

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del proceso de capacitación aplicado a los trabajadores del área de  
producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala,  
ubicada en Morales, departamento de Izabal”  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Marlon Irineo Hernández Franco

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

**“Análisis del proceso de capacitación aplicado a los trabajadores del área de  
producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala,  
ubicada en Morales, departamento de Izabal”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Marlon Irineo Hernández Franco  
Lic. Luis Alberto Compá Martínez, (**Tutor**)  
Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar, (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

## **Autoridades de la 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 de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón**

Vicedecano

**Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez**

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Telma Lorena Morales Juárez

**Examinador**

Lic. Julio Cesar Ramírez Marcial

**Examinador**

Lic. Luis Fernando Gálvez

**Examinador**

Lic. Luis Alberto Compá Martínez

**Tutor**

Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0117-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 08 DE JUNIO DEL 2015  
SEDE PUERTO BARRIOS**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Compa Martínez, tutor y Licenciada Elizabeth Ramos Aguilar, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Análisis del proceso de capacitación aplicado a los trabajadores del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Morales, departamento de Izabal", Presentado por él (la) estudiante Marlon Irineo Hernández Franco, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1272, de fecha 28 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado. ✓



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 17,806

[lacompan@hotmail.com](mailto:lacompan@hotmail.com)

Teléfono: 5517-5794

Puerto Barrios, 26 de noviembre del 2014

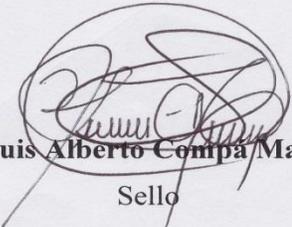
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Análisis del proceso de capacitación aplicado a los trabajadores del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Morales, departamento de Izabal”**, realizada por **Marlon Irineo Hernández Franco** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa (90) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Luis Alberto Compá Martínez

Sello

Luis Alberto Compá Martínez  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS  
Col. 17,806

Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar  
Especializada en Psicología Forense,  
Doctorado en Ciencias Criminalísticas y Criminológicas  
Colegiada 5,964  
[marizabel.ra@gmail.com](mailto:marizabel.ra@gmail.com)

Guatemala,  
Febrero 14 de 2015.

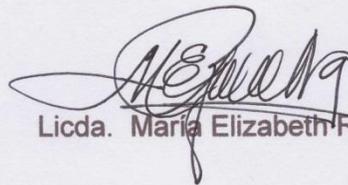
Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Análisis del proceso de capacitación aplicado a los trabajadores del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Morales, departamento de Izabal”** realizado por: **Marlon Irineo Hernández Franco**, carné 201405327, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar.



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 807.2015**

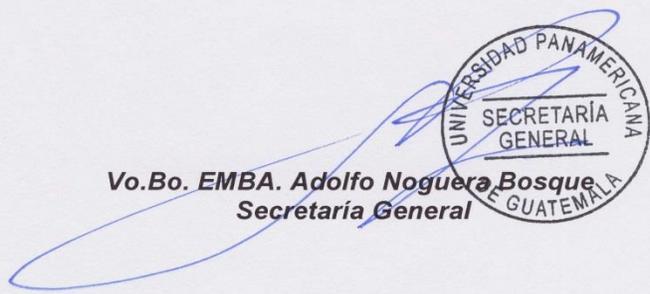
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Marlon Irineo Hernández Franco** con número de carné 201405327, aprobó con **88 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince.

Atentamente,

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora  
Registro y Control Académico



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretaría General



Pamela R.  
cc. Archivo.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** sobre todas las cosas porque siempre me ayuda a seguir adelante, y a superar cada obstáculo en mi vida, es el centro de mí existir.

**A MI ESPOSA:** porque ha sido incondicional conmigo, y me ha apoyado en todo lo que necesito, agradezco a Dios hoy y siempre por ponerla en mi camino.

**A MIS HIJOS:** sé que desde el cielo tengo dos ángeles que me cuidan en todo momento, y me dan fuerzas para seguir adelante.

**A MIS PADRES:** por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia, y educarme con principios morales que me hacen caracterizarme como una persona de bien y sobre todo por amarme incondicionalmente, como yo los amo.

**A MIS HERMANOS:** con amor y respeto dedico este triunfo a ustedes para que se sientan orgullosos de su hermano menor.

**A MIS SOBRINOS:** sigan el ejemplo de lucha y perseverancia de su tío, para alcanzar sus sueños y ser personas de bien para el futuro, nunca se dejen vencer por el “no puedo”.

**A MIS COMPAÑEROS:** que sus carreras profesionales estén llenas de éxito, y de muchas bendiciones siempre.

**A MI EMPRESA:** porque gracias a ella tengo un trabajo estable, y me permite las condiciones para realizar muchos de mis sueños, me siento orgulloso de trabajar para Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, que Dios la bendiga siempre.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	3
2.2 Programas	3
2.3 Capacitación	3
2.4 Propósitos de la capacitación	5
2.5 Sistemas de capacitación	7
2.6 La educación en la empresa	8
2.7 Responsable de evaluar las necesidades de capacitación	9
2.8 Tipos o métodos de capacitación	9
2.9 Evaluación del programa de capacitación	10
2.10 Etapas de evaluación de un proceso de capacitación	11
2.11 Inducción al personal	12
2.12 Entrenamiento	12
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	13
3.2 Objetivos de la práctica realizada	15
3.2.1 Objetivo general	15
3.2.2 Objetivos específicos	15
3.3 Alcances y límites de la práctica	16
3.4 Metodología aplicada a la práctica	17
3.4.1 Sujetos de la investigación	17
3.4.2 Instrumentos	18
3.4.3 Procedimiento	19

<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	21
4.2 Análisis e interpretación de resultados	46
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Referencias bibliográficas	50
Propuesta	51
<b>Anexos</b>	<b>55</b>
Anexo 1 evaluación integral	
Anexo 2 diagnóstico	
Anexo 3 cuestionario dirigido al gerente general y gerente de recursos humanos	
Anexo 4 cuestionario dirigido al personal del departamento de producción	
Anexo 5 ejecución de la propuesta	
Anexo 6 cronograma	

## **Resumen**

La capacitación constituye una herramienta importante que permite trasladar conocimientos teóricos y prácticos, implementada con el propósito principal de alcanzar el incremento en el desempeño de los colaboradores, esto, unificado a un desarrollo personal, profesional y empresarial debido a que su aplicación genera mecanismos que fortalecen habilidades y actitudes, requeridos para la generación de mayor productividad en cada uno de los trabajadores.

Mediante los programas de capacitación los colaboradores tienen la oportunidad de aprender nuevos procedimientos, actualizar información o conocimientos, relacionarse con sus compañeros de trabajo, satisfacer necesidades laborales, entre otros. Según diagnóstico realizado en la empresa, se evidenció que Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala en el departamento de producción, es necesario implementar capacitaciones, para lograr que el personal del área, modifique aspectos importantes que fortalecen el desarrollo tanto del empleado como de la organización.

El programa de capacitaciones contenido en el presente documento, está fundamentado en la administración del recurso humano, el mismo se desarrolló de forma ordenada y con nuevos procedimientos para la gerencia de recursos humanos, observables para iniciar a generar cambios desde esta perspectiva; para lo cual es necesario el compromiso de los directivos de la empresa estableciendo cambios sostenibles que provoquen un crecimiento empresarial y laboral.

## **Introducción**

El departamento de producción posee como función vital dentro de la organización, producir bienes a tiempo, con los niveles de calidad exigidos y al menor costo posible; si complementamos estos elementos con la adquisición y generación de personal capacitado, se asegura el éxito de la empresa, al final si el área de manufactura se encuentra coordinado, las ventas pueden ser mayores si los clientes satisfacen sus necesidades a través del producto ofrecido.

La materia prima, así como la provisión de los insumos, son factores que influyen en la producción, el manejo de estos depende del adiestramiento que se le pueda brindar al personal para evitar pérdidas económicas que afecten el asegurar un lugar en el mercado, y desmejoren su desarrollo en el comercio y en el ciclo de vida de la misma.

En la presente investigación se analiza la relación del departamento de producción y la efectividad de un programa de capacitación, para buscar ventajas sobre la competencia con la implementación de la herramienta administrativa. Pretendiéndose lograr el aumento en la eficacia organizacional, mejorar la imagen a través de los bienes y servicios producidos, establecer un clima organizacional óptimo de manera que los clientes internos y externos satisfagan sus necesidades, conformar una relación de confianza y cordialidad entre empresa y empleados, renovar la eficiencia individual de los empleados, actualizar las habilidades de las personas, entre otros factores.

El presente trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo uno se presenta los antecedentes de la institución y del problema, se hace una breve descripción de las investigaciones realizadas en la empresa relacionadas al tema y de algunos autores que han escrito sobre el programa de capacitaciones.

En el capítulo dos se presentan conceptos teóricos con autores reconocidos y que se han especializado en el tema de investigación.

En el capítulo tres se realiza el planteamiento del problema con sus elementos integrados, se plantean las referencias bibliográficas, la propuesta y los anexos 1 y 2.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala es una empresa productora y comercializadora de alimentos de panificación, fundada en el año de 1950, orientada a ser empresa líder en el gusto y paladar de los guatemaltecos de la región de Izabal, su principal propósito es llegar a la mesa de cada uno de sus clientes que confían en sus productos y calidad; por ello, nace la idea de contar con personal capacitado que responda a las exigencias del mercado ofreciéndoles productos innovadores.

Según información proporcionada por los directivos de la empresa, esta no ha sido objeto de estudio o investigaciones que pretendan implementar un programa de capacitaciones orientada a los trabajadores en el departamento de producción.

Varios autores se refieren a este tema como una descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

El departamento de producción cuenta con treinta y dos (32) colaboradores orientados a la calidad de los productos, en los cuales se encuentra depositada la permanencia de la organización; es importante enfocar una herramienta administrativa que modifique los aspectos culturales negativos que influyen en la conducta de los trabajadores. Es relevante mencionar que las empresas proveedoras de materia prima han realizado capacitaciones al personal sin enfocarse en temas que son de provecho para la empresa y con actividades desordenadas, carentes de seguimiento para evaluar los resultados de los temas compartidos a los empleados.

Otras empresas consideradas competencia no se han enfocado en la capacitación del personal, por tal razón y como estrategia, Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala debe desarrollar actividades para el aprendizaje de cada uno de los colaboradores para el logro del desarrollo de la empresa, ya que no ha existido algún tipo de interés en esta herramienta.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

### 2.2 Programas

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos”. (Koontz y Wihrich, 1998, p. 132)

“Consiste en un plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad así como la unidad responsable de cada paso”.(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996,)

El conjunto de los elementos que componen un programa, se orientan a determinar sistemáticamente las actividades a implementar en la organización, derivado a que genera orden y disciplina en cada una de ellas.

### 2.3 Capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (Siliceo, 2004, p. 25)

“La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral”. (Dessler, 1994, p. 329)

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador al puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, como su progreso personal laboral en la empresa, referente a un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes e implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

La capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, mediante un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, también contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo.

Capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los trabajadores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador. “La capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a la percepción, habilidad, destreza, motivación y otros. Es necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de formación”.(Dessler, 1994, p. 239)

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.(Chiavenato, 2005,)

“La capacitación administrativa atañe por su parte a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia una actividad a corto plazo para contribuir de forma que las personas desempeñen de mejor manera sus labores”. (Koontz y Wihrich, 2004)

“Es la enseñanza que se les da a los empleados nuevos para desarrollar las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”. (Coulther, 2005)

Luego de las citas bibliográficas descritas, es importante analizar que la capacitación es un proceso que persigue educar a los trabajadores, fortalecer y desarrollar sus habilidades en el corto plazo, a través de la enseñanza en la operatividad de actividades que deben desenvolverse en forma ordenada, sencilla y clara, lográndose que todos los empleados comprendan lo que se persigue al realizar este tipo de acciones en la organización.

## 2.4 Propósitos de la capacitación

Existen ocho propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: el éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que en la historia haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.
- Elevar la calidad del desempeño: identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa detectar importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.
- Resolver problemas: la alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para darles solución.

- **Habilitar para una promoción:** el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Al momento de que esta práctica se realice en forma sistemática, se apoya en programas de capacitación permitiendo que la política de promociones sea una realidad al habilitar al individuo para recorrer exitosamente el camino; desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.
  
- **Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:** las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en la productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán exista un programa sistemático, permitiendo al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:
  - ✓ Historia de la empresa.
  - ✓ Misión, valores y filosofía.
  - ✓ Instalaciones.
  - ✓ Ubicación geográfica.
  - ✓ Miembros del grupo ejecutivo.
  - ✓ Las expectativas de la empresa respecto del personal.
  - ✓ Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
  - ✓ Los procesos productivos y los productos mismos.
  - ✓ Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
  - ✓ Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.
  
- **Actualizar conocimientos y habilidades:** un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. (Siliceo, 2004, p. 29)

Cada actividad que se pretenda realizar en el marco de capacitaciones debe orientarse a propósitos preestablecidos, de tal manera que cada uno de ellos sea alcanzado por la empresa y por los trabajadores; no es posible implementar esta herramienta administrativa sino se tiene definido lo que pretendemos lograr.

## 2.5 Sistemas de capacitación

(Siliceo, Alfonso, 2004,) identifica los siguientes sistemas de capacitación:

- La capacitación en aulas

“Esta se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocidas también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

- La capacitación en el trabajo

Son aquellas actividades que están relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

- Entrenamiento o capacitación individual

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

- Capacitación externa

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener y las cuales pueden requerir la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera de la misma”. (p. 30)

## 2.6 La educación en la empresa

“La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje a través de instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización”. (Aguilar, 2004, p. 16)

## 2.7 Responsable de evaluar las necesidades de capacitación

“La responsabilidad de identificar y evaluar las necesidades de capacitación corresponde al administrador de línea o función de staff, sin embargo quien percibe e identifica los problemas causados por la falta de capacitación es el Administrador de línea (gerente propietario) y es quien toma las decisiones referentes a este importante aspecto relacionado al personal de la empresa, no obstante podría apoyarse en la asesoría externa de especialidades en capacitación”. (Chiavenato, 2005)

## 2.8 Tipos o métodos de capacitación

Los métodos más comunes para capacitar son:

Conferencias	Estudio de casos
Lectura	Dramatización
Instrucción programada	Técnicas grupales
Entrevista para solución de problemas	Simuladores
Discusión de grupos o interacción social	Videos
Manuales de capacitación	Realización efectiva de trabajo

El plan de capacitación debe ser de acuerdo a las necesidades de la empresa, entre ellas:

- Inducción
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Cursos internos.
- Seminarios y talleres
- Cursos de actualización.

La tecnología está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos para el entrenamiento del personal a capacitar, la utilización de las mismas ayudan a reducir costos de operación y que los programas de capacitación sean eficientes y se logren los objetivos deseados, entre ellos se pueden mencionar:

- Audiovisuales
- Tele conferencia
- Comunicaciones electrónicas
- Correo electrónico
- Tecnología multimedia

Para saber si los objetivos del plan de capacitación se han alcanzado, se tiene que establecer ciertos criterios sobre los cuales se debe evaluar de manera objetiva y clara, las conclusiones y recomendaciones respectivas para el mejoramiento y crecimiento del potencial humano de la empresa.

## 2.9 Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante este proceso se puede responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué se obtiene de los programas de capacitación? ¿Se maneja de forma productiva el tiempo y el dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar si la formación que se imparte es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que el adiestramiento muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos en los que se incurren son altos en términos de costos directos y de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en algunos casos, dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este caso existen diferentes modelos, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

## 2.10 Etapas de evaluación de un proceso de capacitación

“Es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación, y dotar a los participantes de un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo”. (Arthur Sherman)

Normas de evaluación:

1. Examen anterior al curso
2. Empleados capacitados
3. Examen posterior al curso
4. Transferencia al puesto
5. Seguimiento

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

Recuperado: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>

## 2.11 Inducción de personal

Rodríguez (2005) en su libro *Administración Moderna de Personal* indica que para Sánchez Barriga define la inducción como: “El proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto”.

Bohlander y Snell, (2007) concluyen que “Es el proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo”.

Por su parte Dessler (2004) indica que “La inducción es el proceso permanente para inculcar en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos”.

La inducción debe entenderse como el primer contacto que un empleado tiene en la empresa y en el proceso de capacitación ya que esta le permite obtener conocimientos básicos que le orientaran en el ejercicio de sus funciones, de lo contrario resultaría difícil su incorporación a la organización eficazmente.

## 2.12 Entrenamiento

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimiento, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente, y desarrollo de habilidades”.(Chiavenato, 2001, p. 557).

Compartiendo el mismo tema Harold Koontz y Heinz Wihrich (1998:457), establecen que la capacitación en el centro de trabajo es un proceso sin fin. Para ser eficaz el entrenamiento (responsabilidad de todo administrador de línea) debe realizarse en un ambiente de seguridad y confianza entre el superior y los aprendices.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Cada una de las empresas se enfoca en velar por aspectos trascendentales para subsistir en el mercado, donde cada vez es difícil enfrentarse a la competencia leal y desleal, se hace necesario definir para su funcionalidad y orden, una estructura organizacional que permita identificar las jerarquías de cada uno de los departamentos establecidos, lo cual a su vez se convierte en parte medular de la columna vertebral de la empresa.

El óptimo funcionamiento del departamento de producción significa para la empresa aumento de las utilidades y al mismo tiempo satisfacer las necesidades humanas a través de la transformación de la materia prima. De ahí se establece que la actividad productiva no se limita a la producción, sino al cuidado del medio ambiente, las relaciones humanas, el cumplimiento de normativa sanitaria, entre otros. Es necesario que los empleados participantes en la productividad obtengan los conocimientos necesarios para el buen uso de los recursos económicos y que se minimicen aspectos como los desperdicios de materia prima, tiempo y por consiguiente recursos financieros.

Para elaborar un producto, se debe tomar en cuenta una serie de factores, tales como: tierra, trabajo, capital, conocimientos humanos y tecnológicos; los empleados deben estar en constante capacitación de manera que todos obtengan la preparación necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes, empresariales y personales.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se han encontrado debilidades que afectan la productividad de la empresa: altos costos en producción, falta de coordinación entre empleados, carencia de capacitaciones al personal sobre la elaboración de los productos, optimización de la materia prima, desperdicio en el manejo de materiales, tiempo y recursos financieros.

No existe un programa de capacitación formal que permita el logro de los objetivos y metas de la empresa, ni el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone, se requiere también planificar y sistematizar cada una de las actividades en el departamento de producción, cobrando mayor importancia considerar que a través de una adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para realizar sus actividades en forma efectiva.

De continuar en esta situación la empresa puede verse afectada en su operatividad y competitividad en el mercado, por consiguiente corre el riesgo de llegar a desaparecer en el comercio, por lo tanto es importante responder las siguientes interrogantes ¿Qué impacto tendrá un programa de capacitación en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala? ¿Cuáles son los temas a implementar en los eventos de aprendizaje?

- **Título de la investigación**

Análisis del proceso de capacitación aplicado a los trabajadores del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Morales departamento de Izabal.

- **Justificación**

Los directivos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala no se han preocupado por capacitar al personal, situación que ha comprometido a los trabajadores, a desempeñar su trabajo como lo asimilaron de otras personas o compañeros de trabajo, esto consecuente con factores negativos en el departamento de producción, por la falta de enseñanza y fortalecimiento en conocimientos y habilidades, por lo que minimiza la utilización de los avances tecnológicos que mejoran los niveles de producción. Sin una formación adecuada, los empleados, no reciben la información que les permita llevar a cabo las tareas a un máximo potencial.

Los proveedores de materia prima ofrecen a la empresa capacitación a los empleados, sin embargo ha sido poco el aprovechamiento del recurso, los directivos no se han preocupado por

programar o coordinar este tipo de actividades, con temas que son sensibles en los colaboradores del departamento de productividad, así mismo no existe un programa interno de actividades para el adiestramiento del recurso humano.

La implementación de un programa de capacitación permitirá a la empresa retener a los empleados productivos, fortalecer sus habilidades, minimizar los conflictos laborales, elevar la productividad y mejorar el servicio al cliente.

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo general

Analizar el proceso de capacitación aplicado a los empleados del departamento de producción, de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Establecer el nivel de conocimientos que poseen los empleados del departamento de producción.
- ✓ Evaluar alianzas con proveedores para mejorar la manipulación y elaboración en el proceso de producción de la materia prima.
- ✓ Determinar si hay debilidades en el departamento de producción.
- ✓ Identificar temas como debilidades en el recurso humano del departamento de producción.

### 3.3 Alcances y límites

- Alcances

#### Espacio

La presente investigación se realizó en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Lotificación Santa Bárbara, municipio de Morales, Izabal Guatemala.

#### Temporal

El proyecto se realizó durante el periodo del 19 de mayo al 29 de noviembre del 2014.

#### Teórica

Los libros utilizados corresponden a autores que compartieron temas sobre capacitación, organización, y aprendizaje.

- ✓ Autores Gore, Ernesto; Dunlap, Diane, “Aprendizaje y organización”, Edición 1ª ed., nueva ed. Publicación Buenos Aires: Granica, 2006. Descripción Física 174 p.
- ✓ Autores Paín, Abraham, “Cómo realizar un proyecto de capacitación”: un enfoque de la ingeniería de la capacitación, Publicación Barcelona: Granica, 1996, Descripción Física 205 p.
- ✓ Autores Paín, Abraham ; Slavutzky, Clara (traductor) “Cómo evaluar las acciones de capacitación” Edición 1ª ed. Publicación Buenos Aires: Granica, 1993 Descripción Física 171 p.

- Límites

En la presente investigación no se presentaron limitantes, ya que los directivos y empleados proporcionaron la colaboración necesaria para realizar el trabajo de investigación.

### 3.4 Metodología

- Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, esto con el propósito de identificar las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en los trabajadores, además se indaga en la descripción de actividades, objetos, procesos y personas.

Se profundiza en el programa de capacitación fundamentado en la dimensión deductiva, tomando el contexto que implica la capacitación en los colaboradores como un cambio de cultura. Lo anterior corresponde a análisis realizado a texto del libro de (Hernández, Fernández y Baptista,)

#### 3.4.1 Sujetos de investigación

- Muestra

En el presente estudio no se determina una muestra, porque la investigación se encuentra dirigida únicamente al departamento de producción, la población en su conjunto corresponde a trabajadores del área productiva, gerente general y gerente de recursos humanos.

- Personas

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, corresponde a treinta y cuatro (34) personas, distribuidos de la siguiente manera:

- Treinta y dos (32) trabajadores del departamento de producción.
- Uno (01) gerente general.
- Uno (01) gerente de recursos humanos.

Por motivos de investigación y la delimitación del tema, únicamente se toma en cuenta al personal del departamento de producción y los departamentos que tiene relación directa con el mismo.

- Unidad de análisis
  - ✓ Código de trabajo.
  - ✓ Página web del ministerio de trabajo.

Las unidades de análisis corresponden a la necesidad de establecer si la legislación laboral guatemalteca establece obligatoriedad de los procesos de capacitaciones en la empresa.

### 3.4.2 Instrumentos

En la investigación realizada se utilizó herramientas que permiten recolectar información de primera fuente, como: cuestionarios, guías de entrevista, observación, entre otros; detallados de la siguiente manera:

- Guía de entrevista dirigida al gerente general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

Entrevista: con diez (10) preguntas bajo la modalidad de abiertas y cerradas; instrumento que tiene como objetivo recabar información para establecer el tema de investigación.

- Cuestionario dirigido al gerente general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

Cuestionario elaborado con 20 preguntas en el que se plantea de forma directa el tema y se realizan interrogantes para determinar el grado de compromiso que tiene, en el proceso de capacitación hacia los trabajadores.

- Cuestionario dirigido a los trabajadores del departamento de producción.

Cuestionario con veinte (20) preguntas cerradas y abiertas, con él se pretende verificar el grado de importancia del programa de capacitación y que los trabajadores proporcionen información vital para el análisis de los resultados.

### 3.4.3 Procedimiento

Para el buen resultado de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- fue necesario realizar diferentes actividades que permitieron la conformación del trabajo de investigación, dentro de ellas:

- Planteamiento al gerente general sobre la importancia de realizar un trabajo de investigación en la empresa seleccionada.
- Solicitud por escrito a la gerencia general de la empresa, la autorización para realizar la práctica empresarial dirigida.
- La empresa a través de su gerente general extiende carta de autorización para realizar el presente estudio.
- Visitas a la empresa con el propósito de conocer y determinar a través de la observación posibles debilidades administrativas.
- Elaboración del anexo 1, evaluación integral de la empresa.
- Elaboración del anexo 2, diagnóstico.
- Guía de entrevista dirigida al gerente general para determinar debilidades y elegir el tema a investigar.
- Se aplica FODA a los departamentos de gerencia general, producción, ventas y recursos humanos.
- Planteamiento del diagrama causa-efecto con el que se determina el tema a desarrollar en la empresa.
- Entrevista personal al gerente general.
- Recopilación y análisis de información.
- Conformación del marco teórico y los antecedentes.

- Elaboración del planteamiento del problema.
  - Presentación de resultados.
  - Análisis e interpretación de resultados.
  - Introducción
  - Fuentes de consulta
  - Propuesta y anexos
  - Resumen
- 
- Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se considera mixto documental-campo, apoyándose el estudio en libros de textos, visitas a la empresa, y aplicación de entrevistas, instrumentos y método de observación.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

- ✓ Información recabada a través del cuestionario dirigido al gerente general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

**Tabla No. 1**  
**Información consolidada.**

No. Pregunta	Descripción de la pregunta	Respuesta
1	¿Cuenta la empresa con programa de capacitación para los empleados del departamento de producción?	No
	Si su respuesta fuese negativa, favor indicar ¿Por qué?, de lo contrario continuar en la pregunta No. 2.	Porque no lo he considerado importante ya que el trabajo se ha realizado.
2	¿Posee la empresa apoyo externo para la ejecución del programa de capacitaciones?	Si
	Si su respuesta fuese positiva, podría indicar ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?	Instructores, capacitadores, inmueble, logística, entre otros.
3	¿En qué período de tiempo implementa capacitaciones en la empresa dirigidas al personal del área de producción?	Anual
4	Si ha practicado capacitaciones para el personal del área de producción, podría indicar ¿Cuál ha sido la temática de cada una de ellas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendimiento de la materia prima.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> </ul>

5	¿Existe alguna unidad dentro de la organización cuya función principal sea formular planes de capacitación?	No
	Si su respuesta a la anterior pregunta fuese negativa, indicar ¿Por qué?	No lo considero necesario.
6	¿Considera que la organización cuenta con la infraestructura necesaria para darle cumplimiento a los planes o programas?	Si
7	¿Considera que existe el recurso humano capacitado, necesario para dar cumplimiento a los programas de trabajo?	No
8	¿Cada personal dispone del mobiliario necesario para el cumplimiento de su labor?	Si
9	¿Cuenta la organización con un control de calidad establecido?	No
10	¿Cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo capacitaciones en el departamento de producción?	Si

Fuente: elaboración propia.

En la información proporcionada por el gerente general se observa el débil interés en desarrollar programas de capacitación, se descuida el aprendizaje en los colaboradores y se resta valor al desempeño de los mismos. Es importante resaltar que se cuenta con recursos suficientes y necesarios para trasladar conocimientos importantes a los empleados y mejorar su rendimiento laboral, de beneficio en su mayoría para la empresa, generando mayor producción y calidad, en el menor tiempo posible.

- ✓ Resultados de la información recabada a través del cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

**Tabla No. 2**  
**Información consolidada.**

No. Pregunta	Descripción de la pregunta	Respuesta
1	¿Cuenta la empresa con programa de capacitación para los empleados del departamento de producción?	No
	Si su respuesta fuese negativa, favor indicar ¿Por qué?, de lo contrario continuar en la pregunta No. 2.	Porque no me han dado la instrucción de elaborarlo.
2	¿Posee la empresa apoyo externo para la ejecución del programa de capacitaciones?	Si
	Si su respuesta fuese positiva, podría indicar ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?	Refacciones, capacitadores, gestión del lugar para impartir las capacitaciones.
3	¿En qué período de tiempo implementa capacitaciones en la empresa dirigidas al personal del área de producción?	Anual
4	Si ha practicado capacitaciones para el personal del área de producción, podría indicar ¿Cuál ha sido la temática de cada una de ellas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de la materia prima.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Etc.</li> </ul>
5	¿Existe alguna unidad dentro de la organización cuya función principal sea formular planes de capacitación?	No
	Si su respuesta a la anterior pregunta fuese negativa, indicar ¿Por qué?	No me han dado la oportunidad de proponerlo.

6	¿Considera que la organización cuenta con la infraestructura necesaria para darle cumplimiento a los planes o programas?	Si
7	¿Considera que existe el recurso humano capacitado, necesario para dar cumplimiento a los programas de trabajo?	No
8	¿Cada personal dispone del mobiliario necesario para el cumplimiento de su labor?	Si
9	¿Cuenta la organización con un control de calidad establecido?	No
10	¿Cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo capacitaciones en el departamento de producción?	Si

Fuente: elaboración propia.

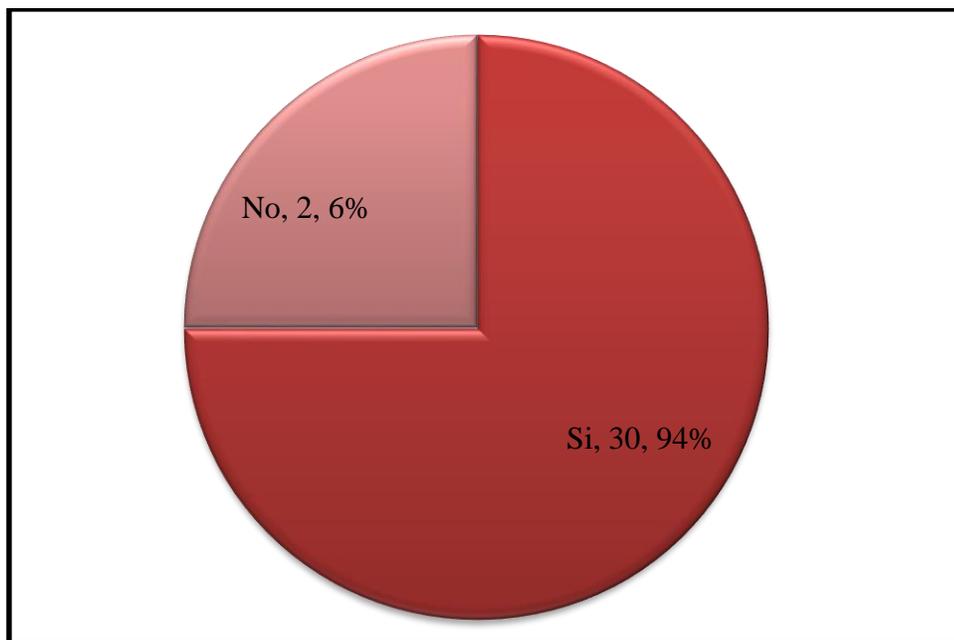
La información que proporciona el gerente de recursos humanos refleja el descuido que se ha tenido al no implementar un programa de capacitaciones formal y efectivo, que permita mejorar los procesos en el departamento de producción, al igual que el gerente general tampoco ha presentado interés en buscar las herramientas administrativas que permitan mejorar el rendimiento del área de producción.

El jefe de recursos humanos tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, su principal función entre otras se encuentra la de programar las capacitaciones necesarias para los colaboradores a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. En general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración de un plan de capacitación, el cual debe ser aprobado por el gerente general y luego este es devuelto al departamento responsable de su ejecución, control, evaluación, retroalimentación, entre otras acciones necesarias.

- ✓ La información que proporcionaron los colaboradores de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, permitió obtener los siguientes resultados:

**Gráfica No. 1**

**Capacitaciones brindadas al personal del departamento de producción.**

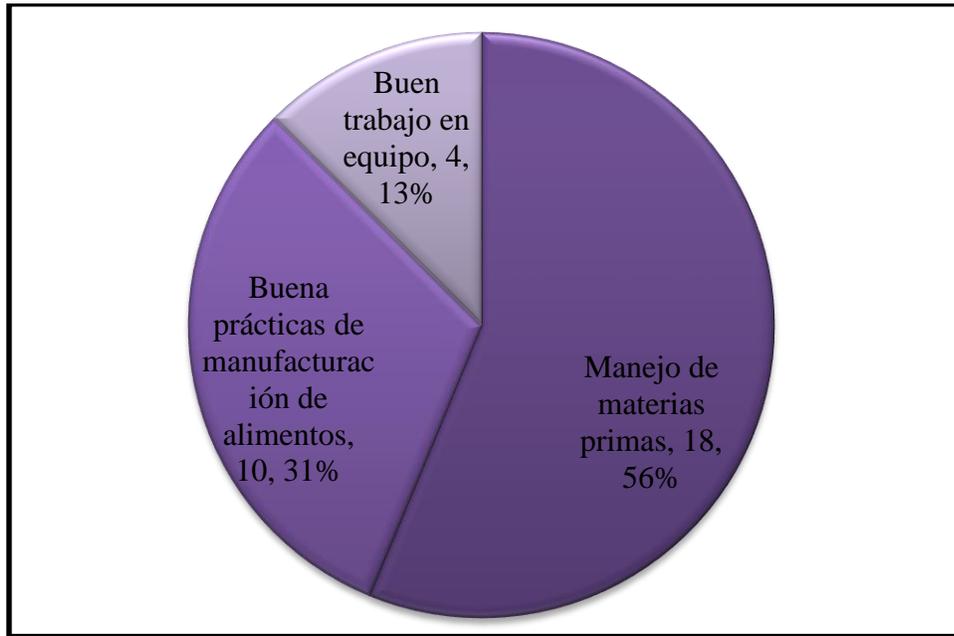


Fuente: elaboración propia.

Según datos proporcionados por los empleados que laboran en el departamento de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, el 6% no ha recibido capacitaciones por parte de la empresa; contrario al 94% que ha sido capacitado en diferentes temas; tales actividades no obedecen a una planificación formal de la empresa, sino a ofrecimientos de los proveedores de materias primas. La importancia de las capacitaciones radica en que pueden crearse cambios de conducta, de cultura y mejorar las habilidades y competencias de cada uno de los colaboradores, al mismo tiempo agrega valor a las actividades que desarrolla la empresa. El principal objetivo se encuentra determinado en la búsqueda de posicionarse en el mercado con productos de calidad para el sostenimiento de la organización en el comercio.

**Gráfica No. 2**

**Temas de capacitaciones impartidas al personal del área de producción.**

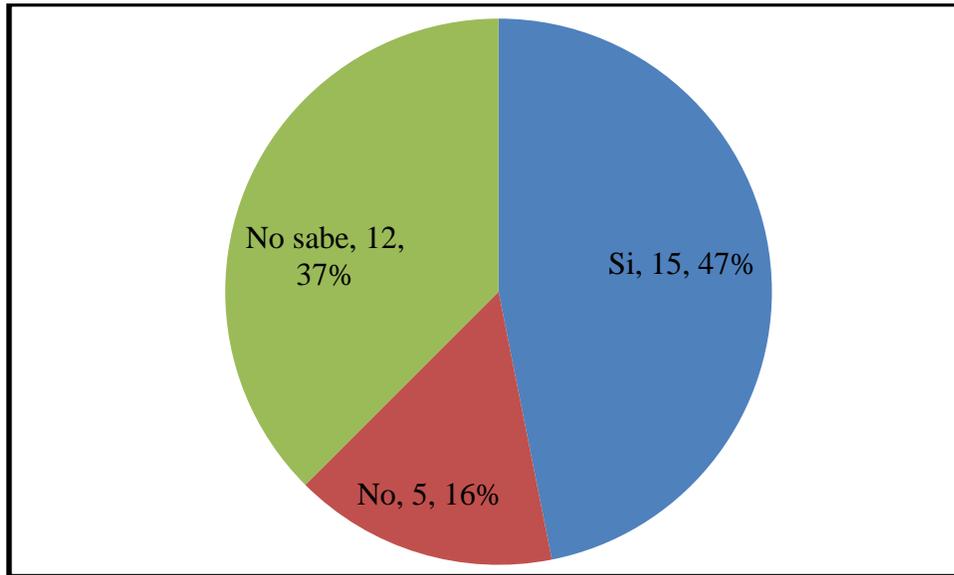


Fuente: elaboración propia.

Los temas que se han impartido en capacitaciones a los empleados de la empresa objeto de investigación han sido propuestos por las empresas proveedoras, estos son: buen trabajo en equipo 13%, buenas prácticas de manufacturación de alimentos 31% y manejo de materias primas 56%. Es importante resaltar que los trabajadores han propuesto al gerente general y recursos humanos gestionar capacitaciones en: comunicación sin barreras, figurado rápido y efectivo en ahorro de tiempo y manejo de materia prima.

**Gráfica No. 3**

**Profesionalismo de las personas que han impartido capacitaciones.**

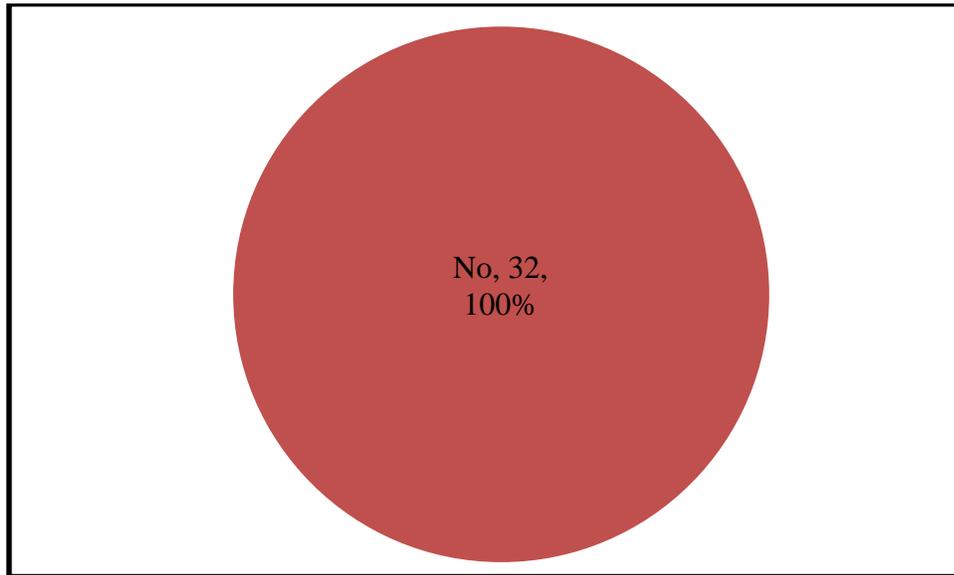


Fuente: elaboración propia.

El 47% de los empleados califican y conocen del profesionalismo de las personas que han impartido las capacitaciones, esto implica el grado de confianza y efectividad generado por parte de los empleados con el adiestramiento proporcionado. El 37% no sabe si la persona que se encuentra adiestrando al personal es profesional en la materia, esta desinformación implica la falta de confianza en el proceso, siendo necesario que los capacitados tengan la información necesaria sobre los instructores participantes.

#### Gráfica No. 4

#### Recepción de capacitaciones sobre seguridad e higiene.

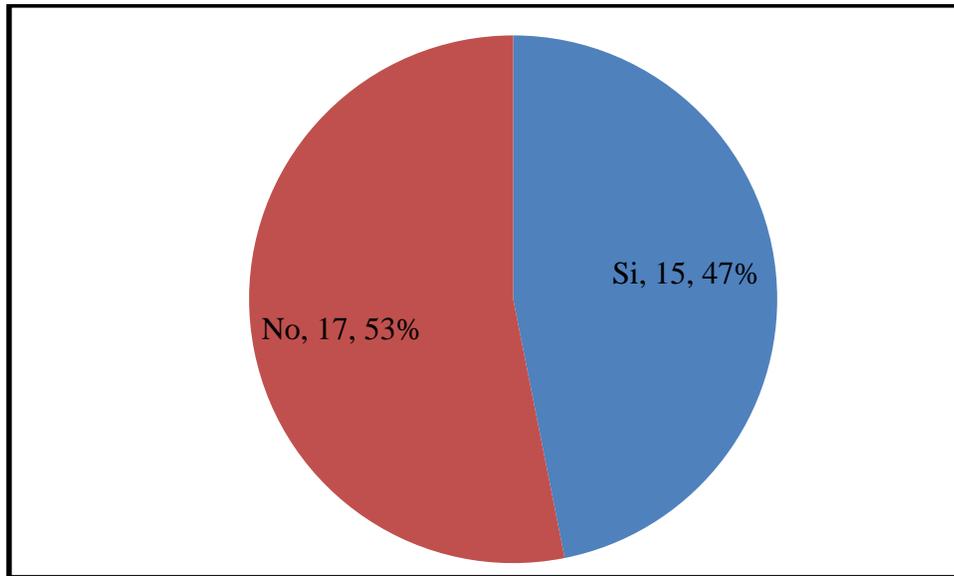


Fuente: elaboración propia.

La seguridad e higiene adecuada es de impacto para la eficiencia del trabajador y la productividad de la empresa, relacionándose estos procesos con el crecimiento de las aptitudes y actitudes de los individuos y equipos de trabajo dentro de la organización. A pesar de la importancia del tema los colaboradores de la empresa objeto de estudio manifestaron en un 100% que no han recibido capacitación sobre seguridad e higiene, situación que genera que los empleados no perciben el lugar de trabajo como un ambiente agradable, cómodo y ergonómico que se adapte a sus características para trabajar.

**Gráfica No. 5**

**Recepción de capacitación sobre el manejo de maquinaria a utilizar en el área de producción.**

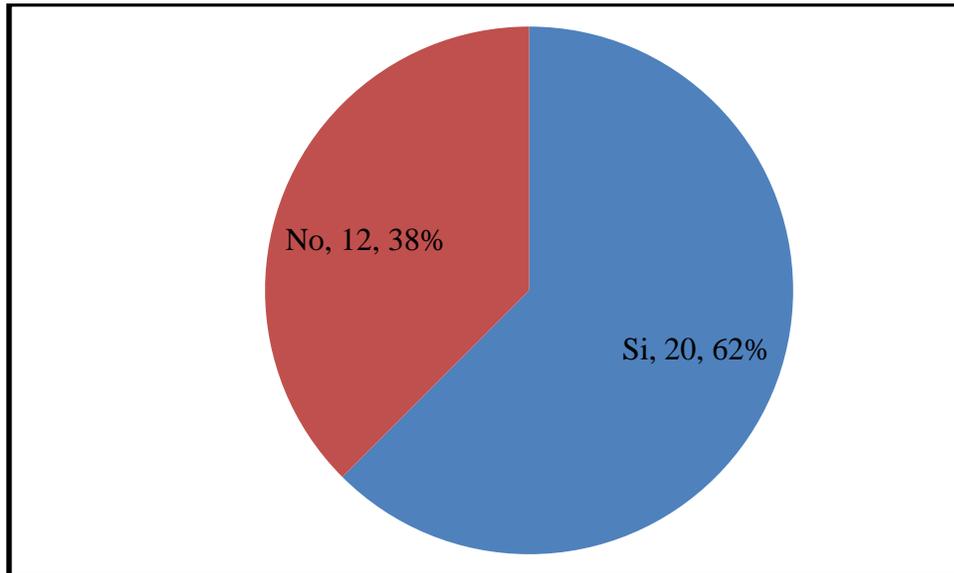


Fuente: elaboración propia.

La capacitación al personal es una de las herramientas importantes para el cambio de conductas y comportamientos mal enfocados que afectan el quehacer de la empresa y la elaboración de los productos; si el personal se encuentra capacitado en el manejo correcto del equipo, permitirá que los productos se elaboren con prontitud y que la maquinaria tenga mayor durabilidad, según los datos obtenidos y reflejados en la gráfica anterior el 53% no ha sido capacitado en este tema, contrario a un 47% que labora sin tener los conocimientos necesarios para el manejo de los equipos de trabajo.

**Gráfica No. 6**

**El personal se encuentra capacitado para dar cumplimiento a los programas de trabajo.**

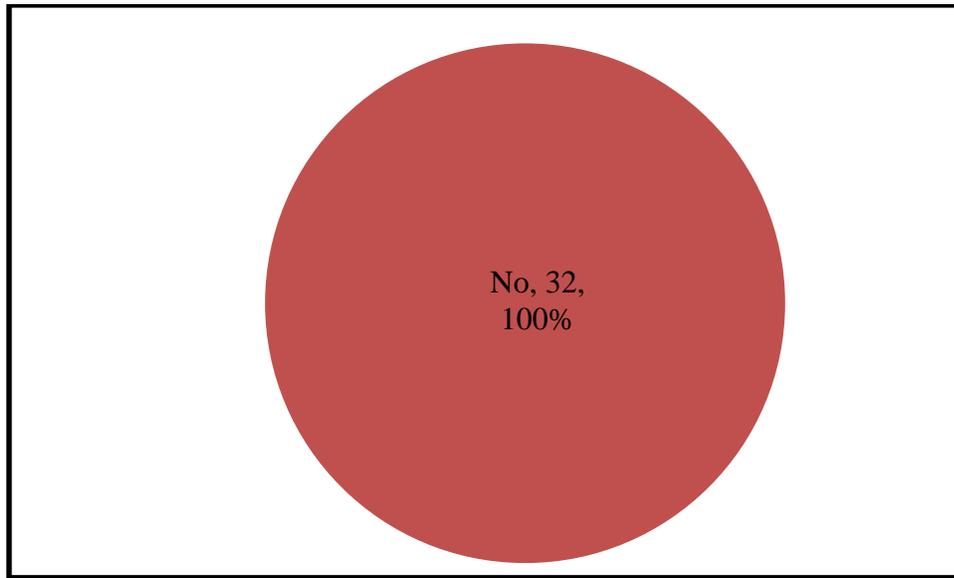


Fuente: elaboración propia.

La importancia de los programas de trabajo en la empresa radica que en él se definen y se detallan cada una de las actividades a realizar en determinada área, los responsables de ejecutar las tareas, el periodo de tiempo en el que deben realizar las acciones, entre otros aspectos importantes que se definen en función del giro al que se dedica la empresa. Lo anterior recobra mayor importancia al observar que el 38% de los encuestados considera que no puede dar cumplimiento a los programas de trabajo, porcentaje que representa a 12 colaboradores; mientras que un 62% si tiene los conocimientos necesarios para cumplir con los planteamientos de la organización.

**Gráfica No. 7**

**Se evalúa la implementación de conocimientos recibidos a través de capacitación en el área de trabajo.**

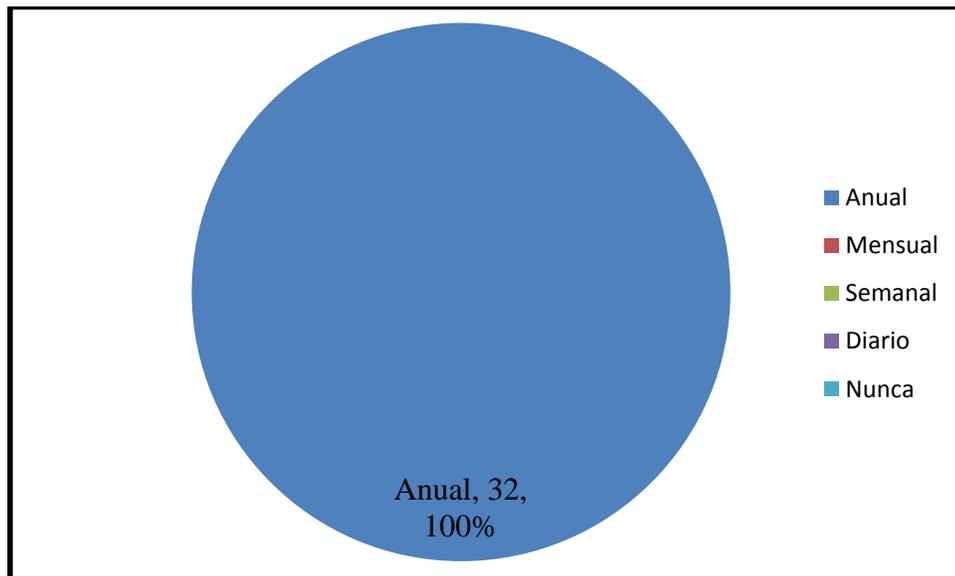


Fuente: elaboración propia.

El 100% de los trabajadores cuestionados manifestaron desconocer si se evalúan los conocimientos implementados como efecto de las capacitaciones realizadas. El evaluar la ejecución de los conocimientos recibidos en las capacitaciones en el área de trabajo debe conducirse a la verificación del grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos, acciones de capacitación y los resultados obtenidos, por tal razón es necesario que el gerente general, gerente de recursos humanos y personal operativo tengan pleno conocimiento que la capacitación no es una función aislada, por el contrario esta se vincula con todas las actividades de la empresa, de manera que permita medir los resultados obtenidos y realizar la retroalimentación necesaria.

**Gráfica No. 8**

**Periodo de tiempo en que recibe capacitaciones el personal.**

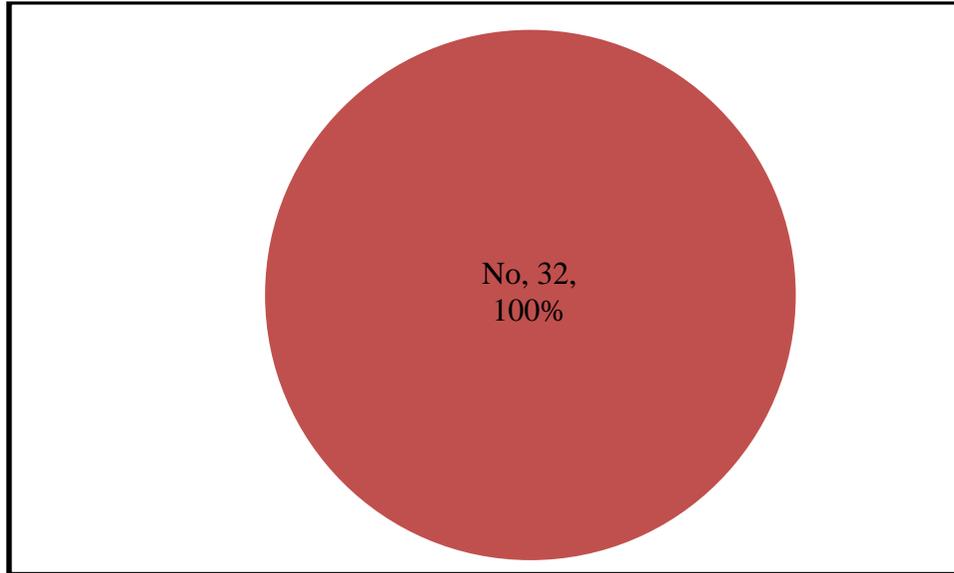


Fuente: elaboración propia.

El periodo de tiempo en que deben impartirse las capacitaciones depende de las necesidades de las mismas, es a través del diagnóstico que se determina la periodicidad necesaria que debe capacitarse al personal; dependiendo de la calidad que se le impregne a una planificación de capacitaciones así mismo será la calidad del proceso. El no contar en la empresa con procesos definidos en materia de capacitación no permite establecer objetivamente la programación de los eventos, probable causa por la que el 100% de los empleados indicaron que las capacitaciones se realizan cada año.

### Gráfica No. 9

#### Conocimiento del personal del programa de capacitaciones en el área de producción.

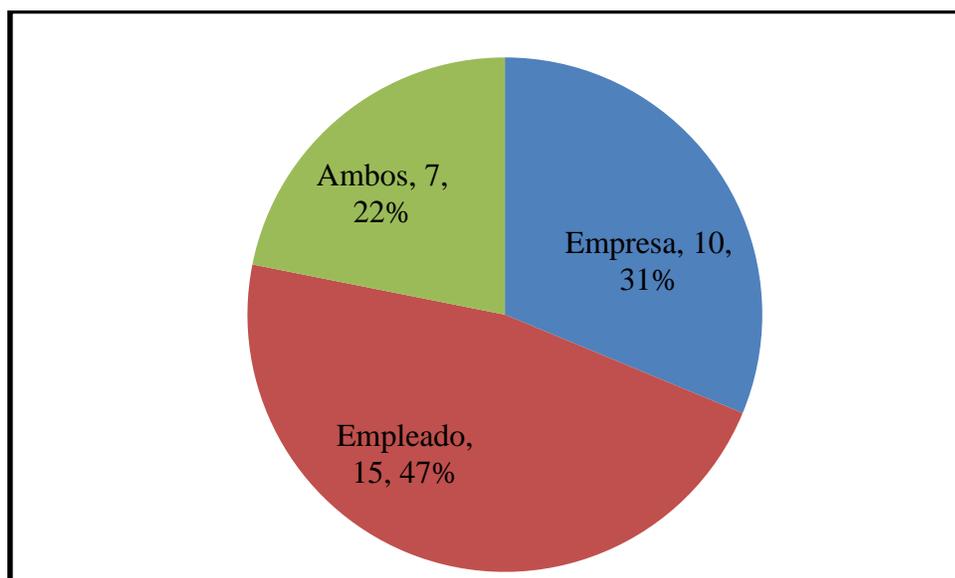


Fuente: elaboración propia.

El 100% del personal del departamento de producción aduce desconocimiento del programa de capacitaciones que pretenda implementar la empresa, en tal sentido es una evidencia más, que dicha herramienta no existe, por lo que es necesario crear e implementar el programa de capacitaciones y darlo a conocer a los empleados para que perciban que son tomados en cuenta y se identifiquen con los objetivos y propósitos de la organización.

**Gráfica No. 10**

**Beneficiados de la implementación de un programa de capacitaciones.**

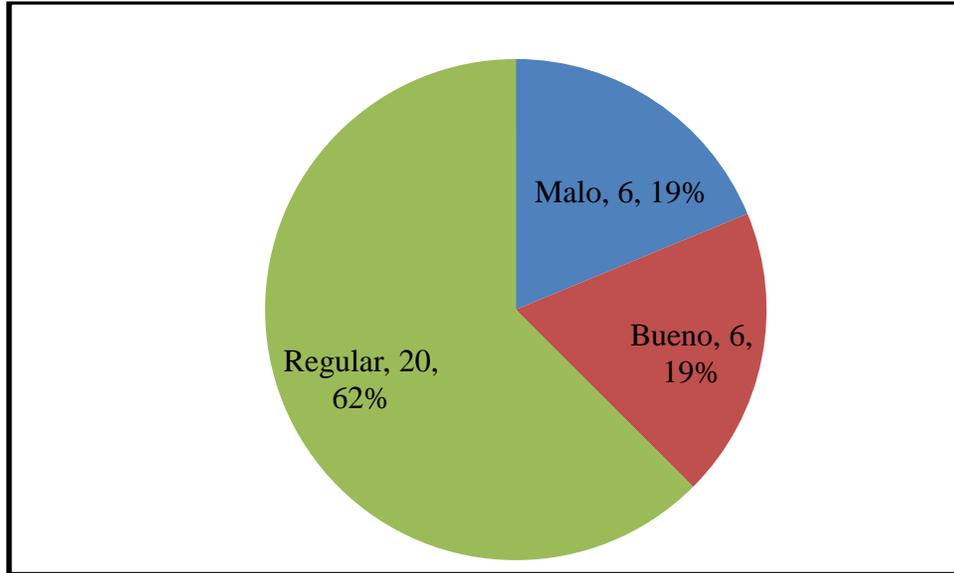


Fuente: elaboración propia.

El compromiso y la percepción del empleado es vital para el crecimiento de la organización, por consiguiente, en la gráfica anterior los empleados identificaron los beneficiados en la implementación de un programa de capacitaciones, obteniendo lo siguiente: ambos empresa-empleados 22%, empresa 31% y empleados 47%. Es necesario que los colaboradores perciban que el beneficio de las capacitaciones es para ambos empleado-empresa, de ser así se esforzaran en obtener el mayor provecho del programa de capacitaciones.

**Gráfica No. 11**

**Consideración del clima laboral en el departamento de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.**



Fuente: elaboración propia.

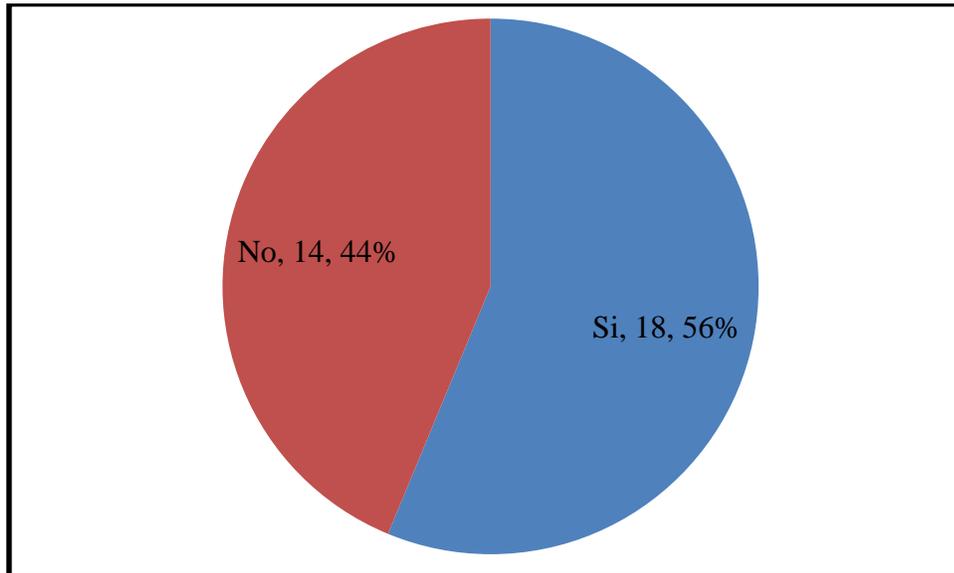
La inclusión del clima laboral en el programa de capacitaciones, conlleva al análisis de una serie de factores, entre ellos: estructura organizacional, responsabilidad de los colaboradores y patronos, recompensas y beneficios para los empleados, desafíos y posibilidad de emprender nuevas ideas, relaciones interpersonales entre los mismos trabajadores y superiores, entre otros. Si tomamos en cuenta que el 62% de los encuestados aseguran que el clima laboral es regular, mientras que el 19% lo consideran bueno y malo respectivamente, es evidente la necesidad de retomar el clima laboral como uno de los temas a impartir.

Los resultados obtenidos pueden deberse a las siguientes razones:

No.	Clima laboral	Razón
1	Bueno 19%	Las razones por las que los trabajadores consideran el clima laboral como bueno, pueda deberse a que están satisfechos con los beneficios que proporciona la organización, así como el interés que esta manifiesta a los colaboradores.
2	Regular 62%	Los trabajadores califican como regular el clima laboral por las siguientes razones: no están de acuerdo con los turnos asignados, han solicitado más días de descanso y no se les ha proporcionado, no se les paga más del salario mínimo.
3	Malo 19%	Varios trabajadores no se sienten identificados con la empresa, además no están satisfechos con los beneficios que la organización proporciona y consideran que no se les toma en cuenta en la toma de decisiones, probablemente pueda estar ocurriendo que no se sienten identificados con la institución.

**Gráfica No. 12**

**Disposición del mobiliario necesario para cumplir con las labores.**

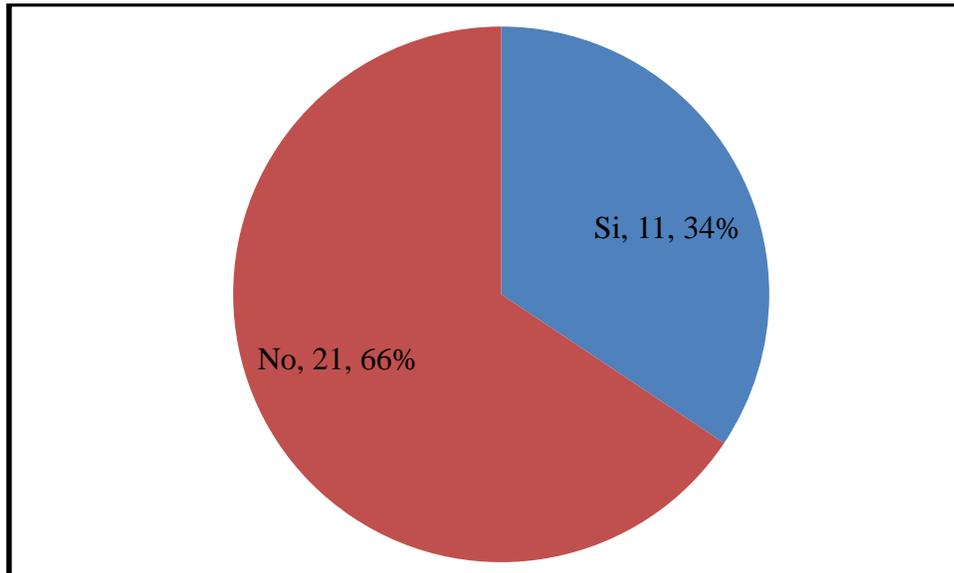


Fuente: elaboración propia.

El mobiliario es uno de los recursos importantes del departamento de producción, los trabajadores deben contar con todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, de lo contrario, sería difícil cumplir con los requerimientos que se le hagan al departamento de producción, pudiendo incurrir en pérdida de tiempo, materia prima, e incumplimiento en los pedidos que se realicen, además representaría un riesgo en la presentación y calidad del producto observando los clientes deficiencias en el mismo, lo cual implicaría una baja en las ventas y en los ingresos de la empresa. Los resultados obtenidos indican que un 44% no poseen mobiliario para cumplir con sus labores, mientras el 56% si cuenta con lo necesario.

**Gráfica No. 13**

**Capacidad de realizar cualquier tarea o procedimiento con las capacitaciones recibidas.**

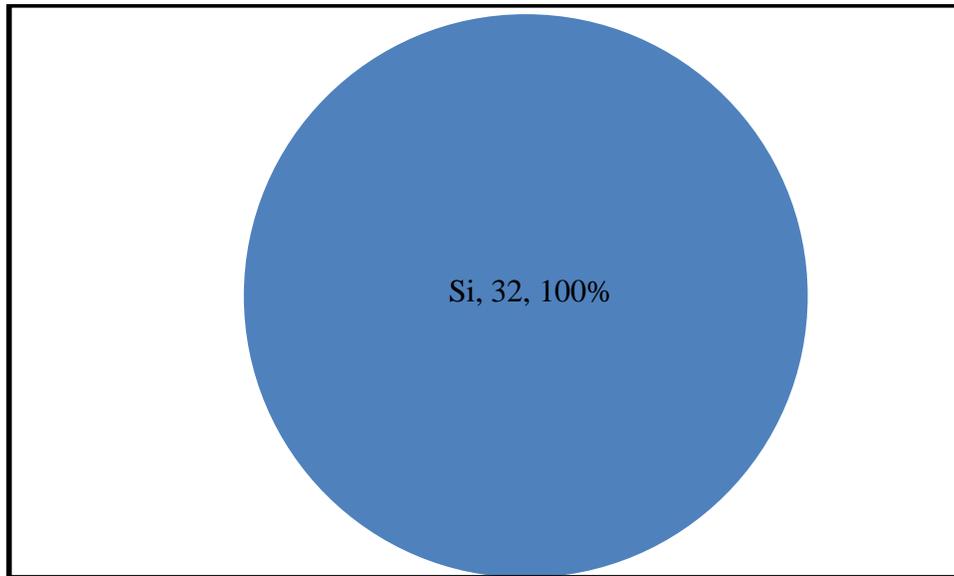


Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior se torna interesante porque en los cuestionarios aplicados al gerente general y de recursos humanos, manifestaron que el personal ha sido capacitado en diferentes temas; contrastando esto con lo manifestado por los trabajadores quienes el 66% no están en la capacidad de realizar cualquier tarea o procedimiento con las capacitaciones recibidas, siendo resultado de un desorden en la impartición de las capacitaciones, falta de retroalimentación, control y poca evaluación del proceso, es por ello que se propondrá en el programa de capacitaciones herramientas importantes para dar seguimiento a los procesos de adiestramiento del personal del departamento de producción.

**Gráfica No. 14**

**Calificación sobre si la empresa cuenta con el presupuesto para implementar programa de capacitaciones.**

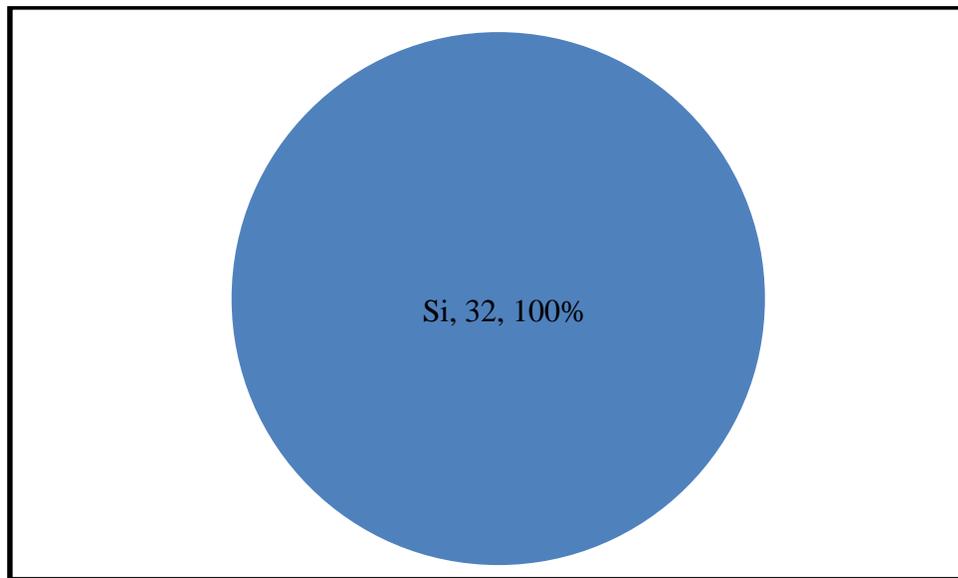


Fuente: elaboración propia.

El 100% de los empleados consideran que la empresa cuenta con el recurso presupuestario necesario para implementar el programa de capacitación, en este aspecto es necesario estimar el monto de inversión a proponer a los directivos de la empresa, bajo el concepto que sea esta la que derogue la cantidad estimada, aunque puede recurrir al apoyo de las empresas proveedoras a fin de que asuman la inversión. Es importante señalar, que con los resultados obtenidos puede establecerse que los empleados se encuentran informados sobre el presupuesto de la empresa, lo que recobra importancia en este aspecto derivado que si la empresa no invierte en ellos pudieran percibir que esta, no se preocupa por ellos.

**Gráfica No. 15**

**Cuenta la empresa con infraestructura para dar cumplimiento a los programas de capacitación.**

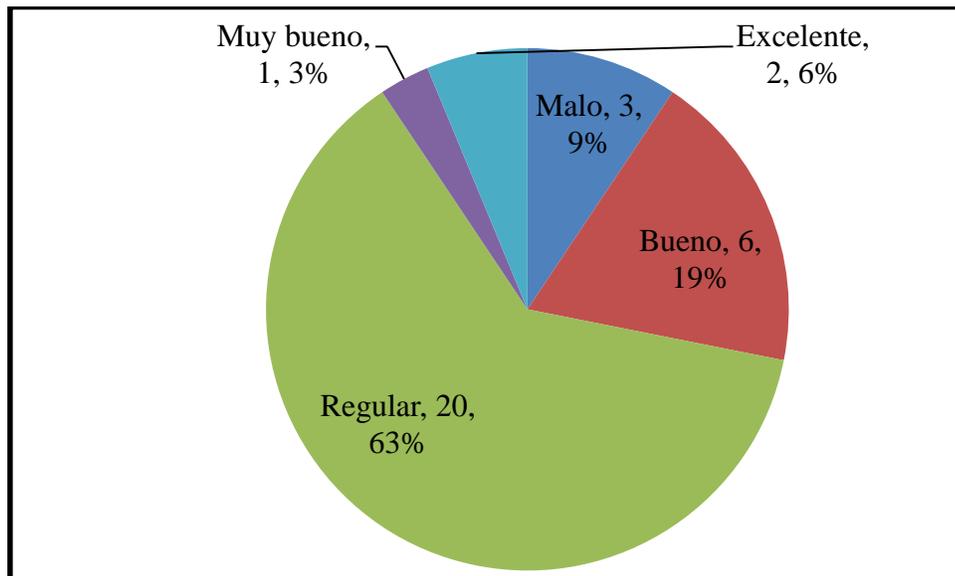


Fuente: elaboración propia.

La infraestructura es uno de los elementos importantes que no puede faltar en un programa de capacitaciones, porque es necesario que las instalaciones reúnan condiciones de higiene que permitan establecer a los trabajadores en un ambiente agradable, cómodo y óptimo para que la comunicación fluya de manera efectiva. El 100% de los encuestados considera la infraestructura correcta para este tipo de actividades, generando esto valor a la empresa y ahorro de recursos en la implementación del programa de capacitaciones.

**Gráfica No. 16**

**Calificación que brindan los empleados a la comunicación con sus superiores.**

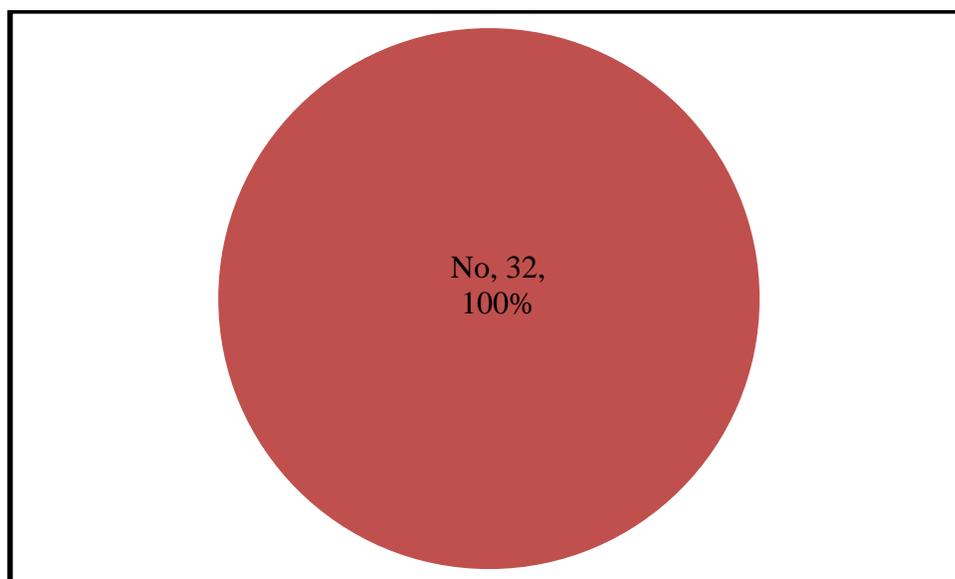


Fuente: elaboración propia.

La gráfica refleja el grado de percepción que los empleados tienen en relación a la comunicación; valores que se reflejan de la siguiente manera: 9% malo, 63% regular, 19% bueno, 3% muy bueno y 6% excelente. Es importante tomar en cuenta este elemento de la administración derivado a que a través de ella se transmiten indicaciones, propósitos, normas, procedimientos, objetivos, metas y la filosofía de la empresa.

**Gráfica No. 17**

**Se incluyen cláusulas en el contrato de trabajo sobre capacitaciones para el personal del área de producción.**

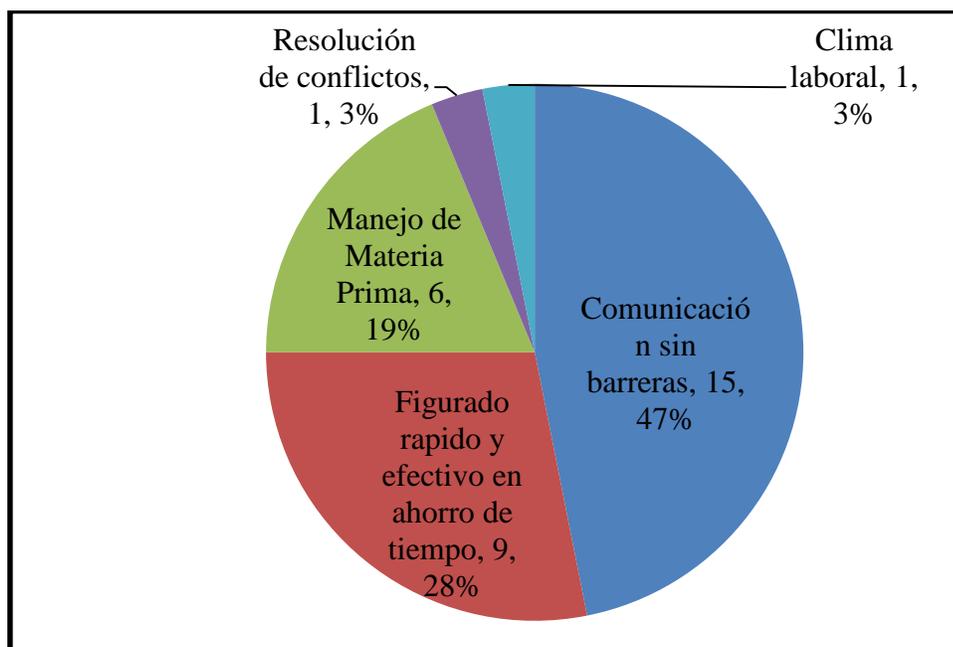


Fuente: elaboración propia.

El personal encuestado manifestó en un 100% que los contratos de trabajo no contienen cláusulas que determinen con claridad las obligaciones y derechos contraídos por las partes, específicamente en materia de capacitaciones. Es importante señalar que desde la celebración del instrumento contractual debe consentirse la obligación de la empresa en capacitar al personal de acuerdo a su área de trabajo.

**Gráfica No. 18**

**Propuestas de temas para impartir en capacitaciones.**

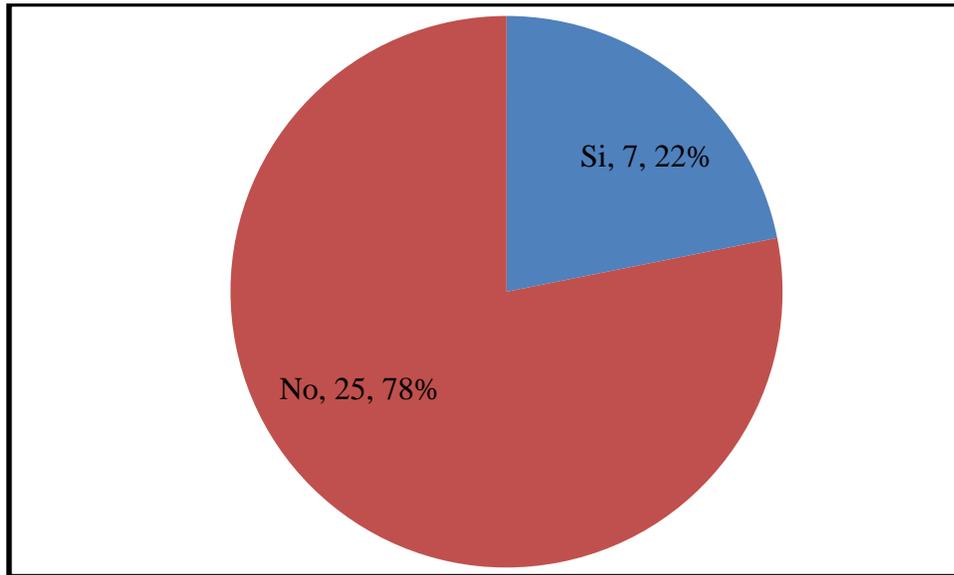


Fuente: elaboración propia.

El permitir que los empleados propongan temas de capacitación es positivo para la empresa, porque les brinda participación, sintiéndose parte de la organización y del proceso de capacitaciones, al mismo tiempo, se verán obligados a asistir a las actividades, por tal razón en el cuestionario administrado a los empleados se les interroga sobre temas a incluir en el programa de capacitaciones tomándose en cuenta para su operatividad, llama la atención que el 47% de los encuestados manifestó que le interesaría una capacitación de comunicación sin barreras, mientras que el 28% necesita capacitarse en figurado rápido y efectivo en ahorro de tiempo y por último el 19% desea desarrollar habilidades en el manejo de materia prima.

**Gráfica No. 19**

**Conocimiento de los trabajadores en derechos laborales.**

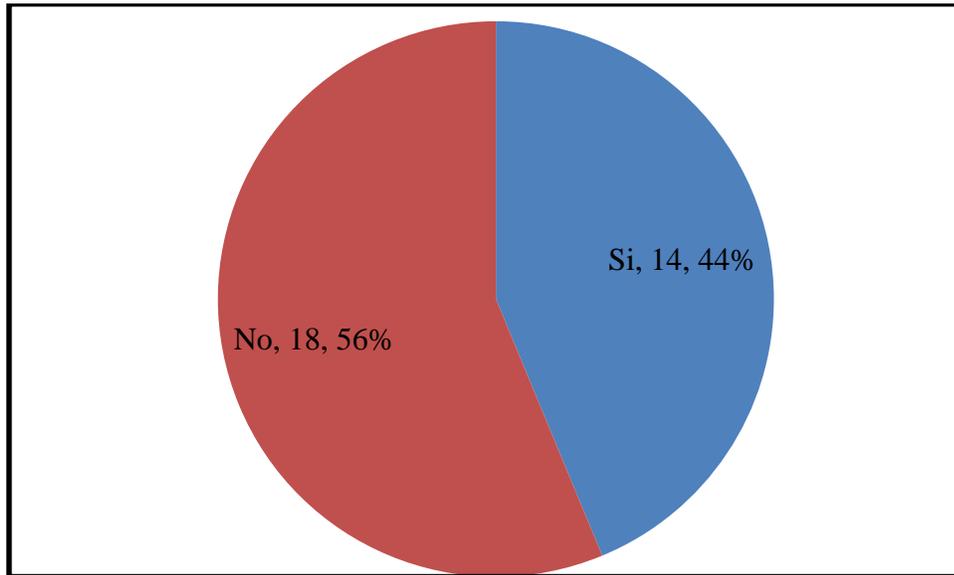


Fuente: elaboración propia.

El 78% de los empleados no conocen sus derechos laborales, mientras que el 22% si comprenden lo referente al tema. El conocimiento que tengan los trabajadores en derechos laborales les dará más libertad para ejercerlos, es necesario mencionar que la exigencia debe ir acompañada de obligaciones, lo anterior se atiende bajo el concepto que muchos trabajadores exigen derechos pero se olvidan de las obligaciones, por tal razón se pretende proponer una capacitación donde resalten derechos y obligaciones, como un equilibrio laboral que permita una mejora en la relación entre patrono y empleados.

**Gráfica No. 20**

**Conocimiento de los empleados de la función del Ministerio de Trabajo en Guatemala.**



Fuente: elaboración propia.

El Ministerio de Trabajo es el ente rector gubernamental que vela por el fiel cumplimiento de la legislación laboral guatemalteca, por tal razón es necesario que los trabajadores conozcan la función de este y cuál es su principal propósito. Los trabajadores manifestaron en un 56% que no conocen cual es la función de la entidad estatal pero esto es contrariado por un 44% que si tiene conocimiento del Ministerio de Trabajo.

## 4.2 Análisis e interpretación de resultados

El análisis propuesto se fundamenta en los resultados obtenidos durante la investigación; información recabada a través de guías de entrevista dirigidas al gerente general, gerente de recursos humanos y personal que labora en el departamento de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

El departamento de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala es una de las áreas importantes de la empresa, es ahí donde se elaboran y desarrollan las técnicas adecuadas para la elaboración de los productos, además proporciona y coordina la mano de obra, el equipo, las instalaciones, los materiales y herramientas requeridas, por esta razón el personal del área de producción debe ser mano de obra calificada y capacitada constantemente para agregar valor a los productos ofrecidos en el mercado y evitar el desperdicio de recursos en la empresa.

Según los instrumentos de investigación entre ellos las guías de entrevista, los principales hallazgos encontrados en el departamento de producción, de la empresa objeto de investigación son: falta de capacitación en el personal especialmente en las funciones que realizan, ausencia de un programa de capacitaciones formal dirigido al personal, falta de coordinación idónea con todos los empleados, escasa motivación a los empleados, flagelos que surgen de la falta de interés por parte del gerente general y directivo de recursos humanos, quienes han observado que el trabajo se ha realizado, y por lo tanto no lo han considerado importante para el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los trabajadores, a pesar que cuentan con el apoyo de los proveedores de materia prima para facilitar instructores o capacitadores, así como la logística para el desarrollo de los eventos de adiestramiento del personal.

Según los gerentes, el recurso humano no está capacitado para dar cumplimiento a los programas de trabajo, a pesar que la problemática es de pleno conocimiento no se han interesado en implementar herramientas administrativas que fortalezcan la mano de obra. No se les brinda la capacitación necesaria para mejorar la calidad de los productos y evitar pérdidas para la empresa.

Lo anterior resta valor a la organización aun cuando en el cuestionario aplicado los gerentes manifestaron que cuentan con la infraestructura necesaria para dar cumplimiento a los programas de capacitación, así como poseer el recurso económico y apoyo por parte de los proveedores de materias primas.

La comunicación entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente), se encuentra con ciertas debilidades que merecen especial atención, más aun cuando la mayoría de los trabajadores del departamento de producción manifiestan que la comunicación con los superiores no es efectiva, sugiriendo desarrollar capacitaciones con el tema “una comunicación sin barreras”, dicha solicitud refleja deficiencias en el flujo de información, considerado no adecuado o es escaso, lo anterior puede provocar incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

Los colaboradores consideran que no se proporciona seguimiento a las capacitaciones impartidas, sin lograr la verificación de los resultados y efectividad de los temas impartidos, así mismo en ningún momento se les ha dado a conocer un programa de capacitaciones donde ellos puedan fortalecer conocimientos y adquirir nuevas habilidades para mejorar su desempeño en el área de trabajo.

Se considera necesario señalar que los contratos de trabajo no contienen clausulas dirigidas a la capacitación de los empleados según el área de trabajo, tal acción contraría los derechos de los trabajadores enunciados en la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Trabajo, reglamentos y demás disposiciones legales laborales establecidas conviene en que estos son mínimos e irrenunciables.

## **Conclusiones**

Los empleados evidencian desconocimiento en procesos de producción, efecto posible a que el único adiestramiento que han recibido proviene de sus compañeros, quienes puedan estar cometiendo errores que son heredados a través de la enseñanza; lo anterior hace necesario, mejorar el nivel de conocimiento de los trabajadores, recibiendo capacitaciones en temas dirigidos a la producción con el fin de mejorar sus habilidades y competencias.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, se hace necesaria la creación e implementación de un programa de capacitación que integre a los trabajadores del área de producción, en esencial cuando este es uno de los departamentos importantes de la empresa y de él depende el éxito o fracaso de la misma.

No se ha tomado en cuenta al personal de la empresa para sugerir temas que integren el programa de capacitación, y genera tal situación que los colaboradores no se sientan comprometidos.

Las empresas proveedores de materia prima es un recurso que debe ser aprovechadas por la organización, así lograr que la inversión la realicen estas, en coordinación con la organización.

## **Recomendaciones**

Para mejorar los conocimientos de los trabajadores debe implementarse el programa de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y elaborarse de acuerdo al interés de los trabajadores y del patrono.

El programa de capacitaciones debe contener procedimientos, reglas, recursos a emplear y actividades diseñadas en forma sistematizada y elaboradas de forma sencilla y clara para su mejor comprensión.

Se recomienda incluir en el programa de capacitaciones, los siguientes temas: buenas prácticas de manufactura, clima laboral, comunicación, toma de decisiones, cadena de suministros, conocimientos técnicos de los procesos de panificación, seguridad e higiene laboral, limpieza y desinfección, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, manejo y control de alimentos, motivación, entre otros.

Es necesario que la empresa mantenga convenios de cooperación bilaterales con las empresas proveedoras de materias primas; máxime cuando son estas las que tienen mayores posibilidades y conocimientos sobre el manejo de los diferentes temas a incluir en el programa de capacitaciones, con el fin de minimizar costos y obtener el mayor beneficio de los proveedores y de los recursos que se encuentren al alcance de la organización.

## Referencias bibliográficas

Aguilar, A. (2004). *“Capacitación y desarrollo de personal”*, 4ª. Edición, México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Chiavenato I. (1999). *“Administración de recursos humanos”*.5ª. Edición. Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato I. (2001). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ª. Edición. México: Mc Graw-Hill.

Dessler, G. (2004). *“Administración de Recursos Humanos”*. (2da. Ed). México: Pearson Educación.

Koontz H. y Weihrich H. (2004). *“Administración: una perspectiva global”*. 12a Edición. México: McGraw-Hill.

Robbins&Coulter: (2005). *“Administración”*, (8va. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Código de Trabajo de Guatemala. Consultado el 10 de septiembre de 2014.

Constitución Política de la República de Guatemala. Consultado el 03 de octubre de 2014.

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>

## **Propuesta**

Toda empresa se encuentra encaminada a incursionar en el mercado con productos innovadores y de calidad, bienes que deben cumplir con la exigencia de los clientes y ser competitivos en el comercio, máxime si la línea de productos generados son sensibles al paladar de los consumidores; de lo anterior descrito es necesario que los trabajadores del área de producción estén en constante capacitación y estar a la vanguardia de la tecnología y alternativas al elaborar productos nuevos que generen rentabilidad a la empresa, de manera que cubra las necesidades básicas de ésta, trabajadores y público en general.

En Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se encontraron debilidades por falta de capacitación al personal del departamento de producción; entre estas se encuentran: altos costos en la producción de los bienes repercutiendo en el precio del mercado; falta de coordinación entre los empleados, recursos financieros y de respuesta a los clientes en sus pedidos en el tiempo asignado; desperdicio de la materia prima; carencia de programa de capacitación para cambiar la conducta de los empleados.

Para resolver la problemática presentada se propone el análisis del proceso de capacitación a fin de crear e implementar un programa de capacitación para los trabajadores del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala, se pretende proporcionar los medios adecuados a los trabajadores de producción para aplicar con mayor rapidez sus conocimientos, aptitudes y habilidades que los beneficie a sí mismos y a la empresa. Es principal propósito fundamentar el programa bajo expectativas de desarrollo integral–trabajadores, empresa y clientes, fundamentando las bases para afrontar retos de la competencia en un mundo globalizado y lograr un desarrollo sostenible para los involucrados.

Cada una de las capacitaciones propuestas en el programa está orientada a generar nuevos conocimientos, actitudes y habilidades en los directivos y empleados, alcanzando al desarrollo de la organización con calidad, eficiencia y productividad.

- Producto a entregar

La investigación y el análisis del diagnóstico, se fundamenta en consultas documentales y trabajo de campo, proponiéndose a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala un programa de capacitaciones impartidas por profesionales del INTECAP, para fortalecer el desempeño, aprovechamiento de la materia prima, recursos financieros y humanos para el crecimiento de la empresa.

- Objetivo general

Implementar un programa de capacitaciones que permita el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales.

- Objetivos específicos

- ✓ Establecer objetivos claros y alcanzables en el programa de capacitaciones.
- ✓ Determinar las actividades a desarrollar en la capacitación de los empleados.
- ✓ Proponer temas sensibles en el ambiente laboral de los empleados.
- ✓ Determinar mecanismos de coordinación empresa-proveedores para apoyo económico y logístico.

- Viabilidad de la propuesta

Para que la propuesta sea funcional es necesario tomar en cuenta aspectos importantes como el recurso humano, materiales, físicos y financieros, esto es fundamental para ostentar la viabilidad de la misma.

- ✓ Recursos

- Humanos

El gerente general y gerente de recursos humanos son los responsables de la implementación del programa de capacitaciones para cambiar la cultura de los empleados y mejorar el rendimiento de los mismos.

- Materiales

Para la presentación del trabajo de investigación y distribución entre los empleados es necesario utilizar útiles de oficina, tales como: papel bond tamaño carta, ganchos fasteners, tinta, papel especial para encuadernar, folder, fotocopias, entre otros.

- Espacio físico

Para realizar las capacitaciones es necesario un espacio físico que reúna las condiciones necesarias para ejecutar todas aquellas actividades que conlleven el adiestramiento del recurso humano.

- Financiero

A continuación se presenta el presupuesto de los costos a sufragar en la implementación de la propuesta y elaboración física de la misma.

### Presupuesto de materiales y costos

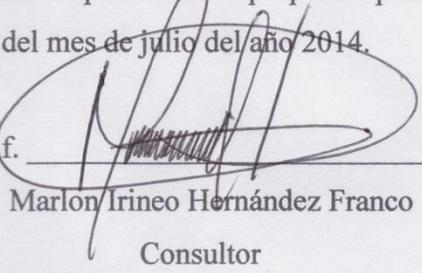
No.	Descripción	Valor unitario	Cantidad	Monto
1	Reuniones de capacitaciones, donde se proporcionará refacciones y almuerzos.	Q. 50.00	32	Q. 1,600.00 anual
2	Impresión de formatos para el desarrollo de las diferentes etapas de la propuesta.	Q. 50.00 ciento	1	Q. 50.00
3	Impresión de afiches	Q. 250.00 ciento	1	Q. 250.00
4	Impresión de trifoliales.	Q. 175.00 ciento	1	Q. 175.00
5	Playeras e impresión en las mismas.	Q. 25.00 c/u	32	Q. 800.00
6	Impresión de diplomas	Q. 15.00 c/u	32	Q. 480.00
7	Instructores (INTECAP por 20 sesiones)	Q.190.00 c/hora.	40 hrs.	Q. 7,600.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q.10,955.00</b>

Fuente: elaboración propia.

### Firmas de aceptación

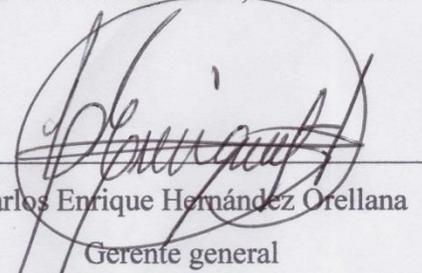
En aceptación de la propuesta presentada, se firma en la ciudad de Morales Izabal, a los 25 días del mes de julio del año 2014.

f.



Marlon Irineo Hernández Franco  
Consultor  
Universidad Panamericana  
Extensión Puerto Barrios, Izabal.

Industria Panificadora y Pastelería  
"Lido" de Guatemala  
Barrio El Carrizal, Morales, Izabal



Carlos Enrique Hernández Orellana  
Gerente general  
Industria Panificadora y Pastelería  
Lido de Guatemala.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Evaluación integral

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala es una organización de manufactura de alimentos de panificación fundada en el año de 1950 bajo el nombre de Panificadora Nueva Esperanza, orientada a ser una empresa líder en el gusto y paladar de los guatemaltecos de la región de Izabal para poder llegar a la mesa de cada uno de los clientes que confían en los productos y calidad.



En el año de 1982 cambia su nombre comercial; de Panificadora Nueva Esperanza a Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala; siendo su mayor potencial de crecimiento el conocimiento, trabajo en equipo y el compromiso. Su objetivo principal es ser una empresa moderna e innovadora que fabrique productos de la mejor calidad y los haga llegar al consumidor con la máxima frescura.

En 1,983 la empresa se traslada a nuevas instalaciones debido al crecimiento en operaciones y ventas, se crean nuevas fuentes de empleos donde se llega a un número total de 28 empleados, se implementa una línea de productos de pastelería, se establecen nuevos productos derivados de la industria pastelera, para su venta. Un año después de la creación de la línea pastelera se establece otra línea de producción denominada hojaldre, milhojas, pañuelos rellenos de mermelada, roscas rellenas de mermelada, conos rellenos de merengue.



El número de empleados se incrementó y hubo necesidad de introducir otros productos a la línea de panadería, las ventas en ruteo y la apertura de sucursales de ventas al detalle, también fue creciendo de forma relativa con cada esfuerzo de sus fundadores y creadores de cada producto de la empresa.

En el año de 1,999 se inicia con la creación de la línea de pan rodajado, el cual fue éxito aceptado en todo el municipio de Morales Izabal; la empresa pasa a manos del señor Carlos Enrique Hernández Orellana como herencia familiar por parte de su fundadora Josefina Orellana de Hernández.

En último trimestre de 2010 Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala se traslada a sus nuevas instalaciones ubicadas en Lotificación Santa Bárbara. Debido a su crecimiento en operaciones y ventas se extiende a varias áreas del país: Peten, Izabal y parte del oriente, con una cobertura hasta Gualán Zacapa.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la región, en el gusto y paladar de la gente, desarrollándonos de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes, y así poder llegar a la mesa de las personas que creen y confían en nuestros productos, por su calidad y tradición, mediante el conocimiento, el trabajo en equipo, el compromiso, la optimización de los recursos, la efectividad, y lograr así una industria con proyecciones a nivel de región, que ayuda al crecimiento y desarrollo del país.

- **Misión**

Ser una empresa de alimentos principalmente en panificación que crea productos de los más exigentes estándares de calidad, asegurando a los clientes un precio justo y una degustación placentera de cada uno de los productos a través de un servicio y exigentes normas de buenas prácticas de manufacturación en panificación.

- Objetivos

- General

Conocer y analizar las necesidades que satisfagan a clientes potenciales y reales para así brindarles la mayor satisfacción a los consumidores con productos de calidad y de exquisito sabor.

- Específicos

- ✓ Que la población guatemalteca se sienta a gusto e identificada con los productos y que los clientes conozcan los servicios que se ofrecen.

- ✓ Crear programas de ofertas donde se involucren a clientes para lograr productos accesibles.

- ✓ Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa autóctona, que capacita y protege a sus empleados, que trata bien a sus clientes y que vende productos de la más alta calidad.

- ✓ Contar con una base de datos con variadas recetas en pastelería y repostería.

- Estrategias

- ✓ Desarrollar y promover la imagen a nivel regional a través de publicidad masiva dando a conocer la constante innovación de la marca y de los productos con variedad de los mismos y con altos estándares de calidad.

- ✓ Establecer los puntos estratégicos de venta y mantener un stock cercano a los mismos, para el pronto abastecimiento a través de la creación del punto caliente, en el cual se podrá realizar el producto dentro del área de despacho.

- ✓ Mejorar las técnicas de mercadotecnia a través de promociones y publicidad para alcanzar y actualizar todos los niveles del amplio mercado.

- ✓ Constante capacitación para el recurso humano con técnicas especializadas en los procesos de elaboración de pan con el fin de brindar un excelente servicio al cliente en todos los aspectos.
- ✓ Informar e incentivar al cliente a través de promociones constantes que le sean atractivas con el fin de mantener la preferencia y fieles a la marca.
- ✓ Brindar a los clientes precios accesibles y con la misma calidad para lograr ventaja sobre la competencia con un servicio al cliente personalizado.
- Valores
  - ✓ Integridad: realizar todo trabajo de forma honesta, transparente y segura para la tranquilidad de los consumidores.
  - ✓ Creatividad e innovación: ser innovadores y comprometidos para crear los mejores productos día a día buscando la satisfacción garantizada a nuestros clientes.
  - ✓ Trabajo en Equipo: coordinación e integración de esfuerzos para conseguir los objetivos de la organización. El trabajo en equipo es la mejor manera de lograr como una empresa líder en producción los niveles esperados en ventas y brindar la calidad y servicio que los clientes se merecen.
  - ✓ Pasión: trabajar con entusiasmo y mejora continua en todos los procesos implementados para la elaboración de cada producto de panadería.
- Políticas de la Empresa
  - ✓ Ofrecer un servicio seleccionado, preparado, procesado y servido a un cliente cada vez específico.

- ✓ Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
  
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente, cuidando la calidad en cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
  
- ✓ Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo. Basamos esfuerzos en base a una cultura de servicios de calidad.
  
- ✓ Manejo de precios accesibles para todo tipo de cliente.

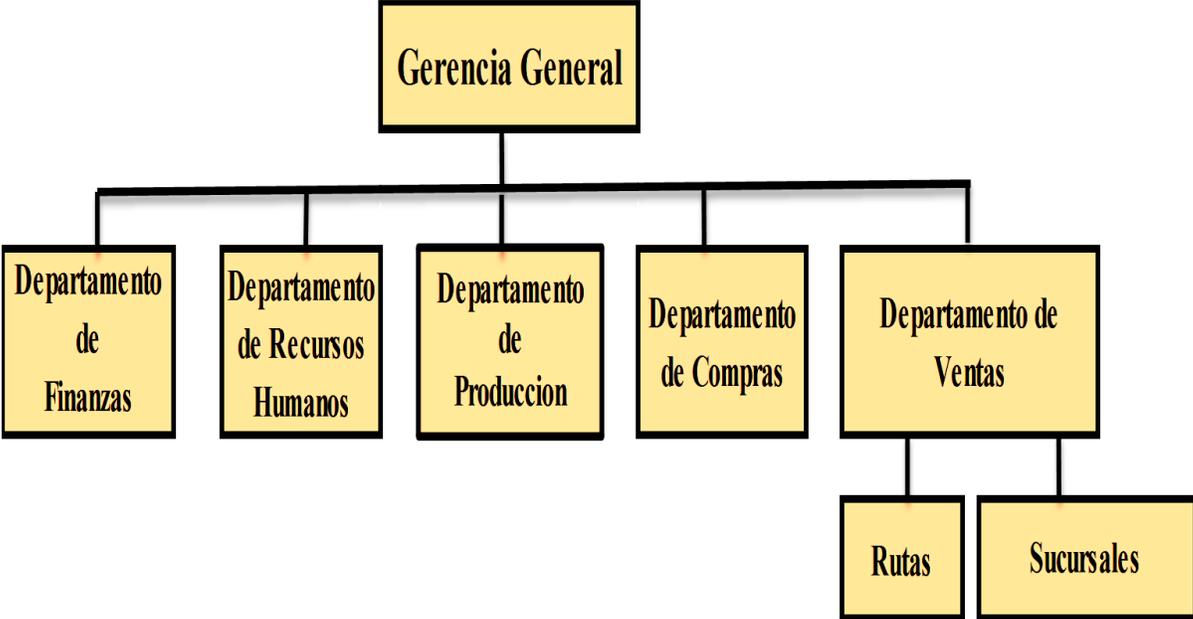
## Base legal

La Patente de Comercio de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala fue constituida el 11 de Junio de 1,999. Instituyéndose como representante legal y actual gerente general al propietario de la empresa, con el objeto de fabricación y venta de pan y pasteles.

078877 2002		<b>Patente de Comercio de Empresa</b>	
		<b>REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA GUATEMALA, C.A.</b>	
		E - INDU: 1	
		La Empresa Mercantil	
		INDUSTRIA PANIFICADORA Y PASTELERIA LIDO DE GUATEMALA ANEXO	
Fue inscrita bajo el número de Registro		211162	Folio 879 Libro 172 de Empresas Mercantiles
Número de Expediente		19563 - 1999	Categoría UNICA
Dirección Comercial		BARRIO EL CARRIZAL, MORALES, IZABAL	
Objeto		FABRICACION Y VENTA DE PAN, PASTELES, SORPRESAS PARA CUMPLEAÑOS INFANTILES Y OTROS.	
Fecha de Inscripción		11 JUNIO 1999	
Nombre Propietario(s)		CARLOS ENRIQUE HERNANDEZ ORELLANA	
Nacionalidad		GUATEMALTECA	Documento de Identificación Q-18, 21108,
Extendida en		IZABAL	Orden MORALES Registro
Dirección de Propietario		BARRIO EL CARRIZAL, MORALES, IZABAL	
Clase de Establecimiento		INDIVIDUAL	Representante EL PROPIETARIO
Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala,		16	de JULIO de 2002.
HECHO POR:		CARLOS HUMBERTO MORENO MORALES	Registrador Mercantil General de la República
NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.			

# Organigrama

Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala está conformada por 6 departamentos: Gerencia General dirección que está a cargo del propietario, quien a su vez es el representante legal de la empresa.



Fuente: Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

Carta de autorización

INDUSTRIA PANIFICADORA y  
PASTELERIA *Lido* DE GUATEMALA



Lotificación Santa Barbará, Morales Izabal  
Tel. 79479431. /Cel. 5153-4707



Morales, Izabal 23 de mayo de 2014.

Licenciado Miguel Salazar  
Coordinador de Universidad Panamericana  
Sede Académica de Puerto Barrios, Izabal  
Presente.

Respetable Licenciado:

Atentamente me dirijo a usted para hacer referencia a la solicitud de fecha 19 de mayo de 2014 por el Sr. Marlon Irineo Hernández Franco quien se identifica con el Carnet de Universidad Panamericana No. 2014-05-327, mediante la cual solicita el permiso, atención e información necesaria para llevar a cabo su Practica Empresarial Dirigida dentro de la empresa Panadería Y Pastelería Lido de Guatemala, ubicada en Lotificación Santa Bárbara en el municipio de Morales departamento de Izabal. Por consiguiente; se le informa a su persona que se le autoriza dicha solicitud para que pueda elaborar su P.E.D dentro de la empresa.

Agradeciendo la atención a la presente me suscribo de usted,

Deferentemente,

Carlos Enrique Hernández Orellana  
Panadería y Pastelería Lido de Guatemala  
Gerente General

Industria Panificadora y Pastelería  
"Lido" de Guatemala  
Barrio El Carrizal, Morales, Izabal

b) Instrumentación



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

<b>Datos generales</b>	
1. Nombre de la empresa:	_____
2. Tipo de empresa:	_____
3. Fecha de constitución:	_____
4. Actividad económica:	_____
5. Dirección:	_____
6. Teléfono (s):	_____
7. E-mail:	_____
8. Representante legal:	_____
9. Gerente General	_____
<b>Captura de información</b>	
Fecha: del: _____ al: _____	
A cargo de: _____	



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de Industria Panificadora y  
Pastelería Lido de Guatemala**

Marque con X la opción que considere pertinente.

**I. Información empresarial**

1.- ¿Considera que cuenta con el personal capacitado necesario para el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja dentro de su empresa?

SI

NO

2.- ¿Cree que dentro de su empresa ha logrado las metas de producción anuales previstas?

SI

NO

3.- ¿Se le brindan cursos de capacitación a sus empleados del área de producción?

SI

NO

4.- ¿Se asignan funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?

SI

NO

5.- ¿Se cuenta con un manual de políticas establecidas en Industria Panificadora Lido de Guatemala?

SI

NO

6.- ¿Cree que en Panadería Lido existe una coordinación adecuada entre sus empleados?

SI

NO

7.- ¿Se brinda motivación al empleado al momento de realizar una actividad determinada en su puesto de trabajo?

SI

NO

8.- ¿Qué tipo de incentivos brinda a su personal?

9.- ¿Se cuenta con programas de capacitación en el área de producción?

SI

NO

10.- ¿Aplica periódicamente un Foda para la empresa?

SI

NO

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

<b>Datos generales</b>	
1. Nombre de la empresa:	<u>Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala</u>
2. Tipo de empresa:	<u>Productora</u>
3. Fecha de constitución:	<u>11 de junio de 1,999</u>
4. Actividad económica:	<u>Fabricación y venta de pan y pasteles</u>
5. Dirección:	<u>Barrio El Carrizal, Morales, Izabal</u>
6. Teléfono (s):	<u>7947 9431</u>
7. E-mail:	<u>oficina_lido@hotmail.com</u>
8. Representante legal:	<u>Carlos Enrique Hernández Orellana</u>
9. Gerente General:	<u>Carlos Enrique Hernández Orellana</u>
<b>Captura de información</b>	
Fecha del:	<u>19/05/2014 al: 02/06/2014</u>
A cargo de:	<u>Marlon Irineo Hernández Franco</u>



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala

Marque con X la opción que considere pertinente.

**I. Información empresarial**

1.- ¿Considera que cuenta con el personal capacitado necesario para el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja dentro de su empresa?

SI

NO

2.- ¿Cree que dentro de su empresa ha logrado las metas de producción anuales previstas?

SI

NO

3.- ¿Se le brindan cursos de capacitación a sus empleados del área de producción?

SI

NO

4.- ¿Se asignan funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?

SI

NO

5.- ¿Se cuenta con un manual de políticas establecidas en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala?

SI

NO

6.- ¿Cree que en Panadería y Pastelería Lido de Guatemala existe una coordinación adecuada entre sus empleados?

SI

NO

7.- ¿Se brinda motivación al empleado al momento de realizar una actividad determinada en su puesto de trabajo?

SI

NO

8.- ¿Qué tipo de incentivos brinda a su personal?

Los incentivos laborales consisten en bonificación de efectivo por producción meta.

9.- ¿Se cuenta con programas de capacitación en el área de producción?

SI

NO

10.- ¿Aplica periódicamente un Foda para la empresa?

SI

NO

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información:

**Tabla No. 1**

Respuestas generales a entrevista dirigida al gerente general de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta consolidada</b>
1. ¿Considera que cuenta con el personal capacitado necesario para el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja dentro de su empresa?	No, se ha observado la falta de capacitación en el personal especialmente en las funciones que realizan.
2. ¿Cree que dentro de su empresa ha logrado las metas de producción anuales previstas?	Si, se logra llegar a las metas de producción establecidas.
3. ¿Se les brindan cursos de capacitación a sus empleados del área de producción?	Si, se les brindan únicamente capacitaciones externas por partes de nuestros proveedores.
4. ¿Se asignan funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?	Si, se asignan las funciones específicas a realizar para cada trabajador.
5. ¿Se cuenta con un manual de políticas establecidas en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala?	Si, existe un manual de políticas guía para todos los empleados de la empresa.
6. ¿Cree que en Panadería y Pastelería Lido de Guatemala existe una coordinación adecuada entre sus empleados?	No existe una coordinación idónea con todos los empleados.

7. ¿Se brinda motivación al empleado al momento de realizar una actividad determinada en su puesto de trabajo?	No se les brinda motivación a los empleados cuando realizan sus labores de trabajo.
8. ¿Qué tipo de incentivos brinda a su personal?	Los incentivos laborales consisten en bonificación de efectivo por producción meta.
9. ¿Se cuenta con programas de capacitación en el área de producción?	No existe ningún tipo de programas internos de capacitación para nuestros empleados de producción.
10. ¿Aplica periódicamente un Foda para la empresa?	Si, se aplica una vez al año.

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 2**

### **Diagnostico**

#### a.) Foda

- Foda por áreas

Una matriz foda hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una organización. Es de vital importancia desarrollarla con el propósito de obtener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean cercanos a la realidad de la empresa.

Es una estructura conceptual que facilita enlistar las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la industria, por ello esta matriz permite enfrentar los factores internos y externos, con el fin de generar diferentes criterios y opciones de estrategias a realizar.

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Gerencia general</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión definidas.</li> <li>• Empresa bien estructurada en sus departamentos.</li> <li>• Experiencia certificada por parte del gerente en el área de trabajo.</li> <li>• Tecnología de vanguardia.</li> <li>• Posee autonomía administrativa y financiera para decidir la implementación de proyectos prioritarios en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo de capacitar a los empleados de la organización no se alcanzan.</li> <li>• No se cuenta con programas de capacitación.</li> <li>• Desconocimiento de los trabajadores sobre la misión y visión de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo constante por parte de los proveedores.</li> <li>• Ampliación de nuevos mercados.</li> <li>• Alianzas estratégicas con los proveedores para mantener una calidad estándar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con proveedores de materia prima.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores al nuevo sector.</li> <li>• Variación constante de la demanda en el mercado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Producción</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de nuevos productos en el mercado.</li> <li>• Producción equilibrada.</li> <li>• Innovación en tecnología productiva.</li> <li>• Calidad constante.</li> <li>• Comunicación en el área de trabajo de forma directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos en producción.</li> <li>• Falta de coordinación entre los empleados.</li> <li>• No se cumplen los programas de capacitación debido a la mínima frecuencia con las que se dan las mismas.</li> <li>• No existe capacitaciones internas solo externas por parte de los proveedores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos innovadores constantes en el mercado.</li> <li>• Asesoría profesional en capacitación en el área de panificación.</li> <li>• Ampliación de programas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio inesperado en el precio de los insumos.</li> <li>• Productos sustitutos en el mercado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

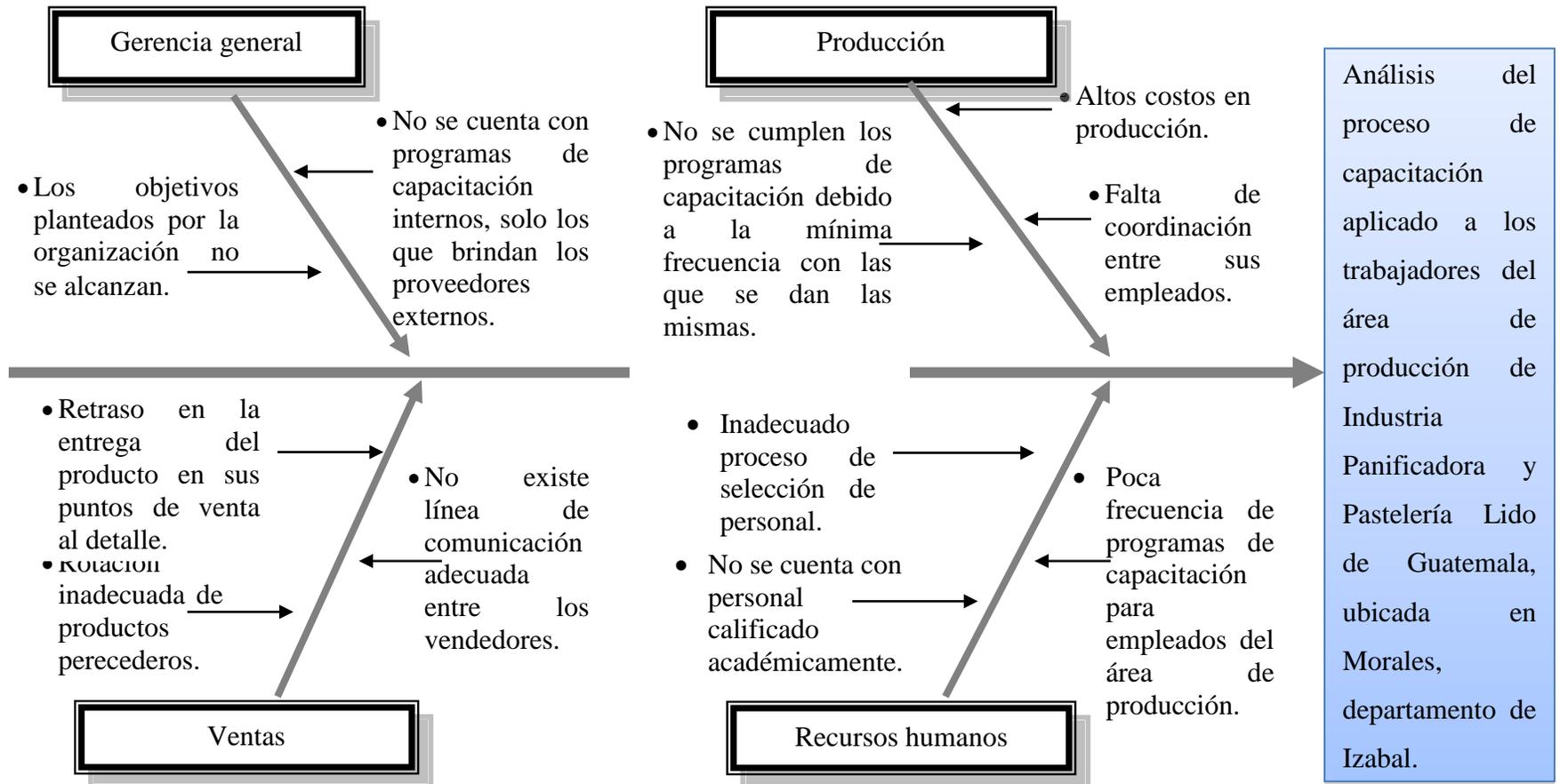
<b>Análisis Foda</b>			
<b>Ventas</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores altamente calificados en ventas.</li> <li>• Diversidad de precios para todo tipo de mercado.</li> <li>• Estructuración definida de puntos de venta.</li> <li>• Servicio al cliente personalizado.</li> <li>• Objetivos en ventas definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en la entrega del producto en sus puntos de venta al detalle.</li> <li>• No existe línea de comunicación adecuada entre los vendedores.</li> <li>• Rotación inadecuada de productos perecederos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados meta en crecimiento.</li> <li>• Capacitación en ventas.</li> <li>• Posibilidad de presencia en nuevos sectores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Situación económica estancada.</li> <li>• Empresas del mismo sector con personal calificado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Recursos humanos</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>Fortalezas (positivas)</b>	<b>Debilidades (negativas)</b>	<b>Oportunidades (positivas)</b>	<b>Amenazas (negativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de programas de capacitación por parte de los proveedores de la empresa.</li> <li>• Funciones laborales definidas dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca frecuencia de programas de capacitación para sus empleados del área de producción.</li> <li>• Inadecuado proceso de selección de personal.</li> <li>• No se cuenta con personal calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría por parte de profesionales en áreas de capacitación.</li> <li>• Outsourcing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la competitividad en el mercado laboral.</li> <li>• Poca efectividad de recurso humano calificado en el área geográfica de Morales, Izabal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

• Diagrama causa – efecto



Fuente: elaboración propia.

### Anexo 3



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida - PED -**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

### **Cuestionario dirigido al gerente general y gerente de recursos humanos de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala**

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta a su elección y amplíe según su opinión.

1. ¿Cuenta la empresa con programa de capacitación para los empleados del departamento de producción?

Sí

No

Si su respuesta fuese negativa, favor indicar ¿Por qué?, de lo contrario continuar en la pregunta No. 2.

---

---

2. ¿Posee la empresa apoyo externo para la ejecución del programa de capacitaciones?

Sí

No

Si su respuesta fuese positiva, podría indicar ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?

---

---

3. ¿En qué período de tiempo implementa capacitaciones en la empresa dirigidas al personal del área de producción?

Anual

Mensual

Semanal

Diario

Nunca

4. En relación a capacitaciones para el personal del área de producción, podría indicar ¿Cuál ha sido la temática de cada una de ellas?

---

---

5. ¿Existe alguna unidad dentro de la organización cuya función principal sea formular planes de capacitación?

Sí

No

Si su respuesta a la anterior pregunta fuese negativa, indicar ¿Por qué?

---

---

6. ¿Considera que la organización cuenta con la infraestructura necesaria para darle cumplimiento a los planes o programas?

Sí

No

7. ¿Considera que existe el recurso humano capacitado, necesario para dar cumplimiento a los programas de trabajo?

Sí

No

8. ¿Cada personal dispone del mobiliario necesario para el cumplimiento de su labor?

Sí

No

9. ¿Cuenta la organización con un control de calidad establecido?

Sí  No

10. ¿Cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo capacitaciones en el departamento de producción?

Sí  No

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 4



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida - PED -**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

### **Cuestionario dirigido al personal del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala**

**Instrucciones:** Marque con una “X” el cuadro con la respuesta a su elección o amplíe su respuesta si fuese necesario.

1. ¿Se le ha brindado algún curso de capacitación sobre su trabajo a realizar en el departamento de producción?

Sí

No

2. Si se le ha capacitado, podría indicar ¿Cuáles han sido los temas que se han tratado?

---

---

---

3. ¿Las personas que han impartido capacitaciones son profesionales en el tema compartido?

Sí

No

No sabe

4. ¿Ha recibido capacitación sobre seguridad e higiene?

Sí

No

5. ¿Se le ha brindado algún adiestramiento sobre el manejo de la maquinaria a utilizar en el área de producción?

Sí

No

6. ¿Se considera usted capacitado, para dar cumplimiento a los programas de trabajo?

Sí

No

7. ¿Recibe algún tipo de evaluación para determinar la implementación de los conocimientos recibidos en el área de trabajo?

Sí

No

8. ¿Cada cuánto recibe capacitación en el área de producción?

Anual

Mensual

Semanal

Diario

Nunca

9. ¿Se le ha dado a conocer en alguna oportunidad programación de capacitaciones a impartir por parte de la empresa?

Sí

No

10. ¿A quién o quienes considera se benefician de un programa de capacitaciones?

A la empresa

Al empleado

A Ambos

A ninguno

11. ¿Cómo considera el clima laboral en el departamento de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala?

Malo

Bueno

Regular

Muy bueno

Excelente

12. ¿Dispone del mobiliario necesario dentro de la empresa, para dar cumplimiento a sus labores?

Sí

No

13. ¿Cree sentirse con capacidad de poder realizar cualquier tarea o procedimiento nuevo, con las capacitaciones que ha recibido?

Sí

No

14. ¿Considera que la empresa cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo capacitaciones en el departamento de producción?

Sí

No

15. ¿Considera que la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para darle cumplimiento a los planes o programas de capacitación?

Sí

No

16. ¿Qué calificación le asigna a la comunicación entre el jefe del departamento de producción con usted?

Malo

Bueno

Regular

Muy bueno

Excelente

17. ¿En su contrato de trabajo observó alguna cláusula que se refería a la inducción, adiestramiento o capacitación hacia los empleados?

Sí

No

18. Si tuviera la oportunidad de proponer a su jefe inmediato los temas de capacitación a impartir a los trabajadores del área de producción ¿Qué temas le propondría?

---

---

---

19. ¿Conoce sus derechos laborales?

Sí

No

20. ¿Conoce la función del Ministerio de Trabajo en Guatemala?

Sí

No

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 5

### Ejecución de la propuesta



Programa de capacitación en el departamento de producción  
Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala  
Morales, Izabal, Guatemala.

# Programa de capacitación dirigido al personal del departamento de producción

## Introducción

Industria panificadora y pastelería Lido de Guatemala, pretende implementar un programa de capacitaciones con el propósito de transferir conocimientos, habilidades, competencias y especialmente reforzar actitudes propias del empleado del área de producción, en la búsqueda de alcanzar su principal objetivo que es profundizar en temas de relevancia e importancia para la operación del departamento de producción.

La importancia del tema se encuentra supeditado a la capacitación como un proceso ordenado, educacional y de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática al personal, adquiriendo y desarrollando conocimientos y habilidades específicas en su área de trabajo, frente a aspectos de la organización, al puesto o ambiente laboral. La capacitación debe instituirse como un factor importante para el empleado, con el fin que este brinde su mejor aporte en el puesto asignado, buscando la eficiencia y mayor productividad en cada una de sus actividades, de esta manera elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

Con el programa de capacitación propuesto se pretende que la empresa posea una herramienta administrativa que permita a través de procedimientos formales y ordenados, elevar el nivel de productividad de los empleados y verse favorecida con las nuevas formas de desarrollar cada una de las actividades, minimizando en varios casos, pérdida de recursos: económicos, financieros, materia prima, tiempo, entre otros, y responder de forma adecuada antes los requerimientos de los clientes internos como externos.

El programa se pretende implementar en el departamento de producción porque es una de las principales columnas de la empresa y el cual merece especial atención.

## Objetivo general

Desarrollar habilidades, actitud y fortalecer conocimientos de los empleados del área de producción de Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.

## Objetivos específicos

- ✓ Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.
- ✓ Establecer actitudes y habilidades que favorezcan a los empleados y a la organización.
- ✓ Mejorar el nivel de productividad de los colaboradores en la institución.
- ✓ Controlar situaciones de riesgo presentadas a través de conflictos entre los empleados o empresa.
- ✓ Fortalecer el ciclo de vida de la empresa en el mercado.

## Valores

- ✓ Participación
- ✓ Compromiso
- ✓ Competitividad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Excelencia
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Identidad
- ✓ Equilibrio

## Dirigido a

El programa de capacitaciones se encuentra dirigido al personal del departamento de producción, el cual se encuentra integrado por 32 personas, entre panificadores, pasteleros, ayudantes, entre otros; serán afectados por la nueva herramienta administrativa, pretendiendo adquirir el mayor grado de productividad.

## Prioridades de capacitación

Según investigación realizada y el procedimiento de observación aplicados, las necesidades de capacitación son varias, no obstante con el propósito de determinar prioridades, de manera que la empresa pueda desarrollar temas de interés y de forma ordenada, se propone implementar capacitaciones en el siguiente orden:

### Prioridad No. 1

- ✓ Buenas prácticas de manufactura.
- ✓ Manejo efectivo de la materia prima.
- ✓ Grupos versus equipos de trabajo.
- ✓ Comunicación sin barreras.
- ✓ Manejo de mobiliario y equipo.
- ✓ Figurado rápido y efectivo en ahorro de tiempo.

### Prioridad No. 2

- ✓ Clima laboral.
- ✓ Resolución de conflictos.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Seguridad e higiene laboral.
- ✓ Limpieza y desinfección del área de trabajo.

- ✓ Manejo y control de productos terminados.

### Prioridad No. 3

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Motivación.
- ✓ Derechos laborales.
- ✓ Manejo de equipo de cómputo.
- ✓ Manejo de desperdicios.
- ✓ Justo a tiempo.

El programa de capacitaciones que se pretende implementar se encuentra elaborado de manera que en un período de un año haber completado un ciclo de capacitación, lo anterior por la inaplicabilidad de capacitaciones continuas en el pasado, se propone a la empresa impartir sesiones todos los meses del año, brindadas por capacitadores del INTECAP, inversión que está contemplada en la propuesta financiera.

Este instrumento persigue determinar procedimientos formales e informales que permitan condiciones administrativas adecuadas para responder a las demandas organizacionales y necesidades de los trabajadores, con esto se desea alcanzar los objetivos planteados.

Al momento de ejecutar las capacitaciones es necesario que la empresa cree documentos que le permitan establecer registros sobre cada uno de los eventos desarrollados, por lo que se propone el siguiente formato:

Ejemplo: Formato para el registro de capacitaciones que generan datos importantes en la actualización del programa:

<b>Formulario No. 1</b> <b>Registro de capacitaciones</b>			<b>Versión 1</b>
			<b>Fecha de elaboración:</b>
			<b>Mes:</b>
<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración Días/horas</b>	<b>Instructor</b>

\_\_\_\_\_

Jefe de recursos humanos

\_\_\_\_\_

Gerente general

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Es necesario implementar controles sobre la asistencia de los participantes, con el propósito de obtener datos estadísticos que permita tomar decisiones objetivas, fortalecer y justificar los gastos realizados. Por lo que se recomienda tomar en cuenta el siguiente formato:

Ejemplo.



Según las prioridades descritas, se realiza clasificación de cada uno de los temas, según el área a afectar, conocimientos, habilidades y actitudes, para que la empresa tenga claro los objetivos sobre lo que pretende alcanzar:

Conocimientos:	Manejo efectivo de la materia prima, comunicación sin barreras, manipulación de mobiliario y equipo de trabajo, buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene laboral, control de productos terminados, derechos laborales, desperdicios, justo a tiempo.
Habilidades:	Figurado rápido y efectivo en ahorro de tiempo, resolución de conflictos, limpieza y desinfección del área de trabajo, manejo de equipo de cómputo; cursos de repostería, panadería, decoración, entre otros.
Actitudes:	Clima laboral, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación.

Fuente: elaboración propia.

Para la implementación del programa de capacitaciones propuesto, es necesario el siguiente recurso:

## Humano

Es el recurso que está integrado por los capacitadores y capacitados:

- ✓ Capacitados: panificadores, auxiliares de panadería, reposteros, jefes, cocineros, ayudantes de cocina.
- ✓ Capacitadores: debe realizarse una elección adecuada de los instructores ya que de estos depende parte del éxito o fracaso del programa de capacitaciones, debe contarse con excelentes habilidades pedagógicas y características personales para trasladar los conocimientos a los capacitados. Se tomaran en cuenta profesionales del Instituto Técnico de

Capacitación y Productividad –INTECAP- con perfil de instructor y educador, avalados por esta organización.

## Material

Infraestructura: la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo de programas de capacitaciones, existen también lugares propicios fuera de las instalaciones de la empresa para realizar este tipo de actividades, dependiendo el tema a impartir así se puede programar a lo interno o externo de la organización.

Mobiliario y equipo: para el desarrollo de las capacitaciones interno o externo de la empresa, es necesario contar con mobiliario y equipo adecuado que podrá ser solicitado por el instructor, es necesario, si las capacitaciones se imparten en tiempo prolongado se debe brindar a los participantes un coffee break; si fuera una jornada de trabajo se debe incluir almuerzo.

## Financiero

En la investigación de campo se pudo determinar, según los gerentes y empleados, que la empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar y administrar programas de capacitaciones, determinándose un presupuesto sobre los costos a emplear para este tipo de actividades propuestas.

## Cronograma de capacitaciones por mes

No.	Mes	Semana			
		1	2	3	4
1	Enero		Buenas prácticas de manufactura.		Buenas prácticas de manufactura

---

Continuación de cronograma de capacitaciones por mes:

No.	Mes	Semana			
		1	2	3	4
2	Febrero				Manejo efectivo de la materia prima
3	Marzo		Grupos versus equipos de trabajo		
4	Abril		Comunicación sin barreras		Manejo de mobiliario y equipo de trabajo
5	Mayo		Clima laboral		Justo a tiempo
6	Junio	Manejo de desperdicios		Figurado rápido y efectivo en ahorro de tiempo	
7	Julio	Toma de decisiones			Resolución de conflictos
8	Agosto	Seguridad e higiene laboral		Limpieza y desinfección del área de trabajo	
9	Septiembre				Manejo y control de productos terminados

Continuación de cronograma de capacitaciones por mes:

No.	Mes	Semana			
		1	2	3	4
10	Octubre	Relaciones interpersonales		Motivación	
11	Noviembre	Derechos laborales			Manejo de equipo de computo

Fuente: elaboración propia.

## Evaluación de la capacitación

En todo proceso la evaluación es una de las etapas importantes en el programa de capacitaciones, su aplicación estima el logro de los objetivos propuestos, determinando la efectividad de las actividades desarrolladas. Para mejor objetividad, es necesario evaluar tres aspectos importantes: instructor, curso e instalaciones, factores que determinan el éxito o fracaso de cada una de las capacitaciones.

Evaluación al instructor: este tipo de evaluación la realizarán los participantes, ellos pueden proporcionar información de primera fuente sobre el desempeño del instructor en la enseñanza del curso el cual tendrá un costo de Q.7,600.00 por 40 horas de capacitación. Para aplicar la evaluación, es necesario que la empresa implemente una boleta con seis criterios puntuales, dicho documento debe cumplir con requisitos de sencillez, celeridad y fidelidad.

Ejemplo:

<b>Formulario No. 3</b>		<b>Versión 1</b>				
<b>Evaluación al facilitador</b>						
No.	Aspecto a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Provecho del tiempo					
2	Metodología aplicada					
3	Dominio del tema					
4	Ejemplos utilizados					
5	Dudas resueltas					
6	Material didáctico utilizado					

Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_

Tema impartido: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del curso: la importancia de evaluar radica en el impacto que hará en el conocimiento de los trabajadores, es necesario medir el nivel del curso acoplado al puesto de trabajo y cómo se aplica a las labores.

En este tipo de evaluación es necesario tomar aspectos como: el contenido del curso, la aplicabilidad del mismo en el área de trabajo, si el contenido se encuentra actualizado, entre otros aspectos importantes.

Ejemplo:

<b>Formulario No. 4</b>		<b>Versión 1</b>				
<b>Evaluación al curso</b>						
No.	Aspecto a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Contenido del curso					
2	Coherencia entre nombre y contenido					
3	Contenido actualizado					
4	Material de apoyo proporcionado					
5	Relación del curso con el puesto de trabajo					
6	Aplicación del curso a tareas laborales					

Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de las instalaciones: Es uno de los factores a tomar en cuenta en la evaluación, sus óptimas condiciones permitirán la comodidad para el desarrollo de cada una de las actividades.

En este tipo de evaluación es necesario tomar en cuenta aspectos como la limpieza, ventilación, iluminación y todos los datos que permitan evaluar las condiciones de las instalaciones para la toma de decisiones.

Ejemplo:

<b>Formulario No. 5</b>						
<b>Evaluación de las instalaciones</b>						
No.	Aspecto a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Instalaciones adecuadas					
2	Limpieza					
3	Ventilación					
4	Iluminación					
5	Espacio amplio					

Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Nombre del lugar donde se realizó la capacitación: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

## Informe anual

Al haber completado el programa de capacitación, es necesario que el jefe de recursos humanos proceda a elaborar reporte anual al gerente general; informe que debe constar lo siguiente:

1. Nivel de eficacia en la organización: es necesario que se incluya en este aspecto la medición de resultados, objetivos planteados, empoderamiento de los empleados, plantear recomendaciones y el informe debe estar elaborado de forma proactiva.
2. Clima laboral: en este aspecto debe realizar anotaciones relevantes sobre el trabajo en equipo, comunicación sin barreras, motivación, relaciones interpersonales, y aquellos datos que pueden ayudar a la toma de decisiones.

3. Posicionamiento de la empresa en el mercado: productos elaborados, calidad del producto, entrega de productos a tiempo.
4. Aceptación de los cambios: como el personal ha asumido cambios como efecto de la implementación del programa de capacitaciones se generen en la empresa.

La información establecida en el informe anual, será de gran utilidad para realizar actualización al programa de capacitaciones para el próximo año, a fin de perfeccionar el contenido del mismo.

## Seguimiento

La etapa de seguimiento permite obtener información que fortalecerá la toma de decisiones en la programación implementada y brindar el seguimiento y retroalimentación necesaria, así mismo permitirá verificar el impacto de la capacitación en la productividad, evidencian el logro de los siguientes resultados:

- ✓ Desempeño de los empleados luego de haber recibido las capacitaciones.
- ✓ Acciones a implementar para la mejora continua del programa de capacitaciones.
- ✓ Establecer necesidades insatisfechas.
- ✓ Alcance de objetivos, metas y valores de la empresa.

Para una mayor efectividad del seguimiento se propone realizar reuniones de trabajo con una muestra de la población de los trabajadores participantes en las capacitaciones y aplicar el documento siguiente:

Ejemplo.

<b>Formulario No. 6</b>		Versión 1		
<b>Seguimiento proceso de capacitación</b>				
Nombre del participante:				
Puesto del participante:				
Fecha de evaluación:				
No.	Conceptos evaluados	% calificación	Calificación	Observaciones
1	Relación de las capacitaciones con su tarea diaria.	30%		
2	Aplicación del conocimiento adquirido.	30%		
3	Mejora de su actitud frente al trabajo.	20%		
4	Adaptación al cambio	20%		

Fuente: elaboración propia.

### Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta administrativa que debe aplicarse una vez al año, la misma debe estar elaborada e integrada de tal manera que permita obtener información vital de los resultados del programa de capacitaciones. Los resultados obtenidos pueden tomarse en cuenta para la actualización del programa de capacitaciones.

## Retroalimentación

La retroalimentación permite al trabajador informarse sobre el progreso que ha obtenido luego del programa de capacitación, de esta manera cada uno de ellos pueden optar por ajustar su conducta para mejorar sus acciones o reacciones frente a los sucesos que se presentan en la organización, logrando que generen auto motivación al cambio y al progreso. Es necesario recordar que si la persona no tiene la oportunidad de verificar su progreso puede perder interés en el programa.

## Plan de Marketing

Este plan se enfocará en el conjunto de actividades encaminadas a conseguir objetivos comerciales para el programa de capacitaciones en los empleados de la empresa, con actividades sencillas.

Para el desarrollo del mismo se tomara en cuenta el producto, precio, plaza y promoción.

## Producto

Al término de la investigación se entrega a la empresa un “programa de capacitaciones para el personal del departamento de producción en Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala.”

## Plaza

El programa de capacitaciones debe implementarse en el personal que labora en el área de producción de la empresa.

## Precio

Se estima que la empresa invierta un monto de Q. 10,955.00, lo anterior si ésta absorbiera los costos, existe también la posibilidad que sean las empresas proveedoras de la materia prima quienes proporcionen lo necesario para implementación del programa de capacitaciones. (Ver plan financiero, escenario No. 1)

## Promoción y publicidad

Para que los empleados tengan pleno conocimiento y se identifiquen con el programa de capacitación, debe implementarse estrategias de promoción que permitan comprender lo que se persigue con la nueva herramienta administrativa y que los mismos se motiven a participar en cada una de las actividades. Para tal propósito se recomienda a la empresa desarrollar lo siguiente:

**Afiches:** La función primordial del afiche es la transmisión de mensajes concisos, breves y con información sobre la capacitación a impartir y deben colocarse en espacios donde se tenga la mayor afluencia de trabajadores.

Ejemplo:

The poster is titled "CAPACITATE Y FORMA PARTE DE LOS TRABAJADORES ALTAMENTE EFECTIVOS." It features a light blue background with a darker blue border. On the left, there is a light blue box containing the date and location. On the right, there is a blue oval containing the time. At the bottom, there is a white rounded rectangle containing the slogan and company name.

**CAPACITATE Y FORMA PARTE DE LOS TRABAJADORES  
ALTAMENTE EFECTIVOS.**

Fecha:  
Sábado 15 de julio de 2015.

Lugar:  
Salón de la empresa Bella Vista.

Horario:  
8:00 a 12:00 pm.

Empleados capacitados, clientes satisfechos.  
Industria Panificadora y Pastelería Lido de Guatemala

## Trifoliar:

El trifoliar no es más que un documento doblado en tres partes, por lo regular es del tamaño de una hoja de papel bond tamaño carta y debe contener información sobre las actividades a realizar.

Este tipo de documentos son muy propicios para que el personal se los pueda llevar a su hogar, y leerlos para informarse sobre lo pretendido por la empresa, al desarrollar y analizar el beneficio de someter a capacitaciones a los empleados de la panificadora.

## Ejemplo:

### Anverso trifoliar

<p><b>TU GRAN OPORTUNIDAD</b></p> <p>Entrénate, capacítate y forma parte de los trabajadores que llevan desarrollo a sus hogares.</p> 	 <p>Imagen</p> 	<p>INDUSTRIA PANIFICADORA Y PASTELERIA LIDO DE GUATEMALA</p>  <p>Programa de capacitaciones</p>  <p>Lotificación Santa Bárbara, Morales, Izabal Tel. 79479431, cel. 5153 4707</p>
---	---	---

## Reverso trifoliar.

<b>EMPLEADOS CAPACITADOS, CLIENTES SATISFECHOS.</b>		
<p><b>MISION</b></p> <p>Somos una empresa de alimentos principalmente en panificación que crea productos de los más exigentes estándares de calidad, asegurando a nuestros clientes un precio justo y una degustación placentera de cada uno de nuestros productos a través de un servicio y exigentes normas de buenas prácticas de manufacturación en panificación.</p> 	<p><b>VISION</b></p> <p>Ser una empresa líder en la región, en el gusto y paladar de la gente, creciendo de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes, y así poder llegar a la mesa de cada una de las personas que creen y confían en nuestros productos, por su calidad y tradición, mediante el conocimiento, el trabajo en equipo, el compromiso, la optimización de los recursos, la efectividad, logrando así una industria con proyecciones a nivel de región, <b>Cuadro de texto</b> que se impartirán son: ayuda al crecimiento y desarrollo del país.</p> 	<p>Como una nueva estrategia de desarrollo para la empresa y trabajadores, la panificadora se encuentra implementando su programa de capacitaciones, por tal motivo te invita a que seas parte de los trabajadores altamente efectivos, participando en las capacitaciones y en cada una de ellas se te brindará diploma de participación que podrás utilizar en la conformación de tu curriculum.</p> <p>Manejo efectivo de la materia prima, comunicación sin barreras, manejo de mobiliario y equipo de trabajo, buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene laboral, manejo y control de productos terminados, derechos laborales, manejo de desperdicios, justo a tiempo</p> 

Playeras: Las playeras son una buena estrategia de publicidad, ya que las personas pueden tomarlo como un regalo de la empresa y se aprovecha la oportunidad para promocionar a la empresa y por consiguiente el programa de capacitaciones. El costo de cada una de ellas se estima en Q. 25.00. (Ver plan financiero, escenario No. 1)



## Plan financiero

Para la implementación del programa de capacitaciones es necesario realizar inversión, de manera que al tiempo se vea retribuido lo invertido en productividad por parte de los empleados.

En tal virtud se estiman los siguientes costos anuales:

### Escenario No. 1.

No.	Descripción	Valor unitario	Cantidad	Monto
1	Reuniones de capacitaciones, donde se proporcionará refacciones y almuerzos.	Q. 50.00	32	Q. 1,600.00 anual
2	Impresión de formatos para el desarrollo de las diferentes etapas de la propuesta.	Q. 50.00 ciento	1	Q. 50.00
3	Impresión de afiches	Q. 250.00 ciento	1	Q. 250.00
4	Impresión de trifoliales.	Q. 175.00 ciento	1	Q. 175.00
5	Playeras e impresión en las mismas.	Q. 25.00 c/u	32	Q. 800.00
6	Impresión de diplomas	Q. 15.00 c/u	32	Q. 480.00
7	Instructores (INTECAP por 20 sesiones)	Q.190.00 c/hora.	40 hrs.	Q. 7,600.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q.10,955.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Con apoyo de las empresas proveedoras, la organización puede agenciar de los recursos descritos, de tal manera se minimicen los costos que conlleva el programa de capacitaciones. Por tal razón se propone lo siguiente:

Escenario No. 2

No.	Descripción	Empresa patrocinadora	Personas	Monto
1	20 reuniones de capacitaciones, donde se proporcionará refacciones y almuerzos.	Molino modernos, S.A.	32	Q. 0.00
2	Impresión de formatos para el desarrollo de las diferentes etapas de la propuesta.	Ideal, S.A.	32	Q. 0.00
3	Impresión de afiches	Distribuidora del Oriente, S.A	32	Q. 0.00
4	Impresión de trifoliales.	Distribuidora del Oriente, S.A	32	Q. 0.00
5	Playeras e impresión en las mismas.	Avícola Heredia	32	Q. 0.00
6	Impresión de diplomas	Daniplast, S.A.	32	Q. 0.00
7	Instructores	Olmecca, S.A.	32	Q. 0.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 0.00</b>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 6

### Cronograma

PED I

Actividades PED	Mayo		Junio			Julio		Agosto	
	24	31	7	14	21	12	19	2	9
Desarrollo de cronograma de inicio de clases									
Anexo 1 Evaluación integral									
a) Contacto inicial									
b) Instrumentación									
c) Recopilación de la información									
d) Análisis de la información									
Anexo 2 Diagnóstico									
A) FODA									
Diagnóstico integral de la empresa									
Presentación etapa									
Primer contacto con tutor									
Planteamiento del problema									
Metodología									
Propuesta									
Introducción									
Marco teórico									
Fuentes de consulta									
Cronograma									
Presentación de primer borrador de PED									
Entrega de PED									

Fuente: elaboración propia.

PED II

Actividades PED	Agosto	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	30	6	13	20	27	4	11	18	25	8	15	22	29
Reunión con tutor													
Elaboración de instrumentos para trabajo de campo													
Reunión con tutor (entrega de avances) corrección de instrumentos													
Reunión con tutor Realización del trabajo de campo													
Análisis de resultados													
Reunión con tutor entrega de avances													
Interpretación de resultados													
Reunión con tutor entrega de avances Ensayo de conclusiones													
Ensayo de propuesta (área administrativa, financiera y mercadológica)													
Reunión con tutor Explicación de conclusiones, propuesta y ejecución de la propuesta													
Entrega de primer borrador PED a tutor													
Reunión con tutor													
Presentación de informe final													

Fuente: elaboración propia.