

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL
SERVICIO HOTELERO UBICADA EN ALDEA SANTA CRUZ, MUNICIPIO DE RIO HONDO,
DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

MARÍA ALEJANDRA BARDALES CERVANTEZ
CARNET 22149-08

ZACAPA, JUNIO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL
SERVICIO HOTELERO UBICADA EN ALDEA SANTA CRUZ, MUNICIPIO DE RIO HONDO,
DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

MARÍA ALEJANDRA BARDALES CERVANTEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, JUNIO DE 2017

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ROBERTO DE PAZ PAREDES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ

LIC. ELBY MARÍA CASASOLA CHACÓN

LIC. HEIDY MARIELA ZELIDETH HICHOS POSADAS DE AVILA

Zacapa, 15 de Junio del 2017

Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Ciudad de Guatemala

Honorables Miembros del Consejo:

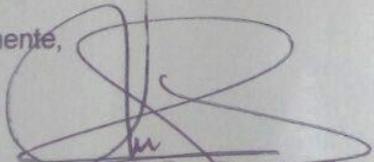
Me es grato dirigirme a ustedes en relación al nombramiento que se me hiciera para asesorar a la estudiante **María Alejandra Bardales Cervantez**, con carné 22149-08, en la elaboración de su tesis titulada: **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en una empresa dedicada al servicio hotelero, ubicada en la aldea Santa Cruz, municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa**; el cual es requisito previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el Grado Académico de Licenciada.

Al respecto les informo que el trabajo de investigación ha sido completado exitosamente, el que por su contenido técnico y científico, así como el proceso metodológico utilizado, representa un valioso aporte para su aplicación en otras empresas locales y nacionales en búsqueda de la excelencia. Es importante manifestarles la importancia que este tema representa en la consolidación del talento humano, factor de actualidad en el desarrollo empresarial.

Por las razones anteriores y las justificaciones propias de la investigación, recomiendo su aprobación respectiva.

Esperando del Honorable Consejo las consideraciones del caso, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis muestras de más sincera estima.

Atentamente,


Ing. Mgtr. Roberto de Paz Paredes/Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARÍA ALEJANDRA BARDALES CERVANTEZ, Carnet 22149-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01905-2016 de fecha 6 de diciembre de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO UBICADA EN ALDEA SANTA CRUZ, MUNICIPIO DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de junio del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A DIOS

“Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia” Prov. 2:6
Al creador que me ha dado la fortaleza, para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello, con toda la humildad que mi corazón emana, dedico primeramente mi trabajo de tesis a Dios.

A MIS PADRES

Arturo Bardales y Mirza De Bardales, por la oportunidad de existir, por su sacrificio en algún tiempo incomprendido, por su ejemplo de superación inalcanzable, por su comprensión y confianza. Por su amor incondicional, porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional. Por lo que ha sido y será... Gracias.

A MIS HERMANOS

Rosa Alicia, Edgar Arturo y Brandon Steve, quienes han sido pilar importante en el camino de mi vida y en momentos difíciles, siempre han estado para mí, gracias por su dedicación y palabras de aliento, las cuales nunca me permitieron desmayar, que Dios siempre nos mantenga tan unidos como siempre para apoyarnos en todo momento, los amo.

A MIS SOBRINOS

Ashley, Javier y Renata, mis pequeñas grandes bendiciones en mi vida, que este triunfo sea un ejemplo a seguir en sus vidas y que logren todo lo que se propongan en su vida, siempre con la ayuda de Dios.

A MI FAMILIA

A todos los que fueron parte de este gran proceso, a todos y cada uno les doy las gracias por siempre apoyarme y darme ánimos de seguir adelante, a ti tía mama (Angélica Cervantez) por ser mi segunda mamá y estar siempre para mí, gracias.

A LESTER VANEGAS (†)

Después de grandes momentos, quedan inolvidables recuerdos, agradezco a Dios el privilegio de que haya sido parte de mi vida, sobre todo en lo que se convirtió para mí, desearía con todo el corazón haberle realizado otra dedicatoria la cual pudiera leer y admirar, este triunfo es de ambos, lo logramos!!! Nunca lo olvidare.

A MIS AMIGOS

Jackeline Méndoza y Dayana Cordón, gracias por ser parte de mis esfuerzos de mi carrera universitaria y por estar presente en momentos difíciles que la vida me presento para estar apoyándome en cada momento. *“En todo tiempo ama al amigo, y es como un hermano en tiempo de angustia”* Prov. 17:17. A Josué Marín, Sindy Chacón y Maylin Marín, por ser esas personas especiales de gran bendición en mi vida que la vida coloco en mi camino, gracias por todo.

A MI AMIGO INCONDICIONAL

Ever Marin, Por ser mi compañero inseparable de cada día, la bendición que Dios colocó en mi vida, por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional, personal y familiar, gracias por los buenos momentos que hemos compartido, que hemos aprendido y que aprendemos continuamente.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco Contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Descripción del departamento de Zacapa	6
1.1.3 Objeto de estudio	11
1.2 Marco Teórico	21
1.2.1 Administración	21
1.2.2 Administración de recursos humanos	22
1.2.3 Capacitación	24
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	50
2.1 Objetivos	51
2.1.1 Objetivo general	51
2.1.2 Objetivos específicos	51
2.2 Elemento de estudio	52
2.3 Indicadores	53
2.4 Alcances y límites	53
2.5 Aporte	53
III. MÉTODO	55
3.1 Sujetos	55
3.2 Población y muestra	56
3.3 Instrumentos	58
3.4 Procedimiento	58
3.5 Metodología	59

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	60
4.1 Resultados obtenidos de la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo	60
4.2 Resultados obtenidos de los encargados de áreas	63
4.3 Resultados obtenidos de los colaboradores de áreas	71
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	79
VI. CONCLUSIONES	85
VII. RECOMENDACIONES	87
VIII. BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	94
Anexo 1. Entrevista estructurada dirigida a la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo de una empresa dedicada al servicio hotelero en la aldea de Santa Cruz, municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa	95
Anexo 2. Cuestionario dirigido a los encargados y colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero en la aldea de Santa Cruz, municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa	100
Anexo 3. Guía para un programa de capacitación para una empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa	104

RESUMEN

Uno de los retos a los que se enfrenta la gerencia moderna es el dotar al recurso humano de conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones de los puestos de trabajo existentes en una organización. Para el logro de los objetivos organizacionales, es necesario que los gerentes acudan a la capacitación, la cual permitirá formar colaboradores profesionales que cumplan de manera eficiente y eficaz el trabajo asignado.

El presente estudio es de tipo descriptivo, y tuvo como finalidad diagnosticar las necesidades de capacitación que tiene el personal de la empresa dedicada al servicio hotelero, ubicada en la aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa. Se tomaron como sujetos de estudio a la Gerente General, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, encargado de meseros, encargado de cocina, encargado de área de contabilidad, 6 recepcionistas, encargado de área de mantenimiento, 15 meseros, 13 cocineros, 9 ayudantes de cocina, repostero, 2 auxiliares de repostería, ama de llaves, 13 camareras, 5 lavanderas, auxiliar de contabilidad, 3 bodegueros, 5 jardineros y 3 guardias.

En la empresa objeto de estudio los colaboradores poseen conocimientos y habilidades las cuales han sido adquiridas de manera empírica, en otras palabras, a través de la práctica en el puesto que desempeñan en la actualidad o en empleos anteriores similares al que poseen en la organización. Asimismo, la mayoría de trabajadores cuentan con varios años de experiencia.

Por lo antes descrito, es necesario capacitar a todos los empleados de la organización para su respectivo reforzamiento o enseñanza de nuevos aprendizajes relacionados con los puestos de trabajo que desempeñan dentro de la organización, de tal manera que se contribuya a un mejor desarrollo de funciones y a un incremento de la productividad de las personas que trabajan en la misma. Además, dicha capacitación debe ser profesional, abarcando desde lo teórico hasta lo práctico sobre temas relacionados con el cargo que ejercen y técnicas o herramientas para el uso y mantenimiento de aparatos y equipo técnico.

INTRODUCCIÓN

En el comercio guatemalteco se han venido expandiendo empresas cuyo fin primordial es promover el turismo y proporcionar a sus clientes servicio de hotelería, ofreciendo a los mismos durante su estadía comodidad, alimentación, entretenimiento, como en el caso de los hoteles que cuentan con parque acuático, área de animales, salones para eventos, entre otros.

La presente investigación se realizó en una empresa dedicada al servicio hotelero, ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, la cual presta servicios de hospedaje, alimentación, piscinas y salones para eventos. El nombre de dicha empresa se omitió por motivos de confidencialidad.

Uno de los problemas que enfrenta la empresa objeto de estudio es la falta de capacitación brindada a los colaboradores, lo cual se ve reflejado en el desarrollo de cada una de sus funciones y por ende, en la calidad del servicio que proporcionan, ya que carecen de habilidades y/o destrezas, conocimientos y actitudes que son indispensables para satisfacer las necesidades de los clientes durante su estadía en las instalaciones.

Lo anterior da origen a la presente investigación, la cual tiene como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación que tiene la empresa dedicada al servicio hotelero, ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa. Los instrumentos elaborados y aplicados por la investigadora son una guía de entrevista estructurada dirigida a la Gerente General, Gerente Administrativa y Asistente Administrativa, y un cuestionario aplicado a 10 encargados de área y 71 colaboradores o subalternos (cocineros, ayudantes de cocina, meseros, recepcionistas, lavanderas, ama de llaves, etc).

Se concluyó a través de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos antes descritos, que tanto los conocimientos como las habilidades que poseen los

colaboradores de la empresa han sido adquiridos de manera empírica, es decir, a través de la práctica ya sea en el puesto que desempeñan actualmente en la organización o en empleos anteriores. Además la mayoría de empleados cuentan con varios años de experiencia; sin embargo, son pocos los que cuentan con estudios académicos superiores.

El presente informe está estructurado por nueve capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo incluye el marco referencial, el cual detalla los argumentos contextuales y teóricos que fundamentan la presente investigación. Seguidamente, el segundo capítulo, describe el planteamiento del problema, el cual puntualiza el objetivo general del presente estudio y los objetivos específicos que se persiguieron, el elemento de estudio, indicadores, alcances, límites y el aporte de la investigación.

Luego, en el tercer capítulo, se explica el método utilizado, es decir, los sujetos, población y muestra, instrumentos aplicados, procedimiento y metodología empleada para la realización del estudio. En el cuarto capítulo se incluye la presentación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Seguidamente, en el quinto capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados.

En el sexto capítulo se detallan las principales conclusiones del estudio realizado y en el séptimo capítulo las recomendaciones descendidas de las conclusiones de la investigación.

En el presente informe también se incluyeron las fuentes bibliográficas consultadas para la construcción de la base contextual y teórica del mismo, dichas fuentes se detallan en el octavo capítulo. Y en el último capítulo se encuentran los anexos, los cuales contienen cada uno de los instrumentos aplicados y la propuesta para la empresa objeto de estudio.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Para la presente investigación se consultaron distintos trabajos previos relacionados con el tema de estudio; a continuación se incluyen algunos. Asimismo, se describe el área geográfica y situación actual del objeto de estudio.

1.1.1 Antecedentes

Cahueque O. (2008), en su tesis "*Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz*", estableció como objetivo identificar las necesidades de la capacitación de los empleados a nivel municipal con el fin de fortalecer las áreas del qué hacer laboral, pues son ellos los que tienen contacto directo con los usuarios. En dicha investigación de tipo descriptiva, la autora utilizó como instrumentos un cuestionario dirigido a 14 empleados administrativos.

Concluyó que la institución requiere de un programa de capacitación que responda a las necesidades identificadas, tendientes a fortalecer, adquirir, reafirmar y actualizar conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, a fin de fortalecer a los equipos de trabajo y relacionarse con los usuarios de los servicios municipales. Por lo antes descrito, la autora recomienda la creación de un departamento de recursos humanos, responsable de elaborar el manual de descripción de puestos, implementar un proceso científico-técnico para la selección de personal, evaluar el desempeño laboral y realizar la inducción del personal de nuevo ingreso.

Castañeda, A. (2009), en su tesis titulada "*Detección de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A.*", estableció como objetivo realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores de

la empresa Mangueras Industriales, S.A.. El estudio fue de tipo descriptivo; para ello la autora hizo uso de un cuestionario dirigido a 50 colaboradores de los departamentos de ventas, taller, bodega y contabilidad.

La autora concluye que la mayoría del personal de la empresa objeto de estudio es de nuevo ingreso, lo que incide en la poca identidad empresarial y la poca permanencia del personal en la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos, el personal indica que se realice la capacitación en relación a las siguientes áreas: relaciones interpersonales, mangueras, seguridad industrial, estrategia de ventas, área contable y atención al cliente.

Por lo antes descrito, recomendó la creación de un departamento de recursos humanos, que sea responsable de las actividades propias del mismo, y por consiguiente se realicen las actividades de acuerdo a los procesos del área de recursos humanos.

El estudio titulado *“Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango”*, realizado por Argueta, J. (2011), tuvo como objetivo general determinar las necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles antes descritos. La investigación, la cual fue descriptiva por conjunto, tuvo como población 87 colaboradores administrativos de 13 hoteles de 3 estrellas y 6 hoteles de 4 estrellas de dicha localidad.

Para recabar información, el autor elaboró una entrevista dirigida a los gerentes/propietarios y una encuesta para el resto del personal administrativo. Asimismo, concluye que las principales necesidades de capacitación detectadas en los trabajadores del área administrativa en los hoteles tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango son: servicio al cliente, relaciones humanas, desarrollo de destrezas y habilidades, motivación en el puesto de trabajo, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Es por ello que recomienda realizar un manual de

descripción de puestos, para que los empleados tengan de forma más clara y por escrito las especificaciones de los mismos.

Morales, J. (2008), en su tesis llamada "*Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del departamento de producción de una empresa maquiladora en el municipio de Zacapa*", estableció como objetivo general identificar las necesidades de capacitación que tiene el personal del departamento y empresa antes mencionada. El estudio fue de tipo descriptivo; asimismo, el autor aplicó un cuestionario al gerente y supervisor del departamento de producción y un cuestionario dirigido a 38 operadores.

Concluyó que la mayoría de operadores del departamento de producción necesitan ser capacitados para reforzar los conocimientos, habilidades técnicas, manuales, espaciales y actitudes para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo. Además, recomendó incluir en el programa de capacitación los temas relacionados con las habilidades técnicas para el correcto funcionamiento de las máquinas industriales; las habilidades manuales para la destreza en el uso de los controles de las máquinas industriales de ensamble; también deben incluirse las habilidades espaciales para el orden que deben llevar las piezas para su ensamble.

La investigación titulada "*Elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal operativo de una empresa comercial de pinturas*", realizada por Barrios, M. (2003), tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que ayude a identificar un programa que mejore las habilidades del personal operativo de una empresa comercial de pinturas. El estudio fue de tipo descriptivo, y la autora aplicó para la recolección de datos un cuestionario para el personal operativo, una entrevista dirigida al supervisor de tiendas y un cuestionario para obtener información de la competencia.

La investigadora concluye que la mayor necesidad de capacitación que tiene el personal es sobre el procedimiento para la aplicación de la pintura, por ello recomienda a la empresa objeto de estudio que debe, según el diagnóstico de necesidades de

capacitación, proporcionar al personal operativo capacitación con énfasis en la aplicación de la pintura, diseño-color y trabajo en equipo, para mejorar habilidades técnicas como sus habilidades interpersonales.

El estudio que lleva por nombre *“Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango”*, realizado por López, J. (2014), tuvo como propósito determinar mediante el diagnóstico las necesidades de capacitación en las agencias antes descritas. Para la recolección de información, el autor elaboró un cuestionario dirigido a colaboradores, clientes y usuarios de 4 agencias bancarias, asimismo, utilizó focus group con jefes de dichas entidades.

A través del trabajo de campo, el investigador llegó a la conclusión que las mayores carencias de capacitación en el recurso humano son: formación en productos y servicios, utilización del sistema y relaciones interpersonales. Por ello, recomienda diseñar un programa de capacitación que contenga toda actividad formal para dotar a los colaboradores de nuevos conocimientos y herramientas necesarias para mejorar sus competencias laborales, especialmente en temas relacionados con las carencias antes descritas.

1.1.2 Descripción del departamento de Zacapa

De acuerdo a datos proporcionados por la Municipalidad de Zacapa (2015), dicho departamento fue creado según decreto número 31 del Ejecutivo, de fecha 10 de noviembre del año 1871. Se sitúa al noroeste de Guatemala en la zona llamada oriental, limitando al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal, al este con Izabal y la República de Honduras, al sur con los departamentos de Chiquimula y Jalapa, y al oeste con el departamento de El Progreso. El idioma es el castellano y posee humedad relativa de 66% aproximadamente.

La cabecera departamental de Zacapa está compuesta por once municipios, los cuales son los siguientes: Teculután, Río Hondo, Estanzuela, Usumatlán, San Diego, Gualán, La Unión, San Jorge, Cabañas, Huité y San Jorge.

La presente investigación se realizó en el municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa, el cual se describe a continuación.

a. Municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa

Según la Municipalidad de Río Hondo (2015), en su Plan de Desarrollo Municipal

-PDM- se conoce que el primer nombre de la cabecera municipal era “Candelaria de Río Hondo”, y que “Río Hondo” es en honor al río que atraviesa su demarcación.

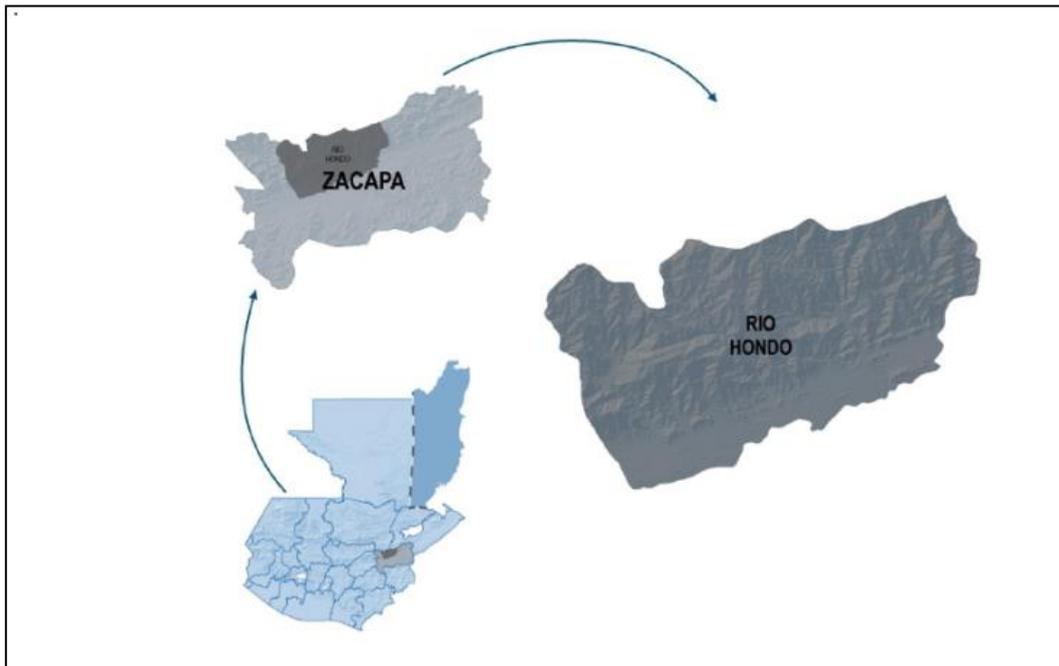
Dicha fuente agrega que la fiesta titular de la cabecera de Río Hondo, es en honor a la Patrona Virgen de Candelaria, por acuerdo del 7 de noviembre de 1934, asignándose los días conmemorativos del 25 al 28 de febrero. Además existen muchas personas aficionadas a las actividades culturales como el teatro, discursos, creadores de chistes y cuentos diversos, son celosos al preservar los recursos naturales.

El municipio de Río Hondo pertenece al departamento de Zacapa, se localiza al nor-oriente del país y está ubicado en el kilómetro 137 que conduce de la ciudad al océano atlántico, ruta identificada como CA-9, con una altitud de 184.91 metros sobre el nivel del mar. El nombre geográfico oficial es Río Hondo, limita al norte con el municipio de El Estor del departamento de Izabal; colinda con municipios del departamento de Zacapa: al este con el municipio de Gualán y Zacapa, al sur con el municipio de Zacapa y Estanzuela y al oeste con Teculután.

Su extensión territorial es de 422 kms. cuadrados, lo cual representa un 15.68% del departamento de Zacapa y un 0.39% de la extensión territorial de Guatemala.

A continuación se incluye el mapa del municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa.

Figura 1. Municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa



Fuente: Municipalidad de Río Hondo (2015).

b. Aldea Santa Cruz, municipio de Río Hondo, Zacapa

La fuente anterior afirma que la organización territorial y administrativa se dividió en cuatro microrregiones; dicha organización fue elaborada con aportes de la sociedad civil, miembros de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE- y autoridades municipales.

Dicho municipio está conformado por 1 área urbana, 26 aldeas y 11 caseríos, divididos en cuatro microrregiones, detallados a continuación.

Tabla 1. Microrregiones del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa

Microrregiones	Área Urbana	Aldeas	Caseríos
Microrregión I	Río Hondo	a. Panaluya b. El Tecolote c. La Palma d. La Pepesca e. Chanchán f. Casas de Pinto	a. Las Joyas b. El Senegal
Microrregión II		a. Santa Cruz b. Pasabién c. Ojo de Agua d. Sunzapote e. Nuevo Sunzapote f. Monte Grande g. Santa Rosalía Mármol	a. La Arenera b. Agua Caliente c. La Ceibita d. Lo de Mejía e. San Lorenzo f. El Peaje
Microrregión III		a. El Rosario b. Pata Galana c. El Petón d. Jesús María e. Jumuzna f. Llano Verde g. Mal Paso h. La Espinilla i. Jones j. Las Delicias k. Morán l. Las Pozas m. Llano Largo	a. El Cajón b. Tabacal c. El Naranjo
Microrregión IV	Área protegida de la Sierra de las Minas		

Fuente: Municipalidad de Río Hondo (2015).

De acuerdo con la tabla anterior, la aldea de Santa Cruz pertenece a la Microrregión II del municipio de Río Hondo. Castañeda K. (2013) establece que la aldea en mención es una de las comunidades más desarrolladas del municipio debido a la gran cantidad de comercio e industria localizado a orillas de la CA-9 norte, entre los que se pueden mencionar: Coca Cola Company, Alcosa, Licorera Zacapaneca, hoteles y restaurantes, entre otros.

La fuente anterior agrega que su ubicación geográfica es: al norte con aldea Pasabién y caserío Agua Caliente, al sur con caserío El Peaje y aldea La Arenera, al este con aldea Monte Grande, al oeste con aldea Ojo de Agua y caserío La Ceibita. Asimismo, es una de las aldeas más grandes en extensión territorial y población, cuenta con servicios de teléfono, energía eléctrica, alumbrado público, cable, agua entubada, 30% calles pavimentadas o adoquinadas, salón comunal, una escuela preprimaria y primaria oficiales, puesto de salud, instituto básico, hoteles y mucho comercio.

Cabe mencionar, que en este lugar se comercializan productos de origen local e importado, así como los servicios de los mejores hoteles del departamento de Zacapa, siendo los más reconocidos y con más años de funcionamiento: Hotel Santa Cruz, Hotel Longarone, Hotel El Atlántico y Hotel Nuevo Pasabién.

Según información recabada por la investigadora (2016), actualmente en la Aldea de Santa Cruz Río Hondo existen un total de 6 hoteles. Dicho lugar favorece a los mismos ya que se encuentran en la Ruta al Atlántico, se caracteriza por el comercio (venta de frutas y empanadas, gasolinera, venta de ropa, café internet, etc.) e industria (Coca Cola, Licorera Zacapaneca, Tecún, Toyota, etc.), su cercanía a lugares turísticos como el río Pasabién, y por ser un lugar accesible para los viajeros para poder hospedarse, debido que los hoteles están ubicados a la orilla de la ruta.

1.1.3 Objeto de estudio

De acuerdo a información recabada por la investigadora, la empresa objeto de estudio se dedica al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa; a petición de la propietaria de la misma, por motivos de confidencialidad, se omitió el nombre.

La naturaleza de dicho hotel se conoce como prestación de servicios de hospedaje, alimentación, piscinas y salones para eventos, ubicada en el Peaje, Santa Cruz, Río Hondo, Zacapa.

El hotel cuenta con patente de comercio y patente de sociedad; se rige como contribuyente afiliado al ISR en el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas y con respecto al IVA está afiliado al régimen general.

a. Misión, visión, objetivos y estructura organizacional

De acuerdo a información proporcionada por la propietaria y también Gerente General, empresa tiene establecida su misión, visión y objetivos organizacionales; asimismo, cuenta con un organigrama, los cuales se detallan a continuación:

a.1 Misión

“Somos una empresa hotelera, brindamos servicio de hospedaje, alimentación, salones y áreas para eventos a nacionales y extranjeros; ofrecemos tranquilidad, confort, amabilidad y cortesía, buscando siempre la excelencia”.

a.2 Visión

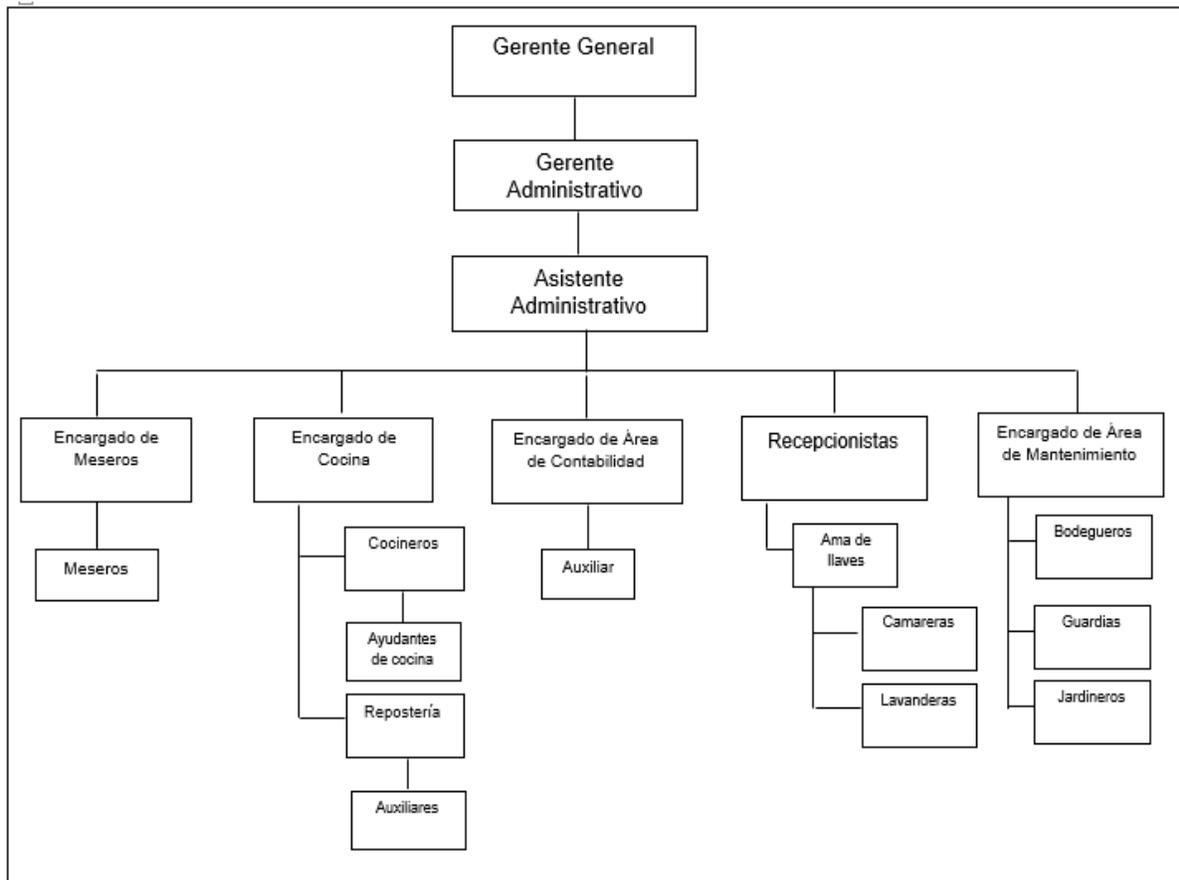
“Ser la mejor opción para viajeros nacionales y extranjeros en hospedaje, alimentación, salones y áreas para eventos, manteniendo la excelencia”.

a.3 Objetivos organizacionales

- ✓ Brindar un servicio de calidad y confort para nuestros huéspedes, asimismo, ofrecer una variedad de platillos en el restaurante y banquetes.
- ✓ Lograr posicionamiento como la mejor opción de hospedaje de calidad en la aldea Santa Cruz del municipio de Río Hondo, y por ende del departamento de Zacapa.
- ✓ Atraer no sólo a clientes nacionales, sino también internacionales, atendidos por personal altamente calificado.
- ✓ Contar con instalaciones óptimas para la realización de cualquier tipo de evento (cumpleaños, bodas, reuniones, conferencias, etc.)

a.4 Estructura organizacional

Figura 2. Organigrama de la empresa objeto de estudio



Fuente: Empresa objeto de estudio (2016).

A continuación se describen las funciones de cada uno de los puestos establecidos en el organigrama anterior, basados en el manual de puestos y funciones de la empresa.

-Gerente general

- ✓ Desarrolla la planificación estratégica para la empresa, haciéndolo de manera empírica.
- ✓ Se encarga de las evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo.
- ✓ Controla que todo se esté ejecutando correctamente.
- ✓ Junto con el gerente administrativo, se encarga de proveer el personal necesario para cubrir los puestos de trabajo existentes en la empresa.

-Gerente administrativo

- ✓ Se encarga de la formulación de planes.
- ✓ Determina las necesidades administrativas del hotel.
- ✓ Supervisa el cumplimiento de las metas de los subordinados a su cargo.
- ✓ Se encarga de coordinar las actividades de tal manera que sean realizadas con éxito por el personal.
- ✓ Junto con el gerente general, se encarga de proveer el personal necesario para cubrir los puestos de trabajo existentes en la empresa.
- ✓ Entrega reportes al gerente general.
- ✓ Toma decisiones de compra de insumos, útiles de oficina, etc. que le son requeridos por parte de los encargados de las diferentes áreas, para mantener abastecido el almacén y brindar servicios de calidad.

-Asistente administrativo

- ✓ Revisar y actualizar todos los planes administrativos del hotel y restaurante.
- ✓ Apoyo y control de la parte operativa y control de cobranzas y pagos.
- ✓ Analizar resultados y elevar informes sobre la gestión general del hotel y restaurante.
- ✓ Entrega reportes al gerente administrativo.
- ✓ Traslada información al encargado de meseros, cocina, área de contabilidad, área de mantenimiento y recepcionistas sobre disposiciones del gerente administrativo.
- ✓ Supervisa el trabajo de los recepcionistas, encargado de meseros, cocina, área de contabilidad y mantenimiento.

-Encargado (a) de meseros

- ✓ Supervisa el cumplimiento de funciones de los meseros.
- ✓ Entrega reportes al gerente administrativo sobre el área encargada.
- ✓ Controla que en el restaurante se encuentren los suministros necesarios para la prestación del servicio (manteles, mobiliario, platos, cubiertos, etc.).
- ✓ Coordina las actividades de los meseros, juntamente con el encargado de cocina para que sean realizadas con éxito, asimismo para que cubran los diferentes turnos de trabajo.
- ✓ Vela por que los clientes reciban productos y servicios de calidad.
- ✓ Orienta al personal de reciente ingreso.

-Encargado de cocina

- ✓ Supervisa el cumplimiento de funciones de los cocineros.
- ✓ Entrega reportes al gerente administrativo sobre el área encargada.
- ✓ Controla que en el restaurante se encuentren los suministros necesarios para la preparación de platillos (alimentos, bebidas, etc.)

- ✓ Coordina las actividades de los cocineros y repostería, juntamente con el encargado de meseros para que sean realizadas con éxito, asimismo para que cubran los diferentes turnos de trabajo.
- ✓ Vela por que los clientes reciban productos y servicios de calidad.
- ✓ Orienta al personal de reciente ingreso.

-Encargado (a) de área de contabilidad

- ✓ Elabora la planilla para los pagos respectivos de los sueldos del personal.
- ✓ Lleva la contabilidad de la empresa ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- para evitar incumplimientos fiscales.
- ✓ Se encarga de llevar los libros de contabilidad, siendo responsable de que todos los registros sean operados correctamente.
- ✓ Entrega reportes al gerente administrativo.
- ✓ Orienta al auxiliar de contabilidad para el desarrollo de sus funciones.

-Recepcionista

- ✓ Lleva el control de los ingresos y egresos de huéspedes.
- ✓ Brinda información al cliente.
- ✓ Lleva el control de las habitaciones disponibles para la respectiva entrega de llaves a los clientes.
- ✓ Realiza el cobro del servicio de hospedaje.
- ✓ Entrega reportes al asistente administrativo.

-Encargado (a) de área de mantenimiento

- ✓ Controla y mantiene en buen estado y funcionamiento las piscinas del hotel y juegos infantiles (área de recreación).
- ✓ Es el responsable de velar por el buen funcionamiento de las máquinas que se utilizan en el hotel y restaurante, darles sus chequeos en el tiempo correspondiente,

además de cumplir con labores de arreglo de puertas, baños, entre otros de las habitaciones.

- ✓ Informa a bodegueros sobre requerimientos de suministros para el respectivo mantenimiento de piscinas, juegos infantiles, área de jardín y herramientas a utilizar para reparaciones en las habitaciones del hotel y en el restaurante
- ✓ Supervisa el trabajo de los jardineros, guardias y bodegueros.
- ✓ Induce y orienta al persona de reciente ingreso.

-Mesero (a)

- ✓ Tiene contacto directo con los clientes, orientándolos para ubicarse en una mesa.
- ✓ Se encarga de proporcionar el menú para posteriormente tomar la orden y pasarla al área de cocina.
- ✓ Después de que los platillos están listos, los lleva a la mesa correspondiente.
- ✓ Mantiene limpio y ordenado el mobiliario e instalaciones del comedor.

-Cocinero (a)

- ✓ Lleva a cabo el proceso de inducción a los nuevos ayudantes de cocina.
- ✓ Organiza y desarrolla todas las actividades relacionadas con la cocina.
- ✓ Garantiza la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos.
- ✓ Es el responsable de preparar los platillos de acuerdo al menú elaborado previamente.
- ✓ Elabora las decoraciones de platillos para los buffets o banquetes organizados para eventos.

-Ayudante de cocina

- ✓ Brinda ayuda al cocinero.
- ✓ Se encarga de lavar y desinfectar las frutas y verduras a utilizar en los platillos.

- ✓ Descongela las piezas de carne y pollo a utilizar en la preparación de las comidas.
- ✓ Mantiene en orden y en limpio el equipo de cocina.
- ✓ Limpia y desinfecta adecuadamente el área de corte de carnes, frutas y verduras, todo esto cumpliendo con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- ✓ Controla la vajilla, cubiertos y demás utensilios de cocina, verificando que se encuentren debidamente higienizados y en cantidades suficientes para brindar el servicio.

-Repostería

- ✓ Realizar las operaciones de elaboración de pasteles, preparando las materias primas necesarias según fórmula, mezclando ingredientes, elaborando masas y cremas, horneando y añadiendo los productos complementarios de decoración.
- ✓ Lleva a cabo el proceso de inducción a los nuevos auxiliares de repostería.

-Auxiliar de repostería

- ✓ Brinda ayuda al repostero.
- ✓ Mantiene ordenado y limpio el equipo de repostería.
- ✓ Controla todos los utensilios de repostería, verificando que se encuentren debidamente higienizados y en cantidades suficientes para brindar el servicio.

-Auxiliar de contabilidad

- ✓ Apoya al encargado (o) del área de contabilidad para mantener al día la documentación fiscal y evitar atrasos en la presentación de planillas.
- ✓ Mantenerse al tanto de las horas de trabajo de los colaboradores, las ventas, los gastos, los pagos y las horas facturables para asegurar que los libros financieros sean precisos y que la empresa sea rentable.

- ✓ Recurre a procedimientos de codificación especializados para mantener un registro de los débitos y créditos.
- ✓ Crea funciones únicas en los programas informáticos para satisfacer las necesidades de la contabilidad de la empresa.
- ✓ Desarrolla o ajusta los procedimientos para hacer el seguimiento de las finanzas.
- ✓ Calcula los impuestos estimados cuando sea necesario.

-Ama de llaves

- ✓ Tiene a su cargo la supervisión y control de las camareras y lavanderas, así como de la atención a los huéspedes en las habitaciones del hotel.
- ✓ Vela porque las camareras y lavanderas cumplan con los pasos a desarrollar en el proceso de aseo y limpieza de las habitaciones.
- ✓ Maneja copia de las llaves de cada habitación del hotel.
- ✓ Otorga las labores diarias a cada camarera y lavandera e informa al asistente administrativo sobre los avances en los procesos.
- ✓ Controla que en las habitaciones se encuentren los suministros necesarios para la prestación del servicio (ropa de cama, accesorios de limpieza, etc.) y que el mobiliario y aparatos eléctricos se encuentren en buen estado.

-Camarera

- ✓ Se encarga de mantener en total limpieza y confort las habitaciones del hotel, para cumplir con las expectativas de los clientes.
- ✓ Lleva un control del cumplimiento de los requisitos necesarios para la limpieza de cada habitación.
- ✓ Debe dar un reporte de sus labores a la ama de llaves.

-Lavanderas

- ✓ Se encargan del lavado y secado de las prendas correspondientes a cada habitación.
- ✓ Entregan a las camareras las prendas limpias de cada habitación para sean colocadas.
- ✓ Llevan un pequeño control para solicitar a bodega el abastecimiento de insumos.

-Bodeguero

- ✓ Apoya al encargado (a) de mantenimiento en el control y registro de los suministros disponibles.
- ✓ Se encarga de descargar de los vehículos transportistas los suministros solicitados por la empresa a los proveedores.
- ✓ Mantiene limpia y ordenada el área de bodega.
- ✓ Tiene a su cargo el control y registro de los suministros mínimos dentro de la bodega.
- ✓ Entrega los pedidos que se realizan en las áreas de la empresa.
- ✓ Entrega reportes al encargado de mantenimiento.

-Jardinero

- ✓ Mantiene el área del jardín en óptimas condiciones, con un ambiente agradable y fresco para los clientes.
- ✓ Es el responsable de darle el respectivo tratamiento a todas las plantas y áreas verdes de la empresa.

-Guardia

- ✓ Se encarga de velar por la seguridad de la empresa.
- ✓ Verifica el ingreso y egreso de los clientes y el personal del hotel.
- ✓ Permite que el cliente se sienta seguro y con tranquilidad.

b. Análisis FODA de la organización (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La empresa en mención cuenta con amplias instalaciones y parqueo, cómodas habitaciones con baño privado, televisión, servicio de internet, salones para eventos tales como: reuniones, cumpleaños, quince años, bodas, etc., piscinas para niños y adultos, ranchitos, área verde y área de juegos. También cuenta con área de restaurante en el cual los clientes pueden degustar de una variedad de platillos, postres y bebidas.

De acuerdo a información proporcionada por la propietaria del hotel, quien desempeña también el cargo de Gerente General, los colaboradores que laboran en la organización en su mayoría tienen varios años de pertenecer a la misma o han trabajado anteriormente en otros hoteles de la Aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, Zacapa.

Entre las oportunidades que posee la empresa es que se encuentra ubicada en la ruta al Atlántico (km. 126), la cual es transitada por transporte pesado y liviano, motoristas transporte de pasajeros nacionales y extranjeros. Otra de las características del lugar es que es un punto estratégico para el comercio de frutas y alimentos cocinados tales como empanadas, quesadillas, tortas, marquesote, venta de lácteos, entre otros. Asimismo, es el punto donde se ubica la carretera que conduce a los municipios de Huité, Cabañas y San Diego, del departamento de Zacapa.

Cerca de las instalaciones del hotel se encuentra un centro para la emisión de licencias de conducir y empresas industriales, entre ellas: Coca-Cola, Alimentos Congelados S.A. –ACOSA-, Sacos del Atlántico, etc.

Una debilidad de la empresa objeto de estudio, es que desde hace cinco años su personal no ha recibido capacitaciones para dotarse de conocimientos, habilidades y/o

destrezas para el desarrollo de sus tareas en el trabajo, lo cual repercute en la calidad del servicio que el hotel presta actualmente.

Entre las amenazas de la empresa dedicada al servicio hotelero se encuentran:

- ✓ Su competencia directa, ya que a pocos metros se encuentran otros hoteles, que ofrecen los mismos servicios, cuentan con amplias instalaciones y tienen varios años de funcionamiento.
- ✓ La devaluación de la moneda y crisis económica del país.
- ✓ Los altos índices de violencia a nivel nacional, ya que esto disminuye la afluencia del turismo.
- ✓ La toma de carreteras por grupos de personas ocasiona malestar a los turistas durante sus giras y esto puede hacer perder clientes.

1.2 Marco teórico

El presente trabajo de investigación se fundamenta en una base teórica, por lo tanto, a continuación se conceptualizan los términos del elemento de estudio.

1.2.1 Administración

Koontz, H. y Weihrich H. (2004) indican que la administración “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos”.

Además, “la administración es lo que hacen los gerentes... Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins y Coulter, 2005:7).

La administración es la ciencia que tiene por objeto el estudio, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos: humanos,

financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc. de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

1.2.2 Administración de recursos humanos

Según Mondy, R. y Noe, R. (2005:4), la administración de recursos humanos “es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una administración de recursos humanos eficaz”.

La administración de recursos humanos es la “función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes” (Robbins, S. y De Cenzo, D., 2002:181).

Asimismo, para Alles, M. (2012:8), la administración de recursos humanos, también llamada administración de personal, “implica el manejo de todos los aspectos contractuales de la relación empleado-empendedor incluyendo la liquidación de haberes, aspectos impositivos y todos aquellos aspectos que aseguren la integridad física de los colaboradores”. La autora agrega también, que en la utilización de la expresión administración de personal, puede incluirse la selección e incorporación de personas y su formación.

Werther, W. y Davis, K. (2008), mencionan que el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces.

a. Funciones de la administración de recursos humanos

Las personas que intervienen o participan en dicha administración trabajan a través de un sistema integrado. Mondy, R. y Noe, R. (2005) establecen cinco áreas funcionales que se relacionan con la administración del recurso humano eficaz: proceso empleo, que implica el análisis de puestos, planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos, el cual no sólo consiste en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño; compensaciones y prestaciones; seguridad social y salud; y por último relaciones laborales y con colaboradores.

Por su parte, Puchol, L. (2007) indica que en las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas: la función de empleo, función de administración de personal, función de compensación, función de dirección y desarrollo de recursos humanos, función de relaciones laborales y función de comunicación interna.

La administración de recursos humanos es la responsable de garantizar que se satisfagan las necesidades de las personas. Se encarga de la planificación, contratación, desarrollo de recursos humanos, evaluaciones y recompensas, y de mantener relaciones efectivas en el personal (Lusthaus, Ch., et. al. 2001).

Una de las funciones primordiales de la administración en mención es el desarrollo de recursos humanos, es decir la capacitación, ya que es primordial que el personal de una empresa cuente con los conocimientos, habilidades, experiencia y diversos aspectos necesarios para el buen desarrollo de funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

En virtud de lo anterior la administración de recursos humanos, es el encargado de administrar o gestionar al personal dentro de la empresa. Al analizar, es posible

describir que el propósito como tal del departamento de recursos humanos al capacitar es preparar al personal, darles mejoras y contribuir con la productividad de la empresa para que de esta manera, éstos sean responsables de ellos mismos en su desempeño. A continuación se incluye teoría relacionada con la función antes descrita.

1.2.3 Capacitación

Alles, M. (2012:39), establece que la capacitación se refiere a “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados... es la actividad más utilizada para la formación de personas”.

En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona en su puesto de trabajo y de tal manera desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los cargos que ocupaban (Chiavenato, I., 2011).

Dicho autor agrega que actualmente, el concepto de capacitación se amplió y es considerado como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. Asimismo, afirma que casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara al colaborador para que desempeñe con excelencia cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo que ocupa.

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Además, es una fuente de utilidad, ya que permite a los colaboradores contribuir efectivamente en los resultados de la empresa.

El autor añade también la diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, aún cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su

perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo, mientras que el desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requieran ahí.

Sin embargo, Mondy, R. y Noé, R. (2005:5), establecen que el desarrollo de recursos humanos “es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidad de capacitación y desarrollo”.

Además, unifican la capacitación con el desarrollo (CyD), indicando que es el centro de un esfuerzo continuo para mejorar las capacidades de los colaboradores y el desempeño organización.

La capacitación para dichos autores se refiere a actividades diseñadas para impartir a los colaboradores los conocimientos y habilidades requeridas para sus empleos actuales. Por otro lado, el desarrollo, se refiere al aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, I., 2011).

Landy, F. y Conte, J. (2005), agregan que la capacitación es una costumbre meditada y por lo tanto se espera que ésta como tal lleve a las personas al aprendizaje de nuevos métodos y teorías para desempeñar bien su puesto de trabajo, lo cual quiere decir que

de la misma se obtiene un aprendizaje para los empleados, lo cual trae beneficios a las organizaciones.

Existen varios sistemas para brindar la capacitación al personal en las empresas, en la actualidad se proponen un sinnúmero, que son muy efectivas e innovadoras. La capacitación interna se da en el trabajo y como tal es responsabilidad del jefe inmediato, quien es el que mantiene un contacto directo con su personal. La empresa como conjunto, es la encargada de impulsar el éxito de la misma y de sus empleados, y el contacto más cercano de éstos es el jefe inmediato que es el encargado de enseñar y apoyar para obtener buenos resultados.

De acuerdo a lo anterior, Siliceo, A. (2006:39), asegura que “un ejecutivo o jefe es el responsable, primariamente, de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado”.

Dicho autor manifiesta que capacitar es brindar los conocimientos necesarios al personal para que obtengan un desempeño eficiente en sus labores, la capacitación es una herramienta que se utiliza para realizar actividades que busquen la mejora, el incremento y el desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.

a. Objetivos de la capacitación

Según Chiavenato, I. (2011), los principales objetivos de la capacitación son:

- ✓ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Dessler, G. (2009:335) opina que es necesario establecer los objetivos de capacitación concretos y mensurables. Los objetivos de capacitación, desarrollo o (más generalmente) didácticos son “una descripción de un desempeño que usted espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competente”.

Los objetivos especifican qué deberían lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Por lo tanto, proporcionan una guía para los esfuerzos tanto el aprendiz como el instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del programa de capacitación.

Una táctica útil también es crear, para el aprendiz, una necesidad de capacitación motivacional percibida. La capacitación resulta infructuosa cuando el aprendiz carece de la habilidad o la motivación para beneficiarse de ella. El empleador puede dar varios pasos para aumentar la motivación del aprendiz, ofrecer oportunidades para la práctica activa y dejar que el aprendiz cometa errores y explore soluciones alternativas, ya que esto mejora tanto la motivación como el aprendizaje.

Algunas metas u objetivos importantes que persigue la capacitación son (Ivancevich, J. 2005):

- ✓ La validez de la capacitación.
- ✓ La validez de la transferencia.
- ✓ La validez de la organización.
- ✓ La validez entre organizaciones.

b. Beneficios de la capacitación

La capacitación como tal, ofrece muchos beneficios a los colaboradores de la empresa. Además de esto, también tiene propósitos ampliamente definidos y experimentados. Para Siliceo, A. (2006), la capacitación busca organizar, enseñar y mantener en los

empleados la cultura de la organización así como los valores de la misma. Con esto los colaboradores se pueden apoyar en cambios que existan, pueden de tal manera resolver problemas, tener un mejor desempeño, actualizar y mejorar sus conocimientos ya que son de importancia para cumplir con eficiencia su trabajo.

Otro aspecto importante a considerar es que la capacitación es una inversión y no un gasto (Chiavenato, I., 2011). La empresa que tiene la intención de capacitar a su equipo de trabajo es para disminuir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, el autor explica que la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia al personal con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la organización.

La capacitación es una acción planeada y basada en necesidades existentes de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de las empresas (Siliceo, A., 2006). De acuerdo con lo anterior, la capacitación tiene beneficios para los empleados y para la empresa. Werther, W. y Davis, K. (2008), expresan que los beneficios que proporciona la capacitación a los colaboradores y a la empresa son los siguientes:

Tabla 2. Beneficios de la capacitación

A los colaboradores	A la empresa
✓ Mejorar la capacidad de la toma de decisiones.	✓ Mejorar el conocimiento del puesto.
✓ Ayudar en la solución de problemas.	✓ Identificar los objetivos de la organización de parte del personal.
✓ Aumentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.	✓ Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
✓ Participar y ser integrante de un grupo.	✓ Mejorar la relación jefes-subordinados.
✓ Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.	✓ La adopción y comprensión de nuevas políticas.
✓ El nivel de satisfacción incrementa en su puesto.	✓ La formación de actitudes de calidad y productividad.
✓ Permitir el logro de metas individuales.	✓ Reducir la tensión y permite el manejo

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la comunicación entre grupos y entre individuos. ✓ Mejorar la relación con el jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> de áreas de conflicto. ✓ Promover la comunicación en toda la organización. ✓ Ayudar en la orientación de nuevos empleados.
--	--

Fuente: Elaboración propia con base a Werther, W. y Davis, K. (2008).

Rodríguez, J. (2007), explica que la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la empresa. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos.

Asimismo, el autor agrega que casi todas las organizaciones progresistas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como debieran. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación, es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles. Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están reconociendo cada vez más la importancia y los beneficios que se obtienen al capacitar e impulsar el desarrollo de los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras.

La importancia de la capacitación radica en que beneficia a:

- ✓ la organización,
- ✓ al individuo y
- ✓ a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.

Cuando una organización reconoce la importancia y beneficios de la continua capacitación con relación al desempeño de los trabajadores y lleva a cabo acciones

apropiadas en relación a esta, se puede hablar de una organización que aprende (Mondy, R. y Noe, R., 2005). Una empresa de este tipo considera la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado.

c. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC)

Según Chiavenato, I. (2011), la detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

El DNC se resume en los siguientes renglones (Reza, 2006:29):

- ✓ Permite conocer las posibles carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los colaboradores para su buen desempeño.
- ✓ La base de un plan maestro y de programas efectivos de capacitación.
- ✓ El principio de la sistematización de la capacitación y desarrollo del capital humano.
- ✓ El inicio de una organización de aprendizaje.
- ✓ Algo que debe renovarse constantemente por la dinámica organizacional.
- ✓ Lo que permite hacer conciencia de las carencias de líderes y empleados.
- ✓ Es el fundamento del éxito del proceso permanente de formación profesional.

Todo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación trae sus beneficios a la organización, las cuales, según Siliceo, A. (2006) son los siguientes:

- ✓ Análisis y localización de necesidades educativas.

- ✓ Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- ✓ Obtención de perfiles educativos de los puestos en la empresa.
- ✓ Información sobre la programación de actividades del departamento de capacitación.
- ✓ Obtención de información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- ✓ Definición de recursos necesarios como: eventos a realizar, cuerpo de instructores, materiales didácticos necesarios, metodología a utilizar, recursos físicos, auxiliares didácticos necesarios, entre otros.
- ✓ Apoyo al inventario de recursos humanos.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación en los colaboradores de la empresa, se pueden emplear los siguientes medios principales (Chiavenato, I., 2011):

- ✓ **Evaluación del desempeño:** Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ✓ **Observación:** Constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etc.
- ✓ **Cuestionarios:** Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists) con evidencia de necesidades de capacitación.
- ✓ **Solicitud de supervisores y gerentes:** Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel, más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos capacitación para su personal.

- ✓ **Entrevista con supervisores y gerentes:** Los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- ✓ **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- ✓ **Reorganizaciones del trabajo:** Siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ **Entrevista de salida:** Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podría corregir.
- ✓ **Análisis de puesto y perfil del puesto:** Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- ✓ **Informes periódicos:** De la empresa o de producción que muestran las posibles deficiencias que podría merecer capacitación.

Por su parte, Alles, M. (2005) sugiere utilizar las siguientes herramientas para analizar necesidades de capacitación en los colaboradores:

- ✓ Examinar estándares de varias áreas.

- ✓ Realizar entrevistas individuales con supervisores, colaboradores, gerentes, y si es posible, clientes u otras personas relacionadas.
- ✓ Analizar el equipo de trabajo.
- ✓ Consultar con expertos de la empresa y otros externos a fin de optimizar el rendimiento.
- ✓ Identificar los buenos rendimientos y analizar por qué esos colaboradores hacen su tarea correctamente.

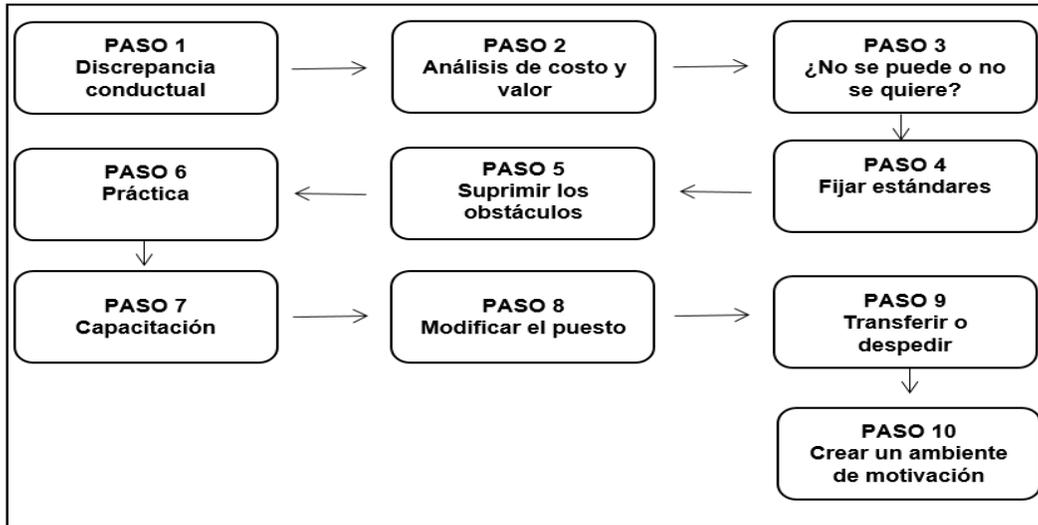
Ivancevich, J. (2005) define cuatro maneras de determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores:

- ✓ Observar a los colaboradores.
- ✓ Escuchar a los colaboradores.
- ✓ Preguntar a los supervisores cuáles son las necesidades del personal a su cargo.
- ✓ Examinar los problemas que tienen los colaboradores.

El autor agrega que en esencia todas las brechas entre los resultados esperados y los reales apuntan a la necesidad de capacitación. Solicitar activamente sugerencias a empleados, supervisores, gerentes y comisiones de capacitación también produce ideas nuevas.

También indica los pasos específicos de un análisis de desempeño para determinar las necesidades de capacitación, los cuales se detallan en la figura No. 3:

Figura 3. Pasos para determinar las necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base a Ivancevich, J. (2005).

De acuerdo a lo establecido en la figura anterior, a continuación una explicación breve de cada uno de los pasos para determinar las necesidades de capacitación en los colaboradores de una empresa.

- ✓ **Paso 1: Discrepancia conductual:** El primer paso es evaluar el desempeño del personal: ¿cuál es el rendimiento real de los colaboradores y cuál debería ser?.
- ✓ **Paso 2: Análisis de costo y valor:** El gerente debe determinar el costo y el valor de corregir la discrepancia conductual identificada.
- ✓ **Paso 3: ¿No se puede o no se quiere?:** Es importante determinar si el colaborador es capaz de hacer el trabajo que se espera de él si se lo propone. Hay que responder a tres preguntas: la primera, ¿la persona sabe qué hacer en términos de desempeño?; la segunda, ¿la persona puede hacer el trabajo si se lo propone?; y la tercera, ¿la persona quiere hacer el trabajo?. Las respuestas a las anteriores preguntas requieren que quien realiza el análisis de desempeño observe y escuche con detenimiento y haga las preguntas pertinentes.

- ✓ **Paso 4: Fijar estándares:** Fijar un estándar y comunicarlo claramente puede mejorar el desempeño.
- ✓ **Paso 5: Suprimir los obstáculos:** Tanto el tiempo como el equipo y las personas pueden ser obstáculos que generan discrepancias conductuales.
- ✓ **Paso 6: Práctica:** Práctica, práctica y más práctica puede ser la vía para desempeñar mejor un trabajo.
- ✓ **Paso 7: Capacitación:** Si el análisis de desempeño indica que hay que modificar comportamientos, la capacitación se convierte en una consideración pertinente. Los métodos de capacitación que se tengan deben ser ponderados y considerados para encontrar al que mejor se preste para corregir la discrepancia conductual.
- ✓ **Paso 8: Modificar el puesto:** Rediseñar el puesto mediante enriquecimiento, la simplificación o la ampliación del puesto puede ser la mejor solución.
- ✓ **Paso 9: Transferir o despedir:** Si nada de lo anterior sirve, el colaborador debe ser transferido o despedido de la empresa.
- ✓ **Paso 10: Crear un ambiente de motivación:** En algunos casos puede haber un problema de motivación: un empleado hábil y capaz puede no querer desempeñar el trabajo como se requiere.

c.1 Niveles de análisis de las necesidades de capacitación

Dessler, G. (2009) establece que para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Análisis de tareas.
- ✓ Análisis del desempeño.

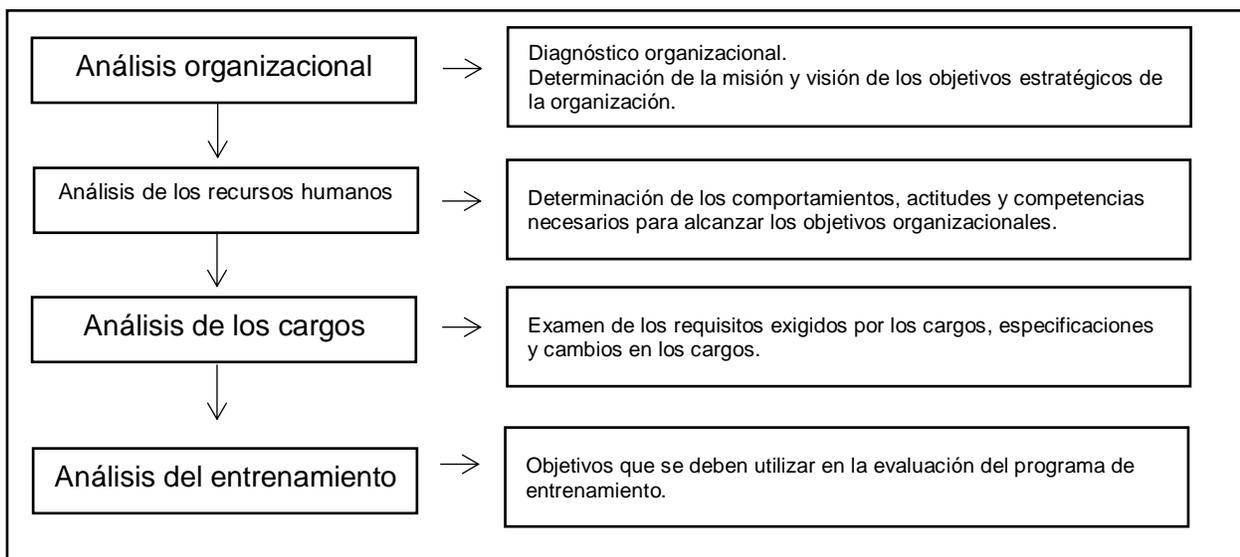
Al hablar del análisis de tareas, el autor se refiere a una evaluación de las necesidades de capacitación de los colaboradores nuevos, el cual es un estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas como el uso del programa Java (en el caso de un diseñador de páginas web) o la realización una entrevista (en el caso de un supervisor).

Asimismo, al hablar de análisis del desempeño, el autor se refiere a una evaluación de las necesidades de capacitación de los colaboradores actuales en la empresa, el cual es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio.

Sin embargo, Chiavenato, I. (2012) indica que el DNC se puede realizar en cuatro niveles de análisis: análisis organizacional, análisis de los recursos humanos, análisis de la estructura de cargos y análisis del entrenamiento.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la siguiente figura.

Figura 4. Niveles de análisis en el DNC



Fuente: Chiavenato, I. (2002).

Mondy, R. y Noe, R. (2005) explican que las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles: el análisis organizacional, en el que se estudia la misión, objetivos y planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos; el análisis de tareas, el cual se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la organización; y el análisis de personas, para el cual dichos autores indican que la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel.

Por su parte, Landy, F. y Conte, M. (2005) los sintetizan los niveles de análisis de necesidades de capacitación de la siguiente manera: análisis organizacional, análisis de la tarea y análisis de la persona. A continuación, se detalla cada uno de ellos en la tabla No. 3.

Tabla 3. Análisis de necesidades de capacitación

Análisis organizacional	Analiza las metas y problemas de toda la empresa para determinar dónde se necesita entrenar.
Análisis de la tarea	Analiza las tareas y las competencias requeridas para determinar lo que los colaboradores de la empresa deben hacer para desempeñarse con éxito.
Análisis de la persona	Analiza el conocimiento, las habilidades y el desempeño actual para determinar quién necesita capacitación.

Fuente: Elaboración propia con base a Landy, F. y Conte, M. (2005).

Sin embargo, Tamayo, J., Villa, D. y Beltrán, A. (2011) establecen cinco tipos de análisis de necesidades de capacitación, los cuales son: análisis del equipo, análisis de la actividad, análisis de problemas en la organización, análisis del comportamiento y análisis de la organización.

c.2 Áreas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (contenido de la capacitación)

Para Ivancevich, J. (2005), la evaluación de necesidades implica analizar las necesidades de la organización, los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para realizar el trabajo y las necesidades particulares del titular del puesto. La evaluación de las necesidades de la organización requiere de un examen de los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa.

El autor agrega que cuestionamientos como ¿cuáles son las tareas?, ¿qué habilidades se requieren para desempeñarlas bien?, ¿qué significa el buen desempeño?, ¿hay que reunir datos de empleados, supervisores y expertos para completar esta parte de la evaluación de necesidades?, son fundamentales para diagnosticar las necesidades de capacitación en los colaboradores de la organización.

Según Chiavenato, I. (2011), el contenido de la capacitación abarca cuatro elementos, los cuales se muestran en la tabla No. 4:

Tabla 4. Contenido de la capacitación

Transmisión de información	Desarrollo de habilidades	Desarrollo o modificación de actitudes	Desarrollo de concepto
El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Por lo regular, la	Se refiere a las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Es una	Es la modificación de actitudes negativas de los colaboradores para convertirlas en otras más favorables, como incrementar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia	A través de la capacitación se puede elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la

información es general (información sobre la empresa, sus productos, políticas, reglas, etc.)	capacitación orientada hacia las tareas y operaciones que se realizarán.	y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas.	práctica de la administración o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, I. (2011).

Para Pinto, R. (2006), las áreas a las cuales se dirige el estudio del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) son: la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto. Como el campo de la conducta es muy amplio, el estudio del DNC deben considerarse específicamente en los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

✓ **Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado**

- Conocimientos específicos del puesto.
- Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas.
- Aplicación de métodos y procesos.

✓ **Habilidades administrativas**

- Comprensión y logro de objetivos.
- Organización del propio trabajo y del de los demás.
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de la planeación y el control de resultados.

✓ **Habilidades en relaciones humanas**

- Capacidad en relaciones con otros de manera constructiva
- Habilidad para trabajar en equipo.

-Ejercer liderazgos, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a colaboradores.

✓ **Habilidades conceptuales**

Al hablar de habilidades conceptuales, el autor antes mencionado se refiere a las facultades que tiene un individuo para realizar las diferentes actividades de un empleo, capacidad intelectual o mental y destreza física se requiere para desempeñar actividades. Entre las habilidades conceptuales se consideran tres fundamentales siendo las siguientes:

-Técnica: considera la suma de conocimientos de un individuo, y en forma prioritaria, la facilidad de aplicación de esos conocimientos en cualquier empresa o situación específica.

-Manual: se utiliza para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo sirven para realizar trabajos de menor esfuerzo mental y más estandarizado en el desarrollo de actividades y funciones dentro de un puesto de trabajo.

-Espacial: mide la capacidad para comprender las relaciones físico espacial entre objetos geométricos y el sentido de ordenamiento, es decir imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio.

✓ **Habilidades de logro de resultados**

-Características de personalidad.

-Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.

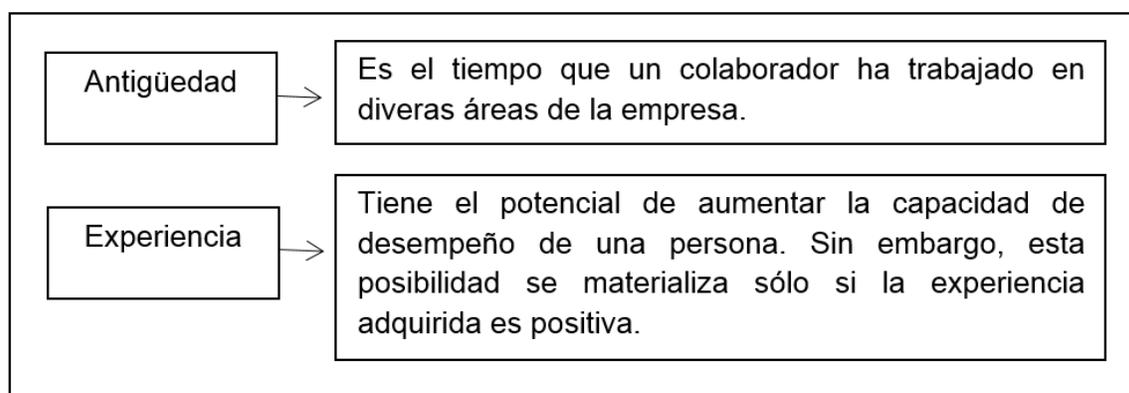
-Logro de resultados.

Sin embargo, Mondy, R. y Noe, R. (2005) establecen que las áreas que se deben considerar para determinar las necesidades de capacitación en los colaboradores son los conocimientos, habilidades y capacidades. Es necesario realizarse preguntas tales como: ¿qué conocimiento se desea que tenga el personal?, ¿qué habilidades necesitan

los colaboradores?, ¿qué necesitan para desempeñarse en forma distinta a como lo hacen actualmente en la empresa?.

Otras áreas que son necesarias ser tomadas en cuenta para facilitar la detección de necesidades de capacitación son la antigüedad y experiencia del empleado, a lo que los autores anteriores definen de la siguiente manera:

Figura 5. Antigüedad y experiencia



Fuente: Elaboración propia con base a Mondy, R. y Noe, R. (2005).

Para Alles, M. (2005:56), una herramienta para diagnosticar las necesidades de capacitación es la adecuación persona-puesto, la cual es un “conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante en esa posición”. La autora agrega que para evaluar al ocupante de un puesto de trabajo es necesario considerar como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias.

Sin embargo, Newell, S. (2002) establece que para muchas organizaciones es indispensable animar a los colaboradores a desarrollar elementos tales como sus conocimientos, habilidades y experiencia, ya que éstos son clave para la ejecución de tareas y por ende para verificar si necesitan ser reforzados.

Es posible adquirir algunas habilidades y conocimientos con sólo escuchar, observar o leer. Pero otras requieren práctica y experiencia auténticas. Al dar a los gerentes y demás colaboradores la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores, las experiencias de desarrollo en el puesto son algunas de las técnicas más poderosas y utilizadas. Los métodos para proporcionar experiencia en la práctica incluyen los siguientes: la asesoría, los trabajos de suplencia, la rotación de puestos, la transferencia lateral, los proyectos especiales y consejos subalternos, el aprendizaje en acción, las juntas de personal, y la planeación del desarrollo profesional.

d. Programa de capacitación

El programa de capacitación es el instrumento que se utiliza para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará.

Para Chiavenato, I. (2011), el éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación, se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

d.1 Diseño del programa de capacitación

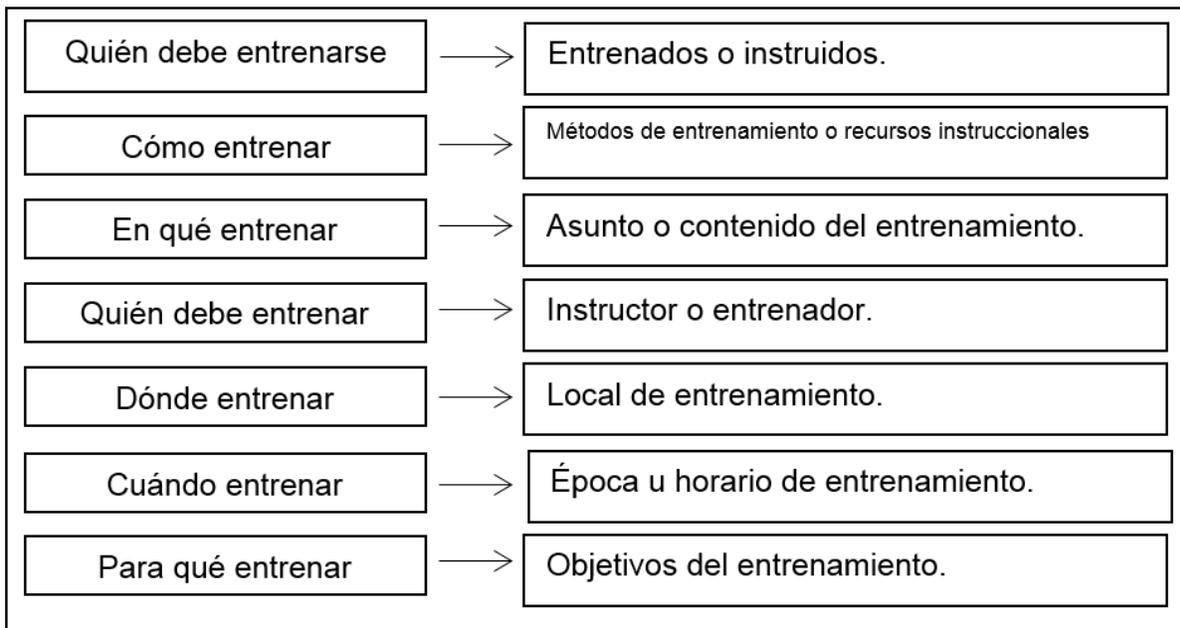
Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa (Chiavenato, I. 2011).

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

- ✓ ¿Cuál es la necesidad?
- ✓ ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- ✓ ¿Ocurre en otra área o división?
- ✓ ¿Cuál es su causa?
- ✓ ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ✓ ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ✓ ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ✓ ¿La necesidad es inmediata?, ¿cuál es la prioridad en relación con los demás?
- ✓ ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ✓ ¿Cuántas personas y cuantos servicios atenderán?
- ✓ ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ✓ ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ✓ ¿Quién realizará la capacitación?

El diseño del programa de capacitación está relacionado con la planeación de las acciones de entrenamiento. Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación, es necesario centrar la atención en dichas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar la capacitación significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de lograr los objetivos de la capacitación (Chiavenato, I. 2002).

Figura 6. Programación de la capacitación



Fuente: Chiavenato, I. (2002).

Mondy, R. y Noe, R. (2005) manifiestan que “un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una serie extensa de programas exitosos aumenta ciertamente la credibilidad de la capacitación y desarrollo”.

Según Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001), una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. Dichos autores indican que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: objetivos de la capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.

Los autores antes descritos agregan que las características personales del instructor o capacitador influyen en la capacitación. La persona encargada de capacitar debe poseer características como: conocimiento del tema, adaptabilidad, sentido del humor,

interés, cátedras claras, asistencia individual y entusiasmo. Para que los programas de capacitación sean más exitosos, las organizaciones deben recompensar a los gerentes que demuestran ser excelentes instructores.

d.2 Proceso para crear un programa de capacitación

“La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2009:121).

El autor agrega que el proceso de capacitación conlleva cinco pasos:

- ✓ **Análisis de las necesidades:** Identifica las habilidades específicas que se requieren para el desarrollo del trabajo, evalúa las habilidades de los colaboradores y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
- ✓ **Diseño de la instrucción:** Se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros, ejercicios y actividades.
- ✓ **Validación:** Se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
- ✓ **Implantación del programa:** Consiste en la aplicación de la capacitación al grupo de colaboradores elegido.
- ✓ **Evaluación:** La administración evalúa los logros o fracasos del programa.

Dicho autor también indica que para crear un programa de capacitación es necesario seguir este proceso:

- ✓ **Paso 1: Establecer objetivos de capacitación:** Se deben redactar los objetivos de la capacitación. Por ejemplo: reducir desperdicios o conseguir colaboradores nuevos en un período de dos semanas.
- ✓ **Paso 2: Redactar una descripción detallada de los puestos:** La descripción detallada de los puestos es la base de cualquier programa de capacitación, ya que está debe enumerar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos para realizar cada tarea.
- ✓ **Paso 3: Elaborar un formulario abreviado de registro del análisis de tareas:** El gerente o propietario de un pequeño negocio puede utilizar una versión abreviada del formulario de registro del análisis de tareas que incluye cuatro columnas: las tareas, estándares de desempeño, las habilidades y aptitudes requeridas.
- ✓ **Paso 4: Elaborar una hoja de instrucción en el trabajo:** Dicho paso consiste en elaborar una hoja de instrucción en el trabajo, la cual muestra los pasos de cada tarea, así como sus elementos clave.
- ✓ **Paso 5: Preparar un programa de capacitación para el puesto:** Como mínimo, su paquete de capacitación debe incluir la descripción del puesto, un formulario abreviado de registro del análisis de tareas y una hoja de instrucción en el trabajo; lo anterior se reúne en un manual de capacitación.

Asimismo, Chiavenato, I. (2002) manifiesta que el entrenamiento o capacitación es un proceso cíclico y continuo que está conformado de cuatro partes:

- ✓ **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- ✓ **Diseño:** elaboración del programa de capacitación basado en las necesidades encontradas.

- ✓ **Implementación:** aplicación y conducción del programa de capacitación.
- ✓ **Evaluación:** verificación de los resultados obtenidos a través de la capacitación.

Tamayo, J., Villa, D. y Beltrán, A. (2011) establecen que para la elaboración de un programa de capacitación, es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Fijar los objetivos.
- ✓ Determinar el número de participantes y nivel de capacitación.
- ✓ Definir los cursos a desarrollar.
- ✓ Definir los objetivos de cada curso.
- ✓ Unidades de instrucción.
- ✓ Tiempos necesarios.
- ✓ Instructores por cada unidad de capacitación.
- ✓ Métodos para medir la eficacia.
- ✓ Información administrativa necesaria.

d.3 Implementación del programa de capacitación

A pesar de la importancia del diagnóstico de necesidades, los objetivos de capacitación y principios de aprendizaje, el meollo de la implementación del programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción (Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. 2001).

Al elegir entre varios métodos se debe considerar determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

Los autores indican que para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos primarios: los que se utilizan para los colaboradores no ejecutivos y los que usan para los ejecutivos.

Sin embargo, Mondy, R. y Noe, R. (2005) manifiestan que la implementación de programas de capacitación presenta problemas singulares; la capacitación implica cambio, al cual se pueden resistir los colaboradores de manera rotunda. La retroalimentación de los participantes es fundamental en esta etapa porque los nuevos programas presentan errores frecuentemente.

Para implementar el programa de capacitación, es necesario seleccionar técnicas para su ejecución, tales como: adiestramiento individual, grupal, clases multilaterales, rotación del trabajador, sustitución del jefe, asignación de tareas especiales, entre otras (Tamayo, J., Villa, D. y Beltrán, A. 2011).

Se puede recurrir al uso de talleres participativos como: la capacitación participativa, la cual consiste en la involucración activa de los participantes, siendo ellos quienes desarrollan las respuestas; y el método de estudio de casos, el cual conlleva los siguientes pasos: la preparación y la lectura, discusión en grupos de trabajo, discusión en plenaria y por último, la clausura.

e. Evaluación del programa de capacitación

“La última fase del proceso de capacitación, es la evaluación de la calidad del programa por parte de la unidad de capacitación. El propósito de esto es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los contenidos educativos del programa que se aplicó”. (Salazar, 2014, párr. 1).

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001) consideran que “la capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos 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.

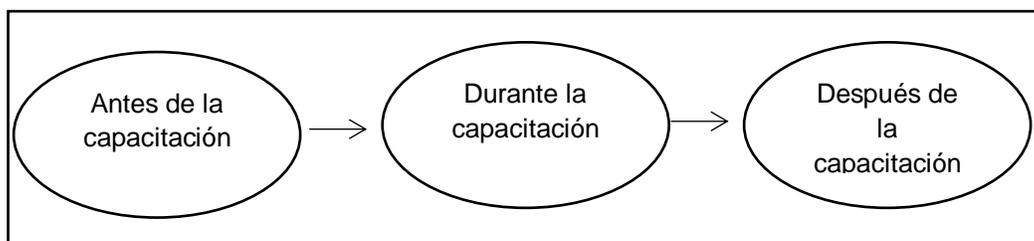
Lamentablemente, pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación. En muchos sentidos, ésta va más allá de una administración deficiente; es una mala práctica empresarial”.

Para evaluar la capacitación, dichos autores afirman que existen cuatro criterios: reacción, aprendizaje y comportamiento.

Sin embargo, Tamayo, J., Villa, D. y Beltrán, A. (2011) indican que para evaluar los resultados de un programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta la reacción del grupo, el conocimiento adquirido y el nivel de avance del alumno.

Dichos autores agregan que hay tres etapas para evaluar el programa de capacitación, los cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 7. Etapas de la evaluación del programa de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base a Tamayo, J., Villa, D. y Beltrán, A. (2011).

De acuerdo a la fuente anterior, la capacitación no finaliza cuando termina el curso, sino que se realiza un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos por los educandos o colaboradores de la organización a quienes se dirigió el entrenamiento.

Caicedo (2013), establece que se debe evaluar si el programa de capacitación logró satisfacer cada una de las necesidades para las que fue diseñado. Para ello, es necesario formularse las siguientes interrogantes: ¿disminuyeron los costos de

trabajo?, ¿las personas se tornaron más productivas?, ¿la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos?.

Para Muñoz (2014), los aspectos a evaluar al finalizar la capacitación son los siguientes: la organización, desempeño de los capacitadores, calidad de los temas impartidos y aprendizajes logrados por los participantes.

“La capacitación debe evaluarse para determinarse su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella”. (Hernández, 2013, párr. 2).

Sin embargo, de acuerdo a Díaz (2012), para evaluar el programa de capacitación deben considerarse tres criterios: reacción, aprendizaje y comportamiento.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso humano es el pilar fundamental de una organización, por ende, es necesario que éste cumpla con cada una de las competencias establecidas para el puesto de trabajo. Sin embargo, en toda empresa se debe identificar cada una de las deficiencias o debilidades que muestran los colaboradores para luego diagnosticar las necesidades de capacitación que se deben fortalecer para que los mismos adquieran conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar la eficiencia y eficacia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

La aldea de Santa Cruz del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, se caracteriza por ser un lugar donde predominan empresas hoteleras, las cuales, además de prestar el servicio de hospedaje, recreación y restaurante a sus clientes, son generadoras de empleo contribuyendo al desarrollo local empresarial.

De acuerdo a la información proporcionada por la Gerente General de la empresa objeto de estudio durante la investigación preliminar, ella juntamente con la Gerente Administrativa son las encargadas de coordinar al personal que labora dentro del hotel, asimismo, de los respectivos procesos para proveer colaboradores competentes para cada uno de los puestos de trabajo y evaluar el desempeño de los mismos.

Sin embargo, una de las principales debilidades es la falta de capacitación a los trabajadores durante los últimos cinco años, lo cual se ve reflejado en la deficiencia del servicio al contar con personal que carece de habilidades y/o destrezas, conocimientos y actitudes necesarias para lograr proporcionar un servicio que llene las expectativas de los clientes, y por ende que satisfaga cada una de sus necesidades. Además, el hotel carece de una herramienta que le permita diagnosticar las necesidades de capacitación (DNC) y así identificar cada una de las deficiencias en el desarrollo de funciones de sus colaboradores.

Cabe mencionar que la necesidad de capacitación existe por la brecha que hay entre las capacidades y formación de los colaboradores, contra lo que la empresa requiere para su funcionamiento.

De continuar con la situación antes descrita, la empresa objeto de estudio incurrirá con mayor frecuencia en la prestación de un servicio de baja calidad a sus clientes y en consecuencia se le dificultará el poder alcanzar cada una de las metas establecidas por la organización.

Asimismo, no podrá contar con colaboradores que llenen los requerimientos de los puestos de trabajo, provocando niveles bajos de productividad por parte de ellos y generando clientes insatisfechos, poca afluencia de huéspedes que optarán por emigrar a otras empresas que prestan los mismos servicios. Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tiene el personal de la empresa dedicada al servicio hotelero, ubicada en la aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Diagnosticar las necesidades de capacitación que tiene el personal de la empresa dedicada al servicio hotelero, ubicada en la aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Evaluar qué conocimientos poseen los colaboradores de la empresa objeto de estudio, para su respectivo reforzamiento o enseñanza de nuevos aprendizajes.
- ✓ Conocer las habilidades y/o destrezas que tiene y necesita aumentar actualmente el personal del hotel, para el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Identificar el nivel de experiencia que poseen los colaboradores de la empresa hotelera para su desempeño en el puesto de trabajo.
- ✓ Diseñar un programa de capacitación que le permita a la empresa objeto de estudio dotar a sus empleados de conocimientos, habilidades y/o destrezas que permitan incrementar la productividad de los mismos en la prestación del servicio.

2.2 Elemento de estudio

Diagnóstico de necesidades de capacitación

a. Definición conceptual

Según Siliceo (2006), el diagnóstico de necesidades de capacitación “es un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtiene una diferencia, la que representará la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.”

b. Definición operacional

El diagnóstico de necesidades de capacitación constituye la identificación de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los colaboradores para el desarrollo de sus funciones que necesitan adiestramiento para que éstos tengan un desempeño exitoso que permita alcanzar los parámetros y objetivos de la empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

2.3 Indicadores

- a. Conocimiento
- b. Habilidades y/o destrezas
- c. Experiencia
- d. Programa de capacitación

2.4 Alcances y límites

La presente investigación se realizó en una empresa dedicada al servicio hotelero en la aldea de Santa Cruz del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, para diagnosticar las necesidades de capacitación que tiene el personal y así proporcionar una herramienta que permita incrementar la productividad del servicio. Una de las limitantes del estudio, fue que a solicitud de la organización, se omitió el nombre de la misma por razones de confidencialidad.

La investigación es de tipo descriptiva, y se tomaron como sujetos de estudio a la Gerente General y a la Gerente Administrativo de la empresa antes mencionada. Se incluyeron a los encargados de las áreas de restaurante, contabilidad, hotel, recepción, bodega, mantenimiento, lavandería y garita, asimismo a los meseros, cocineros, ama de llaves, camareras, recepcionistas, jardineros, lavanderas y bodeguero.

2.5 Aporte

Los resultados del presente trabajo de tesis proporcionan a la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, un programa de capacitación que contiene la forma técnica para adiestrar y dotar a los colaboradores de la organización de conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de cada una de las actividades que requieren los puestos de trabajo.

Además, se espera que la investigación sea fuente de consulta para estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y otros centros educativos del nivel superior, sobre la forma en que se ejerce el diagnóstico de necesidades de capacitación, como apoyo a otros estudios relacionados con el tema.

III. MÉTODO

A continuación se describen los sujetos de estudio, población, instrumentos, procedimientos y metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación.

3.1 Sujetos

Este estudio se realizó en una empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea Santa Cruz del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa. Para recabar la información necesaria, se tomaron como sujetos de estudio a 1 Gerente General, 1 Gerente Administrativo, 1 Asistente Administrativo, 10 encargados de área (Encargado de Meseros, Encargado de Cocina, Encargado de Área de Contabilidad, Recepcionistas, Encargado de Área de Mantenimiento), y 71 subordinados correspondientes a las áreas anteriores (meseros, cocineros, ayudantes de cocina, repostero, auxiliares de repostería, auxiliar de contabilidad, ama de llaves, camareras, lavanderas, bodegueros, guardias y jardineros).

a. Gerente General

Se tomó como sujeto de estudio a la Gerente General de la empresa hotelera ya que desarrolla la planificación estratégica, evalúa el cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas y planea y desarrolla metas a corto y largo plazo.

b. Gerente Administrativo

Se incluyó a la Gerente Administrativo de la empresa objeto de estudio por ser el responsable de la formulación de planes, determinación de las necesidades administrativas y supervisión del cumplimiento de metas de los subordinados a su cargo.

c. Asistente administrativo

Por ser los “brazos” de la Gerente Administrativo para impulsar y multiplicar las acciones de la organización, y por conocer la cultura de la organización.

c. Encargados de áreas

Según datos proporcionados por la empresa objeto de estudio (2016), actualmente existen 5 áreas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: 1 encargado de meseros, 1 encargado de cocina, 1 encargado del área de contabilidad, 6 recepcionistas, 1 encargado del área de mantenimiento, haciendo un total de 10 colaboradores.

d. Personal de áreas

Actualmente laboran un total de 71 subordinados en las áreas antes descritas, quienes desempeñan los puestos de meseros, cocineros, ayudantes de cocina, reposteros, auxiliares de repostería, ama de llaves, camareras, lavanderas, auxiliar de contabilidad, bodegueros, jardineros, y guardias.

3.2 Población y muestra

La población del presente estudio la constituye 1 Gerente General, 1 Gerente Administrativo, 1 Asistente Administrativo, 10 encargados de áreas y 71 subalternos de dichas áreas, realizando un censo debido a que se entrevistó a todo el universo de colaboradores para la recopilación de información.

A continuación se describen los puestos y número de colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Tabla 5. Puestos y número de colaboradores de la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa

No.	Cargo	Número de colaboradores
1.	Gerente General	1
2.	Gerente Administrativo	1
3.	Asistente Administrativo	1
4.	Encargado de meseros	1
5.	Encargado de cocina	1
6.	Encargado de área de contabilidad	1
7.	Recepcionistas	6
8.	Encargado de área de mantenimiento	1
9.	Meseros	15
10.	Cocinero	13
11.	Ayudantes de cocina	9
12.	Repostero	1
13.	Auxiliares de repostería	2
14.	Ama de llaves	1
15.	Camareras	13
16.	Lavanderas	5
17.	Auxiliar de contabilidad	1
18.	Bodegueros	3
19.	Jardineros	5
20.	Guardias	3
TOTAL		84 colaboradores

Fuente: Empresa objeto de estudio (2016)

3.3 Instrumentos

Para recopilar la información se elaboraron y aplicaron las siguientes herramientas:

a. Guía de entrevista estructurada

Fue aplicada a la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo de la empresa objeto de estudio. Esta guía de entrevista contiene un total de 14 preguntas, de las cuales 11 son de respuesta cerrada y 3 de respuesta abierta (Anexo 1).

Dicho instrumento fue aplicado a través de una conversación entre los sujetos de estudio y la investigadora, asimismo se realizó en las instalaciones del hotel. La duración de la aplicación fue de aproximadamente 20 minutos.

b. Cuestionario

Este instrumento fue dirigido a los 10 encargados de áreas y 71 operarios que laboran en la empresa dedicada al servicio hotelero, conformado por 13 preguntas, de las cuales 10 son de respuesta cerrada y 3 de respuesta abierta (Anexo 2). Para el efecto se proporcionó a cada colaborador en las instalaciones del hotel un cuestionario para leerlo detenidamente y responder cada pregunta. La duración de aplicación fue de aproximadamente 20 minutos.

3.4 Procedimiento

Para la realización del presente trabajo de tesis se llevaron a cabo los siguientes pasos:

a. Selección del tema de investigación.

- b. Investigación preliminar en la empresa objeto de estudio, con el propósito de evaluar la viabilidad y factibilidad de ejecutar la investigación.
- c. Elaboración del planteamiento del problema.
- d. Elaboración del marco referencial de la investigación.
- e. Elaboración del método.
- f. Estructuración de instrumentos para la recolección de información.
- g. Validación de instrumentos por profesionales y expertos en el tema.
- h. Tabulación de resultados obtenidos en el trabajo de campo.
- i. Análisis y discusión de resultados.
- j. Fijación de conclusiones y recomendaciones.
- k. Elaboración de propuesta para la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.
- l. Presentación del informe final.

3.5 Metodología

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo, el cual Del Cid, Méndez y Franco (2007), establecen que inicia por determinar el objeto de estudio, luego se elaboran los instrumentos para la medición adecuada del nivel de dicho objeto de estudio y para que el investigador determine qué y cómo se va a medir lo que le interesa.

La tabulación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo se realizó a través de gráficas circulares.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante el trabajo de campo realizado en una empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, a través de los sujetos de estudio establecidos para la investigación.

4.1 Resultados obtenidos de la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo.

La siguiente información fue adquirida de la guía de entrevista estructurada aplicada al Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo de la empresa objeto de estudio (Anexo 1).

1. Elemento de Estudio: Diagnóstico de necesidades de capacitación

a. Indicador: Conocimientos

a.1 Personal con conocimientos necesarios para el buen desempeño de tareas.

Los tres sujetos de estudio o sea el 100 % manifestaron que sí consideran que el personal que labora en la empresa hotelera cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño de tareas en cada puesto de trabajo, ya que han sido adquiridos con el paso de los años a través de la experiencia.

a.2 Conocimientos que poseen los colaboradores para el buen desempeño de tareas.

Para la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo, los conocimientos que poseen los colaboradores de la empresa objeto de estudio para el buen desempeño de tareas son los relacionados con la forma de realizar las funciones del puesto de trabajo.

b. Indicador: Habilidades y/o destrezas

b.1 Personal con habilidades necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo.

Nuevamente, los tres sujetos de estudio coinciden en que sí consideran que el personal tiene las habilidades necesarias para su buen desempeño en el puesto de trabajo.

b.2 Habilidades que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo.

Para la Gerente General las habilidades que poseen los colaboradores son trabajo en equipo e iniciativa, para la Gerente Administrativa atención al cliente e iniciativa, y para la Asistente Administrativa atención al cliente e iniciativa. También manifestó que algunos colaboradores como el caso de los recepcionistas, jardineros y lavanderas poseen habilidades técnicas en manejo de aparatos de acuerdo al puesto, como computadoras, lavadoras, secadoras, podadoras, etc.

c. Indicador: Experiencia

c.1 Personal con experiencia necesaria para el buen desempeño de tareas.

Los tres sujetos de estudio indicaron que el personal sí cuenta con la experiencia necesaria para el buen desempeño de tareas, agregando que algunos colaboradores han trabajado en puestos similares a los que actualmente poseen dentro de la empresa hotelera.

c.2 Tipo de experiencia que poseen los colaboradores.

Las gerentes y asistente antes descritos manifestaron que el tipo de experiencia que los colaboradores poseen son: antigüedad en el puesto de trabajo y empleos anteriores relacionados con el puesto actual en la empresa.

d. Indicador: Programa de capacitación

d.1 Establecimiento de un programa de capacitación.

La Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo respondieron que sí consideran que el establecimiento de un programa de capacitación beneficiará al hotel y a sus colaboradores.

d.2 Encargado de impartir la capacitación.

Para los tres sujetos de estudio quienes deben impartir el programa de capacitación son capacitadores externos tales como Cámara de Comercio, INTECAP o personas expertas según el tema a impartir.

d.3 Temas a tomarse en cuenta para la elaboración de programa de capacitación.

Para la Gerente General de la empresa, los temas que deben incluirse en el programa de capacitación son atención al cliente, trabajo en equipo e inglés; para la Gerente Administrativo y Asistente, ambas coincidieron en que debe tomarse en cuenta el tema de atención y servicio al cliente e inglés.

d.4 Horarios en que se deben impartir capacitaciones a colaboradores.

Las entrevistadas coinciden en que los mejores horarios para impartir capacitaciones a colaboradores son de 8:00 a.m. a 12:00 m.d y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

d.5 Duración de las capacitaciones.

La duración que deben tener las capacitaciones según los sujetos de estudio entrevistados es de cuatro horas.

d.6 Frecuencia de las capacitaciones.

Para la Gerente General y Asistente Administrativo, la frecuencia en que deben ser impartidas las capacitaciones es cada dos meses, sin embargo, la Gerente Administrativa indicó que cada seis meses.

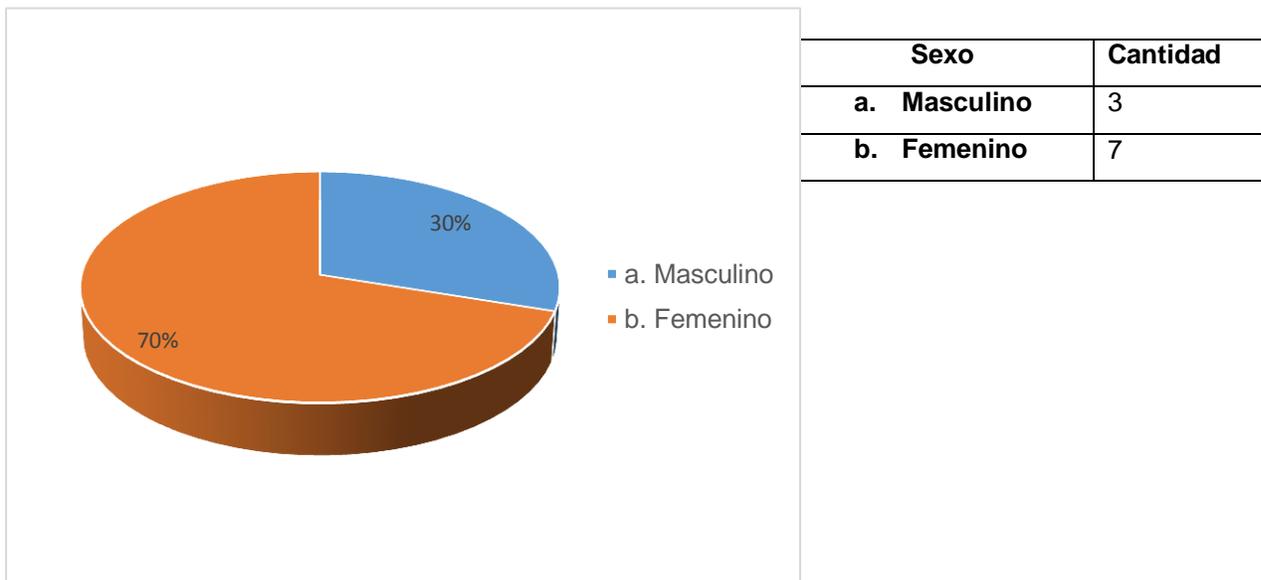
4.2 Resultados obtenidos de los encargados de áreas.

Se presentan a continuación los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los 10 encargados de las 5 áreas de la empresa de servicio hotelero ubicada en la aldea Santa Cruz, municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa (Anexo 2):

- ✓ 1 encargado de meseros.
- ✓ 1 encargado de cocina.
- ✓ 1 encargado del área de contabilidad.
- ✓ 6 recepcionistas.
- ✓ 1 encargado del área de mantenimiento.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Gráfica 1. Sexo



Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

1. Elemento de estudio: Diagnóstico de necesidades de capacitación

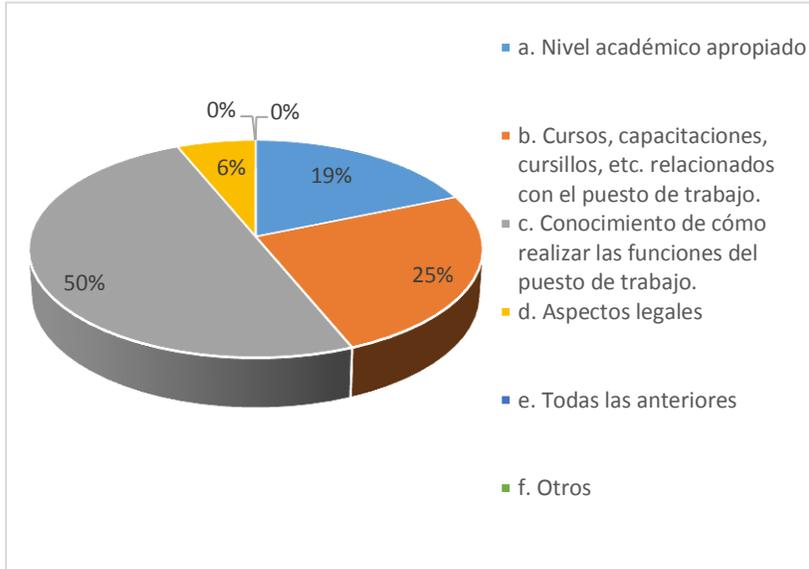
a. Indicador: Conocimientos

a.1 Conocimientos necesarios para tener un buen desempeño en el puesto de trabajo.

La totalidad de los sujetos de estudio respondió que sí consideran que cuentan con los conocimientos necesarios para tener un buen desempeño en el puesto de trabajo.

a.2 Tipos de conocimientos.

Gráfica 2. Tipos de conocimientos.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Respuestas	Cantidad
a. Nivel académico apropiado	3
b. Cursos, capacitaciones, cursillos, etc. relacionados con el puesto de trabajo	4
c. Conocimiento de cómo realizar las funciones del puesto de trabajo	8
d. Aspectos legales	1
e. Todas las anteriores	0
f. Otros	0

La mitad de los encargados de áreas respondieron que poseen conocimiento de cómo realizar las funciones del puesto de trabajo, mientras que una cuarta parte estableció que han recibido cursos, capacitaciones, cursillos, etc., relacionados con el puesto de trabajo; menos de la cuarta parte indicó que cuentan con el nivel académico apropiado y una minoría dijo que tienen conocimiento sobre aspectos legales.

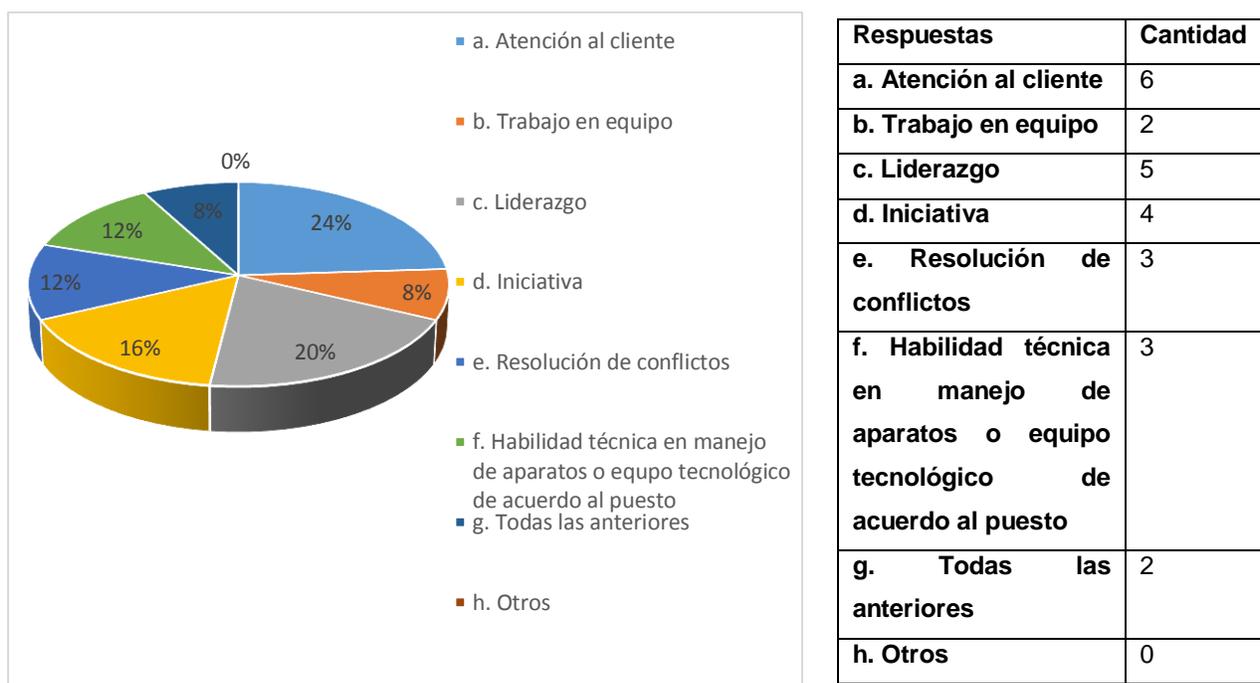
b. Indicador: Habilidades y/o destrezas

b.3 Habilidades que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo.

La totalidad de los sujetos de estudio respondió que sí consideran poseer las habilidades necesarias para la realización de cada una de las tareas encomendadas en el puesto de trabajo.

b.4 Tipos de habilidades.

Gráfica 3. Tipos de habilidades.



Fuente: Elaboración propia (2016).,

Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

La cuarta parte de los sujetos de estudio indicaron que poseen la habilidad de atención al cliente, un poco menos de la cuarta parte respondió que poseen liderazgo y un poco más de la octava parte tienen iniciativa para desarrollar diferentes actividades.

Un poco menos de la octava parte tienen la habilidad para resolver conflictos en el trabajo o cuentan con la habilidad técnica en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto como licuadoras, lavadoras, secadoras, batidoras, microondas, reparaciones de electrodomésticos. Una minoría indicó que saben cómo trabajar en equipo o bien, que poseen todas las habilidades anteriormente descritas.

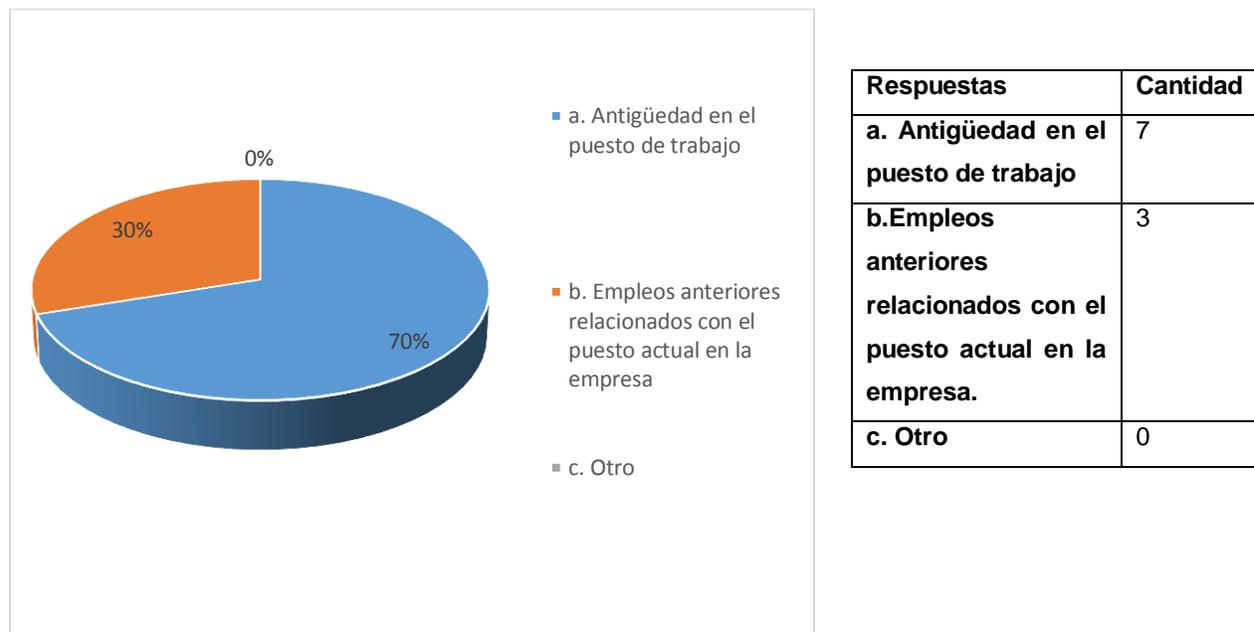
c. Indicador: Experiencia

c.5 Personal con experiencia necesaria para el buen desempeño de tareas.

La totalidad de los colaboradores encargados de áreas que respondieron el cuestionario indicaron que sí consideran contar con la experiencia necesaria para desempeñar cada una de las tareas encomendadas en sus puestos de trabajo.

c.6 Tipo de experiencia que poseen los colaboradores.

Gráfica 4. Tipos de experiencia que poseen los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

En cuanto al tipo de experiencia que poseen los colaboradores para desempeñarse en sus puestos de trabajo, el 70% indicó que anteriormente tuvieron empleos relacionados con el puesto que actualmente poseen en la empresa dedicada al servicio hotelero, y el 30% respondió que tienen varios años de laborar en la organización (16 años, 13 años, 10 años y 5 años respectivamente).

d. Indicador: Programa de capacitación

d.7 Establecimiento de un programa de capacitación.

Los 10 encargados de áreas de la empresa objeto de estudio respondieron que el establecimiento de un programa de capacitación sí ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores en los puestos de trabajo.

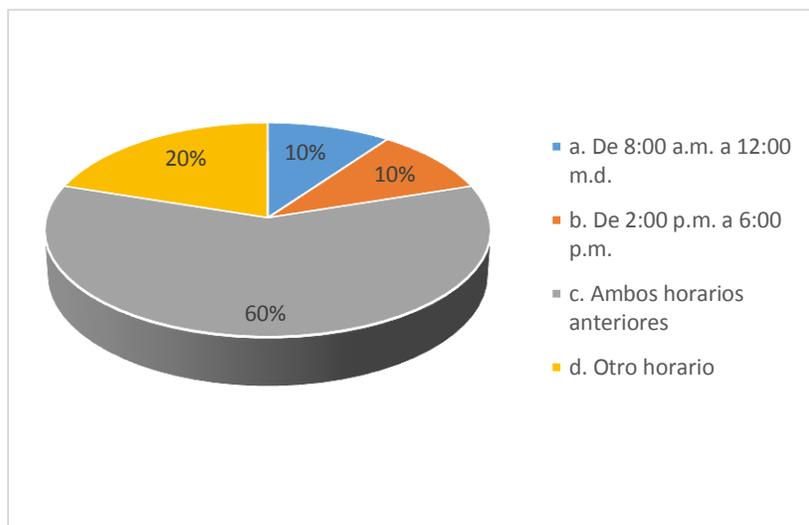
d.8 Temas a tomarse en cuenta para la elaboración de programa de capacitación.

Los temas que sugirieron los encargados de las diferentes áreas de la empresa dedicada al servicio hotelero son atención al cliente, limpieza y relaciones humanas.

Algunos de los encargados de áreas agregaron también que algunos de los colaboradores a pesar de que conocen las funciones a realizar, tomando como base los temas antes sugeridos, necesitan ampliar y aprender más a fondo sobre los mismos.

d.9 Horarios en que se deben impartir capacitaciones a colaboradores.

Gráfica 5. Horarios en que se deben impartir capacitaciones a colaboradores.



Respuestas	Cantidad
a. De 8:00 a.m. a 12:00 m.d.	1
b. De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.	1
c. Ambos horarios anteriores	6
d. Otro horario	2

Fuente: Elaboración propia (2016).

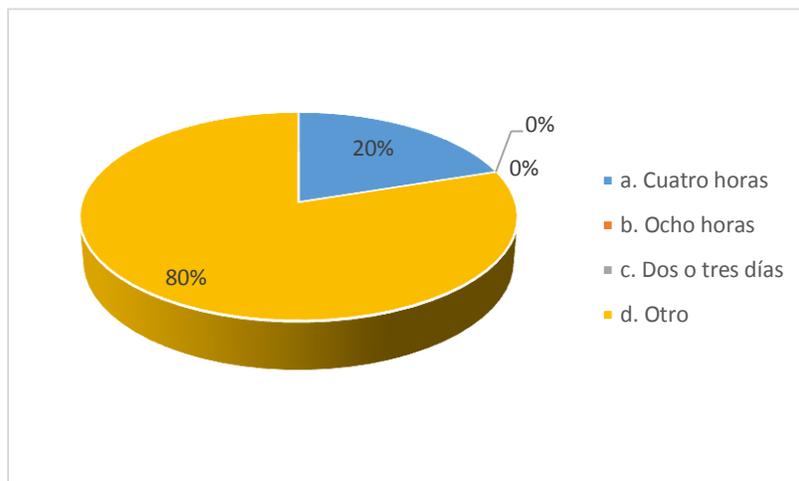
Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Para un poco más de la mitad de los sujetos de estudio, el horario adecuado para impartir las capacitaciones a colaboradores es de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., un poco menos de la cuarta parte indicó que lo mejor es impartirlas en otro horario, es decir, de acuerdo al turno del colaborador, a manera de que no sean interrumpidas sus labores.

Una minoría de los encargados de áreas respondió que el horario indicado es de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

d.10 Duración de las capacitaciones.

Gráfica 6. Duración de las capacitaciones.



Respuestas	Cantidad
a. Cuatro horas	2
b. Ocho horas	0
c. Dos o tres días	0
d. Otro	8

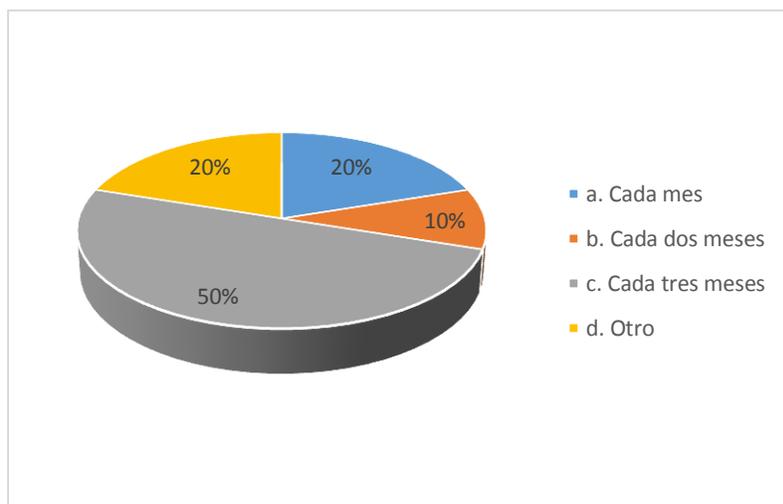
Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Al preguntarles a los encargados de áreas sobre qué duración consideran que deben poseer las capacitaciones, casi la totalidad respondió que debe ser de una o dos horas diarias, sin embargo, una minoría indicó que deben durar cuatro horas.

d.11 Frecuencia de las capacitaciones

Gráfica 7. Frecuencia de las capacitaciones.



Respuestas	Cantidad
a. Cada mes	2
b. Cada dos meses	1
c. Cada tres meses	5
d. Otro	2

Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 10 encargados de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

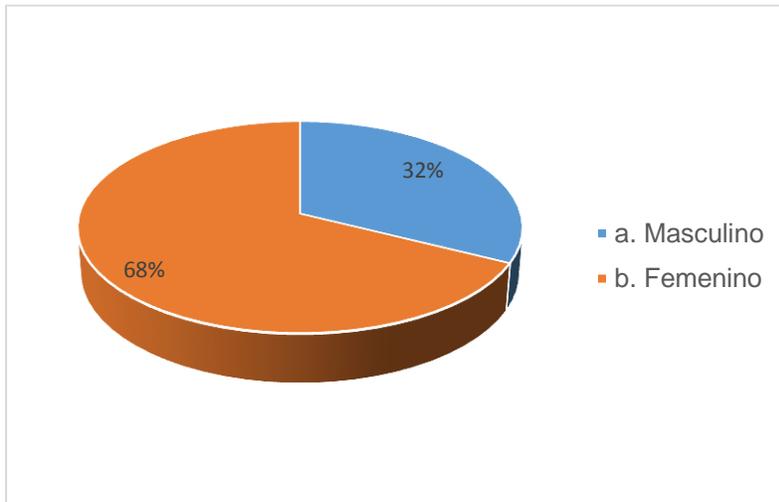
De acuerdo a los resultados que se muestran en la gráfica 7, la mitad de los sujetos indicó que las capacitaciones deben ser impartidas cada tres meses, menos de la cuarta parte respondió que cada mes, otro poco menos de la cuarta parte manifestó que deben realizarse una vez a la semana por determinado tiempo, y una minoría estableció que cada dos meses.

4.3 Resultados obtenidos de los colaboradores de áreas.

A continuación se incluyen los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario dirigido a colaboradores de las áreas de la empresa objeto de estudio, los cuales son un total de 71 (15 meseros, 13 cocineros, 9 ayudantes de cocina, 1 repostero, 2 auxiliares de repostería, 1 ama de llaves, 13 camareras, 5 lavanderas 1 auxiliar de contabilidad, 3 bodegueros, 5 jardineros y 3 guardias). (Anexo 2)

I. INFORMACIÓN GENERAL

Gráfica 8. Sexo



Respuestas	Cantidad
a. Masculino	23
b. Femenino	48

Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Tomado como base los datos que se muestran en el gráfica anterior, más de la mitad de trabajadores de las diferentes áreas de la empresa objeto de estudio son de sexo femenino, mientras que el resto es de sexo masculino.

1. Elemento de estudio: Diagnóstico de necesidades de capacitación

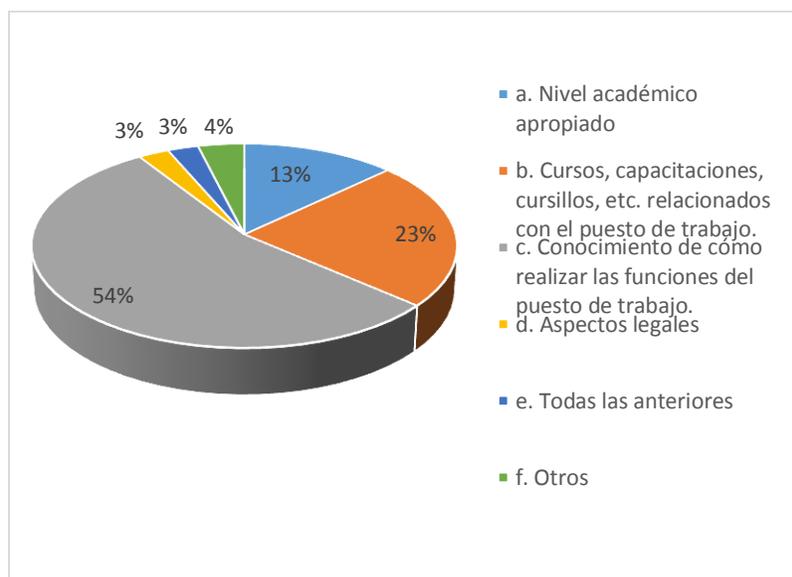
a. Indicador: Conocimientos

a.1 Conocimientos necesarios para tener un buen desempeño en el puesto de trabajo.

La totalidad de los sujetos de estudio manifestaron que sí consideran que cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar cada una de las tareas en el puesto de trabajo.

a.2 Tipos de conocimientos.

Gráfica 9. Tipos de conocimientos.



Respuestas	Cantidad
a. Nivel académico apropiado	10
b. Cursos, capacitaciones, cursillos, etc. relacionados con el puesto de trabajo	18
c. Conocimiento de cómo realizar las funciones del puesto de trabajo	42
d. Aspectos legales	2
e. Todas las anteriores	2
f. Otros	3

Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Un poco más de la mitad de los colaboradores indicaron que para el buen desempeño en su trabajo cuentan con conocimientos de cómo realizar las funciones del mismo, un poco menos de la cuarta parte respondió que han asistido a cursos, capacitaciones, cursillos, etc., relacionados con el puesto, la octava parte manifestó tener el nivel académico apropiado, y una minoría posee otros conocimientos que han adquirido de manera empírica como en el caso de los que manejan aparatos (lavadoras, podadoras, etc.).

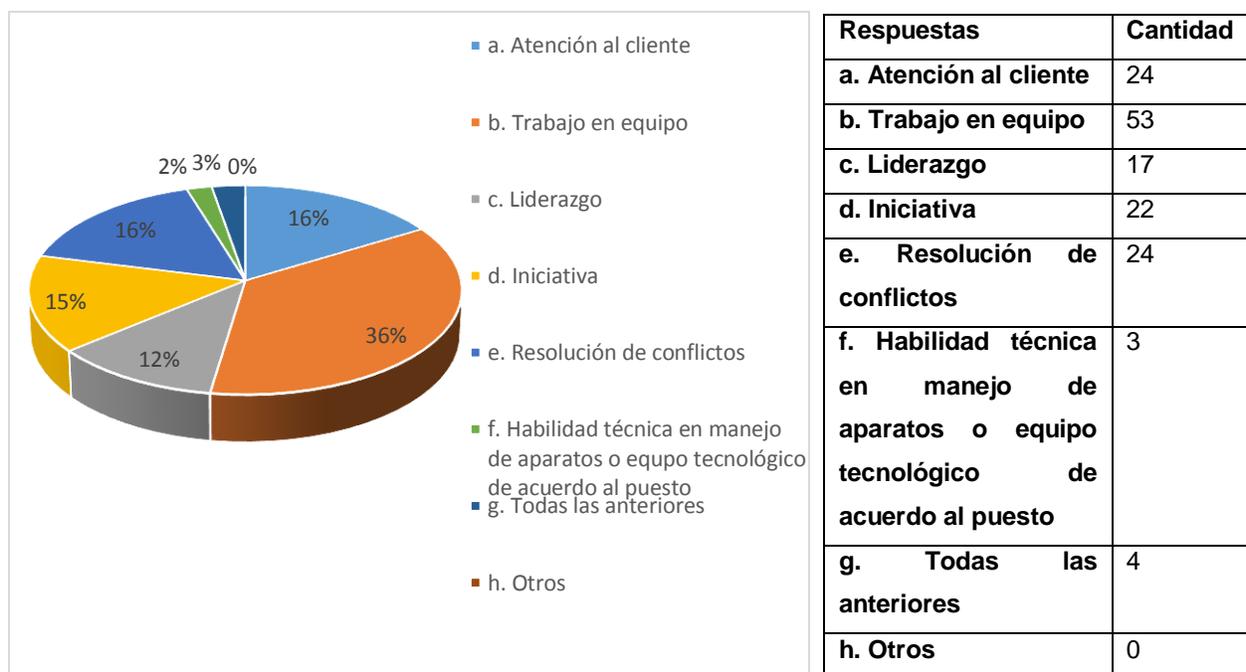
Fueron pocos los colaboradores que manifestaron que tienen conocimientos sobre aspectos legales o que establecieron que poseen todos los conocimientos anteriores.

a.3 Habilidades que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo.

La totalidad de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa dedicada al servicio hotelero respondió que sí consideran que cuentan con las habilidades necesarias para la realización de sus tareas en el puesto de trabajo.

a.4 Tipos de habilidades.

Gráfica 10. Tipos de habilidades.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

De acuerdo a los resultados que se muestran en la gráfica anterior, menos de la mitad de los sujetos de estudio indicaron que poseen la habilidad de trabajar en equipo, un poco más de la octava parte atención al cliente, otro poco más de la octava parte resolución de conflictos, la octava parte iniciativa en el puesto de trabajo, un poco menos de la octava parte poseen liderazgo, y una minoría indicó poseer todas las

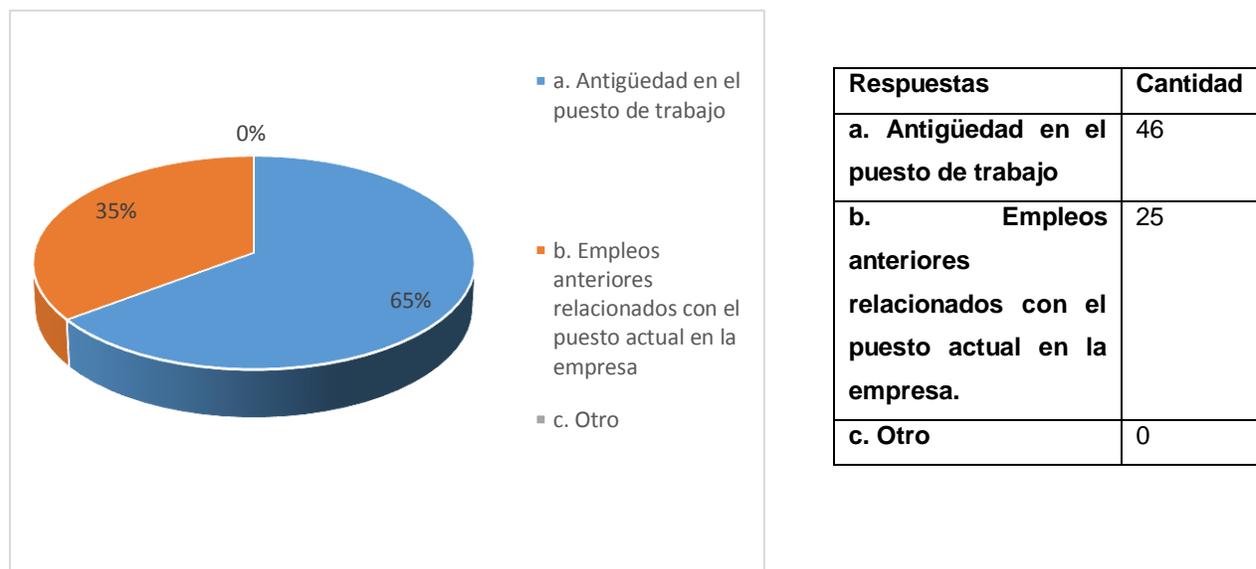
habilidades anteriores o bien, habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto (percoladoras, capuchineras, cocteleras, etc.)

a.5 Personal con experiencia necesaria para el buen desempeño de tareas.

La totalidad de los colaboradores indicaron que sí consideran contar con la experiencia necesaria para poder desarrollar las actividades que requieren sus puestos de trabajo.

a.6 Tipo de experiencia que poseen los colaboradores.

Gráfica 11. Tipo de experiencia que poseen los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Más de la mitad de los colaboradores respondieron que tienen varios años de laborar en el puesto de trabajo que poseen dentro de la empresa (32, 29, 20, 18, 17, 16, 15, 14, 12, 10, 8, 6, 5, 4, 3 años respectivamente). Por otro lado, menos de la mitad indicó haber tenido empleos anteriormente relacionados con el puesto que actualmente tienen en la empresa objeto de estudio (en hoteles, casas, restaurantes, etc.).

a.7 Establecimiento de un programa de capacitación.

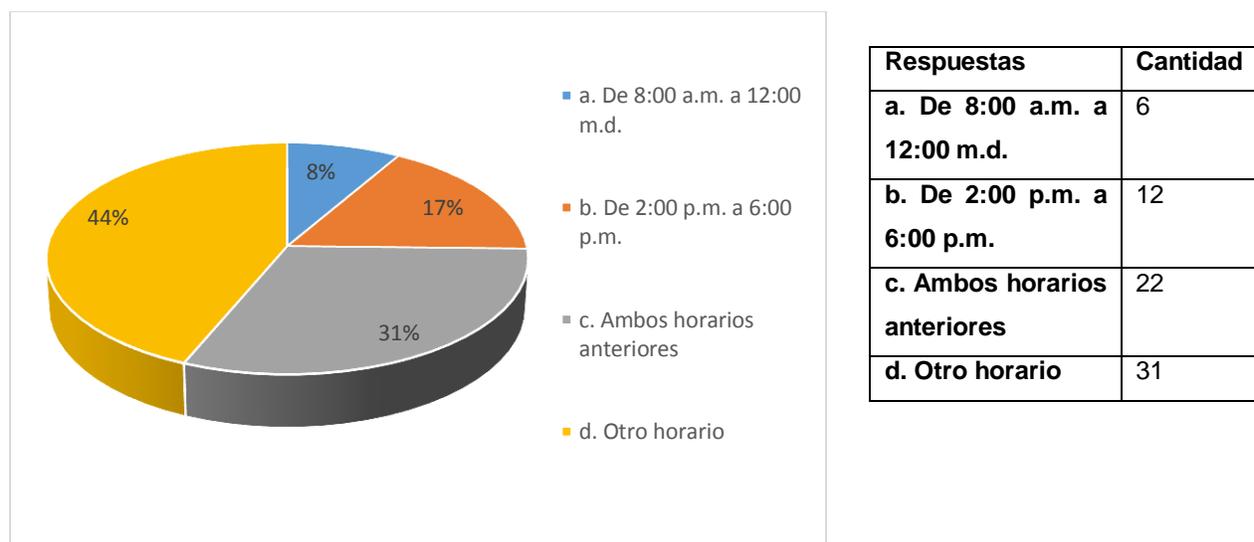
La totalidad de los trabajadores manifestaron que el establecimiento de un programa de capacitación sí le ayudará a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

a.8 Temas a tomarse en cuenta para la elaboración de programa de capacitación.

Los temas que consideran los colaboradores de la empresa objeto de estudio que deben incluirse en cuenta para la elaboración de dicho programa son: inglés, atención al cliente, funciones del puesto de trabajo, trabajo en equipo, cursos de cocina, comunicación efectiva, limpieza y recepción, relaciones interpersonales.

a.9. Horarios en que se deben impartir capacitaciones a colaboradores.

Gráfica 12. Horarios en que se deben impartir capacitaciones a colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2016).

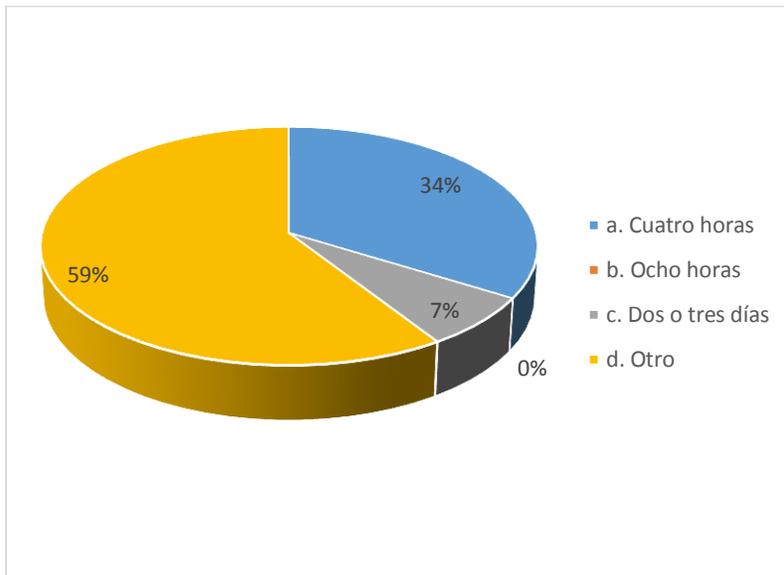
ssBase: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Tomando como base la gráfica 12, un poco menos de la mitad de los sujetos de estudio respondieron que las capacitaciones deben ser impartidas durante el fin de semana o en días entre semana después de labores. Sin embargo, un poco más de la cuarta

parte indicó que deben realizarse en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., menos de la cuarta parte de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y una minoría de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

a.10 Duración de las capacitaciones.

Gráfica 13. Duración de las capacitaciones.



Respuestas	Cantidad
a. Cuatro horas	24
b. Ocho horas	0
c. Dos o tres días	5
d. Otro	42

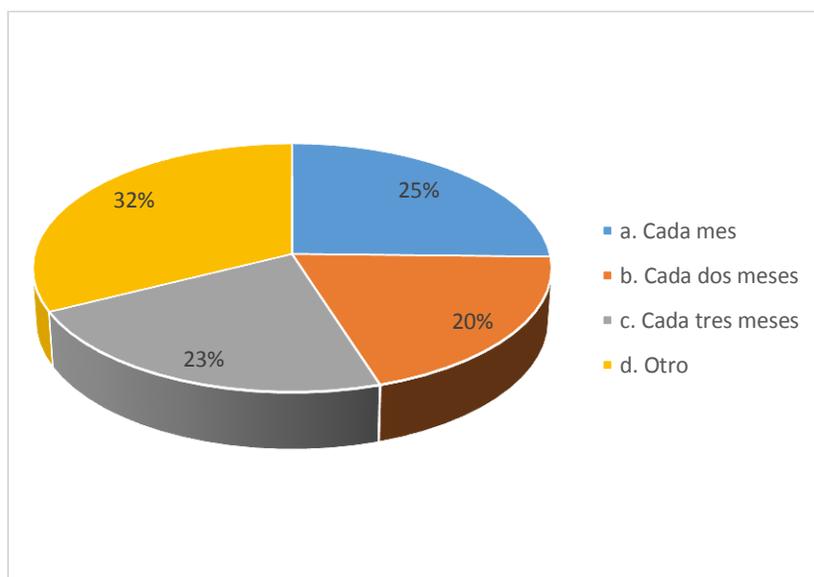
Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

De acuerdo a la gráfica anterior, se muestra que un poco más de la mitad de los sujetos de estudio indicaron que las capacitaciones deben tener una duración de 1 o dos horas diarias por un determinado tiempo, dependiendo la necesidad de aprendizaje de los colaboradores; menos de la mitad respondió en el instrumento aplicado que deben ser de cuatro horas y una minoría indicó que de dos o tres días respectivamente.

a.11 Frecuencia de las capacitaciones.

Gráfica 14. Frecuencia de las capacitaciones.



Respuestas	Cantidad
a. Cada mes	18
b. Cada dos meses	14
c. Cada tres meses	16
d. Otro	23

Fuente: Elaboración propia (2016).

Base: 71 colaboradores de áreas de una empresa dedicada al servicio hotelero (2016).

Menos de la mitad de los colaboradores respondieron que las capacitaciones deben tener una frecuencia de cada seis meses, cada semana, o dependiendo del rendimiento de los colaboradores; sin embargo, la cuarta parte manifestó que deben ser impartidas cada mes; para un poco menos de la cuarta parte cada tres meses y para un poco más de la octava parte cada dos meses.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se detalla la discusión de resultados obtenidos de la información proporcionada por los sujetos de estudio de la presente investigación a través de los instrumentos aplicados durante el trabajo de campo: Gerente General, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, encargados de área y subordinados que laboran en una empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

a) Indicador: Conocimientos.

De acuerdo con Dessler, G. (2009), los conocimientos que los colaboradores poseen sobre el puesto de trabajo, son altamente requeridos para el buen desarrollo de las tareas y subtareas del mismo. Es importante mencionar también lo indispensables y valiosos que son los conocimientos que el empleado puede adquirir mientras se desempeña en la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos elaborados para el trabajo de campo, la totalidad de los sujetos de estudio indicaron que el personal que labora en la empresa sí poseen los conocimientos relacionados con el puesto de trabajo. Para la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo, los colaboradores poseen conocimientos sobre el puesto de trabajo.

Sin embargo, la mayoría de encargados de área y subalternos consideran que poseen los conocimientos antes descritos, menos de la mitad indicó haber recibido cursos, cursillos y capacitaciones relacionados con las funciones del puesto, y una minoría indicó tener conocimientos sobre aspectos legales, conocimientos empíricos y nivel académico apropiado.

La Real Academia Española (2016) define la palabra curso como “tratado sobre una materia explicada o destinada a ser explicada en cierto tiempo”, mientras que cursillo

se refiere a un “curso breve sobre cualquier materia”. Una de las diferencias entre ambos términos está en el coste, si sale de la bolsa del participante o si es gratis.

Durante la aplicación de cada uno de los instrumentos, la investigadora pudo constatar que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar los puestos de trabajo, ya que cada una de sus tareas las realizan de manera empírica, asimismo, los conocimientos que poseen los han adquirido a través de la experiencia, por lo que es necesario ampliar o reforzar los mismos para que los colaboradores se desempeñen eficientemente en sus cargos.

b) Indicador: Habilidades y/o destrezas.

Las habilidades que poseen los colaboradores “son necesarias para desempeñar una función de trabajo y que pueden adquirirse, reafirmarse o actualizarse por medio de la formación” (Ramírez, M. y Burgos, J., 2012:56).

La Gerente General, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, encargados de áreas y subalternos indicaron que el personal que labora en la empresa objeto de estudio sí tiene las habilidades necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo. Asimismo, ambas gerentes y asistente manifestaron que los empleados poseen habilidades para trabajar en equipo, iniciativa y atención al cliente. Sin embargo, la Asistente Administrativa agregó que algunos colaboradores poseen habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo.

La mayoría de encargados de área establecieron que poseen la habilidad de atención al cliente, la mitad manifestó que poseen liderazgo, menos de la mitad habilidades técnicas en cuanto al manejo de aparatos o equipo, y resolución de conflictos. , y una minoría indicó que trabajo en equipo.

Para los cocineros, meseros, lavanderas y demás subalternos, la mayoría manifestó tener la habilidad de trabajar en equipo, menos de la mitad indicó que atención al

cliente, iniciativa, resolución de conflictos y liderazgo, mientras que para la minoría poseen habilidades técnicas en cuanto al manejo de aparatos o equipo.

Al igual que los conocimientos, las habilidades que poseen los colaboradores son realizadas de manera empírica y mejoradas a través de la práctica y experiencia, sin embargo, es necesario que la empresa preste atención en este indicador ya que dichas habilidades deben ser ampliadas o reforzadas para mejorar la productividad de los empleados.

c. Indicador: Experiencia

Según Navarrete, L. (2010), la experiencia en el campo laboral, es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional.

También se puede decir que es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Está estrechamente relacionada con la cantidad de años que un colaborador tiene desempeñando un cargo, mientras más años tiene ejerciendo más será su conocimiento del mismo.

Tomando como base lo anterior, se les preguntó a todos los sujetos de estudio acerca de la experiencia de los colaboradores, la totalidad respondió que el personal de la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, cuenta con la experiencia necesaria para desempeñar cada uno de los puestos de trabajo existentes en el mismo.

Asimismo, la Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo indicaron que el tipo de experiencia que poseen los empleados son: antigüedad en el puesto de trabajo y empleos anteriores relacionados con el cargo actual dentro de la empresa.

La mayoría de los encargados de áreas y subalternos coinciden en que los colaboradores poseen varios años de laborar en el puesto que desempeñan actualmente en la organización, y una minoría indicó que la experiencia que tienen se basa en que anteriormente tuvieron empleos relacionados con el puesto actual.

Durante el trabajo de campo la investigadora pudo comprobar que la mayoría de colaboradores de la empresa objeto de estudio tienen varios años de pertenecer a la organización o de laborar en puestos similares al que poseen actualmente, lo cual ha contribuido a que puedan desarrollar cada una de las actividades requeridas en los puestos de trabajo.

d. Indicador: Programa de capacitación

Según Vergara (2014), el diseño del programa de capacitación debe responder a las siguientes interrogantes: ¿quién debe ser capacitado?, ¿cómo capacitar?, ¿en qué capacitar?, ¿quién capacitará?, ¿dónde se capacitará? y ¿para qué capacitar?.

La totalidad de los sujetos de estudios de la presente investigación indicaron que el establecimiento de un programa de capacitación otorgará beneficios a tanto a los colaboradores como a la empresa en sí. Asimismo, la Gerente General, Gerente Administrativa y su Asistente indicaron que para ejecutar el mismo, es necesario buscar apoyo a capacitadores externos como la Cámara de Comercio, INTECAP y/o expertos en el tema a impartir.

La Gerente General sugirió que se deben impartir temas tales como atención al cliente, trabajo en equipo e inglés. La Gerente Administrativa y su Asistente coincidieron en que se deben impartir los temas de atención y servicio al cliente e inglés.

Sin embargo, para los encargados de áreas es necesario tomar en cuenta los siguientes temas: atención al cliente, limpieza y relaciones humanas. Sus subordinados (cocineros, meseras, recepcionistas, etc.) manifestaron temas como: inglés, atención al

cliente, funciones del puesto de trabajo, cursos de cocina, trabajo en equipo, comunicación efectiva, limpieza y recepción, y relaciones interpersonales.

En cuanto a los horarios para impartir las capacitaciones, la Gerente General, Gerente Administrativa y Asistente Administrativa consideran que deben ser los siguientes: de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. Con dichos horarios coinciden la mayoría de los encargados de áreas, sin embargo, una minoría indicó que el horario debe ser de acuerdo al turno del colaborador.

La mayoría de subordinados de las diferentes áreas de la empresa objeto de estudio respondió que el horario de las capacitaciones deben ser durante el fin de semana o días entre semana después de finalizar labores; menos de la mitad consideran que deben ser de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 2:00 p. m. a 6:00 p.m.; una minoría indicó que de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Toda capacitación debe tener una duración, para ello, la Gerente General, Gerente Administrativa y Asistente Administrativa sugirieron que las capacitaciones deben durar 4 horas. Sin embargo, la mayoría de encargados de áreas y subordinados manifestaron que deben durar una o dos horas diarias, y una minoría indicó que 4 horas.

Para la Gerente General y Asistente Administrativa, la frecuencia de las capacitaciones debe ser de cada dos meses, mientras que para la Gerente Administrativa cada seis meses. Sin embargo, para la mitad de los encargados de área la frecuencia debe de ser de cada tres meses, y para la minoría cada mes o una vez a la semana por determinado tiempo.

Menos de la mitad de los subordinados de áreas consideran que las capacitaciones deben ser impartidas cada seis meses, cada semana o dependiendo el redimiento de los colaboradores; mientras que la manoría manifestó que cada mes, cada dos o tres meses.

A través de la aplicación de los instrumentos elaborados para recabar información, se lograron cumplir los objetivos trazados en la presente investigación, ya que se evaluaron los conocimientos que poseen los colaboradores de la empresa, los cuales en su mayoría fueron adquiridos de manera empírica y a través de la práctica.

Asimismo, se lograron conocer las habilidades y/o destrezas que tienen los empleados y que necesitan aumentar para el ejercicio de sus funciones, ya que, al igual que los conocimientos, fueron adquiridas y desarrolladas de manera empírica y práctica.

También se identificó el nivel de experiencia que poseen los colaboradores de la empresa hotelera, quienes en su mayoría, además de tener varios años de pertenecer a la organización, anteriormente laboraron en puestos similares a los que actualmente poseen.

A través de la información proporcionada por cada uno de los sujetos de estudio se logró adquirir cada uno de los puntos necesarios para diseñar un programa de capacitación que le permita a la empresa objeto de estudio dotar a sus empleados de conocimientos, habilidades y/o destrezas que permitan incrementar la productividad de los mismos en la prestación del servicio.

VI. CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones del presente trabajo de investigación.

a. Los conocimientos que poseen los colaboradores de la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, son los relacionados con las funciones del puesto de trabajo que desempeñan dentro de la organización. Es importante mencionar que son pocos los colaboradores que han asistido a cursos, capacitaciones o cursillos relacionados con el cargo que actualmente ejercen, por lo que, en su mayoría, los conocimientos que poseen han sido adquiridos de manera empírica y práctica.

b. Las habilidades que poseen los colaboradores de la empresa objeto de estudio son empíricas, es decir, las aprendieron o adquirieron a través de la práctica ya sea en el puesto que desempeñan actualmente en la organización o en empleos anteriores: atención al cliente, trabajo en equipo, iniciativa, manejo de aparatos y equipo técnico como computadoras, licuadoras, lavadoras, etc., resolución de conflictos y liderazgo.

c. La mayoría de colaboradores tienen varios años de laborar en la empresa, lo que hace que el nivel de experiencia de los mismos para su desempeño en el puesto de trabajo sea alto. Además de tener antigüedad dentro de la organización, varios empleados tuvieron anteriormente empleos relacionados con el cargo que actualmente ejercen. Sin embargo, es importante recalcar que cuando un empleado tiene varios años de trabajar, no necesariamente implica que tenga varios años de experiencia, ya que muchas personas sólo están en los puestos, pero si no son positivos o no aprenden de ellos, sólo tiene más años pero no experiencia.

d. En toda empresa es necesario contar con un programa de capacitación, por lo que la aplicación de éste en la empresa dedicada al servicio hotelero le permitirá a la misma dotar a sus empleados de conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para el desarrollo de cada una de sus funciones y tareas a realizar. Además de lo anterior,

también le permitirá incrementar la productividad de los mismos en la prestación del servicio.

Los planes de capacitación deben estar alineados y actualizados con las dinámicas del desarrollo empresarial y los tiempos de competitividad. En las gerencias modernas, idealmente para ser aceptados, éstos deben ser consensuados con los empleados y responder, no sólo a las necesidades empresariales, sino también al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones derivadas de las conclusiones de la presente investigación.

a. Debido a que son pocos los colaboradores de la empresa dedicada al servicio hotelero que poseen una formación académica básica, es necesario capacitar a todos los empleados para su respectivo reforzamiento o enseñanza de nuevos aprendizajes relacionados con los puestos de trabajo que actualmente desempeñan dentro de la organización, esto contribuirá a un mejor desarrollo de funciones y a un incremento de la productividad de las personas que laboran en la misma.

Además, es necesario capacitarlos sobre atención al cliente, liderazgo, resolución de conflictos, relaciones humanas y trabajo de equipo, también darles la oportunidad de completar sus estudios del nivel primario, básico, diversificado, universidad y recibir cursos de inglés, ya que la empresa es visitada constantemente por personas extranjeras.

b. Los colaboradores de la empresa objeto de estudio deben tener una preparación profesional, tanto teórica como práctica sobre temas relacionados con el cargo que ejercen en la organización y técnicas o herramientas para el uso y mantenimiento de aparatos y equipo técnico, que les permitan desarrollar nuevas habilidades, mejorar las que ya poseen y así mejorar su desempeño y realización de funciones en el puesto de trabajo.

c. La mayoría de colaboradores de la empresa tienen varios años de laborar en la misma y trabajaron anteriormente en empleos relacionados con el puesto que tienen en la actualidad, lo cual es una ventaja, ya que a pesar de que poseen conocimientos, habilidades y/o destrezas que fueron adquiridas de manera empírica, ellos pueden enseñarles a los empleados de nuevo ingreso a cómo desarrollar las funciones en el puesto de trabajo asignado. Sin embargo, hay que capacitar a los colaboradores para

mejorar su desempeño en la organización, ya que como se mencionó anteriormente, años de trabajo, no necesariamente implica años de experiencia.

d. Aplicar el programa de capacitación que se propone en el presente trabajo de investigación, ya que le permitirá a la empresa objeto de estudio dotar a sus empleados de conocimientos, habilidades y/o destrezas que permitirán incrementar la productividad de los mismos en la prestación del servicio. Para la aplicación del mismo, la empresa debe tomar en cuenta los elementos que incluye un programa de capacitación: objetivos a alcanzar, responsables de la aplicación del programa, metodología a utilizar, duración y horario, recursos materiales a utilizar, políticas, organización, evaluación, perfil de los capacitadores, proceso metodológicos (temas y forma de impartir) y presupuesto.

Es necesario también, que para motivar a los colaboradores se proporcionen incentivos no monetarios por participar en los conversatorios, cursos, talleres y entrenamiento del programa de capacitación. Dichos incentivos se detallan en las políticas del mismo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de persona en un área de recursos humanos*. (1ra. Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica.

Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. (1ra. Ed.) Buenos Aires, Argentina: E-Book.

Argueta, J. (2011). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenando*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Barrios, M. (2003). *Elaboración de un diagnóstico de necesidades capacitación para el personal operativo de una empresa comercial de pinturas*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas.

Bollander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12va. Ed.) México: Thomson Editores.

Cahueque, O. (2008). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la Municipalidad de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz*. (Tesis) Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Caicedo, V. (2013). *Proceso de capacitación y desarrollo*. (En Red) disponible en: <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-capacitacion-y-desarrollo>.

Castañeda, A. (2009). *Detección de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S. A.* (Tesis)

- Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.
- Castañeda, K. (2013). *Dignóstico empresarial de los micro y pequeños comedores del Peaje, Santa Cruz, Río Hondo, Zacapa.* (Tesis) Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano.* (1ra. Ed.) Bogotá, Colombia:
McGraw-Hill, Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* (9na. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Del Cid , A. ; Méndez , R. y Franco , R. (2007). *Investigación, fundamentos y Metodología.* (1ra. Ed.) México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* (11va. Ed.) México : Pearson Educación.
- Díaz, A. (2012). *Elaboración de planes y programas de capacitación.* (En Red) disponible en: <http://marbella26.blogspot.com/2012/07/elaboracionde-planes-y-programas-de.html>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad.* (1ra. Ed.) México: Editorial Pax.
- Hernández, A. (2013). *Evaluación del programa de capacitación.* (En Red) disponible en: <http://calpersonal.blogspot.com/>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos .* (9na. Ed.) México:

McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrinch. (2004) . *Administración: una perspectiva global*. (7ma. Ed.) Estados Unidos: McGraw-Hill.

Landy, F. y Conte, M. (2005). *Psicología industrial*. (1ra. Ed.) México: McGraw-Hill.

Landy, F. y Conte, M. (2005). *Psicología industrial : Introducción a la psicología industrial e organizacional*. (1ra. Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

López , J. (2014). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango* . (Tesis) Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lusthaus, Ch. ; Adrien, M. ; Anderson, G. y Carden, F. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones : Método de autoevaluación*. (1ra. Ed.) Costa Rica: Editorial Tecnológico de Costa Rica.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. Ed.) México: Pearson Educación.

Morales, J. (2008). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del departamento de producción de una empresa maquiladora en el municipio de Zacapa* . (Tesis) Universidad Rafael Landívar . Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Municipalidad de Río Hondo (2015). *Plan de Desarrollo Municipal* . Dirección Municipal de Planificación.

Muñoz, N. (2014). *Planificación de la capacitación*. (En Red) disponible en: <http://slideplayer.es/slide/161085/>

- Navarreta, L. (2010). *La experiencia del conocimiento y el aprendizaje.* (En Red) disponible en : [http : // www . monografías .com / trabajos 9 8 / experiencia - conocimiento-y-aprendizaje.shtml](http://www.monografias.com/trabajos98/experiencia-conocimiento-y-aprendizaje.shtml).
- Newell, D . (2002) . *Creando organizaciones saludables : Bienestar, diversidad y ética en el trabajo.* (1ra. Ed.) España: Thomson Editores.
- Pinto , R . (2000). *Planeación estratégica de capacitación.* (1ra. Ed.) México : McGraw-Hill Interamericana.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos.* (7ma. Ed.) España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, M. y Burgos, J. (2012). *Recursos educativos abiertos y móviles para la formación de investigadores: Investigaciones y experiencias prácticas.* (1ra. Ed.) México: Cudi y CONACYT.
- Real Academia Española (2016) . *Diccionario de la Lengua Española.* (En Red) disponible en: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.* (1ra. Ed.) México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración : una perspectiva global .* (7ma. Ed.) Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración.* (3ra. Ed.) México: Pearson Educación.
- Salazar, A. (2014). *Control y evaluación del programa de capacitación.* (En Red) disponible en: <http://es.slideshare.net/salazarsanchesartemio/control-y-evaluacin->

del-programa-de-capacitacin

Siliceo , A . (2006) . *Capacitación y desarrollo de persona*. (4ta. Ed.) México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Tamayo , J . ; Villa , D . y Beltrán , A . (2011) . *Diseño e implementación de capacitación empresarial*. (En Red) disponible en : [http : // www . es . slideshare . net / gestasalud 2011 / diseo -e- implementación -de- capacitacion- empresarial](http://www.es.slideshare.net/gestasalud2011/diseo-e-implementacion-de-capacitacion-empresarial).

Vergara, G. (2014). *Gestión de la capacitación*. (En Red) disponible en: [http://es.slide share.net/GiselleVergara/gestin-de-la-capacitacin](http://es.slideshare.net/GiselleVergara/gestin-de-la-capacitacin).

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* . (6ta. Ed.) México: McGraw-Hill.

ANEXOS

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LA GERENTE
GENERAL, GERENTE ADMINISTRATIVO Y ASISTENTE
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO
HOTELERO EN LA ALDEA SANTA CRUZ, MUNICIPIO DE RÍO
HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA**



INFORMACIÓN GENERAL

a. **Sexo:** Masculino Femenino

b. **Cargo que ocupa:** Gerente General Gerente Administrativo

I. ELEMENTO DE ESTUDIO: Diagnóstico de necesidades de capacitación.

a. **Indicador:** Conocimientos

1. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel cuenta con los conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus tareas?.

-Si

-No ¿Por qué? _____

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son los conocimientos que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

- Nivel académico apropiado
- Cursos, capacitaciones, cursillos, etc. relacionados con el puesto de trabajo
- Conocimiento de cómo realizar las funciones del puesto de trabajo
- Aspectos legales
- Todas las anteriores
- Otros Especifique _____

3. Si su respuesta a la pregunta No. 1 es negativa, ¿cuáles son los conocimientos de los cuales cree usted que el personal necesita capacitación para mejorar su desempeño?

b. Indicador: Habilidades y/o destrezas

4. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel tiene las habilidades necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo?.

- Si
- No ¿Por qué? _____

5. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son las habilidades que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

- Atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Iniciativa
- Resolución de conflictos
- Habilidad técnica en manejo de aparatos
o equipo tecnológico de acuerdo al puesto Indique cuáles _____

- Todas las anteriores
- Otros Especifique _____

6. Si su respuesta a la pregunta No. 4 es negativa, ¿cuáles son las habilidades de las cuales cree usted que el personal necesita capacitación para mejorar su desempeño?

c. Indicador: Experiencia

7. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel cuenta con la experiencia necesaria para el buen desempeño de sus tareas?

- Si
- No ¿Por qué? _____

8. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, indique ¿qué tipo de experiencia poseen los colaboradores?

- Antigüedad en el puesto de trabajo ¿Cuántos años?_____
- Empleos anteriores relacionados con el puesto actual en la empresa
- Otro Especifique_____

d. Indicador: Programa de capacitación

9. ¿Considera usted que el establecimiento de un programa de capacitación beneficiará al hotel y a sus colaboradores?.

- Si
- No ¿Por qué?_____

10. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿quién considera usted que debe impartir el programa de capacitación?.(Puede seleccionar varias respuestas)

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Encargado (a) de área
- Capacitadores externos
- Todos los anteriores
- Otro Especifique_____

11. ¿Qué temas considera usted que deben tomarse en cuenta para la elaboración de dicho programa?

12. ¿En qué horarios considera usted que se deben impartir capacitaciones a los colaboradores del hotel?

-De 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

-De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

-Ambos horarios anteriores

-Otro horario

Especifique_____

13. ¿Qué duración considera usted que deberían tener las capacitaciones?

-Cuatro horas

-Ocho horas

-Dos o tres días

-Otro

Especifique_____

14. ¿Con qué frecuencia considera usted que deben ser impartidas las capacitaciones?

-Cada mes

-Cada dos meses

-Cada tres meses

-Otro

Especifique_____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ENCARGADOS Y
COLABORADORES DE ÁREAS DE UNA EMPRESA DEDICADA
AL SERVICIO HOTELERO EN LA ALDEA DE SANTA CRUZ,
MUNICIPIO DE RÍO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA**



Buen día. Mi nombre es María Alejandra Bardales Cervantez, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Campus San Luis Gonzaga, S.J., Zacapa, Zacapa. Actualmente estoy realizando mi trabajo de tesis sobre “Diagnóstico de necesidades de capacitación en una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa”, por lo tanto necesito su colaboración respondiendo este cuestionario para poder recabar información.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación antes mencionado, marque con una “x” la opción que mejor le parezca y escriba sobre cada línea la información que se le solicita.

INFORMACIÓN GENERAL

a. **Sexo:** Masculino Femenino

b. Área a la que pertenece:

Restaurante Contabilidad Hotel Recepción
Bodega Mantenimiento Lavandería Garita

c. **Cargo que ocupa:** _____

I. ELEMENTO DE ESTUDIO: Diagnóstico de necesidades de capacitación.

a. Indicador: Conocimientos

1. ¿Considera usted que cuenta con los conocimientos necesarios para tener un buen desempeño en su puesto de trabajo?.

-Si

-No ¿Por qué? _____

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son los conocimientos que posee para el buen desempeño en su puesto de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

-Nivel académico apropiado

-Cursos, capacitaciones, cursillos, etc.
relacionados con el puesto de trabajo

-Conocimiento de cómo realizar
las funciones del puesto de trabajo

-Aspectos legales

-Todas las anteriores

-Otros Especifique _____

3. Si su respuesta a la pregunta No. 1 es negativa, ¿cuáles son los conocimientos de los cuales cree usted que son importantes para su puesto de trabajo?

b. Indicador: Habilidades y/o destrezas

4. ¿Considera usted que cuenta con las habilidades necesarias para la realización de sus tareas en el puesto de trabajo?

-Si

-No ¿Por qué? _____

5. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son las habilidades que posee para el buen desempeño en su puesto de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

-Atención al cliente

-Trabajo en equipo

-Liderazgo

-Iniciativa

-Resolución de conflictos

-Habilidad técnica en manejo de aparatos

o equipo tecnológico de acuerdo al puesto Indique cuáles _____

-Todas las anteriores

-Otros Especifique _____

6. Si su respuesta a la pregunta No. 4 es negativa, ¿cuáles son las habilidades de las cuales cree usted que necesita capacitación para mejorar su desempeño?

c. Indicador: Experiencia

7. ¿Considera usted que cuenta con la experiencia necesaria para el buen desempeño de sus tareas?

-Si

-No ¿Por qué? _____

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, indique ¿qué tipo de experiencia posee?

-Antigüedad en el puesto de trabajo ¿Cuántos años? _____

-Empleos anteriores relacionados con el puesto actual en la empresa ¿Cuáles? _____

-Otro Especifique _____

d. Indicador: Programa de capacitación

9. ¿Considera usted que el establecimiento de un programa de capacitación le ayudará a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?.

-Si

-No ¿Por qué? _____

10. ¿Qué temas considera usted que deben tomarse en cuenta para la elaboración de dicho programa?

11. ¿En qué horarios considera usted que se deben impartir capacitaciones a los colaboradores del hotel?

- De 8:00 a.m. a 12:00 m.d.
- De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.
- Ambos horarios anteriores
- Otro horario **Especifique**_____

12. ¿Qué duración considera usted que deberían tener las capacitaciones?

- Cuatro horas
- Ocho horas
- Dos o tres días
- Otro **Especifique**_____

13. ¿Con qué frecuencia considera usted que deben ser impartidas las capacitaciones?

- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada tres meses
- Otro **Especifique**_____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

PROPUESTA

***GUÍA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA
EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO UBICADA
EN LA ALDEA DE SANTA CRUZ, DEL MUNICIPIO DE RÍO
HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA.***



ÍNDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAG.</u>
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
III. Responsables	3
IV. Metodología	3
V. Duración y horario	3
VI. Recursos materiales	3
VII. Políticas de capacitación	4
VIII. Organización del programa de capacitación	5
IX. Evaluación del programa de capacitación	6
X. Perfil de los capacitadores	7
XI. Proceso metodológico para la formación en el trabajo	8
XII. Proceso metodológico para la formación para la vida	16
XIII. Formato de evaluación	17
IX. Presupuesto	19

I. INTRODUCCIÓN

Parte fundamental para el desarrollo integral de una empresa es la capacitación constante al recurso humano, debido a que es un factor que impulsa la búsqueda de la eficiencia y eficacia y además permite alcanzar los objetivos de la organización. Por lo anterior, en toda entidad es necesario elevar el desempeño de los colaboradores para obtener buenos resultados tanto individuales como colectivos.

En la actualidad, las organizaciones están ligadas a conceptos tales como eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad, etc., para lograr objetivos económicos y satisfacción de los clientes. La capacitación es un requerimiento que los gerentes modernos deben practicar constantemente para estar al día con las innovaciones y la tecnología.

A través de la capacitación, los colaboradores logran adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades que les permitirán tener un buen rendimiento en la realización de cada una de las tareas encomendadas en sus puestos de trabajo. Para ello, es necesario proporcionarles diversas formas de capacitación: conversatorios, charlas, talleres, cursos, etc.

A continuación se presenta una guía de programa de capacitación para ser aplicada en una empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la Aldea de Santa Cruz, municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proveer a la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, una guía de un programa de capacitación que le permita dotar a sus colaboradores conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes que permitan incrementar la productividad de los mismos en la prestación del servicio.

2.2 Objetivos específicos

- a. Capacitar a los colaboradores sobre temas relacionados con la formación para el trabajo: funciones del puesto de trabajo, atención al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, desarrollo de habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto y relaciones humanas.
- b. Lograr que los colaboradores apliquen la teoría presentada a la práctica.
- c. Mejorar el conocimiento a través de la capacitación en los colaboradores para alcanzar los objetivos individuales como colectivos.
- d. Proporcionarle a los empleados oportunidades de superación tales como: completar la primaria, básico, diversificado, universidad y/o estudiar inglés.

III. RESPONSABLES

Es responsabilidad de la Gerente General y Gerente Administrativo la implementación del presente programa de capacitación, asimismo la contratación o gestión de los profesionales expertos en los temas propuestos.

3.1 Dirigido a:

A todos los colaboradores de la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en la aldea de Santa Cruz, municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

IV. METODOLOGÍA

El programa de capacitación debe ser expositivo y constructivo. Asimismo, se deben aplicar las formas de capacitación: talleres, charlas, conversatorios, cursos y entrenamiento (para los temas prácticos), con la finalidad de que los colaboradores sean el centro de la actividad, permitiendo que construyan sus propios conceptos, aporten sus ideas, declaren sus dudas o inquietudes, de tal manera que se propicie el trabajo en equipo. Al finalizar cada tema se debe evaluar al expositor o bien a la persona que dirige y los contenidos para su retroalimentación.

V. DURACIÓN Y HORARIO

La duración y horario del presente programa de capacitación queda a disposición de la Gerente General y Gerente Administrativa del hotel.

VI. RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: salón, mobiliario, ventilación, equipo audiovisual, material didáctico, material visual de apoyo, equipo de sonido. El hotel cuenta con todo lo antes descrito.

VII. POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Para la aplicación del presente programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas:

a. La Gerente General juntamente con la Gerente Administrativa están encargadas de coordinar la capacitación en el tiempo que consideren adecuado.

b. El tiempo para los temas programados queda a cargo de la Gerente General y Gerente Administrativa.

c. Únicamente el personal de la empresa hotelera debe asistir.

d. Las capacitaciones deberán ser impartidas por entidades que ofrezcan capacitación como: Cámara de Industria y el Instituto Técnico de Capacitación y Desarrollo (INTECAP), programas educativos (en el caso de los colaboradores que necesiten completar sus estudios del nivel primario, básico, diversificado y cursos de inglés) y universidades gubernamentales (en el caso de los empleados que necesiten apoyo para completar sus estudios universitarios).

e. Las capacitaciones, talleres, cursos, conversatorios y entrenamiento (en el caso de los temas prácticos) deben ser presenciales y de carácter obligatorio. Asimismo, la empresa deberá otorgar incentivos no monetarios a los colaboradores que participen en el programa de capacitación, tales como:

- ✓ Diploma de participación o reconocimiento.
- ✓ Un día de descanso.
- ✓ Carta de felicitación.
- ✓ Elogiar en público al empleado que mayor participación tuvo en el desarrollo de los temas.

f. Para que la falta de recursos financieros no sea una limitante, las gerentes pueden ser las encargadas en dirigir cada una de las formas de capacitación a los colaboradores.

g. Para el caso de los cursos para completar la primaria, básico, diversificado, universidad y cursos de inglés, la empresa pagará el 50% del valor económico de los mismos, y el colaborador que el otro 50%.

h. Las capacitaciones deben ser evaluadas (se adjunta formato de evaluación, pág. 17 de la presente propuesta).

VIII. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

8.1 Organización:

La Gerente General y Gerente Administrativa, encargadas para la coordinación del programa de capacitación, deben considerar lo siguiente para la organización del mismo:

a. Elaborar una propuesta en un cuadro específico de los profesionales que impartirán las capacitaciones, para discusión y aprobación.

b. Aspectos generales tales como: fecha de realización, lugar, medios y materiales didácticos a utilizar,

c. Control y ejecución del evento: entrega de documentación a participantes, control de asistencia de participantes, atención y presentación de ponentes, supervisión de las circunstancias de realización del evento.

d. Evaluación del evento: se evaluará al finalizar el evento al capacitador y a los participantes (colaboradores).

e. Presentación de memoria final que reúna los siguientes aspectos: resultados de la evaluación realizada por los participantes, informe de la asistencia y participación, informe de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados, así como de las recomendaciones y observaciones, datos necesarios del capacitador para contacto posteriormente si fuere necesario.

f. Para el caso de los programas educativos y universidades para completar estudios y cursos de inglés, la efectividad de los mismos se verán reflejados en las calificaciones y/o diplomas o títulos obtenidos por los colaboradores.

IX. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El objetivo primordial de la evaluación del programa de capacitación es comprobar si la actividad se realizó conforme al diseño instruccional previsto.

La evaluación es parte fundamental de la capacitación, por lo que se deben considerar los siguientes aspectos:

a. Si el profesional contratado cumplió con las demandas que exigía el tema.

b. Si la capacitación ha sido efectiva para resolver problemas de la empresa.

c. Si los participantes cumplieron con los objetivos planteados.

d. Si el trabajo de los colaboradores en sus puestos de trabajo han tenido campos para el logro de los objetivos organizacionales.

Los participantes (colaboradores) evaluarán al final de la capacitación los siguientes aspectos:

- a. Organización.
- b. Metodología.
- c. Condiciones y ambiente.
- d. Utilidad.
- e. Contenido.

X. PERFIL GENERAL DE LOS CAPACITADORES

La empresa debe ser selectiva para la contratación de un capacitador, ya que esta persona además de ser dinámica, debe ser emprendedora, motivadora, con conocimiento, experiencia y dominio en las capacitaciones para que influya en los colaboradores de manera efectiva, así mismo, expresar ideas claras para mantener un ambiente agradable en la capacitación y poder proporcionar un proceso de enseñanza aprendizaje eficiente.

El capacitador debe llenar aspectos generales tales como: buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, comunicación efectiva, y liderazgo. En cuanto a metodología, debe contar con la experiencia necesaria para trabajar con personas adultas y jóvenes, además, debe poseer conocimiento sobre los temas a impartir.

XI. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMACIÓN EN EL TRABAJO

11.1 CAPACITACIÓN SOBRE: Funciones de cada puesto de trabajo.

a. **LUGAR:** Instalaciones del hotel.

b. **DIRIGIDO A:** Todo el personal de la empresa.

c. **No. DE PARTICIPANTES:** 84 colaboradores.

d. **TIEMPO DE DURACIÓN:** Queda a criterio de Gerentes.

e. **OBJETIVO:** Fortalecer el conocimiento de funciones de cada puesto de trabajo.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Funciones del puesto	<p>El contenido deberá estar basado en el manual de puestos y funciones de la empresa.</p> <p>La capacitación estará dirigida a todo el personal, pero se brindará por grupos, dependiendo el puesto.</p>	<p>Conversatorio con participación interactiva de los participantes.</p>	<p>-Salón de conferencia.</p> <p>-Sillas y mesas.</p> <p>-Café y agua fría.</p> <p>-Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas.</p> <p>-Equipo de sonido.</p> <p>-Cañonera.</p> <p>-Block de notas.</p>	<p>-Gerente General.</p> <p>-Gerente Administrativo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016).

11.2 CAPACITACIÓN SOBRE: Atención al cliente.

a. **LUGAR:** Instalaciones del hotel.

b. **DIRIGIDO A:** Encargado de meseros, meseros, recepcionistas, ama de llaves, camareras y guardias.

c. **No. DE PARTICIPANTES:** 38 colaboradores.

d. **TIEMPO DE DURACIÓN:** Queda a criterio de Gerentes.

e. **OBJETIVO:** Fortalecer el conocimiento sobre atención al cliente.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> -¿Qué es? -Vías de atención al cliente. -El cliente por encima de todo. -Satisfacción del cliente. -Causas de la insatisfacción de un cliente. 	<p>Conversatorio con participación interactiva de los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Salón de conferencia. -Sillas y mesas. -Café y agua fría. -Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas. -Equipo de sonido. -Cañonera. -Block de notas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerente General. -Gerente Administrativo. -Capacitador (a).

Fuente: Elaboración propia (2016).

11.3 CAPACITACIÓN SOBRE: Trabajo en equipo.

a. **LUGAR:** Instalaciones del hotel.

b. **DIRIGIDO A:** Todos los colaboradores de la empresa.

c. **No. DE PARTICIPANTES:** 84 colaboradores.

d. **TIEMPO DE DURACIÓN:** Queda a criterio de Gerentes.

e. **OBJETIVO:** Fomentar el trabajo en equipo.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Trabajo en equipo.	-¿Qué es? -Conjunto de personas. -Organización. -Meta común. -Cohesión y cooperación.	Taller con participación interactiva de los participantes.	-Salón de conferencia. -Sillas y mesas. -Café y agua fría. -Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas. -Equipo de sonido. -Cañonera. -Block de notas.	-Gerente General. -Gerente Administrativo. -Capacitador (a).

Fuente: Elaboración propia (2016).

11.4 CAPACITACIÓN SOBRE: Liderazgo.

a. **LUGAR:** Instalaciones del hotel.

b. **DIRIGIDO A:** Todos los colaboradores de la empresa.

c. **No. DE PARTICIPANTES:** 84 colaboradores.

d. **TIEMPO DE DURACIÓN:** Queda a criterio de Gerentes.

e. **OBJETIVO:** Motivar a que los colaboradores sean líderes en la organización.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Liderazgo.	-¿Qué es? -Líder -Características de un líder -Estilos de liderazgo.	Taller con participación interactiva de los participantes.	-Salón de conferencia. -Sillas y mesas. -Café y agua fría. -Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas. -Equipo de sonido. -Cañonera. -Block de notas.	-Gerente General. -Gerente Administrativo. -Capacitador (a).

Fuente: Elaboración propia (2016).

11.5 CAPACITACIÓN SOBRE: Relaciones humanas

a. **LUGAR:** Instalaciones del hotel.

b. **DIRIGIDO A:** Todo los colaboradores de la empresa.

c. **No. DE PARTICIPANTES:** 84 colaboradores.

d. **TIEMPO DE DURACIÓN:** Queda a criterio de Gerentes.

e. **OBJETIVO:** Fomentar las relaciones humanas.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none">-¿Qué son?-Importancia.-Relaciones humanas en el trabajo.-La comunicación.-Factores que favorecen las relaciones humanas.-Factores que impiden las relaciones humanas.	Conversatorio con participación interactiva de los participantes.	<ul style="list-style-type: none">-Salón de conferencia.-Sillas y mesas.-Café y agua fría.-Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas.-Equipo de sonido.-Cañonera.-Block de notas.	<ul style="list-style-type: none">-Gerente General.-Gerente Administrativo.-Capacitador (a).

Fuente: Elaboración propia (2016).

11.6 CAPACITACIÓN SOBRE: Resolución de conflictos.

a. LUGAR: Instalaciones del hotel.

b. DIRIGIDO A: Todos los colaboradores de la organización.

c. No. DE PARTICIPANTES: 84 colaboradores.

d. TIEMPO DE DURACIÓN: Queda a criterio de Gerentes.

e. OBJETIVO: Proporcionar a los colaboradores estrategias para la resolución de conflictos.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Resolución de conflictos.	-¿Qué es? -Conflicto -Surgimiento del conflicto -Conflicto contra resolución. -Negociación -Mediación. -Conciliación. -Arbitraje	Conversatorio con participación interactiva de los participantes.	-Salón de conferencia. -Sillas y mesas. -Café y agua fría. -Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas. -Equipo de sonido. -Cañonera. -Block de notas.	-Gerente General. -Gerente Administrativo. -Capacitador (a).

Fuente: Elaboración propia (2016).

11.7 CAPACITACIÓN SOBRE: Habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto.

a. LUGAR: Instalaciones del hotel.

b. DIRIGIDO A: Encargado de cocina, cocineros, encargado de área de contabilidad, recepcionistas, encargado de área de mantenimiento, ayudantes de cocina, repostero, auxiliares de repostería, lavanderas, jardineros.

c. No. DE PARTICIPANTES: 44 colaboradores.

d. TIEMPO DE DURACIÓN: Queda a criterio de Gerentes.

e. OBJETIVO: Desarrollar habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto.

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto.	-Manejo y cuidado de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto. -Mantenimiento y reparación de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto (Dirigido únicamente al	-Taller con participación interactiva de los participantes (teórica). -Entrenamiento en el área de trabajo (práctica)	-Salón de conferencia. -Sillas y mesas. -Café y agua fría. -Cafetera, dispensador de agua, vasos, azúcar, cucharas, tazas. -Equipo de sonido.	-Gerente General. -Gerente Administrativo. -Capacitador (a).

	encargado de mantenimiento.)		-Cañonera. -Block de notas. -Aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto (licuadoras, lavadoras, secadoras, computadora, etc.)	
--	------------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2016).

XII. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA FORMACIÓN PARA LA VIDA

12.7 FORMACIÓN SOBRE: Completar educación primaria, básica, diversificada o universitaria, cursos de inglés.

a. LUGAR: Establecimiento educativo en donde el colaborador completará sus estudios (queda a criterio de gerentes)

b. DIRIGIDO A: Todos los colaboradores (opcional).

c. No. DE PARTICIPANTES: 84 colaboradores.

d. TIEMPO DE DURACIÓN: De acuerdo al establecimiento educativo y plan seleccionado.

e. FORMA DE PAGO: 50% la empresa y 50% el colaborador.

f. OBJETIVO: Contar con personal profesional con estudios académicos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa deberá seleccionar programas educativos y universidades que se adapten a sus necesidades y posibilidades de pago. Es por ello que se recomienda la búsqueda de entidades gubernamentales, tal es el caso de las universidades, o bien realizar un convenio que facilite el aspecto económico.

XIII. FORMATO DE EVALUACIÓN

Instrucciones: Marcar con una "X" la casilla que a su criterio merece la ponderación de acuerdo a los siguientes lineamientos: E= Excelente MB= Muy bueno B= Bueno R= Regular.

ASPECTOS A EVALUAR SOBRE EL TEMA	E	MB	B	R
Las ideas y críticas me parecieron				
Ayuda en relación a mi trabajo				
A través de la información brindada, puedo mejorar mi desempeño				
La capacitación me motiva a tener iniciativa para hacer las cosas				
Comprendí el tema				

ASPECTOS A EVALUAR SOBRE EL CAPACITADOR	E	MB	B	R
La actitud general del capacitador fue				
La metodología utilizada por el capacitador me pareció				
Los recursos utilizados para las presentaciones fueron				
El material de apoyo me pareció				
El capacitador cumplió con mis expectativas				
El capacitador propició el diálogo y participación				

ASPECTOS GENERALES	E	MB	B	R
Salón				
Ventilación				
Iluminación				
Visibilidad en las presentaciones visuales				
Servicio de cafetería				
Sonido				

Sugerencias

Gracias por su colaboración.

IX. PRESUPUESTO

Para la ejecución del presente programa, se realizó una cotización en la Cámara de Comercio para que la empresa tenga conocimiento y calcule la inversión que requiere el capacitar a sus colaboradores.

Descripción del tema	Precio	Duración en horas
Funciones del puesto de trabajo	Q0.00*	4 horas
Atención al cliente	Q100.00 por persona	4 horas
Trabajo en equipo	Q100.00 por persona	4 horas
Liderazgo	Q100.00 por persona	4 horas
Relaciones humanas	Q75.00 por persona	2 horas
Resolución de conflictos	Q125.00 por persona	4 horas
Habilidades técnicas en manejo de aparatos o equipo tecnológico de acuerdo al puesto	Q400.00 por persona	4 horas

Fuente: Cotización realizada en Centro de Formación Empresarial –Filial Oriente, Cámara de Industria, Guatemala (2016).

*El tema de Funciones del puesto de trabajo no requiere de ningún costo ya que las gerentes de la empresa pueden impartir el mismo.