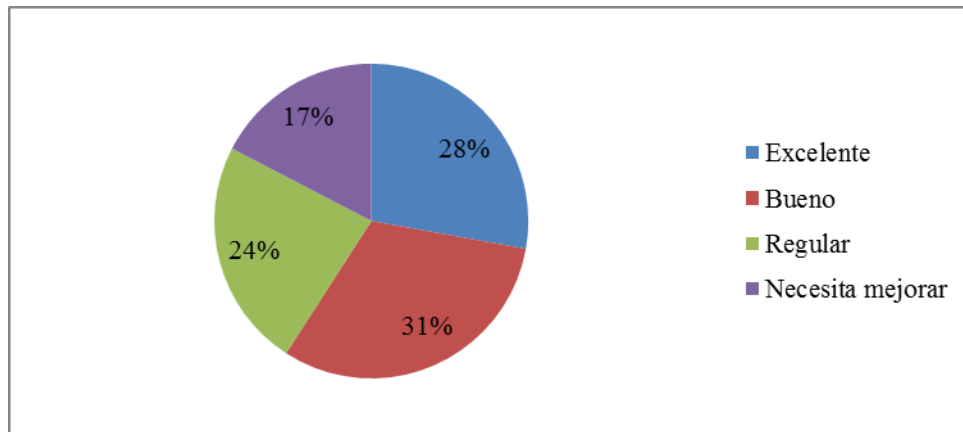


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Para los colaboradores la falta de comunicación puede afectar el cumplimiento de sus labores según el 50% , el contar con una comunicación fluida y eficaz puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida de los valores, la misión, y los objetivos de ésta, así mismo la comunicación sirve como un factor de motivación entre los mismos colaboradores, para un 30% la falta de capacitación afecta su desempeño laboral, para un 17% el carecer de conocimientos en el área afectaría su labor y para el 3% existen otros factores.



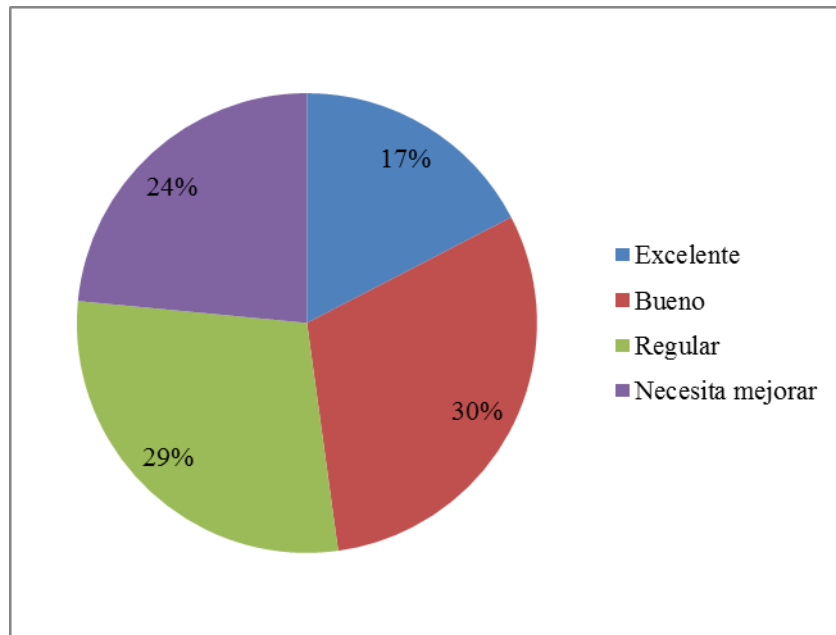
### Gráfica No. 10 - Ambiente laboral



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado sobre el ambiente laboral, el 31% se encuentra bueno mientras para el 28% es excelente y para 24% no están adecuados, indican que regular para el 17% es necesario mejorar aspectos en el ambiente.

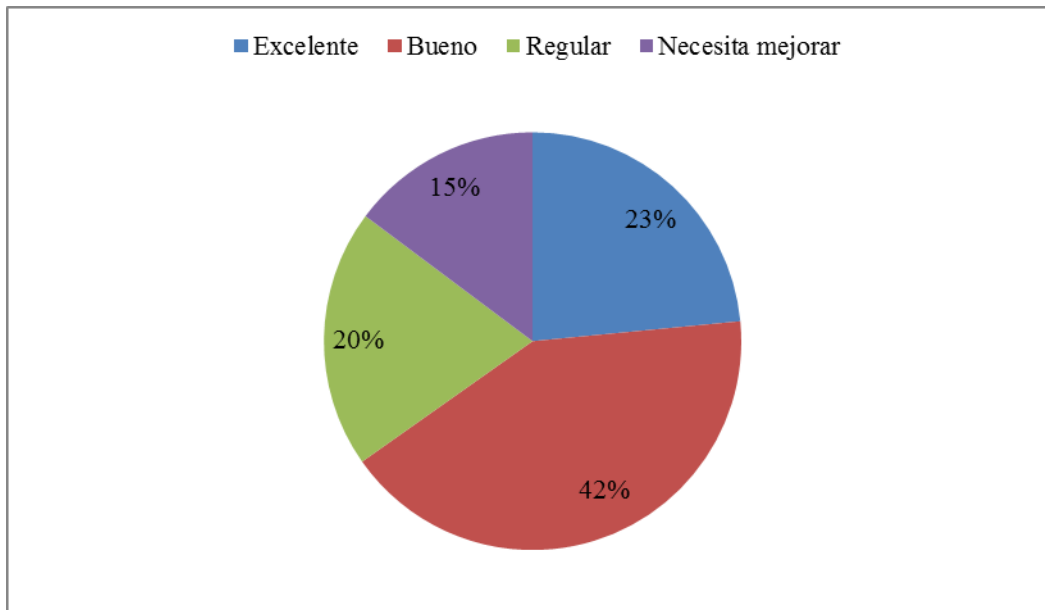
### Gráfica No. 11 - Comunicación en el área de trabajo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Los resultados obtenidos respecto al cuestionamiento de comunicación en el lugar de trabajo da que para un 30% el existe una buena comunicación; un 29% es regular, para un 17% es excelente y un 24 % indican que necesita mejorar en cuanto al tema.

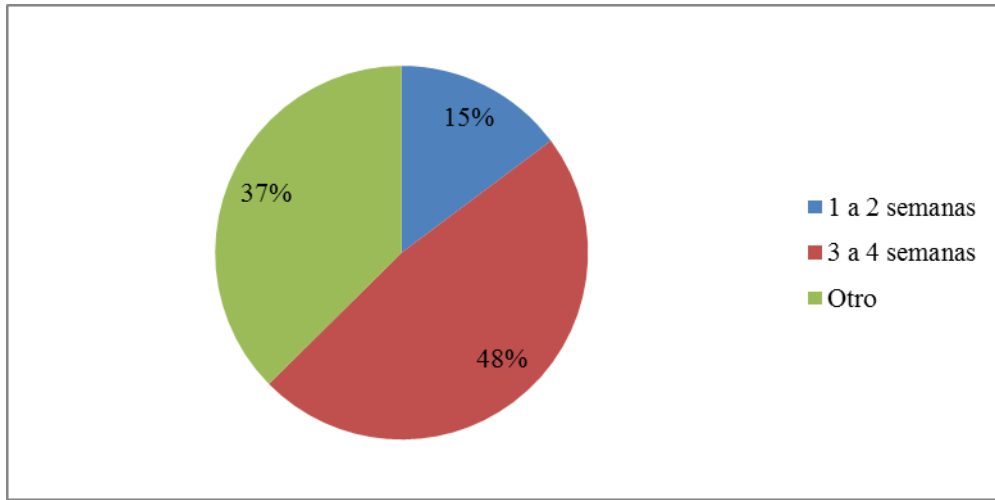
## Gráfica No. 12 - Comunicación con Jefe Inmediato



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Un 42% de los colaboradores indican que la comunicación existente con su jefe inmediato es buena mientras que para un 23% es excelente en lo que respecta, un 20% consideran una comunicación regular y para el 15% necesita mejorar en ese aspecto.

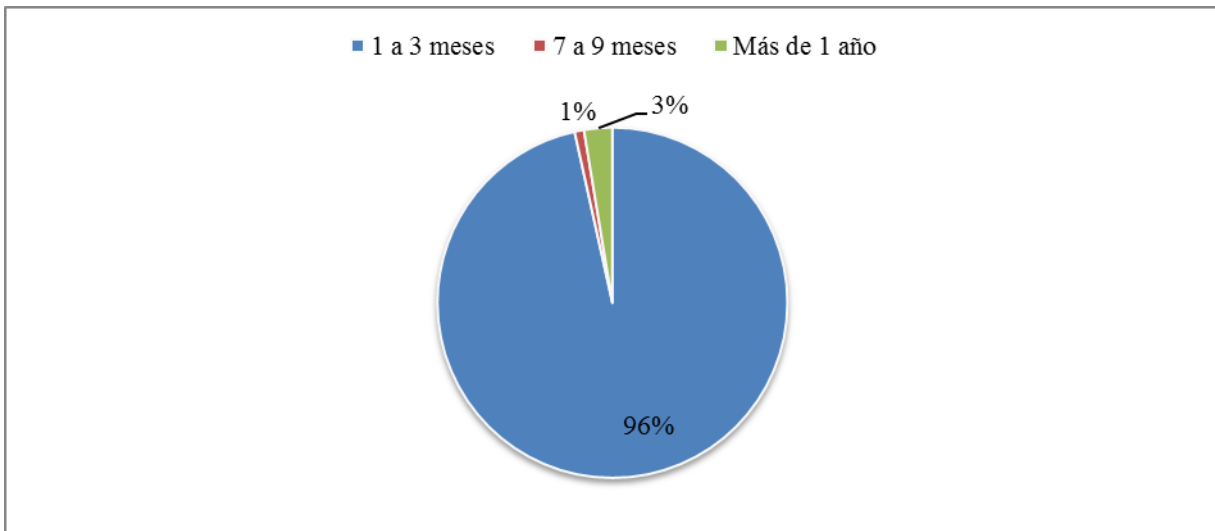
### Gráfica No. 13 - Periodo de Capacitación



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Para el periodo de capacitación inicial de los colaboradores se denota que un 48% la recibió en un período de tres a cuatro semanas, un 37% indican otro esto se refiere en muchos de los casos a un periodo mayor tiempo mientras que para el 15% la duración fue de una a dos semanas.

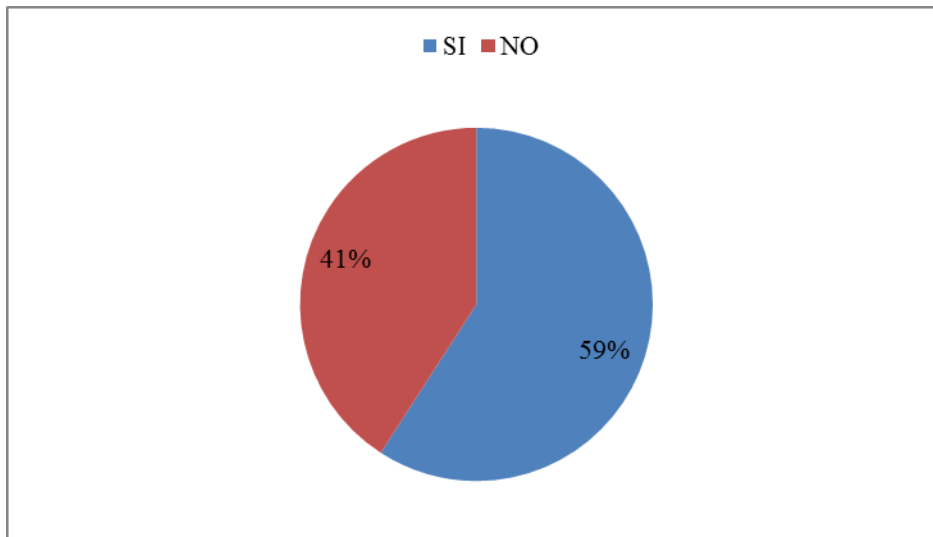
### Gráfica No. 14 - Tiempo de última capacitación



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Un 96% indican que han recibido capacitación como última vez de uno a tres meses, el lugar donde se trasladó el cuestionario fue en una capacitación programada, para un 3% indicaron que fue hace más de un año que la recibieron y para el 1% han pasado de siete a nueve meses.

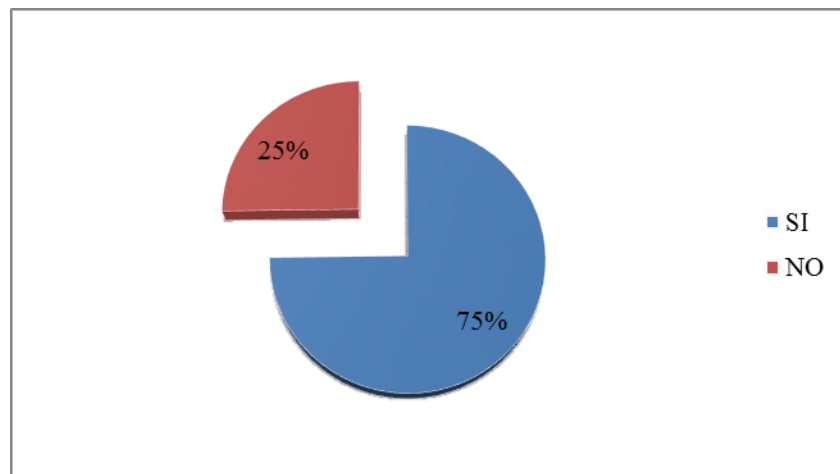
### Gráfica No 15 – Recibe capacitación adecuada



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Dentro de las respuestas obtenidas la mayoría indicaron que sí han recibido una capacitación adecuada representando un 59%, para el 41% no se ha recibido la adecuada, indicaron en el porque las principales respuestas que unicamente es para dar informacion de hechos relevantes o bien informactivas unicamente sin aportar mayor benedicio.

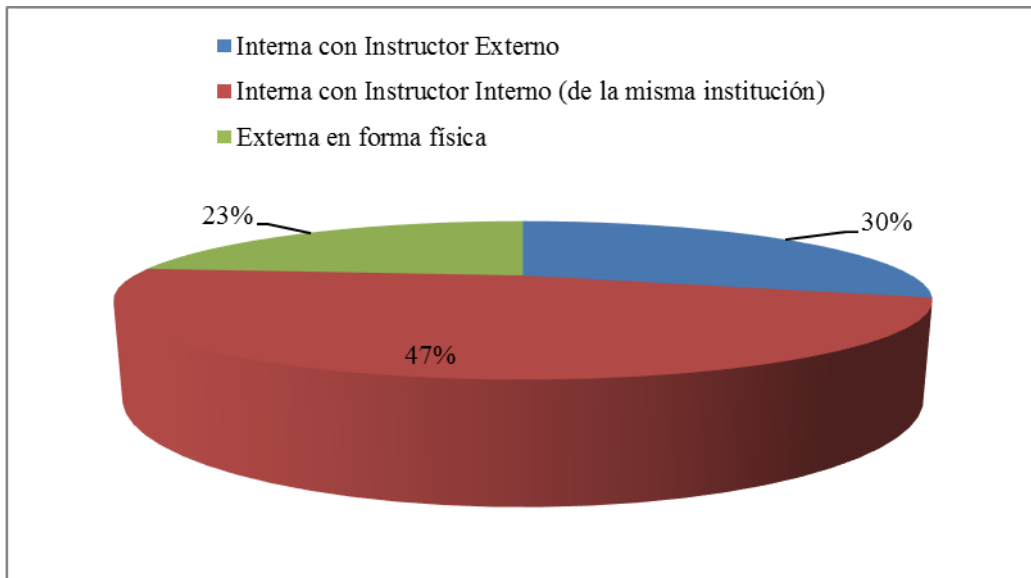
### Gráfica No. 16 – Se pone en práctica lo asimilado en capacitación



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Los resultados obtenidos denotan que una gran mayoría representada por el 75% de los colaboradores indican que si pone en práctica lo asimilado en capacitaciones recibidas mientras que para el 25% no están aplicándose los conocimientos adquiridos.

### Gráfica No. 17 - Clase de capacitación preferida

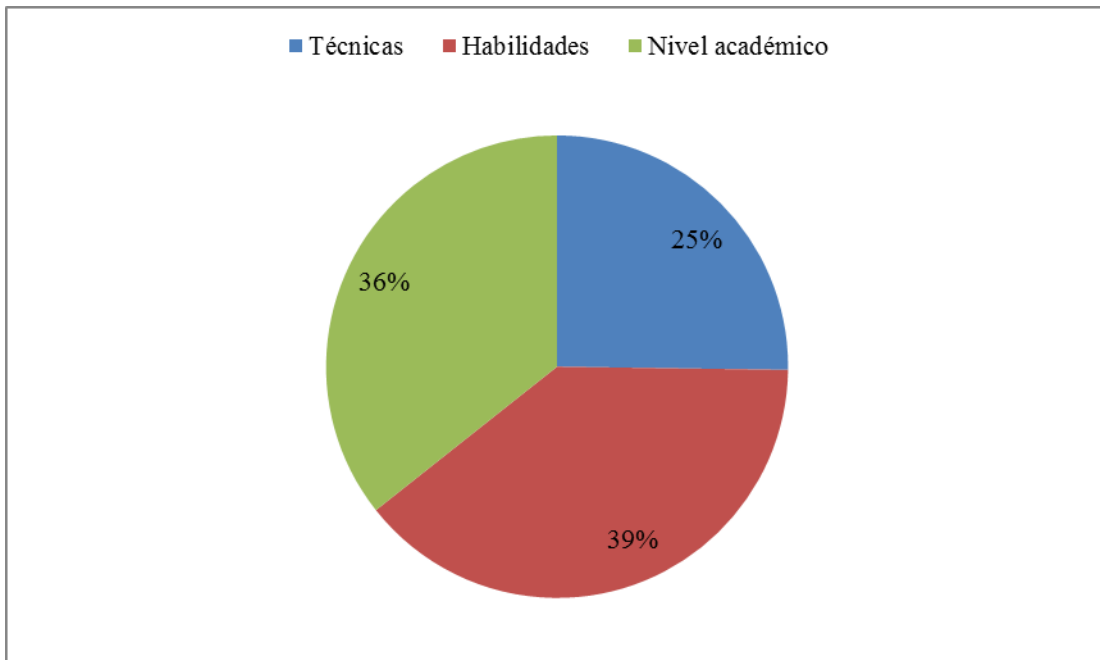


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Para los colaboradores es de preferencia contar con un instructor interno dentro de las instalaciones de la empresa representada por un 47%, para el 30% la desean interna pero cuenta con participación de capacitadores externos y para el 23% la adecuada es externa de forma física



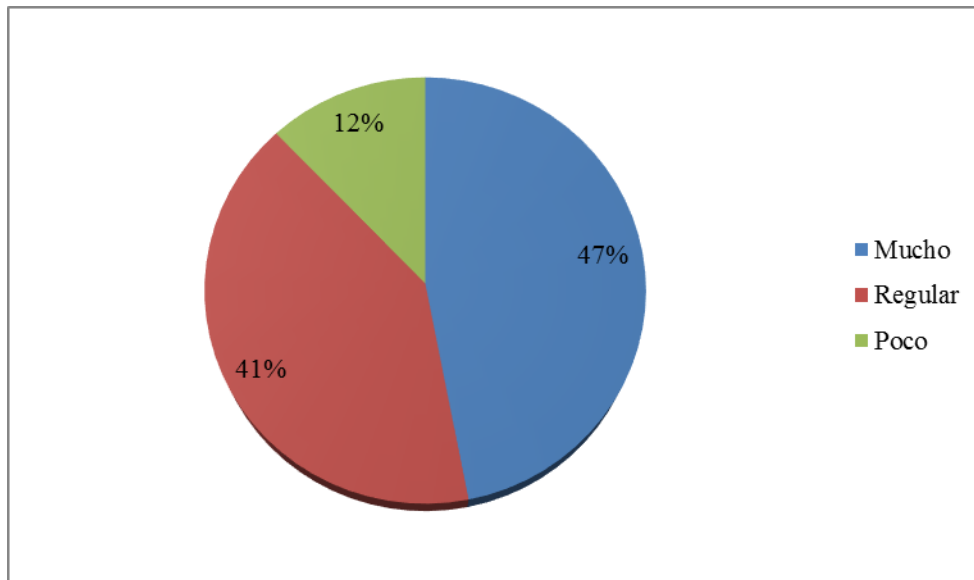
### Gráfica No. 18 - Desarrollo de competencias



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

Un 39% considera necesario el desarrollar habilidades para el mejor desempeño laboral, para el 36% el nivel académico es relevante y para el 25% las técnicas apoyaran al desarrollo.

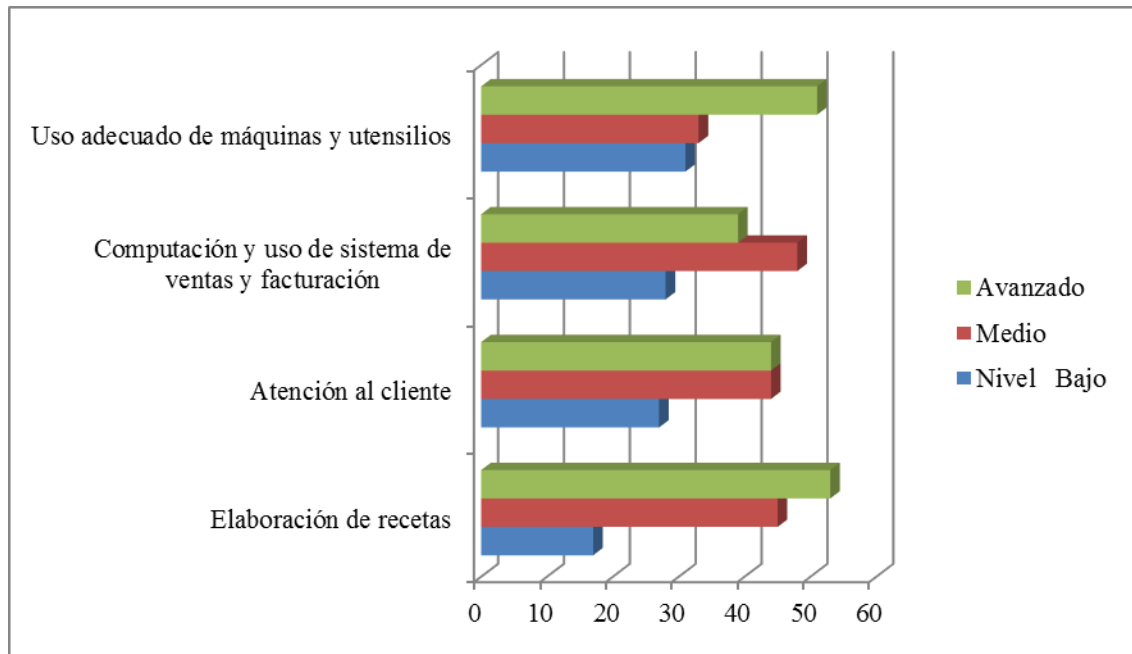
**Gráfica No. 19 - Necesidad de capacitación**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

El 47% de los colaboradores tienen como prioridad el cubrir la necesidad de capacitación mientras que un 41% considera regular la necesidad de contar con capacitación y para el 12% es poca dicha necesidad.

## Gráfica No. 20 – Áreas en que necesita capacitarse



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

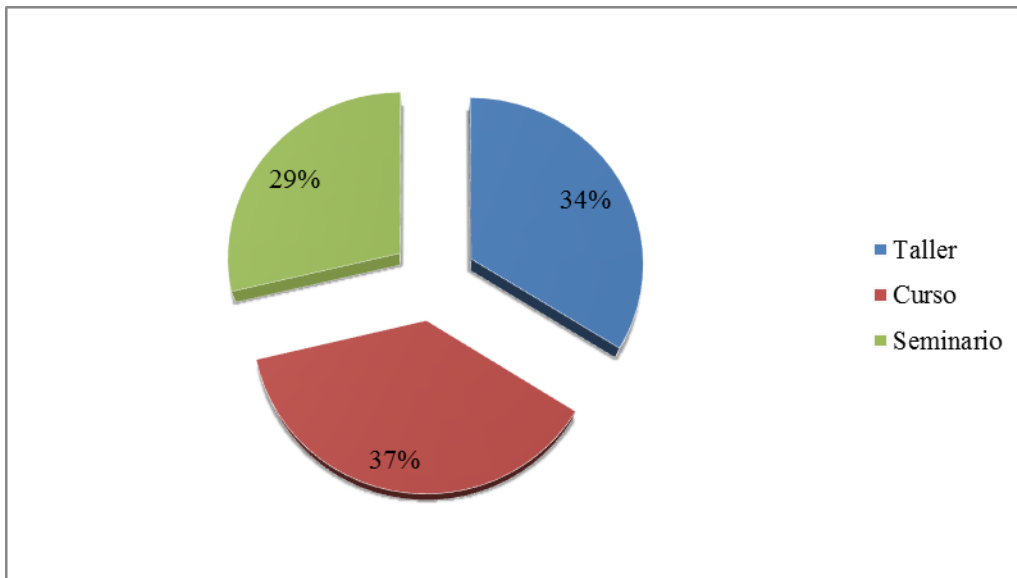
Para el uso adecuado de máquinas y utensilios, cincuenta y una personas indican que se requiere capacitación en un nivel avanzado mientras que treinta y tres indican que a un nivel medio y treinta y una indican que se requiere pero en un nivel bajo.

Elaboración de recetas para cincuenta y tres personas es necesario en un nivel avanzado, mientras que para cuarenta y cinco se necesita en un nivel medio y para diecisiete en un nivel bajo.

Atención al cliente es de vital importancia en este departamento sin embargo únicamente cuarenta y cuatro personas indican que lo requieren a un nivel avanzado y medio respectivamente y veintisiete indican que el nivel de importancia es bajo.

Computación y uso de sistema de ventas y facturación para treinta y nueve personas se requiere poner atención en la capacitación de estas y para cuarenta y ocho el nivel óptimo es el medio mientras que para veintiocho es bajo.

### Gráfica No. 21 – Preferencia para recibir capacitación



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015

El 37% de los colaboradores indican que les parece el recibir la capacitación en curso, para el 34% el método sería talleres de aprendizaje y para el 29% la forma adecuada sería seminario, cada uno de estos representan la disposición para capacitarse.

## 4.2 Resultados obtenidos de entrevista a supervisores de área

**Tabla No. 1**  
**MATRIZ DE SENTIDO**

No.	Pregunta	Respuesta	Analisis
1	¿Hace cuánto tiempo que labora para la empresa?	Una persona tiene un años de laborar, dos personas dos año, una persona tres años y una persona cuenta con más de cuatro años de laborar para la empresa	Según los datos obtenidos la empresa no tiene un gran numero de rotacion de personal por lo cual se consideda estable.
2	¿De cuantas personas está integrado su equipo de ventas?	Cada supervisor tiene a su cargo a más de trece personas.	El numero de personas a cargo de cada supervisor supera las 13, esto requiere tener planificación y coordinacion para poder estar al pendiente de sus equipos
3	¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral?	Tres personas indican conocerlos y dos indican que no tiene el conicimiento al respecto	Se detecta deficiencia en el conocimiento de descriptors de puestos y manuales tanto en supervisores como en el personal a su cargo
4	Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto.	Según las principales actividades se resaltan las siguientes: Ventas	Se tiene como prioridad el vender que es el rol principal del negocio se toma en

		Satisfacción al cliente Evaluación de procesos Inventarios	consideración la atención al los clientes y llevar control de inventarios
5	¿Considera que tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?	Dos responden afirmativamente que los poseen y tres indican que de una forma regular los conocen no a cabalidad.	Para este tipo de puestos se requiere el contar con la capacidad y los conocimientos para el desarrollo de sus actividades
6	¿Qué conocimientos generales necesitaría para su buen desempeño laboral?	Relaciones humanas en el trabajo Seguridad e higiene Conocimientos Técnicos Calidad en el servicio	Se toman en consideración las principales áreas en las que se debe poseer un conocimiento adecuado
7	¿Cuáles son los 3 problemas más presentados dentro del departamento donde trabaja?	Según los supervisores los principales problemas que se presentan son: Falta de comunicación Baja en ventas Tiempo Falta de coordinación	El principal problema que se presenta es la falta de comunicación la cual resalta también en el área de subordinados, la baja en venta también representa un factor importante así como el no poseer coordinación para realización de tareas
8	¿Qué medios utiliza como herramientas para comunicarse con los colaboradores?	Las respuestas recibidas son las siguientes: De forma personal	Los medios utilizados son fundamentales para el logro de una

		<p>Correo electronico</p> <p>Llamdas</p> <p>Mensajes de texto</p>	comunicación efectiva.
9	¿Cómo considera las herramientas y/o medios de comunicación con otros departamentos?	Se indica que las herramientas o medios de comunicación empleado no son los ideales ya que todos lo entrevistados indican que son regular.	No existe una buena comunicación con otras áreas de la empresa lo cual debe ser tomado muy en cuenta, la comunicación es fundamental para el beneficio de la empresa.
10	¿Cuenta su equipo de ventas con capacitaciones constantes?	Las respuestas recibidas por parte del grupo de supervisores es que no se tienen las capacitaciones constantes para sus equipos de trabajo.	No existen capacitaciones constantes para el equipo de puntos de venta
11	¿Considera adecuada la capacitación que ha recibido?	No se considera adecuada ya que las que se han recibido son más de carácter informativo y no aprendizaje o de mejora en los procesos.	Hasta el momento las capacitaciones son de tipo informativo, ya sea de cambios en menú, precios, etc.  Se carece de desarrollo de talleres, cursos que beneficien los procesos dentro de la empresa
12	¿Qué clase de capacitación impartida prefiere?	Tres personas indican que con capacitación interna con instructor interno (de la misma	Es de mayor comodidad el recibir capacitación con una

		institución), mientras que dos indican que interna con instructor externo.	persona que labore dentro de la misma empresa
13	¿Qué tipo de competencias necesita desarrollar?	Las competencias en las que se necesita desarrollar son: Técnicas Habilidades Nivel académico	Se reconoce la necesidad de desarrollar las competencias.
14	¿Considera que el personal conoce todos los sistemas y procedimientos que se manejan dentro de su puesto de trabajo?	Según las respuestas recibidas, los supervisores indican que sus equipos los poseen de una forma regular no totalmente.	No se posee por completo los conocimientos de procesos y sistemas que se utilizan en el área de trabajo.
15	Señale en relación a su puesto de trabajo ¿En qué área debería capacitarse y en qué nivel	Elaboración de recetas, Nivel bajo Atención al cliente, Nivel avanzado Computación y uso de sistema de ventas y facturación, nivel medio Uso adecuado de máquinas y utensilios en un nivel medio.	Se determina las necesidades de capacitación según la siguiente escala Nivel avanzado, el área de servicio al cliente. Nivel medio para uso adecuado de máquinas y utensilios y también para sistemas de facturación. Nivel bajo para la elaboración de recetas.

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo 2015



### **4.3 Resultados de los dos sujetos investigados**

En base a los resultados obtenidos por medio del cuestionario a la muestra de ciento quince (115) colaboradores de Café Kant. Se dan a relucir aspectos importantes siendo estos los siguientes

En relación a la edad de los colaboradores de los puntos de venta; predomina la gente joven esto representa una ventaja en relación a contar con ideas nuevas e imagen para el tipo de negocio; sin embargo también se requiere cumplir con ciertos estándares de calidad, dentro de la organización se tiene la política de permitir que continúen con sus estudios, en relación a este tema se denota que un 69% tienen como nivel académico el diversificado lo que para este tipo de empresas es muy frecuente ya que los procesos y tareas que requiere son de un grado bajo de dificultad.

En cuanto a estabilidad laboral muestra poca rotación de personal ya que 37% lleva dentro de la misma más de cuatro años y un 22% menos de un año o bien un año.

El proceso de inducción es fundamental para que el personal de nuevo ingreso se familiarice con la cultura organizacional, sin embargo es bastante alarmante que más de un que en los cuestionamientos respecto al conocimiento de la empresa en cuanto a; Organigramas un 44% indican conocerlo de forma regular, Políticas, Misión, Visión, metas y objetivos predomina con el casi el 49% lo conocen medias así como también los diferentes manuales no tiene un total conocimiento de los mismos.

La respuesta recibida respecto a poseer los conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo es que un noventa personas (78%) indican tenerlos antes mencionados mientras veinticinco colaboradores indican de forma regular lo que es una alerta respecto a problemas de desempeño laboral.

Existen problemas dentro del departamento según la mayoría los principales problemas presentados son la comunicación que es muy escasa y eso perjudica sus labores, la falta de compañerismo crea tensión en el área de trabajo además se resalta la falta de coordinación para la realización de tareas.

Según el cuestionamiento respecto a los factores que afectan el logro de sus resultados se obtuvieron las siguientes respuestas el principal factor es la falta de comunicación con un 50%, luego la falta de capacitación con un 30% y 17% para la falta de conocimientos de sus atribuciones.

En cuanto a la opinión respecto a la necesidad de capacitarse el 47% de los colaboradores consideran de mucha importancia el contar con la misma mientras un 41% indican que de forma regular y existe un 12% que indica que no es necesario lo cual llama la atención si una capacitación es efectiva siempre estará la necesidad de capacitarse para mejorar sus resultados. Las áreas en las que se tiene interés para capacitarse según nivel de importancia para los colaboradores la principal es elaboración de recetas, son la base fundamental para el cumplimiento de sus labores luego se considera el uso adecuado de máquinas y utensilios, es el mobiliario con el que se trabaja diariamente, la atención al cliente también forma parte de vital de este tipo de negocios se tiene contacto directo con el cliente y por último se menciona capacitación en computación y uso de sistemas de ventas y facturación

## **Capítulo 5**

### **Análisis y discusión de resultados**

Según el resultado de la investigación con los supervisores y colaboradores se estableció que el personal de Café Gourmet,S.A., necesita contar con un programa de capacitación para que la organización logre alcanzar un nivel de desempeño óptimo su área de puntos de venta.

Para Chiavenato (2009), el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.

En base a al marco teórico y el estudio realizado se denota la relación existente entre ambos avala la deficiencia en los procesos de capacitación que afecta el rendimiento y productividad de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.

El presente estudio de DNC, permite identificar la carencia de capacitación que tienen los colaboradores para la realización de sus actividades que se toman en consideración para elaborar un plan de capacitación que ayude a disminuir y eliminar estas carencias y perfeccionar los objetivos establecidos además se debe continuar realizando estudios de diagnósticos de necesidades de capacitación posteriormente para mantener cubiertas los requerimientos del personal al respecto.

## Conclusiones

Las necesidades de capacitación y desarrollo obtenidas según esta investigación, principalmente capacitación en el área de atención al cliente, uso adecuado de máquinas y utensilios; computación y uso de sistemas de ventas y facturación y elaboración de recetas en el caso de desarrollo de competencias se requiere en el aspecto de habilidades.

Los resultados de la presente investigación determinan los métodos de inducción y capacitación que se ha brindado por parte del departamento de Recursos Humanos no ha sido adecuado ya que se detectaron deficiencias en los mismos se ha realizado más como un medio informativo.

El personal indica que la falta de comunicación y capacitación afecta el desarrollo de sus labores lo cual debe ser tomado en consideración ya que es de suma importancia ya que afecta el directamente el logro de metas.

Para un buen resultado se requiere tener un propósito claro a seguir dentro de la organización esto a través del conocimiento a nivel estratégico, siendo estos la Misión, Visión, Políticas y Valores; el resultado resalta la deficiencia que se tiene al respecto, ya que el personal en su mayoría tiene un conocimiento regular de los mencionados con anterioridad.

Se debe elaborar un plan de capacitación para los colaboradores en base a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.

## **Propuesta de Solución a la Problemática**

### **Justificación**

La presente propuesta se realizó con el propósito de minimizar debilidades en cada puesto del área de puntos de venta, lo cual ayudará al mejor funcionamiento del desarrollo de la organización en general.

Esto es con la finalidad de cumplir con los objetivos deseados de la empresa, por tanto, realizar capacitaciones en la empresa es vital para los colaboradores y para la empresa, esto permitirá transmitir diferentes enfoques laborales a beneficio de la organización, cambio de actitudes de los colaboradores, y compromiso con ellos mismo para obtener los resultados deseados.

### **Programa de Capacitación Café Gourmet, S.A.**

#### **Objetivo de la Propuesta**

Contribuir con un instrumento que sirva de guía para sistematizar el proceso de capacitación fortaleciendo el desarrollo del personal de puntos de venta, priorizando las aéreas con mayor importancia.

#### **Objetivos Específicos**

Fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes para el desempeño laboral

Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo del personal de puntos de venta

Estimular a los colaboradores en alcanzar sus metas y objetivos

Aumentar el compañerismo y mejorar el clima laboral

Evaluar el programa de capacitación y realizar retroalimentaciones para contar con una mejora constante

## **Políticas**

El proceso de inducción y capacitación será enfocado en la misión, visión y logro de objetivos de la organización.

El área de recursos humanos tendrá la responsabilidad de realizar la detección de necesidades de capacitación del personal y elaborar un plan semestral.

Los colaboradores deberán participar en todos los procesos de capacitación programados por el departamento de Recursos Humanos.

## **Alcance**

El plan de capacitación y desarrollo se aplicara al personal que labora en puntos de venta de Café Gourmet, S.A.

## **Metodología**

Se darán capacitaciones por medio de cursos, talleres y seminarios buscando siempre que el desarrollo de mismos sea en equipo y para que la formación sea más eficiente y no solo de carácter informativo, el método de evolución se realizará tanto de los contenidos que se desarrollarán como también a la persona que capacitará.

## **Responsable**

Queda bajo la responsabilidad de Café Gourmet, S.A. la implementación del Programa de Capacitación y Desarrollo.

El departamento de Recursos Humanos se responsabilizara de garantizar la capacitación y desarrollo del personal.

Gerente de puntos de ventas se encargará de coordinar la selección de instrumentos, proporcionar asesoría y velar por el desarrollo y aprovechamiento del plan.

## **Duración**

El periodo de duración de la capacitación será determinado por la Gerencia de Café Gourmet, S.A., queda bajo esta la responsabilidad de organizar dicho aspecto; se propone que el desarrollo de las capacitaciones se lleve a cabo una vez al mes, seleccionar días y horarios que se adapten a las necesidades.

## **Recursos**

Equipo audio visual (Computadora, cañonera, audio)

Salón adecuado para capacitaciones

Mobiliario (mesas, sillas)

Material didáctico (Presentaciones, material del curso, hojas, lapiceros)

## **Capacitador**

La persona encargada de llevar a cabo el proceso de capacitación debe poseer aspectos fundamentales que garanticen la integración de teoría y práctica.

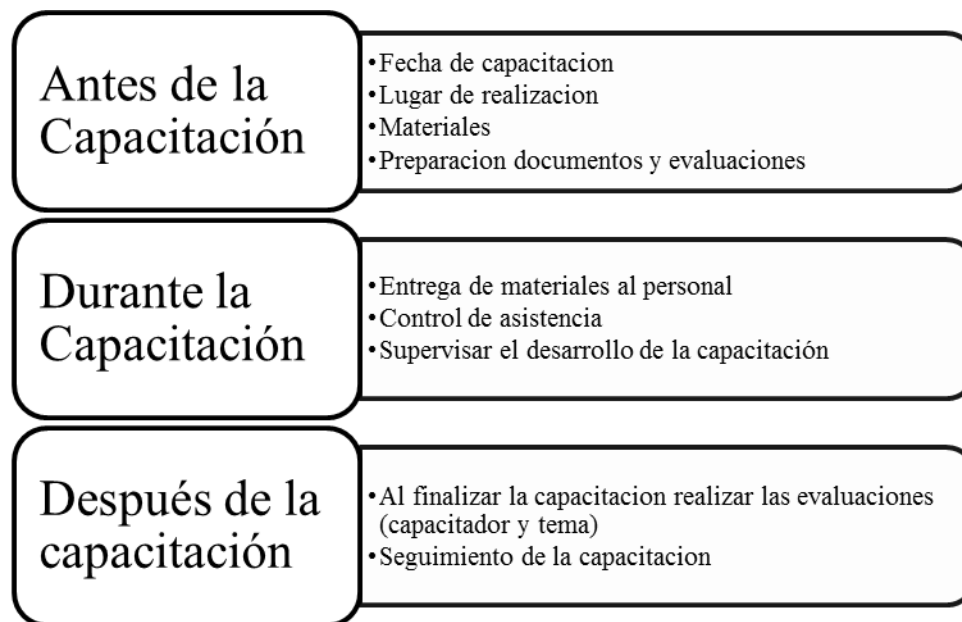
Ser líder, mostrar dinamismo en la realización de los temas contar con la experiencia y a su vez poseer conocimientos de capacitación y de la empresa, expresar de una forma clara y concisa las ideas.

Buscar el trabajo en equipo a través de la comunicación clara utilizando metodología activa y participativa.

## Organización del programa de capacitación

Para una adecuada organización es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

**Figura No. 3**  
**Organización de programa de capacitación**



**Fuente: Elaboración propia, 2015**



## Descripción de los cursos de capacitación

CÉDULA 1 DE UNIDADES DE APRENDIZAJE	
<b>Taller: Servicio al cliente</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>
Conocer cómo identificar las necesidades de sus clientes, comprendiendo que el servicio de excelencia viabiliza cuando nos ubicarnos en el lugar del cliente.	Todo el personal de Puntos de Venta organizado en cuatro grupos en dos horarios cada día
<b>Contenido Temático</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de excelencia</li> <li>• Empatía</li> <li>• Identificando las necesidades del cliente</li> <li>• Nuestro rol y responsabilidades</li> <li>• Claves para lograr un servicio de excelencia</li> <li>• Mi compromiso</li> </ul>	Grupo 1 7:30am a 11:30am  Grupo 2 2:00 pm a 6:00pm
<b>Facilitador</b>	
Gerente de Ventas (Interno)	

**Fuente: elaboración propia, 2015**

<b>CÉDULA 2 DE UNIDADES DE APRENDIZAJE</b>	
<b>Tema: Reinducción</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>
<p>Reorientar a la integración de los colaboradores a la cultura organizacional.</p> <p>Fortaleciendo el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el compromiso hacia la empresa.</p>	<p>Todo el personal de Puntos de Venta organizado en cuatro grupos en dos horarios cada día</p>
<b>Contenido Temático</b>	<p>Grupo 1</p> <p>7:30am a 11:30am</p> <p>Duración 4 horas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video Organizacional donde se presente de forma dinámica la estructura de la organización y su cultura organizacional.</li> <li>• Conocimiento general de la empresa</li> <li>• Fortalecimiento de las competencias específicas de su puesto.</li> <li>• Actividad grupal para trabajo en equipo</li> <li>• Repaso a manuales de la empresa.</li> </ul>	<p>Grupo 2</p> <p>2:00 pm a 6:00pm</p> <p>Duración 4 horas</p>
<b>Facilitador</b>	
Jefe de Recursos Humanos (Interno)	

**Fuente: elaboración propia, 2015**

<b>CÉDULA 3 DE UNIDADES DE APRENDIZAJE</b>	
<b>Tema: Comunicación y relaciones interpersonales</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>
Reconocer la importancia que tiene la comunicación y las relaciones interpersonales en el diario vivir y en el ámbito laboral.	<p>Todo el personal de Puntos de Venta organizado en cuatro grupos en dos horarios cada día</p> <p>Grupo 1 7:30am a 11:30am Duración 4 horas</p> <p>Grupo 2 2:00 pm a 6:00pm Duración 4 horas</p>
<b>Contenido Temático</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones interpersonales</li> <li>• ¿Cómo nos relacionamos?</li> <li>• Dificultades para comunicarnos</li> <li>• Dificultades para relacionarnos</li> <li>• A mejor comunicación mejor desempeño laboral.</li> <li>• Pequeña Dramatización respecto al tema organizando tres grupos diferentes.</li> </ul>	
<b>Facilitador</b>	
<p>Jefe de Recursos Humanos (Interno)</p> <p>Gerente de Ventas (Interno)</p>	

**Fuente: elaboración propia, 2015**

## CÉDULA 4 DE UNIDADES DE APRENDIZAJE

**Tema: Manejo de equipo y utensilios**

### Objetivo

Contar con la capacidad de manejo adecuado de máquinas y utensilios de trabajo.

Evitar accidentes y daños en máquinas por uso inadecuado

### Contenido Temático

- Reconocer las áreas de trabajo
- Buen uso de máquinas dentro del área de trabajo.
- Utensilios necesarios para elaboración de recetas en cada punto de venta
- Inventario de equipos y utensilios
- Mantenimiento y limpieza de forma adecuada de máquinas.

### Facilitador

Gerente de Ventas (Interno)

Encargado de manejo y mantenimiento de equipos (externo)

### Participantes

Todo el personal de Puntos de Venta organizado en cuatro grupos en dos horarios cada día

Grupo 1

7:30am a 11:30am

Duración 4 horas

Grupo 2

2:00 pm a 6:00pm

Duración 4 horas

**Fuente: elaboración propia, 2015**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CAFÉ GOURMET, S.A.**

<b>ÁREA</b>	Puntos de Venta	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	Noviembre 2015
-------------	-----------------	-----------------------------	----------------

<b>ACCIÓN DE CAPACITACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN EN HORAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b># PARTICIPANTES</b>
Servicio al cliente	Conocer cómo identificar las necesidades de sus clientes, comprendiendo que el servicio de excelencia viabiliza cuando nos ubicarnos en el lugar del cliente.	4	Q 2,355.00	157
Reinducción	Reorientar a la integración de los colaboradores a la cultura organizacional. Fortaleciendo el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el compromiso hacia la empresa.	4	Q 2,355.00	157
Comunicación y relaciones interpersonales	Reconocer la importancia que tiene la comunicación y las relaciones interpersonales en el diario vivir y en el ámbito laboral.	4	Q 2,355.00	157
Manejo de equipo y utensilios	Contar con la capacidad de manejo adecuado de máquinas y utensilios de trabajo. Evitar accidentes y daños en máquinas por uso inadecuado	4	Q 3,500.00	157

**TOTAL DE PLAN**

**Q. 10,565.00**

**Fuente: elaboración propia, 2015**

## **Beneficios del programa de capacitación**

Para Café Gourmet, S.A. la implantación de un programa de capacitación es una inversión de costo beneficio al capacitar a su personal se obtienen los siguientes beneficios:

### **Beneficios para los colaboradores**

- Sube el nivel de satisfacción en relación al puesto de trabajo lo cual ayuda a mejora su productividad.
- Ayuda a los colaboradores a tomar decisiones y solucionar de mejor forma los problemas.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos.
- Permite el logro de metas individuales y corporativas.
- Mejora el Clima organizacional

### **Beneficios empresariales**

- Obtención de rentabilidad más alta y a actitudes positivas
- Mejora el conocimiento del puesto de trabajo.
- Crea una mejor imagen corporativa.
- Beneficio en relación Jefes-Subordinados
- Se promueve la comunicación en toda la empresa

### **Costos de no capacitar**

- Las personas sin capacitación tardan hasta seis veces más en realizar su trabajo que una persona motivada y capacitada.

## Referencias

1. Anzueto Figueroa, V. I. (2005). Aplicación de la detección de necesidades de capacitación.
2. Ávila Baray, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica, México.
3. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill.
5. Eco, H. (2011). Como se hace una Tesis. España: Tecnos.
6. Guía PED, Universidad Panamericana, 2015, Facultad de Ciencias Económicas.
7. Granados J. Capacitación y Desarrollo de Personal. (2ª. Ed.). México 2005.
8. Flores Molina, M. R. (2012). Diagnóstico de necesidades de capacitación de la fuerza de ventas
9. Hernández, R. Fernández, C. Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación. (5ª. Ed.) México: Macgraw–Hill.
10. Kotler, P. (2008). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Perarson Educació.
11. Ponce, Reyes (2010). Administración de Personal. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V.
12. Rodríguez Valencia, Joaquín (2007). Administración Moderna de Personal. México, Editorial
13. Silíceo Aguilar, Alfonso (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Editorial Limusa
14. Tamayo, M. (2009). Diccionario de la Investigación Científica. México, Editorial Limusa
15. Universidad Panamericana, (2015). Manual de Estilo de Trabajos Académicos. Instituto de Investigaciones Sociales. Guatemala