

**Diseño de un plan de entrenamiento acorde a la norma ISO 10015:1999, para el mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa comidas rápidas el gourmet vigencia 2021, del municipio de Arauca, departamento de Arauca**

Ana Cleotilde Hinojosa Navas

Nombre del estudiante que presenta el trabajo

Universitaria Uniagustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización en Dirección Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2021

**Diseño de un plan de entrenamiento acorde a la norma ISO 10015:1999, para el mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa comidas rápidas el gourmet vigencia 2021, del municipio de Arauca, departamento de Arauca**

Ana Cleotilde Hinojosa Navas

Nombre del estudiante que presenta el trabajo

Nydia Parra León

Nombre del tutor

Trabajo evaluativo de la asignatura Seminario Integrador II

Universitaria Uniagustiniana

Dirección de Posgrados

Especialización en Dirección Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2021

## Tabla de Contenido

	Pág.
1. Formulación del Problema	9
2. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4. Marco referencial	16
4.1 Conceptos	18
4.2 Etapas a monitorear	23
4.2.1 Definición de la especificación para necesidades de entrenamiento	23
4.2.2 Diseño y planeación del entrenamiento	23
4.2.3 Ofrecimiento del entrenamiento	24
4.2.4 Evaluación de los resultados del entrenamiento	25
4.2.5 Monitoreo y mejoramiento del proceso de entrenamiento	25
4.3 Plan de formación	26
4.3.1 El esquema a seguir para el diseño del plan de formación	26
4.3.2 Misión del plan de formación	27
4.3.3 Detección de las necesidades	27
4.3.4 Clasificación de las necesidades según su prioridad	27
4.3.5 Formulación de objetivos	30
4.3.6 Planificación de las acciones y actividades formativas	31
4.3.7 Presupuesto del plan	31
4.3.8 Comunicación y Divulgación	31
4.3.9 Informar y motivar al personal a formar	32
4.3.10 Ejecución y seguimiento del plan de formación	32
4.3.11 Evaluación del plan de formación	32
4.4 Capacitación	33
5. Metodología	34

5.1 Tipo de investigación	34
5.2 Técnicas y herramientas	34
5.3 Población y muestra	35
5.4 Fuentes de información	35
5.4.1 Fuentes primarias	35
5.4.2 Fuentes secundarias	35
5.5 Diseño metodológico	35
5.5.1 Etapa 1. Acercamiento a los trabajadores	35
5.5.2 Etapa 2. Entrevista, Aplicación de la encuesta y guías de observación	36
5.5.3 Etapa 3. Procesamiento de la información	36
5.5.4 Etapa 4. Análisis de la información	36
5.5.5. Etapa 5 Documentación Planes de entrenamiento	36
5.5.6 Etapa 6. Verificación de los requisitos norma ISO 10015:1999 de acuerdo a lista de chequeo	37
5.5.7 Etapa 7. Documentación planes de mejoramiento	37
5.5.8 Etapa 8. Conclusiones y recomendaciones	37
5.6 Desarrollo de la metodología	42
6. Análisis de resultados y discusión	45
7. Diseño de los planes de entrenamiento de acuerdo a la necesidad de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, etapa 1 y 2 norma ISO 10015	68
8. Formulación del plan de mejoramiento	70
9. Conclusiones	77
10. Recomendaciones	79
11. Referencia bibliográficas	81
12. Anexos	84

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Ciclo de entrenamiento, Norma ISO 10015:1999	23
--	----

## Resumen

La actividad principal del proyecto fue el diseño de un plan de entrenamiento acorde a la norma ISO 10015:1999, para el mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa comidas rápidas el gourmet vigencia 2021, del municipio de Arauca, departamento de Arauca en dos etapas.

En la Etapa 1 del proyecto se definieron las necesidades de entrenamiento de la organización a partir del análisis de necesidades de la organización en cuestión relacionados con aspectos de cada una de las competencias de su personal, definiendo las necesarias para cada tarea o labor y que afecta la calidad del servicio.

En la etapa 2 se diseñó el plan de entrenamiento acorde a las necesidades de entrenamiento y formación para los trabajadores de la empresa, sus costos, objetivos, metodología, personal a capacitar, además de seleccionar los proveedores potenciales para entrenamiento interno o externo, y a partir de su contratación establecer los roles y responsabilidades para cada una de las actividades en el proceso de entrenamiento y formación.

En el proceso se verificaron los requisitos, mediante la aplicación de la lista de chequeo con participación del gerente de la empresa comidas rápidas el GOURMET, de acuerdo a lo relacionado en la norma ISO 10015:1999.

Finalmente se elaboró una propuesta de plan de mejoramiento para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 10015:1999, con el objetivo que la empresa los ejecute de acuerdo a su disponibilidad de recursos para generar mayor satisfacción en el proceso de servicio al cliente en el (SGC) sistema de gestión de calidad de la organización empresarial a partir de una excelente calidad en el servicio.

**Palabras Claves:** Plan, Entrenamiento, Servicio, Calidad, Mejora.

## Abstract

The main activity of the project was the design of a training plan according to the ISO 10015: 1999 standard, for the improvement of the quality of the service in the company fast food the gourmet valid 2021, of the municipality of Arauca, department of Arauca in two stages.

In Stage 1 of the project, the organization's training needs were defined based on the analysis of the organization's needs related to aspects of each of its personnel's competencies, defining those necessary for each task or work and what affects the quality of service.

In stage 2, the training plan was designed according to the training and education needs of the company's workers, their costs, objectives, methodology, personnel to be trained, in addition to selecting potential suppliers for internal or external training, and starting from of your hiring establish the roles and responsibilities for each of the activities in the training and education process.

In the process, the requirements were verified, by applying the checklist with the participation of the manager of the fast-food company the GOURMET, in accordance with the provisions of the ISO 10015: 1999 standard.

Finally, a proposal for an improvement plan was developed to comply with the requirements of the ISO 10015: 1999 standard, with the objective that the company executes them according to its availability of resources to generate greater satisfaction in the customer service process in the (SGC) quality management system of the business organization based on an excellent quality of service.

**Keywords:** Plan, Training, Service, Quality, Improvement.

## **Perfil**

Mi nombre es ANA CLEOTILDE HINOJOSA NAVAS de profesión Contadora Publica, con conocimientos en el área contable, atención al cliente , con amplia experiencia en el campo administrativo con entidades del sector público y privado; específicamente en atención a población víctima del desplazamiento forzado y actualmente laboro como enlace de talento humano en la unidad nacional de protección en la ciudad de Arauca, departamento de Arauca , soy una persona responsable, puntual, seria, sincera, solidaria, comprometida con mis responsabilidades laborales y familiares, me gusta el trabajo en equipo, la comunicación asertiva , actualmente soy estudiante de la especialización en Dirección Estratégica del Talento Humano en la Universidad Agustiniana de la ciudad de Bogotá.

## 1. Formulación del Problema

En la capital del Departamento de Arauca, existe un sin número de empresas dedicadas a la producción y comercialización de comidas rápidas que ofrecen un servicio de baja o regular calidad a sus clientes, lo que evidencia que existe una alta deficiencia en la atención tanto en sus locales como en el servicio domiciliario que se presta para entrega de los productos alimenticios a los clientes en sus lugares de residencia, situación que en muchos casos se ve reflejada a causa del bajo conocimientos que tienen los trabajadores en lo relacionado con la calidad en el servicio, siendo un factor importante y fundamental para todo negocio porque el cliente lo exige constantemente.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, y va dirigido al diseño de un plan de entrenamiento para su implementación, con el de optimizar de la calidad del servicio en la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, que ofrece una variedad de hamburguesas; la empresa cuenta con una excelente reputación que se la ha ganado por la calidad de sus productos, sin embargo en los últimos tiempos se ha desmejorado la calidad del servicio a su clientela, despreocupados de su talento humano, a pesar de reconocer que son sus trabajadores, el recurso más importante para el éxito, por ser vínculo directo con el consumidor, y a causa de no valorar su constancia y dedicación viene generando inestabilidad en su entorno laboral, aumentando los actos de irresponsabilidad, desmotivación y descoordinación en los procesos en la parte administrativa, de producción y comercialización y en muchos casos deslealtad, situación que han inducido al desmejoramiento de la calidad del servicio que ha afectado la imagen y podría llevar al fracaso a la organización empresarial sino no realiza a tiempo los correctivos necesarios.

El enfoque de esta investigación es descriptivo y va dirigido al diseño y desarrollo de un plan de entrenamiento para su recurso humano con el propósito de reducir los riesgos que pueden desmejorar la calidad del servicio de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, empresa especializada producción y comercialización de hamburguesas.

En el área de producción se observa que la persona no cuenta con toda la dotación necesaria para su protección contra el coronavirus COVID 19, por desconocimiento no aplican los protocolos de bioseguridad, no cuenta con capacitación actualizada sobre manipulación de alimentos y demás materias primas necesarias para la preparación de alimentos y desconocen algunos procesos relacionados con las actividades que realizan.

Con respecto a la calidad del servicio se vienen presentando situaciones que lo vienen afectando tanto en su local como en los domicilios por factores como inexistentes protocolos de bioseguridad para reducir el riesgo de contaminación por el coronavirus COVID 19, retardo en la entrega, pedidos incompletos, demora en la atención, domiciliarios no utilizan vestuario adecuado, inapropiados procesos de desinfección en la entrega de productos a domicilio, no atención por vía telefónica, deficiente desinfección de muebles y enseres en el local, medidas de protección inadecuadas para el chef, el auxiliar de cocina los meseros en el local.

Es de resaltar que para la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET su talento humano es el elemento más importante y clave para su éxito, por ser vínculo directo con sus clientes, por lo que es motivo de preocupación que, al no estar debidamente entrenado en sus funciones, se sientan no valorados por su constancia, generando inestabilidad en su entorno laboral e irresponsabilidad, desmotivación, descoordinación y deslealtad e induciendo estas causas a aumentar el riesgo de afectación de la calidad de los productos y el servicio, con el consecuente deterioro de la imagen que puede llevar al fracaso de la organización empresarial.

La producción e ingresos por ventas de hamburguesas en la empresa COMIDAS RÁPIDAS EL GOURMET, se ha reducido considerablemente desde el mes de marzo de año 2020, cuando inicio la pandemia por causa de coronavirus COVID 19 y la deficiente calidad del servicio.

Se presenta deficiencias en la producción y la atención prestada a los clientes en su local y a domicilio, en aspectos como son atención, recepción de pedidos , tiempos de entrega, empaque y transporte de producto e implementación de protocolos de bioseguridad para reducir el riesgo de contaminación por causa del coronavirus COVID 19, lo que ha generado desconfianza en los clientes , reduciendo la visita al local, reduciendo la adquisición de los productos y adquiriéndolos en menor cantidad, por su deterioro en la calidad y el alto riesgo de contaminación por la pandemia por contacto con los trabajadores , las instalaciones y el producto en el local y los domiciliarios de la empresa.

Al observar datos de producción y ventas según la información obtenida de la gerencia de la empresa, viene sucediendo que la producción e ingresos por ventas a disminuido, así en el año 2.019, de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, vendió 70 unidades diarias de hamburguesas, y 25.200 hamburguesas en todas líneas (Sencilla, mixta, especial, super especial y, jonyber) durante esa vigencia, con ingresos anuales por valor de \$176.400.000 millones de pesos.

Para el año 2020 la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, vendió 60 unidades diarias de hamburguesas, comercializo 21.600 hamburguesas en todas sus líneas (Sencilla, mixta, especial, super especial y, jonyber), con ingresos promedios anuales de \$162.000.000 millones de pesos.

Para el año 2021 con una proyección diaria de venta de 50 unidades de hamburguesa la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, proyecta comercializar 18.000 unidades de hamburguesas anuales en todas sus líneas (Sencilla, mixta, especial, super especial y, jonyber), y se esperan ingresos por valor de \$144.000.000 millones de pesos.

Observando la situación anteriormente descrita que se origina por que la empresa no cuenta con un plan de entrenamiento para capacitación de su recurso humano en todas sus áreas, es necesario el diseño e implementacion en la organización empresarial de esta herramienta para reducir los factores de riesgo que pueden afectar la calidad del servicio.

De acuerdo al problema descrito anteriormente, es necesario diseñar e implementar un plan de entrenamiento siguiendo los lineamientos de la norma ISO 10015:199, que contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, el cual estará dirigido todo su recurso humano, brindando las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones de manera eficiente con el consecuente aumento de la productividad en cada uno de los procesos mencionados con anterioridad, además se garantiza que al contar con personal altamente calificado y entrenado de acuerdo a los cargos que ejercen la empresa, se mejorara la calidad del servicio que se viene prestando a clientes o consumidores de sus productos en la capital araucana.

Con respecto a la delimitación del problema se tiene en cuenta el Espacio donde el trabajo de investigación con enfoque descriptivo se realizará en la ciudad de Arauca, Departamento de Arauca, en la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, ubicada en calle 15 carrera 16 esquina, Barrio Cristo Rey.

El Tiempo. El desarrollo de este proyecto se trabajará durante el año 2021 a partir de los meses de agosto a noviembre del año 2021, la recolección de la información base para la realización de la investigación se hará en el mes de agosto.

El Contenido. Durante este proyecto se diseñará el plan de entrenamiento dirigido al personal de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET y el Alcance, donde este anteproyecto cubrirá la etapa de detección de necesidades y plan de entrenamiento para el personal de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET.

¿Contribuye el diseño de un plan de entrenamiento acorde a la norma internacional ISO 10015:1999 en el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa?

## 2. Justificación

La empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET , ante las exigencias del mercado considera que es una prioridad y necesidad desarrollar un plan de entrenamiento estratégico para optimizar la calidad de su servicio a través del fortalecimiento de las capacidades de su recurso humano, con el fin de proponer cambios que garanticen una adecuada administración y organización en sus diferentes áreas con base en la estructura de dos componentes importantes que son el producto - servicio y el talento humano; logrando así procurar optimizar el bienestar.

Implementar un plan de entrenamiento acorde a la Norma ISO 10015:1999 , para su recurso humano que le genere beneficios representados en una mayor eficiencia y productividad en sus actividades con la implementación de un plan de entrenamiento con actividades de capacitación continua para el fortalecimiento de sus capacidades , desarrollo personal y laboral , logrando de esta manera que personal altamente calificado para la prestación de un servicio con calidad para sus clientes a partir de la producción y comercialización de comidas rápidas , lo que se verá reflejado en el aumento del número de clientes, ventas e ingresos para la empresa impactando positivamente en las utilidades y la rentabilidad del negocio.

A nivel personal el proyecto es importante porque es un tema interesante y considero que es de gran interés por los aportes a nivel empresarial mi región y en especial al negocio de comidas rápidas teniendo en cuenta que existe un aumento en el auge de este tipo de negocios como alternativas laborales, y espero que la tutora se interese por esta propuesta por su aporte e impacto en el desarrollo del recurso humano como eje central para mejorar la calidad del servicio, lo cual me motivo porque ofreceré una herramienta para mejorar la calidad del servicio en la organización.

Para el gremio empresarial de la región y especialmente el de comidas rápidas es interesante porque se aporta una herramienta de fácil aplicación en sus organizaciones para el fortalecimiento de su recurso humano en todas sus áreas.

A nivel social el proyecto permitirá la formación integral a los trabajadores de las empresas en la región, generando recurso humano capacitado en competencias y habilidades para el negocio de comidas rápidas en la región.

A nivel organizacional el proyecto aporta a la empresa en la medida que le brinda una herramienta de gran utilidad como lo es el plan de entrenamiento para brinda la formación adecuada a los trabajadores beneficiando la eficiencia y la productividad y or ende los ingresos y la

rentabilidad de la empresa.

El proyecto aporta al desarrollo económico de la región con la generación de empleos directos e indirectos para la población araucana, aportando para la reducción de los índices de desempleo que para la capital araucana son altos y existen pocas alternativas laborales generando el aumento de la inseguridad por el desempleo existente y las pocas oportunidades para la generación de ingreso.

El proyecto es de vital importancia para la empresa porque al prestar un servicio de calidad puede generar mayores utilidades por la venta de comidas rápidas con este factor diferenciador, y más aún cuando por el auge de nuevos negocios ha aumentado la competencia en la capital araucana por causa de la migración venezolana y población retornada de origen colombiano con variedad de productos pero de baja calidad del servicio, siendo necesario que su recurso humano este entrenado y calificado para cumplir con las exigencias y fidelidad de sus clientes que le permitan su permanencia en el mercado, además de mejorar la imagen corporativa de la empresa ante los clientes y sus competidores, afianzándose en el mercado regional como empresa líder en la producción y comercialización de comidas rápidas de la línea hamburguesas, y contribuyendo al desarrollo económico de la región con la generación de oportunidades de empleo directos e indirectos, a partir de su eficiencia y pertinencia al impactar en las necesidades de los clientes y/o potenciales clientes en la capital araucana.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de entrenamiento acorde a la norma ISO 10015:1999 para el fortalecimiento del recurso humano para el mejoramiento de la calidad del servicio en la organización empresarial.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Conocer las necesidades de entrenamiento del personal a partir de un diagnóstico en la organización empresarial.
- Aplicar la lista de chequeo para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO a la empresa.

#### 4. Marco referencial

A continuación, en este apartado encontrara los conceptos de diferentes autores sobre plan de entrenamiento y la norma internacional ISO 10015:1999.

El plan de entrenamiento es una herramienta útil que le permite a las organizaciones empresariales preparar y fortalecer las capacidades de sus trabajadores en cada una de el área de la empresa donde laboran, buscando con esta una mayor eficiencia y productividad.

Amaro (1990), describe al entrenamiento como " el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución " (Pág. 266).

Según Chiavenato (1992), el entrenamiento es el "proceso de educación, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos". (p.p. 460-461).

Para Chiavenato los objetivos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio:

- a) Transmisión de informaciones. - A partir de considerar el contenido en el programa de entrenamientos como lo esencial.
- b) Desarrollo de habilidades. - A partir de considerar las habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño actual o de posibles ocupaciones futuras.
- c) Desarrollo o modificación de actitudes. - Entendidas como cambio de actitudes negativas por actitudes favorables, aumento de la motivación.
- d) Desarrollo de nivel conceptual. - Considerado para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa.

El autor asume este concepto de entrenamiento, por considerar que todo entrenamiento debe realizarse en función de un(os) objetivo(s) definido(s), y que como método para promover el cambio debe comprender cuatro niveles de objetivos.

Además, que existe una relación dialéctica entre el entrenamiento y el desarrollo, de tal manera que el entrenamiento como concepto carece de sentido sino está inscrito en una concepción de desarrollo, por tanto, analizado de esta forma significa que es un proceso dirigido a promover el movimiento hacia niveles cualitativamente superiores de desarrollo.

Es un método para promover transformaciones en los sujetos entrenados, sustentadas en las relaciones sociales.

La manera en que las empresas puedan mantenerse en el tiempo, va ligado netamente con mantener al personal adiestrado, capacitado y competente, para enfrentar cualquier desafío que pueda surgir en el tiempo, así contribuir al logro y al cumplimiento de los objetivos establecidos en las diferentes áreas del trabajo. Es por esto que las empresas deben conocer las fortalezas y debilidades de sus trabajadores, para crear el plan de entrenamiento adecuado, mediante los datos recopilados de cada uno de los subordinados, con el objetivo de potenciar las habilidades de estos.

Chiavenato sostiene:” Lo que quiere decir es que las empresas deben implementar un plan de capacitación y entrenamiento capaz de desarrollar e incrementar las competencias, habilidades, actitudes, todo, y así ir renovando el capital humano, manteniéndose alienado con todas las tendencias y lo que nos pide la economía”.

El adiestramiento es un proceso continuo de aprendizaje, desarrollo de destrezas y cambio de actitudes frente a los diferentes roles que se tenga que desempeñar. Hay que proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, hay que cambiar la actitud de las personas, además hay que preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Chiavenato I. (1995) define el entrenamiento como: “ un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos ” (Pág. 416).

Así mismo, este autor considera que el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

Según Chiavenato I. (1995), el proceso de entrenamiento involucra los siguientes:

- a) Concepto de entrenamiento
- b) Definición de entrenamiento
- c) Proceso de entrenamiento

- d) Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento
- e) Diseño del programa de entrenamiento
- f) Conducción del programa de entrenamiento
- g) Evaluación del programa de entrenamiento

#### **4.1 Conceptos**

A. Concepto de entrenamiento: Proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar.

B. Definición de entrenamiento: Se incluyen las siguientes.

- Proceso de desarrollar cualidades.
- Proceso de enseñar a los nuevos trabajadores habilidades básicas.
- Proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados.
- Experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo.
- Proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada.
- El entrenamiento se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

C. Proceso de entrenamiento: Compuesto por 4 etapas:

1. Diagnóstico
2. Diseño
3. Implementación
4. Evaluación

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

D. Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

- Evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización.

- Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.
- Las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar.

#### E. Diseño del programa de entrenamiento

- Se centra la atención en las necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.
- A quien debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo.
- Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios para fijar el nivel de desempeño esperado.

Conducción del programa de entrenamiento: Las principales técnicas para transmisión y divulgar información son las conferencias que se realiza con información verbal a un grupo de oyentes, entre sus ventajas se tienen que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo. Dentro de sus desventajas están que los entrenados adoptan una postura pasiva y poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, sin embargo, las limitaciones no permiten que la conferencia tenga mucho valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

La instrucción programada es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Entre sus ventajas se tiene que se puede computarizar y los entrenados aprenden en sus propias casas y entre sus desventajas esta la que no presenta las respuestas al entrenado. Se divide en dos: Entrenamiento en el cargo y Técnicas de clase.

G. Evaluación del programa de entrenamiento. Se evalúa si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

Los elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento son: Datos concretos, Medidas de resultados, Ahorro de costos, Datos de mejoramiento de calidad y Ahorro de tiempo.

Chiavenato I. (2000) expone que el adiestramiento “es la educación institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar al hombre a una determinada función, o para la ejecución de una tarea específica”.

El adiestramiento según Chiavenato I. (2000), se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador. Sus Objetivos son:

- a) Incrementar la productividad.
- b) Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- c) Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- d) Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- e) Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- f) Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- g) Reducir el costo del aprendizaje.
- h) Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- i) Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- j) Facilitar la supervisión de personal.
- k) Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- l) Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- m) Reducir el costo de operación.

La norma internacional ISO 10015:1999 fue preparada por el comité técnico ISO/TC 176, Administración y Aseguramiento de Calidad, Subcomité SC 3, Tecnologías de Soporte. Esta norma relacionada con la gestión de la calidad – directrices para la formación de personal, aplica al proceso de gestión de recursos humanos de la organización y en particular a la fase de capacitación y desarrollo. No se utiliza para certificación, la función de esta norma es dar el consejo que ayude a una organización a identificar y analizar las necesidades de formar a su personal, diseñar y

planificar esa formación, conseguir los insumos para la formación, evaluar los resultados de la formación, así como vigilar y mejorar el proceso de la formación para alcanzar sus objetivos.

El personal en todos los niveles debiera ser entrenado para cumplir con el compromiso de la organización de ofrecer productos con una cierta calidad requerida y en un sector de mercado rápidamente cambiante, y donde los requerimientos y expectativas de los clientes están creciendo en forma continua.

Los objetivos de mejoramiento continuo de una organización, incluyendo el desempeño de su personal, pueden ser afectados por factores internos y externos, incluyendo cambios en los mercados, la tecnología, la innovación y los requerimientos de los clientes y accionistas. Tales cambios pueden requerir el que la organización en cuestión analice sus necesidades relativas a la competencia del personal.

La norma aplica al proceso de gestión de recursos humanos de la organización en particular a la fase de capacitación y desarrollo. No se utiliza para certificación, la función de esta norma es dar el consejo que ayude a una organización a identificar y analizar las necesidades de formar a su personal, diseñar y planificar esa formación, conseguir los insumos para la formación, evaluar los resultados de la formación, así como vigilar y mejorar el proceso de la formación para alcanzar sus objetivos.

El rol de esta Norma Internacional es ofrecer lineamientos que puedan ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de entrenamiento, a diseñar y planear el entrenamiento, a evaluar los resultados del entrenamiento, y a monitorear y mejorar el proceso de entrenamiento mismo, a fin de lograr los objetivos.

Se hace énfasis en la contribución del entrenamiento al mejoramiento continuo y se pretende ayudar a las organizaciones a hacer que el entrenamiento sea una inversión más efectiva y eficiente.

Los principios de administración de calidad en los cuales se fundamentan las normas de familia, enfatizan en la importancia de la administración de los recursos humanos y la necesidad de un entrenamiento apropiado.

Estos principios reconocen que es muy probable que los clientes respeten y valoren el compromiso de una organización hacia sus recursos humanos y su competencia por demostrar alguna estrategia usada para mejorar la competencia personal.

Esta norma internacional ofrece lineamientos que puedan ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de entrenamiento, a diseñar y planear el entrenamiento mismo, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Para seleccionar e implementar el entrenamiento y eliminar brechas entre la competencia requerida y la existente, la administración debiera monitorear las siguientes etapas: Definición de las necesidades de entrenamiento, Diseño y planeación del entrenamiento, Ofrecimiento del entrenamiento, Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La compra de productos y servicios relacionados con el entrenamiento debería ser responsabilidad de la dirección y es quien debe decidir cuándo se debe hacer la compra y los recursos internos y externos de productos y servicios relacionados con cualquiera de las cuatro etapas del proceso del entrenamiento, y su monitoreo.

El proceso de entrenamiento debiera iniciarse después de haber realizado un análisis de las necesidades de la organización y reportando aspectos relacionados con la competencia del personal.

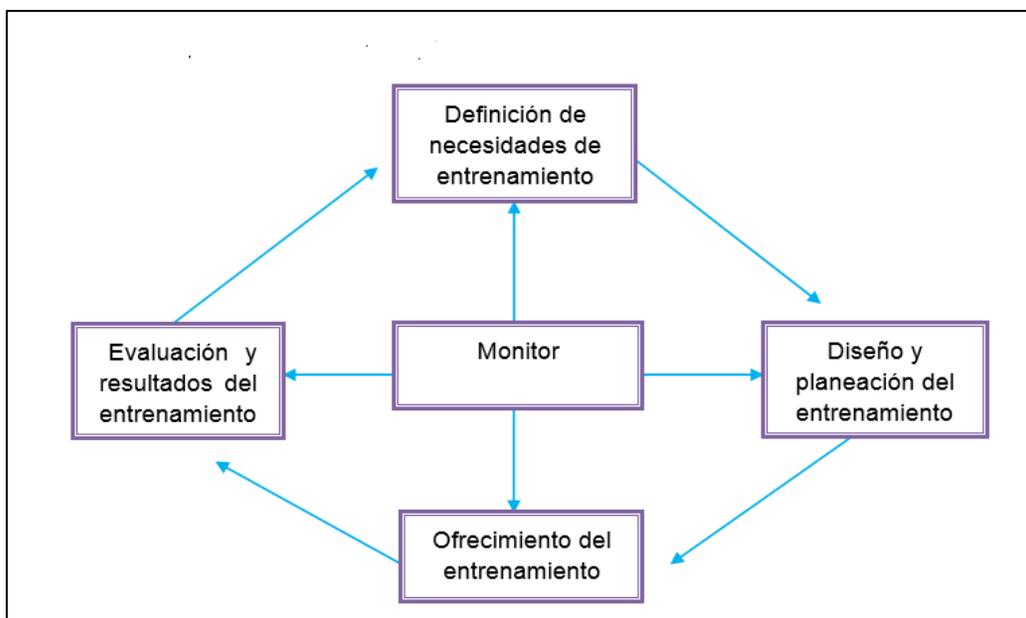
La organización debiera definir la competencia necesaria para cada tarea que afecte la calidad de los productos, estimar la competencia del personal para ejecutar sus tareas y desarrollar los planes para eliminar brechas de competencia que pudieran existir.

Los requerimientos de competencia debieran documentarse, esta documentación puede ser periódicamente o cuando sea necesario.

Debe conducirse una revisión de los documentos que indiquen la competencia requerida para cada proceso y los registros o reportes que listen la competencia para cada empleado, Los métodos usados para revisar la competencia pueden incluir lo siguiente:

- a) Entrevistas con empleados, superiores y los directivos
- b) Observaciones
- c) Discusiones de grupo.

La capacitación y entrenamiento constituyen actividades de educación laboral que preparan al trabajador para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización con mayor eficiencia.



**Figura 1.** Ciclo de entrenamiento, Norma ISO 10015:1999

## 4.2 Etapas a monitorear

### 4.2.1 Definición de la especificación para necesidades de entrenamiento

La especificación de las necesidades de entrenamiento debiera documentar los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento.

El documento debe llegar a ser parte de la especificación para el plan de entrenamiento y debiera incluir un reporte de los objetivos de la organización, los cuales serán considerados como entradas para el diseño y planeación del entrenamiento y para el monitoreo del proceso de entrenamiento mismo.

### 4.2.2 Diseño y planeación del entrenamiento

La etapa del diseño y planificación ofrece las bases para la planificación y bases del entrenamiento esta etapa incluye:

- a) El diseño y planeación de acciones que debieran tomarse para abordar las brechas de competencia identificadas
- b) La definición de los criterios para evaluar los resultados del entrenamiento y monitorear el proceso del entrenamiento mismo.

- c) Métodos de entrenamiento y criterios para selección.

La forma apropiada del entrenamiento dependerá de los recursos, restricciones y objetivos listados. Los métodos de entrenamiento pueden incluir:

- a) Cursos o talleres dentro o fuera de la planta, aprendizajes
- b) Enseñanzas y consejos en el trabajo
- c) Auto entrenamiento aprendizaje a distancia.

La especificación de un plan de entrenamiento es apropiada a fin de establecer un claro entendimiento de las necesidades de la organización, los requerimientos de entrenamiento y los objetivos de entrenamiento que definan lo que el personal a entrenar será capaz de lograr como resultado del entrenamiento mismo.

Para seleccionar un proveedor potencial para el entrenamiento debe realizarse un examen crítico antes de ser seleccionado, este examen puede incluir información escrita del proveedor y debe estar basado en la especificación del plan de entrenamiento.

#### **4.2.3 Ofrecimiento del entrenamiento**

Es responsabilidad del proveedor del entrenamiento el realizar todas las actividades especificadas para ejecutar el entrenamiento mismo indicado este en la especificación del plan de entrenamiento; además de ofrecer los servicios del proveedor del entrenamiento, el rol de la organización en el soporte de apoyo y entrenamiento puede incluir:

- a) Soporte tanto al instructor como al personal a entrenar
- b) Monitoreo de la calidad del entrenamiento realizado.

El soporte del entrenamiento puede incluir actividades como: suministro de material didáctico que permita al personal a entrenar y/o instructor aprender de una forma más sencilla tales como equipos, software, documentación, suministro de oportunidades relevantes y adecuadas para el personal a entrenar para aplicar la competencia que se haya desarrollado.

El soporte al final del entrenamiento incluye actividades como: recibo de información de retroalimentación del personal entrenado y del instructor, ofrecer retroalimentación a los directivos y al personal que se encuentre involucrado en el proceso de entrenamiento.

#### **4.2.4 Evaluación de los resultados del entrenamiento**

La evaluación que se realiza al final del entrenamiento es con el propósito de verificar si fue efectivo y que los objetivos propuestos se hayan cumplido. La información o entradas para la evaluación de los resultados del entrenamiento son las especificaciones de las necesidades del entrenamiento y el plan del entrenamiento mismo, así como los reportes de ejecución del entrenamiento.

Para monitorear la efectividad del entrenamiento se deben realizar dos evaluaciones de corto y largo plazo.

- a) Evaluación a corto plazo: debe obtenerse información de retroalimentación del personal entrenado con los métodos de entrenamiento, los recursos utilizados, y los conocimientos y habilidades adquiridos como resultados del entrenamiento mismo.
- b) Evaluación a largo plazo: debe evaluarse el desempeño en el trabajo del personal entrenado y el mejoramiento en la productividad.

#### **4.2.5 Monitoreo y mejoramiento del proceso de entrenamiento**

El propósito general del monitoreo es asegurar que el proceso del entrenamiento, como parte del sistema de calidad de la organización, sea administrado e implementado conforme se requiera para ofrecer evidencias objetivas de que el proceso es efectivo en el cumplimiento de los requerimientos del entrenamiento de la organización misma. El monitoreo involucra la revisión del proceso de entrenamiento completo, en cada una de las cuatro etapas y se puede realizar incluyendo consultas, observaciones y recolección de datos.

La implementación de la norma ISO10015:1999 va a definir las líneas directrices a ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación y así garantizar que los clientes respeten y valoren el compromiso de una organización hacia sus recursos humanos e incursionaran dentro de un mercado laboral competitivo, con un personal altamente calificado y entrenado en las funciones que desempeñan.

### **4.3 Plan de formación**

Un plan de formación es el instrumento más eficaz que poseen las empresas tanto de carácter público como privado para estructurar las distintas acciones formativas. El plan de formación permite que las personas que hagan parte de él adquieran conocimiento y actitudes, así como el desarrollo de habilidades y destrezas que contribuyan a que la entidad cuente con unos profesionales capacitados para desempeñar su función en excelentes condiciones y esto se traduce en el ofrecimiento de un servicio de calidad.

La formación debe ser un proceso continuo que camine de la mano del quehacer diario del trabajador y debe actuar como un elemento facilitador de integración y de adaptación al puesto de trabajo y su entorno, un plan de formación organizado y bien estructurado se convierte en un elemento eficaz para la promoción, la motivación y la autoestima y esto garantizará satisfacción en el servicio prestado. Un plan de formación debe tener un carácter proactivo, que se anticipe a las necesidades que van surgiendo en el desarrollo de todos los procesos de la empresa, carácter reactivo, donde a medida que van surgiendo nuevas situaciones como adaptación, creación de nuevos puestos de trabajo, nuevas líneas de producto o servicios y carácter flexible, para permitir introducir acciones o actividades formativas que en principio no estuvieran previstas e incluso modificar las existentes.

#### **4.3.1 El esquema a seguir para el diseño del plan de formación**

- a) Detección de las necesidades de formación y capacitación. Formulación de los objetivos.
- b) Planificación de las acciones y actividades formativas. Presupuesto del plan de formación.
- c) Comunicación y divulgación.
- d) Ejecución, seguimiento y control del plan de formación. Evaluación.
- e) Personas a formar.
- f) Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación. Metodologías y modalidades formativas a emplear.
- g) Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

### **4.3.2 Misión del plan de formación**

El plan de formación debe mejorar los procesos y las estrategias empresariales, esto se logra mejorando el desempeño de las distintas funciones y puestos de trabajos, debe provocar cambios en las conductas, comportamientos y actitudes y será capaz de promover el desarrollo personal y profesional.

### **4.3.3 Detección de las necesidades**

Para detectar las necesidades se debe identificar cual es la situación actual y a donde se pretende llegar a través de la formación, este proceso se puede realizar cada dos o tres años ya que es difícil que todos se puedan satisfacer en un solo plan anual. Para detectar las necesidades se debe:

- a) Identificar los problemas y situaciones a corregir y sus posibles causas.
- b) Analizar en la situación actual, el grado y el nivel de desempeño de las distintas funciones propias de cada puesto.
- c) Comparar las situaciones actual y deseada para las diferencias extraer las necesidades de formación y capacitación.
- d) Determinar en qué grado las necesidades se pueden satisfacer.
- e) Organizar los grupos de personas a formar en función a la formación que necesitan, en qué grado y cuando.
- f) Elaborar los planes para llevar a cabo las acciones y actividades formativas que satisfacen las necesidades detectadas.

### **4.3.4 Clasificación de las necesidades según su prioridad**

Una vez se detectan las necesidades de cada uno del personal a formar, se procede a clasificarlos según su prioridad ya que las necesidades suelen ser muchas y los recursos con los que se cuenta para la formación son limitados.

La correcta clasificación es de vital importancia, ya que cuanto más concreta sean y mejor definidas estén las necesidades de formación y capacitación con mayor exactitud se podrán definir las acciones y actividades formativas y el plan de formación será más eficaz y rentable.

Los criterios para establecer el grado de prioridad van a depender de la persona que vaya a implementar el plan, para la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET se pueden establecer:

- a) El tamaño del grupo de las personas a formar y su papel en el logro de los objetivos empresariales.
- b) La relación costo- retorno de la inversión.
- c) Recursos disponibles.

El proceso de detección de las necesidades debe materializarse en un documento, los principales elementos que debe contener el documento son:

- a) Identificación del proyecto, nombre de la empresa, fecha, participantes.
- b) Motivo por el que se necesitan detectar las necesidades.
- c) Métodos y técnicas aplicados, así como modelos de encuestas, entrevistas.
- d) Descripción del contexto y características del personal sometido al estudio.
- e) Resultados obtenidos.
- f) Necesidades a satisfacer mediante la formación, clasificadas según prioridad.
- g) Necesidades que no se pueden satisfacer con formación y posibles soluciones.
- h) Aspectos a valorar para futuros procesos de detección de necesidades.

Las necesidades de formación se pueden clasificar en reactivas y proactivas.

Reactivas: son las que existen en la situación actual y estas se pueden detectar a través de la observación de problemas y situaciones que se pretenden corregir. Estas a su vez se pueden dividir en:

- a) Encubiertas: cuando están relacionadas con problemas en la situación empresarial de los que no se conocen sus causas.
- b) Manifiestas: cuando están relacionada con problemas que si se conocen sus causas.

Proactivas: Son las que se puede capacitar para mejorar o desarrollar competencias que se precisaran ante situaciones futuras.

También se puede clasificar según la cantidad de personas que tienen necesidades formativas concretas, se clasifican en:

- a) Micronecesidades: Estas afectan a un número de personas reducido.
- b) Macronecesidades: Están afectan a una gran cantidad de personas.

Finalmente es preciso realizar otra clasificación importante en base al modelo de competencias y análisis funcional:

Es preciso realizar otra clasificación de las necesidades.

- a) Necesidades verticales: son relacionadas con las competencias técnicas propias de cada puesto, con el desempeño de cada tarea y función.
- b) Necesidades horizontales: los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarias y comunes al desempeñar diferentes puestos.
- c) Análisis para la detección de necesidades. Para poder detectar necesidades es preciso realizar un análisis en tres niveles:
  1. Análisis de la empresa: realizar un diagnóstico a todos los niveles, objetivos, estrategias, cultura empresarial, relaciones con el entorno, competencia, con el fin de detectar cuáles son los problemas y situaciones a corregir.
  2. Análisis de las competencias laborales: se analiza cada puesto de trabajo para ver exactamente las tareas y en qué condiciones se han de llevar a cabo para lograr el nivel de desempeño deseado. Posterior a esto se debe definir las competencias necesarias para la realización de cada una de las tareas en las condiciones adecuadas.
  3. Análisis de la población a formar: en este punto se identifican los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de cada uno de los trabajadores en el desempeño de su puesto de trabajo, se tiene en cuenta el tiempo de servicio y cuanto lleva desempeñando en el cargo, nivel académico.

Técnicas para la detección de necesidades. Para detectar las necesidades se pueden utilizar varias técnicas como:

- a) La observación directa: se observará el puesto de trabajo, esto permitirá comparar la situación real de la empresa con la que se pretende obtener.
- b) Análisis por parte de grupos: los integrantes analizarán los problemas planteados, proporcionarán las soluciones y establecerán las competencias necesarias para llevar a cabo las soluciones.
- c) Encuestas: por medio de la realización de preguntas abiertas y cerradas.
- d) Entrevistas: con las entrevistas se obtiene más información por que los participantes pueden expresarse más profundamente sobre sus necesidades e formación y capacitación, para así poder desempeñar correctamente sus tareas.
- e) Análisis de las solicitudes de formación: se deben analizar las solicitudes de formación para detectar los objetivos que se pretenden lograr y que beneficios se pueden obtener.
- f) Análisis de documentos: realizar una revisión de los manuales de procedimiento, descripción de funciones, protocolos, guías de manejo.
- g) Plan carrera: para definir que competencias deben tener los trabajadores que vayan a ocupar nuevos puestos en el futuro.

#### **4.3.5 Formulación de objetivos**

Para fijar los objetivos se debe tomar el reporte resultante de la detección de necesidades, los objetivos se deben ordenar según su prioridad y también de acuerdo a los tipos (globales o específicos)

- a) Los objetivos globales: son los que expresan el comportamiento y conducta que se tiene que poder aplicar al puesto de trabajo una vez se haya cumplido la formación. Para formular se debe expresar en infinitivo el resultado a conseguir, se tiene que especificar la unidad de medida y el tiempo para cumplirlo.
- b) Los objetivos específicos: son las competencias a generar para cumplir el objetivo general, se formulan agregando el resultado a conseguir, unidad de medida, cantidad, plazo, grado de desempeño y las condiciones.
- c) Los objetivos de formación: derivan de la formulación de los objetivos generales y los específicos, estos pueden ser de conocimiento, habilidades y de actitudes.

#### **4.3.6 Planificación de las acciones y actividades formativas**

En esta etapa del plan se establece que actividades se van a desarrollar para satisfacer las necesidades de capacitación que se van a desarrollar, pueden ser cursos, seminarios, talleres.

El programa puede contener: formación para la organización, formación para cada puesto, formación para el desarrollo personal.

Las acciones y actividades formativas se deben hacer en función de los objetivos formulados, a las características de las personas a formar, al tiempo a emplear. Las acciones y actividades deben incluir:

- a) El título o nombre de cada acción formativa o actividad.
- b) A qué área pertenece.
- c) Los objetivos globales y específicos además de los objetivos de formación (de conocimiento, de habilidades o de actitudes)
- d) La metodología que se va a emplear.
- e) La estructura y programación. Por ejemplo, por módulos o sesiones.
- f) El calendario y los tiempos o cronograma.
- g) Información del grupo al que va dirigida.
- h) Formas de evaluación de la acción o actividad formativa.

#### **4.3.7 Presupuesto del plan**

Se deben cuantificar el costo total del plan de formación incluyendo todos los programas que se pretenden dictar y cada una de las acciones y actividades formativas.

Se deben calcular los costos directos que incluyen las aulas, medios didácticos, materiales para alumnos, pago a los capacitadores, talleres, cursos, los costos indirectos como las auditorias, desarrollo de encuestas.

#### **4.3.8 Comunicación y Divulgación**

La comunicación se debe hacer a todos los niveles de la organización para que cada uno pueda tener claro las acciones en las que debe tomar parte.

Con esto se busca implicar a la dirección: en el anuncio de la creación del plan de formación, el proceso de detección de las necesidades, la priorización de las Necesidades de formación, la definición de los distintos programas de formación y de sus acciones y actividades formativas.

Seleccionar a los formadores se les informa que labor se llevará a cabo la planificación de la misma.

#### **4.3.9 Informar y motivar al personal a formar**

Con el fin que todos conozcan qué, cómo y porque se va a llevar las actividades y acciones formativas de modo que el trabajador se sienta implicado en la estrategia empresarial.

#### **4.3.10 Ejecución y seguimiento del plan de formación**

Llevar a la praxis todo lo planificado, coordinar y gestionar a los funcionarios, se hace necesario realizar un seguimiento para garantizar un correcto desarrollo de todas las actividades planificadas.

El seguimiento se puede hacer mediante observación, cuestionarios, entrevistas, debates y se realiza comparando lo que se lleva sobre la marcha con lo que se tiene planeado lograr.

#### **4.3.11 Evaluación del plan de formación**

EL propósito es valorar y comparar los beneficios de la formación y su impacto en el logro de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

También evalúa la satisfacción de las personas participantes, valor del curso, esto permite optimizar el proceso de aprendizaje.

Para llevar a cabo el análisis en primer lugar es preciso identificar cuatro aspectos:

- a) ¿Quién hace la evaluación?
- b) ¿Qué se evalúa?
- c) ¿Cuándo?
- d) ¿Cómo se evalúa?
- e) Quien hace la evaluación: los participantes el alumnado y profesorado
- f) Que se evalúa: se evalúa la infraestructura, lugar, horario, recursos materiales, humanos, costos.

- g) Cuando: se puede realizar en varias etapas: al inicio para detectar los conocimientos, habilidades, destrezas, durante la ejecución de las acciones y actividades formativas, evaluación final analizando los efectos más inmediatos de cada acción formativa.
- h) Como: mediante un test público objetivo, casos prácticos, aplicaciones prácticas en el puesto.

#### **4.4 Capacitación**

Es cualquier actividad realizada en una organización, que busca mejorar el conocimiento, las actitudes, habilidades, destrezas, con esto se quiere perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que se sabe y lo que se debería saber para desempeñar el cargo.

Existen muchos campos de aplicación de la capacitación entre estos son:

- a) Inducción: es la información que se brinda a los empleados recién ingresados.  
Entrenamiento: se aplica al personal operativo.
- b) Formación básica: procura personal especialmente preparado con un conocimiento general de la organización.
- c) Desarrollo de jefes: aquí se busca despertar actitudes más conocimiento. Capacitación como inversión: la organización debe proteger la inversión que hace sobre el empleado y verificar si cada persona ha llegado a su techo laboral o puede alcanzar posiciones más elevadas.

La capacitación se realiza para mejorar la productividad de la organización, esta busca perfeccionar al personal para trabajar, sino también para su vida personal.

Beneficios de la capacitación:

- a) Evita la obsolescencia de los conocimientos del personal
- b) Permite adaptarse a los cambios sociales.

Las empresas que más esfuerzos realizan son las que logran posicionarse más en este mercado hipercompetitivo.

## **5. Metodología**

Según Balestrini Mirian. (2001), en cualquier investigación científica se hace necesario que el objeto de estudio, sus relaciones y los resultados obtenidos posean objetividad, validez interna y fiabilidad por lo cual se hace obligatorio delimitar los procedimientos metodológicos, por medio de los cuales se trata de responder a las interrogantes del estudio.

De acuerdo a lo citado en el párrafo anterior y siguiendo los lineamientos y directrices de la norma ISO 10015:1999 , se desarrollara una metodología para la presente investigación con enfoque cualitativo, que tendrá como fin el diseño de un plan de entrenamiento dirigido al recurso humano para el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, teniendo en cuenta aspectos como tipo de investigación, técnicas y herramientas que serán utilizadas para la recolección de la información, población y muestra, fuentes de información y diseño metodológico acorde a la norma anteriormente mencionada.

### **5.1 Tipo de investigación**

Para el presente caso de estudio se desarrollará el tipo de investigación cualitativa, mediante acercamiento con las personas involucradas como son el gerente y demás trabajadores de la empresa para validar información y recolectarla mediante la aplicación de instrumentos a partir de entrevista personalizada para el diligenciamiento de las encuestas, que una vez organizadas y tabuladas se orientarán a un análisis de resultados.

El tipo de enfoque es el cualitativo, que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

### **5.2 Técnicas y herramientas**

Para el desarrollo de este tipo de investigación, el instrumento de recolección de la información será la entrevista personalizada tendiente a la aplicación de encuestas, además de guías de observación.

La entrevista facilitara el intercomunicanos entre dos o más personas es decir el investigador y el recurso humano de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, con el propósito aplicar la encuesta y obtener datos importantes para incluirlos en la investigación

### **5.3 Población y muestra**

No existe muestra ya que la población se encuentra definida en el recurso humano de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET.

### **5.4 Fuentes de información**

Existe dos fuentes de información, las primarias y las secundarias

#### **5.4.1 Fuentes primarias**

Para el presente trabajo las fuentes primarias serán las entrevistas para el diligenciamiento de encuestas personalizadas dirigidas al Gerente de la empresa y demás recurso humano de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, además de guías de observación, así mismo se aplicara lista de verificación de los requisitos según la norma internacional ISO 10015:1999.

#### **5.4.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizarán serán libros, internet, trabajos referentes a la materia y profesionales.

### **5.5 Diseño metodológico**

Para el desarrollo del presente trabajo se tendrá en cuenta los lineamientos y directrices de la norma internacional ISO 10015:1999, de la siguiente manera:

#### **5.5.1 Etapa 1. Acercamiento a los trabajadores**

Se realizará una visita a la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, ubicada en la calle 15 con carrera 16 esquina, Barrio Cristo rey, municipio de Arauca, Departamento de Arauca, dicha visita se realizará con el fin de comunicarle al gerente y demás trabajadores de la empresa, todo lo referente a la investigación y se acordará la fecha en que se llevará a cabo la recolección de información.

### **5.5.2 Etapa 2. Entrevista, Aplicación de la encuesta y guía de observación**

Mediante la entrevista se aplicarán la encuesta personalizada que constará con una serie de preguntas dirigidas al Gerente y los demás trabajadores de cada una de las áreas de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, además de una guía de observación de desempeño, herramientas necesarias para obtener la información requerida para realizar diagnóstico de necesidades y a partir de la información recolectada, trazar los objetivos a cumplir en el proyecto.

### **5.5.3 Etapa 3. Procesamiento de la información**

Una vez se tengan todas las encuestas diligenciadas y se haya observado la forma como desempeñan los trabajadores de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET en el desarrollo de sus funciones, se procederá a tabular la información, por medio de graficas en Excel que permitirán observar claramente las necesidades de entrenamiento y formación de cada uno de los empleados de la empresa.

### **5.5.4 Etapa 4. Análisis de la información**

Para el análisis de la información se realizarán las gráficas y se procederá a verificar cuales son las necesidades de entrenamiento de cada uno de los trabajadores que hacen parte de la organización empresarial COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET.

### **5.5.5. Etapa 5. Documentación Planes de entrenamiento**

Basado en los requisitos de la norma ISO 10015:1999, se definirá el plan de entrenamiento mediante capacitaciones orientadas al entrenamiento y formación del recurso humano, de acuerdo a los instrumentos de evaluación aplicados y teniendo en cuenta las siguientes variables:

- a) Detección de las necesidades de formación y capacitación.
- b) Formulación de los objetivos.
- c) Planificación de las acciones y actividades formativas.
- d) Presupuesto del plan de formación.
- e) Comunicación y divulgación.
- f) Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.

- g) Evaluación.
- h) Personas a formar.
- i) Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación.
- j) Metodologías y modalidades formativas a emplear.
- k) Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

#### **5.5.6 Etapa 6. Verificación de los requisitos norma ISO 10015 de acuerdo a lista de chequeo**

Para la verificación de los requisitos, se aplicará lista de chequeo de acuerdo a lo relacionado en la norma ISO 10015:1999.

#### **5.5.7 Etapa 7. Documentación planes de mejoramiento**

Posteriormente se definirá una propuesta de plan de mejoramiento para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 10015:1999, con el objetivo que la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, los ejecute de acuerdo a su disponibilidad de recursos.

#### **5.5.8 Etapa 8. Conclusiones y recomendaciones**

Finalmente, y de acuerdo a los resultados de los instrumentos de evaluación empleados, la formulación de planes de entrenamiento, mejoramiento y capacitación, se realizarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, mejore su imagen corporativa, fortalezca su talento humano y mejore la calidad del servicio en beneficio de sus clientes.

La metodología a implementar involucra un cronograma de trabajo para el desarrollo de las actividades que se describen a continuación:

**Contacto telefónico con la gerencia de la empresa:** Inicialmente se establecerá contacto vía telefónica con el gerente de la empresa, y se programara una visita a la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, ubicada en la calle 15 con carrera 16 esquina, Barrio Cristo rey, municipio de Arauca, Departamento de Arauca, para el día 10 de agosto para presentarle al gerente, todo lo referente al proyecto , además le solicitare su autorización para la disposición de las instalaciones , disponibilidad de su personal y se acordaran las fechas en que se llevaran a cabo la

recolección de información con la aplicación de una encuesta que tendrá veintitrés (23) preguntas acerca de comunicación, cadena de mando, solución de problemas, sanciones, tipos de motivaciones al personal, relación laboral, trabajo y aporte a la empresa, formas de comunicación interna, Historia, valores y logotipo de la empresa, inducción a trabajadores, dudas en el trabajo, capacitación, necesidades de capacitación, tipos de cursos recibidos por el trabajador, necesidades de capacitación acordes al cargo, aptitudes laborales, capacidad e idoneidad laboral y horarios de capacitación teniendo en cuenta la metodología establecida, además se elaborará un cronograma de actividades que servirá de guía para el diseño del plan de entrenamiento y formación acorde a aspectos como la definición de actividades a ejecutar, la Identificación de actores que intervendrán en el proceso, Identificación y generación de instrumentos a aplicarse por actividad y el tiempo de ejecución por cada actividad. En el proceso se realizará una presentación ejecutiva a la gerencia de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, para dar a conocer el proyecto mediante el cual se va a realizar el levantamiento de información para el proceso de detección estratégica de necesidades de entrenamiento y capacitación, donde se explicará los beneficios de este plan para la organización empresarial.

**Elaboración de formato de entrevista, formato de encuesta y aplicación de entrevista al gerente de empresa:** Se elaborará un formato de entrevista que tiene diecisiete (17) preguntas, el cual posteriormente se le aplicará al gerente de la empresa para conocer algunos aspectos como la situación actual y los planes de capacitación que tiene la empresa. De igual manera se le presentará el diseño del formato de encuesta con las veintitrés (23) preguntas que se aplicará a los trabajadores de la empresa para su conocimiento, ajustes, recomendaciones y aprobación.

**Elaboración del listado del personal de la empresa:** Posteriormente a la presentación, entrevista y revisión y aprobación del formato de encuesta, se solicitará la autorización y con el compromiso por parte de la gerencia de la empresa, se procederá a elaborar un listado de personal al que se le dirigirá las comunicaciones para difundir el inicio del proceso.

**Socialización del proceso al personal de la empresa:** Una vez que todo el personal tenga conocimiento del proceso que se va a llevar a cabo.

**Verificación de los planes de capacitación:** Se procederá a la verificación de los planes de capacitación anteriores con sus documentos de soporte de la detección de necesidades de

capacitación, con la finalidad de conocer más a fondo las responsabilidades en cada una de las áreas de la empresa, los objetivos estratégicos que se ha planteado alcanzar y las acciones de capacitación que fueron consideradas anteriormente para fortalecer las competencias del personal que ejecuta dichas actividades.

**Ejecución de actividades:** Con la base legal de sustento, se procederá a ejecutar las actividades como a continuación se detalla.

**Levantamiento de información:** Concluidas las etapas iniciales previstas en el cronograma, se procederá al levantamiento de información, las actividades previstas serán:

1. Identificación del Número de áreas de la empresa.
2. Número, cargos y nombres de los trabajadores de la empresa por cada área.
3. Programación de Horarios de atención para la aplicación de la encuesta a los trabajadores.
4. Elaboración del cronograma para la realización de entrevistas mediante la aplicación de encuestas.
5. Presentación del cronograma de entrevistas para aplicación de encuestas para su aprobación por parte de la gerencia de la empresa.
6. Aplicación de encuesta personalizada a los trabajadores de la organización empresarial.
7. Recolección, tabulación y análisis de la información.

**Aplicación de encuestas al personal:** Para el levantamiento de la información se aplicarán encuestas a todo personal de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, de acuerdo a sus cargos como son 1 gerente, 1 secretaria, 1 auxiliar contable, 1 chef de cocina, 1 auxiliar de cocina, 2 meseros y 2 domiciliarios, para un total de 9 personas.

**Tabulación y análisis de la información:** Después de recolectada la información, se procederá a su tabulación y análisis para la presentación de los resultados obtenidos a la gerencia de la empresa.

**Definición del plan de entrenamiento y formación:** Teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 10015:1999, se definirá el plan de entrenamiento mediante capacitaciones orientadas al entrenamiento y formación del recurso humano, teniendo en cuenta las variables: Detección de

las necesidades de formación y capacitación, Formulación de los objetivos, Planificación de las acciones y actividades formativas , Presupuesto del plan de formación, Comunicación y divulgación, Ejecución, seguimiento y control del plan de formación, Evaluación, Personas a formar, Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación, Metodologías y modalidades formativas a emplear y Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

**Verificación de requisitos:** En el desarrollo de la propuesta metodológica se verificarán los requisitos, mediante la aplicación de la lista de chequeo con participación del gerente de la empresa COMIDAS RÁPIDAS EL GOURMET, de acuerdo a lo relacionado en la norma ISO 10015:1999, la cual se muestra a continuación:

### **Etapas 1: Definición de las necesidades de entrenamiento**

- a) La organización debiera haber realizado un análisis de necesidades de la organización en cuestión y reportados aspectos relacionados con la competencia del personal.
- b) La organización debiera definir la competencia necesaria para cada tarea que afecta la calidad de los productos, estimar la competencia del personal para ejecutar sus tareas, y desarrollar planes para eliminar brechas de competencia que pudiera existir.
- c) La definición debiera basarse en el análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización en cuestión, en comparación con la competencia existente de su personal.
- d) Debiera conducirse el análisis de las brechas entre competencia existente y la requerida, para determinar si las brechas pueden eliminarse con el entrenamiento o si pueden ser necesarias otras acciones.
- e) Las políticas de calidad y entrenamiento de la organización en cuestión, los requerimientos de administración de calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos debieran considerarse cuando se inicie el entrenamiento, como una entrada para asegurar que el entrenamiento será dirigido a satisfacer las necesidades de la organización en cuestión.
- f) Se documentan los requerimientos de competencia.
- g) Se revisan los documentos que indiquen competencia requerida para cada proceso y los registros o reportes que listen la competencia de cada empleado.

- h) Se hace una comparación de cada competencia existente con la relación a las requeridas, para definir y reportar las brechas en competencia.
- i) Cuando se seleccionan una solución de entrenamiento para eliminar brechas de competencia se especifican y se documentan las necesidades de entrenamiento.
- j) Las necesidades de entrenamiento, documentan los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento.
- k) El documento llega a ser parte de la especificación para el plan de entrenamiento e incluye reporte de los objetivos de la organización, los cuales serán considerados como entradas para el diseño y planeación del entrenamiento y para el monitoreo del proceso de entrenamiento del mismo.

### **Etapas:2 Diseño y planeación del entrenamiento**

- a) La etapa de diseño y planeación ofrece las bases para la especificación del plan de entrenamiento.
- b) Se determinan y se listan los aspectos relevantes que restringen el proceso del entrenamiento.
- c) Se usa lista de restricciones en la selección de métodos de entrenamiento y del proveedor del entrenamiento y para el desarrollo de la especificación del plan del entrenamiento.
- d) Se definen y se documentan los criterios para la selección de métodos apropiados, para el entrenamiento.
- e) Se establece especificación de plan de entrenamiento a fin de negociar con proveedores potenciales.
- f) Los objetivos del entrenamiento se basan en la competencia esperada y desarrollada en la especificación de las necesidades de entrenamiento.
- g) Los proveedores potenciales para entrenamiento interno o externo están sujetos a examen crítico antes de ser seleccionado para ofrecer el entrenamiento mismo
- h) Se cuenta con un contrato formal, estableciendo roles y responsabilidades para el proceso de entrenamiento.

**Elaboración de propuesta de plan de mejoramiento:** Posteriormente se elaborará una propuesta de plan de mejoramiento para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO

10015:1999, con el objetivo que la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, los ejecute de acuerdo a su disponibilidad de recursos.

**Conclusiones y recomendaciones:** Finalmente, y de acuerdo a los resultados de los instrumentos de evaluación empleados, la formulación de planes de entrenamiento, mejoramiento y capacitación, se realizarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET.

### **5.6 Desarrollo de la metodología**

Inicialmente se estableció contacto vía telefónica con el gerente de la empresa, y se programó una visita a la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, ubicada en la calle 15 con carrera 16 esquina, Barrio Cristo rey, municipio de Arauca, Departamento de Arauca, para el día 10 de agosto a la cual asistí para presentarle al gerente, todo lo referente al proyecto, luego procedí a aplicarle una entrevista que tenía diecisiete (17) preguntas sobre valores y objetivos de la empresa, comunicación, trato y beneficios a los empleados, manejo de capacitaciones, políticas, labor del recurso humano, tipos de comunicación, cadena de mando y sus objetivos, simbolismos, procesos de inducción, causas de desconocimiento de la historia de la empresa, logotipo y su significado, beneficiarios de la inducción y estrategias de motivación al personal nuevo de la empresa, además le solicité su autorización para la disposición de las instalaciones, disponibilidad de su personal y se acordó las fechas en que se llevó a cabo la recolección de información con la aplicación de una encuesta que tenía veintitrés (23) preguntas acerca de comunicación, cadena de mando, solución de problemas, sanciones, tipos de motivaciones al personal, relación laboral, trabajo y aporte a la empresa, formas de comunicación interna, Historia, valores y logotipo de la empresa, inducción a trabajadores, dudas en el trabajo, capacitación, necesidades de capacitación, tipos de cursos recibidos por el trabajador, necesidades de capacitación acordes al cargo, aptitudes laborales, capacidad e idoneidad laboral y horarios de capacitación teniendo en cuenta la metodología establecida, además se elaboró un cronograma de actividades que sirvió de guía para el diseño del plan de entrenamiento y formación acorde a aspectos como la definición de actividades a ejecutar, la Identificación de actores que intervendrían en el proceso, Identificación y generación de instrumentos a aplicarse por actividad y el tiempo de ejecución por cada actividad. El cronograma involucro la presentación ejecutiva a la gerencia de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL

GOURMET, para que conocieran el proyecto y sus actividades, necesarias para el levantamiento de información requerida para la detección estratégica de necesidades de entrenamiento y capacitación, explicando los beneficios para la organización empresarial.

Se elaboro un formato de entrevista, el cual posteriormente se aplicó al gerente de la empresa para conocer algunos aspectos como la situación actual y los planes de capacitación que tiene la empresa. De igual manera se le presento el diseño del formato de encuesta el cual fue aprobado por la gerencia.

Posteriormente a la presentación y con la autorización y compromiso por parte de la gerencia de la empresa, se procedió a elaborar un listado de personal al que se le dirigió las comunicaciones para la difusión del inicio del proceso.

Realizada la actividad anterior y con todo el personal con conocimiento del proceso que se iba a llevar a cabo, se procedió a la verificación de los planes de capacitación anteriores con sus documentos de soporte de la detección de necesidades de capacitación, para conocer más a fondo las responsabilidades en cada una de las áreas de la empresa , los objetivos estratégicos que se habían planteado alcanzar y las acciones de capacitación que fueron consideradas anteriormente para fortalecer las competencias del personal que ejecuta dichas actividades. Con la base legal de sustento, se procedió a ejecutar las actividades.

Luego se procedió al levantamiento de información; las actividades previstas fueron la identificación del Número de áreas de la empresa, número, cargos y nombres de los trabajadores de la empresa por cada área, programación de horarios de atención para la aplicación de la encuesta a los trabajadores, elaboración del cronograma para la realización de entrevistas mediante la aplicación de encuestas, presentación del cronograma de entrevistas para aplicación de encuestas para su aprobación por parte de la gerencia de la empresa, aplicación de encuesta personalizada a los trabajadores de la organización empresarial, recolección, tabulación y análisis de la información.

Para el levantamiento de la información se aplicaron encuestas personalizadas al 100% del personal de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, cuantificado en la propuesta metodológica de acuerdo a sus cargos como fueron 1 gerente, 1 secretaria, 1 auxiliar contable, 1 chef de cocina, 1 auxiliar de cocina, 2 meseros y 2 domiciliarios, para un total de 9 personas.

Recolectada la información, se procedió a su tabulación y análisis para la presentación de los resultados obtenidos a la gerencia de la empresa.

Posteriormente y teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 10015:1999, se definió el plan de entrenamiento mediante capacitaciones orientadas a la formación del recurso humano según lo obtenido de las encuestas, acorde a las variables como detección de las necesidades de formación y capacitación, Formulación de los objetivos, Planificación de las acciones y actividades formativas, Presupuesto del plan de formación, Comunicación y divulgación, Ejecución, seguimiento y control del plan de formación, Evaluación, Personas a formar, Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación, Metodologías y modalidades formativas a emplear y Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

Seguidamente y en el desarrollo de la propuesta metodológica se verificaron los requisitos con participación de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, mediante la aplicación de la lista de chequeo de acuerdo a la norma ISO 10015:1999.

Posteriormente se elaboró una propuesta de plan de mejoramiento para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 10015:1999, con el objetivo que la empresa los ejecute de acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos.

Con el plan de entrenamiento y formación, una vez aprobados por la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, se dará cumplimiento a los siguientes requisitos:

**Etapas 1 NORMA ISO 10015:1999:** La definición debiera basarse en el análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización y las políticas de calidad y entrenamiento de la organización en cuestión, los requerimientos de administración de calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos debieran considerarse cuando se inicie el entrenamiento, como una entrada, para asegurar que el entrenamiento será dirigido a satisfacer las necesidades de la organización.

**Etapas 2 NORMA ISO 10015:1999:** Las necesidades de entrenamiento, documentan los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento. Para dar cumplimiento a los requisitos de las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015 en la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, se propone un plan de mejoramiento, que se ejecutara de acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos en la organización empresarial. Finalmente, con los resultados de los instrumentos de evaluación empleados, la formulación de planes de entrenamiento, mejoramiento y capacitación, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta por parte de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET.

## 6. Análisis de resultados y discusión

Durante este proceso se pretende conocer qué cantidad de personas recibieron algún tipo de información acerca de la empresa como son su historia, misión, visión y objetivos, aspectos relacionados con la comunicación, cadenas de mando, resolución de problemas, sanciones, horarios, tipo de motivaciones, relación entre los trabajadores, proceso de inducción, además de identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de los trabajadores de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, a partir de la aplicación de la encuesta, las cuales se tabularon y se graficaron arrojando los siguientes resultados:

### PREGUNTA 1: ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de las distintas áreas de la organización?



La gráfica 1, a la pregunta ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de las distintas áreas de la organización?, se observa que el 66,7% de los trabajadores, que corresponde a 6 personas, contestaron afirmativamente y el 33,3% que corresponde a 3 trabajadores lo hicieron negativamente, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según Timm, P. (1986) considera a la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa.

Los resultados de la gráfica nos muestran que existe una buena comunicación en la organización empresarial a pesar que no todos los encuestados respondieron de manera positiva.

**PREGUNTA 2: Enumere 3 formas de comunicación que utiliza con sus compañeros de trabajo.**



La gráfica 2, a la pregunta, enumere 3 formas de comunicación que utiliza con sus compañeros de trabajo, se observa que el 66,6% de los trabajadores, que corresponde a 6 personas de la muestra total, contestaron que la forma más común de comunicación con sus compañeros es por vía celular y el 22,3% que corresponde a 2 trabajadores respondieron que por redes sociales y el 11,1% que corresponde a un trabajador respondió que, por teléfono. La población de trabajadores un total es de 9 personas encuestadas que representan el 100% de la población objetivo de la organización empresarial.

Según Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización, en consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

De igual manera Rojas – Vera, L y Arape – Copello, E. (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias y las universidades no escapan a esta realidad.

Al respecto Senge, P. (1992) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

Ante las anteriores afirmaciones se puede concluir que en la empresa existen diferentes formas de comunicación entre los trabajadores en el desarrollo de sus labores diarias, lo que garantiza un entorno laboral óptimo que se verá reflejado en una mayor eficiencia y productividad en la organización.

### **PREGUNTA 3: ¿Cree usted que existe una cadena de mando en la empresa?**



La gráfica 3, a la pregunta, ¿Cree usted que existe una cadena de mando en la empresa?, se observa que el 90% de los trabajadores, que corresponde a 8 personas, contestaron que, si existe una cadena de mando y el 10% restante que no existe, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Con respecto a lo relacionado a la cadena de mando Robbins y DeCenzo (2008) la definen como una línea continua de autoridad en una organización, esta beneficia al empleado a situarse, a tener claro ante quién es responsable, saber a quién acudir ante necesidades específicas. Sin embargo, la cadena de mando puede tener ciertas desventajas en especial ante una problemática de un empleado que afecte varias áreas de la empresa, además es de suma importancia que cada supervisor conozca sus límites y frontera.

Se puede deducir según las respuestas obtenidas en las encuestas que la empresa cuenta con una cadena de mando definida en su estructura interna que le ha permitido funcionar u operado en el

desarrollo de sus actividades ya que cada trabajador conoce sus funciones en la organización empresarial.

**PREGUNTA 4: ¿Cuándo tiene dudas se siente en libertad de preguntárselas a su jefe?**

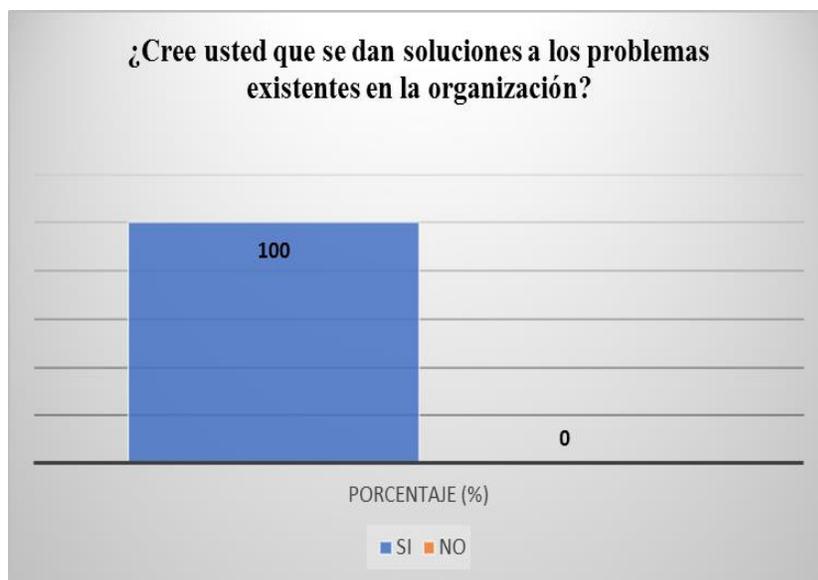


La gráfica 4, a la pregunta, ¿Cuándo tiene dudas se siente en libertad de preguntárselas a su jefe?, se observa que el 100% de los trabajadores, que corresponde a 9 personas, contestaron que, si sienten libertad de preguntarle a su jefe, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según Ramírez y Gonza (2007) , Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión, este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística o por cualquier otro procedimiento de su elección, además menciona que el abuso de la libertad de expresión no puede ser objeto de medidas de control preventivo sino fundamento de responsabilidad para quien lo haya cometido.

Ante lo mencionado por los autores podemos establecer que en la organización empresarial se permite a los trabajadores cuando presentan dudas la libertad para preguntar a sus jefes inmediatos para aclarar dudas o solucionar problemas en todos los aspectos.

**PREGUNTA 5: ¿Cree usted que se dan soluciones a los problemas existentes en la organización?**



La gráfica 5, a la pregunta, ¿Cree usted que se dan soluciones a los problemas existentes en la organización?, se observa que el 100% de los trabajadores, que corresponde a 9 personas, contestaron que, si se dan soluciones a los problemas existente en la organización, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según Ana Mengua Recuerdal, Francisca Sempere Ripoll, David Juárez Varón y Alejandro Rodríguez Villalobos (2012), autores de la revista la resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas, es fundamental la mejora continua para el progreso de las empresas, por lo que es importante conocer herramientas para resolver problemas de manera tanto lógica como creativa, puede ayudar a contribuir a alcanzar mejores resultados de negocio y, en definitiva, a poder realizar de manera más eficiente el trabajo y a que reconozcan el valor añadido que la persona representa para la empresa.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa da importancia a la solución de sus problemas manteniendo un buen clima y entorno laboral.

**PREGUNTA 6: ¿Cree Usted que existen sanciones si los empleados incumplen las normas de la organización?**

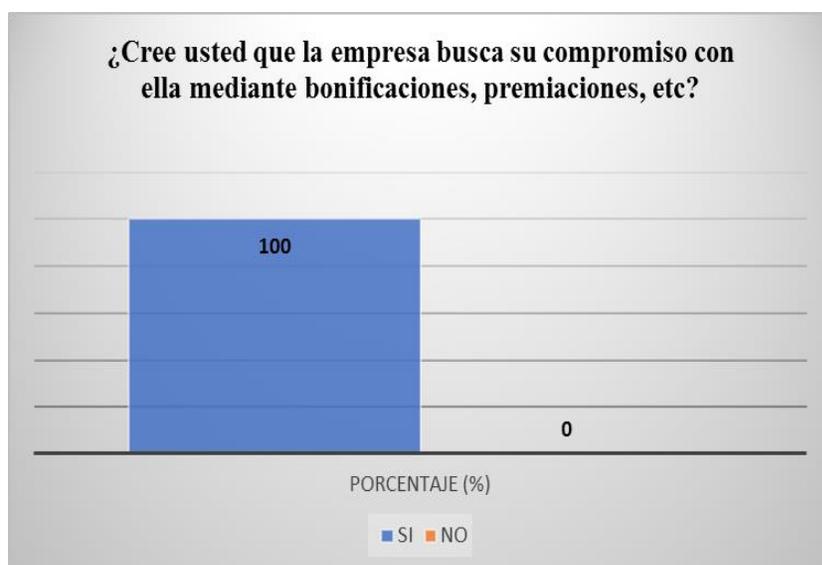


La gráfica 6, a la pregunta, ¿Cree Usted que existen sanciones si los empleados incumplen las normas de la organización?, se observa que el 78% de los trabajadores, que corresponde a 7 personas, contestaron que si existen sanciones si los empleados incumplen las normas de la organización y el 22% que corresponde a 2 trabajadores respondieron que no, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según Castillo Aponte José (1993), Para facilitar el logro de sus propósitos, las organizaciones establecen políticas, reglamentos y normas de convivencia social que garanticen un comportamiento adecuado de sus integrantes. El desconocimiento y violación de estos elementos organizativos, además de atentar contra los objetivos de la empresa, afectan negativamente el ambiente y calidad de vida laboral de sus trabajadores.

Los resultados obtenidos en las encuestas nos permiten concluir que la gran mayoría de los trabajadores las conocen de la existencia de sanciones en la organización empresarial, aunque una minoría de trabajadores las desconocen y es importante transmitirles esta información para reducir los riesgos de malas acciones por desconocimiento.

**PREGUNTA 7: ¿Cree usted que la empresa busca su compromiso con ella mediante bonificaciones, premiaciones, etc.?**



La gráfica 7, a la pregunta, ¿Cree usted que la empresa busca su compromiso con ella mediante bonificaciones, premiaciones, etc.?, se observa que el 100% de los trabajadores contestaron que si, además paga puntualmente los salarios devengados por su trabajo, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

La razón del éxito de la empresa no sólo se basa en la productividad y la ganancia en sus negociaciones, sino en valorar a sus trabajadores como eje fundamental y pilar de sus actividades; éste es un reconocimiento determinante en función del desarrollo de las labores y satisfacción en la realización de las mismas.

Estela Pereyra Baker (2001), consultora de empresas, especialista en selección de personal y psico grafología, menciona que cuando un trabajador hace bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que el jefe se lo haga notar a través de una felicitación un gesto amable o una atención.

La empresa da importancia y garantiza el compromiso de su recurso humano con la organización por su buen comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados en sus actividades ya que brinda incentivos laborales.

**PREGUNTA 8: ¿Usted tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?**



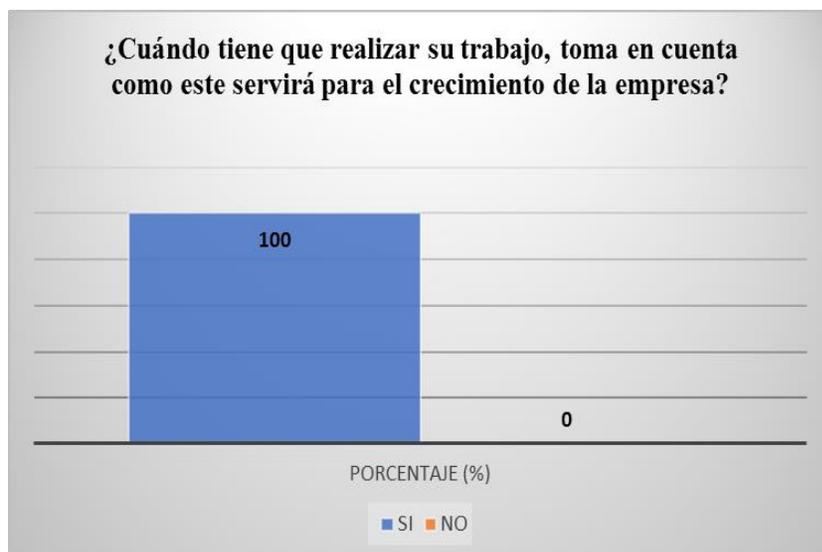
La gráfica 8, a la pregunta, ¿Usted tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?, se observa que el 100% de los trabajadores contestaron que, si tienen una buena relacion con sus compañeros de trabajo, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Es de vital importancia entender que las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa, por lo que se debe tener en cuenta que la calidad de las relaciones interpersonales en sí, solas no bastan para incrementar la productividad, sin embargo, sí pueden contribuir significativamente a ella, sea para bien o para mal la organización empresarial.

Según López Jerez, (2006), expresa que en el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal.

En la organización empresarial y acorde a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas a los trabajadores se puede percibir un excelente clima laboral ya que existe una buena relacion laboral entre todos ellos, lo que genera beneficios para su talento humano como son la mejora de la autoconfianza y la resiliencia. la capacidad de expresión y la capacidad de influir positivamente, el incremento de la motivación y el compromiso con las metas comunes en la empresa.

**PREGUNTA 9: ¿Cuándo tiene que realizar su trabajo, toma en cuenta como este servirá para el crecimiento de la empresa?**

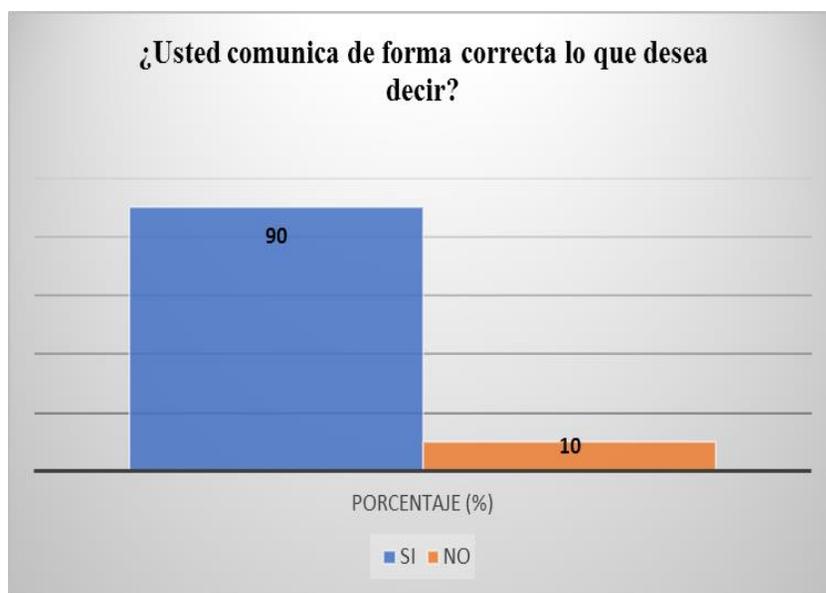


La gráfica 9, a la pregunta, ¿Cuándo tiene que realizar su trabajo, toma en cuenta como este servirá para el crecimiento de la empresa? se observa que el 100% de los trabajadores contestaron que, si tienen que realizar su trabajo, toman en cuenta como este servirá para el crecimiento de la empresa, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Acorde a la información relacionada con el tema existente y obtenida del portal <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/crecimiento-empresarial>, que define el crecimiento empresarial como la capacidad de las organizaciones para generar valor, por lo tanto, va más allá del aumento de las ventas e implica aportar ofertas diferenciadas a los clientes, generando empleo de calidad, rentabilidad a sus accionistas y sostenibilidad. Aunque se deben tener empleados de muy buen nivel, es clave constituir juntas directivas con personas que tengan la experiencia en internacionalización y puedan aportar sus ideas y conocimientos al plan de expansión de la empresa. Si la junta aún no cuenta con esta experiencia, es viable tener al menos un mentor con la capacidad de orientar las estrategias de crecimiento.

En la organización empresarial la totalidad de sus trabajadores consideran que cuándo tienen que realizar su trabajo, toman en cuenta como este servirá para el crecimiento de la empresa y esto se refleja en el aumento de las ventas de sus productos que son de excelente calidad.

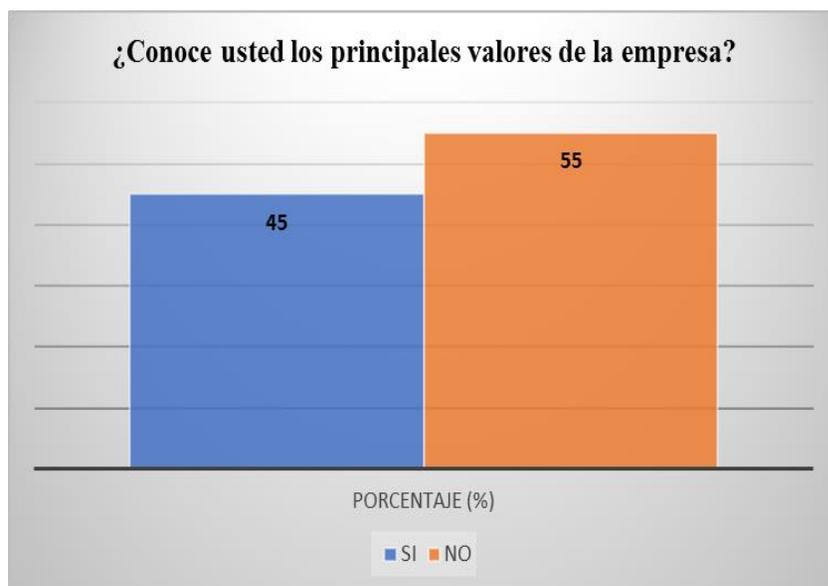
**PREGUNTA 10: ¿Usted comunica de forma correcta lo que desea decir?**



La gráfica 10, a la pregunta, ¿Usted comunica de forma correcta lo que desea decir?, se observa que el 90% de los trabajadores, que corresponde a 8 personas, contestaron que si comunican de forma correcta lo que desea decir y el 10% que corresponde a 1 trabajador respondieron que no, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según Fernández, Collado, Carlos (1997), la Comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En la organización empresarial la gran mayoría de los trabajadores comunican de manera correcta lo que quieren decir a sus jefes, sin embargo la empresa debe garantizar la correcta comunicación de la totalidad de sus trabajadores lo que les generara beneficios relacionados con la mejora en el clima organizacional, aumento de la productividad, disminución de la rotación, minimización de los rumores y la reducción de los efectos de una posible crisis que pueden afectar el desempeño laboral de manera drástica.

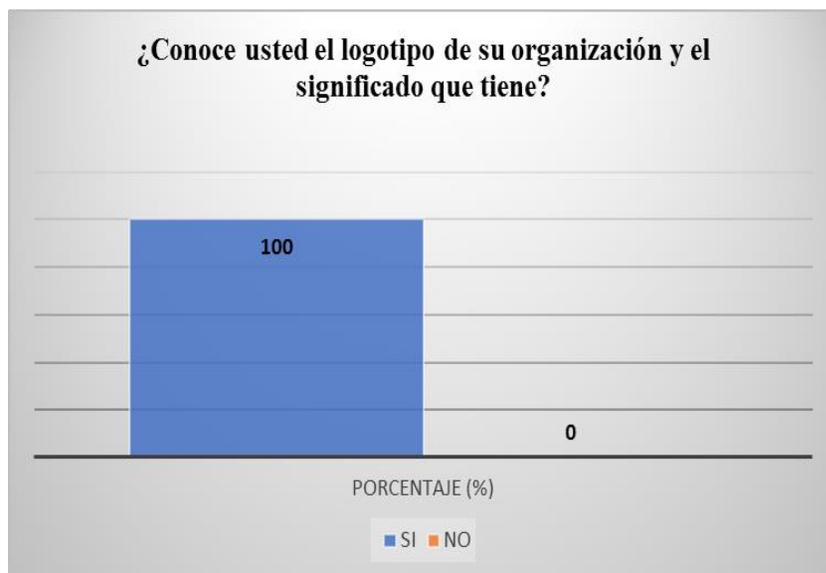
**PREGUNTA 11: ¿Conoce usted los principales valores de la empresa?**

La gráfica 11, a la pregunta, ¿Conoce usted los principales valores de la empresa?, se observa que el 45% de los trabajadores, que corresponde a 4 personas, contestaron que si conocen los principales valores de la empresa y el 55% que corresponde a 5 trabajadores respondieron que no, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según el Blog Bizneo, los valores corporativos son la tarjeta de presentación de las empresas, pues actúan al mismo tiempo como brújula para definir objetivos y concretar procedimientos; y como sello de calidad para los clientes, por lo que definirlos correctamente y respetarlos es básico para reforzar la imagen de cualquier empresa, además se deben presentes en el día a día para que influyan positivamente en los resultados.

De acuerdo con Tamayo (1996), los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Debido a la importancia de los valores en una organización, es importante que la totalidad de los trabajadores conozcan los valores corporativos y es necesario que la empresa desarrolle estrategias para su total conocimiento por todos sus colaboradores o su recurso humano.

**PREGUNTA 12: ¿Conoce usted el logotipo de su organización y el significado que tiene?**

La gráfica 12, a la pregunta, ¿Conoce usted el logotipo de su organización y el significado que tiene?, se observa que el 100% de los trabajadores contestaron que, si conocen el logotipo de la organización y el significado que tiene, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según el blog venngage, importancia del logotipo, lo define como un elemento gráfico que debe identificar de inmediato a una marca simbolizando sus valores esenciales; haciéndola lo más memorable posible, adema influye en las decisiones, da una buena impresión, posiciona la empresa en el mercado y promueve la fidelidad.

Para desarrollar una estrategia de marketing adecuada para un nuevo negocio, uno de los pasos más importantes que se deben llevar a cabo, es el diseño del logotipo.

El logotipo es un aspecto fundamental en cualquier empresa, independientemente del tamaño de la misma.

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas nos muestran que la totalidad de los trabajadores conocen el logotipo de la empresa y el significado que tiene en el sector de comidas rápidas que es a donde va dirigida la comercialización de sus productos.

**PREGUNTA 13: ¿Conoce usted cómo nació la compañía en que trabaja?**

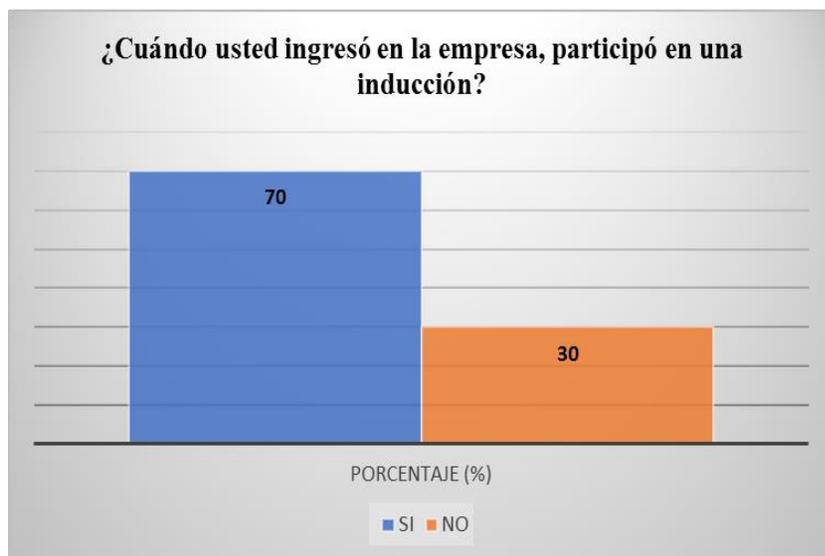
La gráfica 13, a la pregunta, ¿Conoce usted cómo nació la compañía en que trabaja?, se observa que el 100% de los trabajadores encuestados, la totalidad contestaron que, no conocen como nació la compañía en que trabajan, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según el portal la republica.net, noticia, la importancia detrás de la historia organizacional, si conocemos los orígenes, el desarrollo y la evolución de una empresa, podemos entender las causas de sus resultados, y saber qué aporta a la economía de su sector y su país. Sabemos cómo ha resuelto situaciones difíciles, cuáles han sido sus éxitos, su trayectoria y los valores que le otorgan su identidad.

También al conocer la historia organizacional facilita la perspectiva necesaria para la adaptabilidad y el éxito de la organización, facilita examinar el paso del tiempo y las acciones pasadas, facilita una interpretación del presente, permitiendo una adecuada toma de decisiones estratégicas y favoreciendo sus esfuerzos de cambio.

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas nos muestran que la totalidad de los trabajadores conocen cómo nació la compañía en que trabaja.

**PREGUNTA 14: ¿Cuándo usted ingresó en la empresa, participó en una inducción?**



La gráfica 14, a la pregunta, ¿Cuándo usted ingresó en la empresa, participó en una inducción?, se observa que el 70% de los trabajadores, que corresponde a 6 personas, contestaron que si participo en una inducción y el 30% que corresponde a 3 trabajadores respondieron que no, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

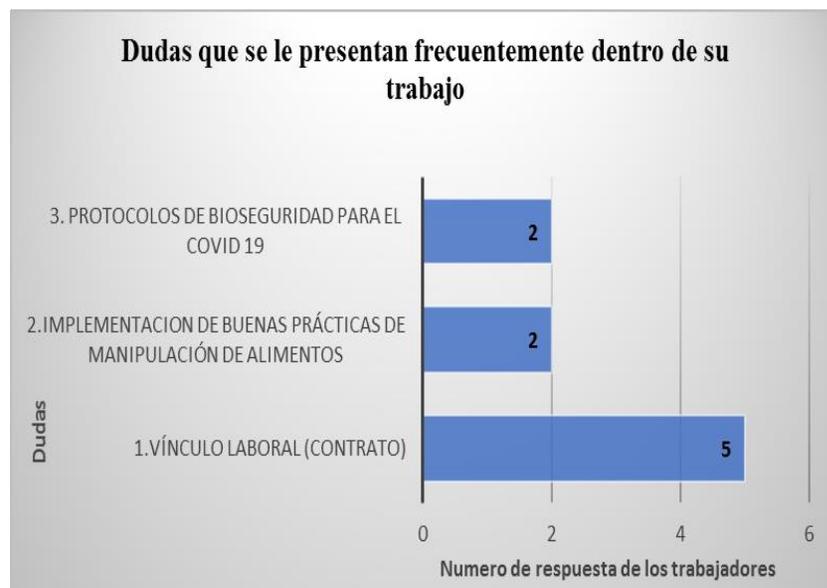
Según el portal [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), la inducción de personal es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización.

A pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría.

Tiene como objetivo familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas y los manuales que existen dentro de la empresa.

Entendiendo que es de vital importancia los procesos de inducción en una organización, es necesario que la totalidad de los trabajadores participen en procesos de inducción acorde a las los perfiles y actividades del cargo en el cual laborara en la empresa.

**PREGUNTA 15: Enumere 3 dudas que se le presentan frecuentemente dentro de su trabajo.**

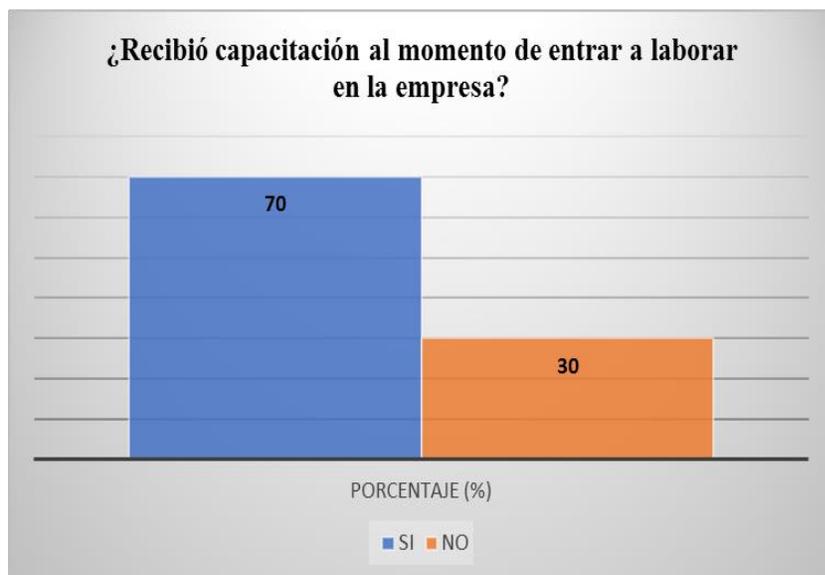


La gráfica 15, a la pregunta, Enumere 3 dudas que se le presentan frecuentemente dentro de su trabajo, se observa que del 100% de los trabajadores encuestados que son 9 trabajadores, el 55% que corresponde a 5 respondieron que la duda más frecuente que se presenta en su trabajo tiene que ver con lo relacionado con su vínculo laboral (Contrato), el 22% que corresponde a 2 personas respondieron que era la implementación de buenas prácticas de manipulación de alimentos y el 22% que corresponde a 2 personas contestaron que protocolos de bioseguridad para el COVID 19 para el personal.

Las principales dudas se identificaron en los contratos laborales no son explicados de manera clara a los trabajadores por lo que les genera dudas en lo relacionado a las prestaciones sociales específicamente.

De igual manera se evidencian dudas en los trabajadores debido a que no existe procesos de formación y actualización continua en la manipulación de alimentos lo que puede generar riesgos a la hora de la preparación de los productos comercializados.

Finalmente se debe fortalecer los procesos de formación en los protocolos de bioseguridad para los trabajadores para minimizar los riesgos de contagio y propagación que afecten la salud tanto de trabajadores como clientes.

**PREGUNTA 16: ¿Recibió capacitación al momento de entrar a laborar en la empresa?**

La gráfica 16, a la pregunta, ¿Recibió capacitación al momento de entrar a laborar en la empresa?, se observa que el 70% de los trabajadores, que corresponde a 6 personas, contestaron que si recibió capacitación y el 30% que corresponde a 3 trabajadores respondieron que no, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según el portal <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-implementar-la-capacitacion-de-personal-en-una-empresa>, la capacitación laboral son las acciones formativas que realiza una empresa con el objetivo de ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de sus colaboradores.

Lo más importante antes de implementar una capacitación es definir con exactitud las habilidades que se desean desarrollar en los empleados y qué beneficios van a generar estos en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

La capacitación significa un costo para la empresa, pero debe verse como una inversión que traerá beneficios para esta, ya que fortalece las habilidades de los empleados y tendrá un impacto en su productividad, y por ende en la aceleración del crecimiento del negocio de la empresa.

Se debe garantizar los procesos de capacitación para todos los empleados de la empresa a partir del diseño de planes de entrenamiento y formación acordes a sus necesidades.

**PREGUNTA 17: ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo en la empresa?**



La gráfica 17, a la pregunta, ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo en la empresa?, se observa que el 100% de los trabajadores, que corresponde a 9 personas, contestaron que, si consideran necesaria la capacitación en su área de trabajo en la empresa, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

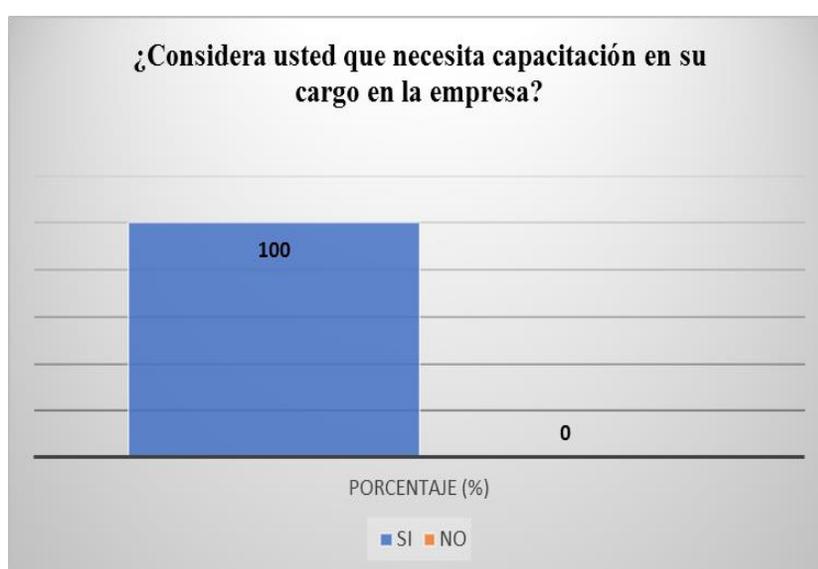
Según el portal <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores>, la capacitación ofrece múltiples beneficios, así como la oportunidad ideal para las y los trabajadores que integran una organización de continuar ampliando sus conocimientos, además juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.

Los resultados obtenidos al responder la pregunta, muestran que todos los trabajadores consideran y creen necesaria la capacitación en su área de trabajo en la empresa, por lo que se reafirma lo dicho en la anterior pregunta en el sentido de que la empresa debe diseñar planes de entrenamiento y formación para cada una de las áreas de trabajo acordes a sus necesidades y en beneficio de los trabajadores y la empresa.

### **PREGUNTA 18: ¿Considera usted que necesita capacitación en su cargo en la empresa?**

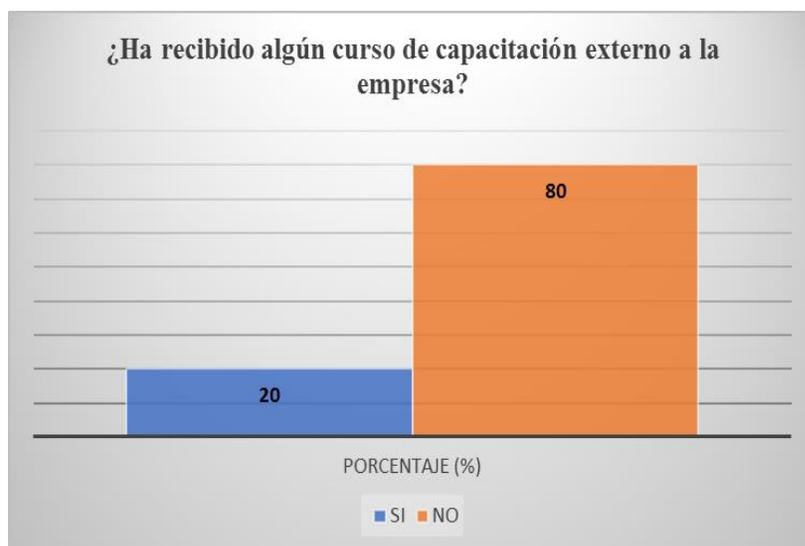


La gráfica 18, a la pregunta, ¿Considera usted que necesita capacitación en su cargo en la empresa?, se observa que el 100% de los trabajadores, que corresponde a 9 personas, contestaron que, si consideran que, si necesitan capacitación en sus cargos en la empresa, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Se reafirma lo dicho en el portal <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores>, donde se expresa que la capacitación ofrece múltiples beneficios, así como la oportunidad ideal para las y los trabajadores que integran una organización de continuar ampliando sus conocimientos, además juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos

Los resultados obtenidos al responder la pregunta, muestran que todos los trabajadores consideran que necesitan capacitación en sus cargos en la empresa y es indispensable como se mencionó anteriormente que la empresa diseñe planes de entrenamiento y formación para cada uno de los cargos existentes y acordes a sus necesidades del trabajador y la organización empresarial.

**PREGUNTA 19: ¿Ha recibido algún curso de capacitación externo a la empresa?**



La gráfica 19, a la pregunta, ¿Ha recibido algún curso de capacitación externo a la empresa?, se observa que el 20% de los trabajadores, que corresponde a 2 personas, contestaron que, si recibido algún curso de capacitación externo a la empresa, el 80% que corresponde a 7 trabajadores, respondieron negativamente, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según el portal <https://capitalismoconsciente.es/blog/formacion-interna-externa-comparativa/>, la formación externa suele estar a cargo de expertos o personas influyentes de fuera del ámbito de la empresa. Pueden ser personas con las que su empresa ya tiene una relación, como un proveedor, que ha sido contratada para brindar más información sobre un producto o función, o un experto de la industria que puede compartir las últimas tendencias para ayudar a los equipos a mantenerse por delante de sus competidores.

Entre las ventajas de esta alternativa de capacitación a los empleados, destacan que ofrece una nueva perspectiva sobre cómo hacer las cosas, puede tener un impacto relevante en la cultura de la empresa y en la forma en que ésta avanza, además las sesiones de capacitación externa también

brindan a los equipos la oportunidad de aprender de expertos de la industria, algo esencial en sectores en constante cambio, como recursos humanos o marketing.

Los resultados obtenidos al responder la pregunta, muestran que se debe garantizar la capacitación externa a todos los trabajadores de la empresa en cada uno de sus cargos para mejorar la productividad y la eficiencia con nuevos conocimientos en beneficio de la organización empresarial.

**PREGUNTA 20: Sobre qué temas de capacitación considera que debe recibir entrenamiento o formación.**

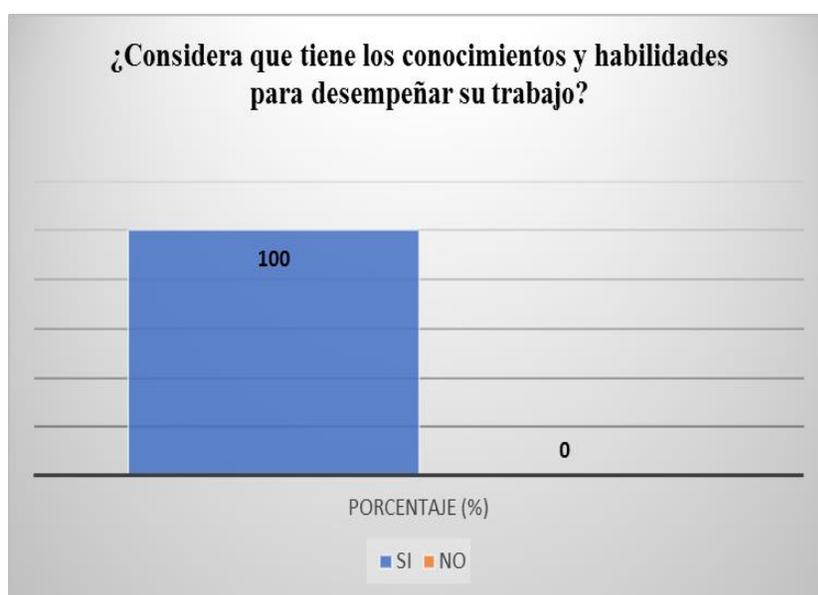


La gráfica 20, a la pregunta, Sobre qué temas de capacitación considera que debe recibir entrenamiento o formación, se observa que del 100% de los trabajadores que son 9, 2 trabajadores contestaron que servicio al cliente, 1 trabajador contestó que comunicación y liderazgo, 1 trabajador contestó que trabajo y resolución de conflictos, 1 trabajador contestó que Higiene, manipulación empaque y transporte de alimentos, 1 trabajador contestó que Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos, 2 trabajadores contestaron que redes sociales y marketing digital. 1 trabajador contestó Protocolos de bioseguridad para el COVID 19.

Según Berry et al (1993), la calidad del servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas y deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Los resultados obtenidos al responder la pregunta, muestran que la mayor falencia de los trabajadores está relacionada con la baja formación en el servicio al cliente, situación que se enmarca dentro de los objetivos del proyecto que buscan finalmente el diseño de un plan de entrenamiento acorde a la norma ISO 10015:1999 para el fortalecimiento del recurso humano para el mejoramiento de la calidad del servicio en la organización empresarial, por lo que se debe garantizar procesos de formación para todo el personal en esta temática específica.

**PREGUNTA 21: ¿Considera que tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?**



La gráfica 21, a la pregunta, ¿Considera que tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?, se observa que el 100% de los trabajadores, que corresponde a 9 personas, contestaron que, si consideran que tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar sus trabajos, sin embargo, consideran que en algunos temas específicos se debe profundizar y realizar procesos de formación para estar actualizados en el sector de comidas rápidas, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

El portal <https://tengo iniciativa.com/material-maestros/conocimientos-y-habilidades-para-el-futuro/>, define el conocimiento es el entendimiento teórico de un tema, generalmente adquirido a través de estímulos sensoriales: observar, escuchar, leer y tocar, entre otras.

El conocimiento puede transferirse de una persona a otra, como pasa, por ejemplo, en las escuelas.

Las habilidades, por otro lado, hacen referencia a la capacidad para aplicar los conocimientos teóricos en situaciones específicas. Las habilidades pueden trabajarse y refinarse. Mientras más se practiquen, más se perfeccionarán.

En este aspecto los resultados obtenidos al responder la pregunta, muestran que todos los trabajadores consideran que tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo, situación beneficiosa para la organización empresarial ya que se garantiza una alta productividad en los diferentes procesos realizados para la preparación de comidas rápidas.

### **PREGUNTA 22: ¿Sus conocimientos, le brindan seguridad para desempeñar su cargo?**

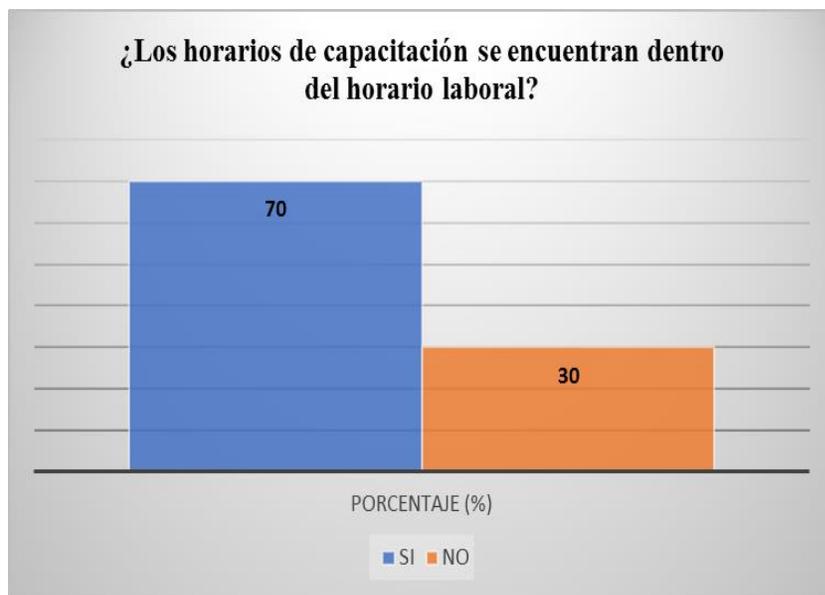


La gráfica 22, a la pregunta, ¿Sus conocimientos, le brindan seguridad para desempeñar su cargo?, se observa que el 100% de los trabajadores que representan 9 personas, contestaron que sí, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Alavi y Leidner (2003:19) definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros, el receptor puede procesar e interiorizar la información, por lo que vuelve a transformarse en conocimiento.

En este aspecto los resultados obtenidos a la pregunta, muestran que todos los trabajadores consideran que sus conocimientos, le brindan seguridad para desempeñar su cargo, lo cual es de beneficio para la organización empresarial ya que muestran idoneidad y capacidad para sus cargos.

**PREGUNTA 23: ¿Los horarios de capacitación se encuentran dentro del horario laboral?**



La gráfica 23, a la pregunta, ¿Los horarios de capacitación se encuentran dentro del horario laboral?, se observa que el 70% de los trabajadores, que corresponde a 6 personas, contestaron que los horarios de capacitación no se encuentran dentro del horario laboral y el 30% que corresponde a 3 trabajadores respondieron que sí, esto para un total de 9 trabajadores encuestados que representan el 100% de la población objetivo.

Según el portal <https://www.gerencie.com/debe-un-trabajado-asistir-a-una-capacitacion-por-fuera-de-la-jornada-laboral.html>, en el contrato de trabajo el trabajador se obliga a cumplir con las obligaciones dentro de una jornada laboral, no por fuera de ella, y si lo hace, se entiende que estamos ante una extensión de la jornada laboral con las consecuencias que ello supone, por lo tanto la asistencia de los trabajadores a dichas capacitaciones será obligatoria si éstas se realizan dentro de la jornada de trabajo, y será opcional cuando se efectúen en horas de descanso. En consecuencia, en principio el trabajador no está obligado a asistir a jornadas de capacitación en horas que son un descanso a que tiene derecho por ley, pero, no obstante, si en cumplimiento de una orden o instrucción del empleador, debe hacerlo, como ya señalamos, se presenta una extensión de la jornada laboral.

Se concluye que existen discrepancias en las respuestas sobre si horarios de capacitación se encuentran dentro del horario laboral o no, ya que un porcentaje representativo de trabajadores afirman que los horarios no se encuentran dentro del horario laboral situación que afecta sus actividades y responsabilidades tanto en la empresa como fuera de ella, por lo que la empresa debe reprogramar las jornadas en beneficio de todo su recurso humano.

## **7. Diseño de los planes de entrenamiento de acuerdo a la necesidad de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, etapa 1 y 2 norma ISO 10015.**

En la aplicación y análisis de la información recolectadas mediante encuestas aplicadas a los trabajadores la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET se pudo establecer que esta organización empresarial no cuenta con planes de formación y entrenamiento para su recurso humano, por lo tanto, se diseñarán estos planes acordes a las necesidades de formación y entrenamiento requeridos.

La ejecución, seguimiento y control y evaluación de estos planes de formación, serán definidos por la organización empresarial según la disponibilidad de recursos económicos para su financiación.

Se debe resaltar que en el proceso de formación y entrenamiento de los trabajadores se pueden llegar a presentar variables, que pueden intervenir de manera negativa, entre las que se pueden mencionar el tiempo, que se utilizara para las capacitaciones , horarios y la disponibilidad del recurso humano, sin embargo la organización empresarial entiende y prioriza estas necesidades y consideran que se deben establecer y ejecutar los planes de formación y entrenamiento que permitirán disminuir las necesidades a priori de empresa estableciéndose espacios, y tiempos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones que tiene como fin primordial a partir de la formación y entrenamiento de su recurso humano el mejoramiento de la calidad del servicio

Como se mencionó con anterioridad , se conoce que la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, en la actualidad no cuenta con plan de formación y entrenamiento para sus trabajadores, por lo tanto, y una vez realizada reunión con la gerencia, donde de manera conjunta se revisó y evaluó el diagnostico de necesidades, se considera que es necesario desarrollar el plan de formación y entrenamiento a través del diseño y ejecución de un plan de trabajo de capacitación que contendrá las temáticas siguientes:

- Objetivos
- Personas a capacitar
- Metodologías y modalidades formativas a emplear
- Tiempo
- Presupuesto del plan de formación
- Detección de las necesidades de formación
- Planificación de las acciones
- Comunicación y divulgación
- Ejecución, seguimiento y control del plan de formación
- Secuencia, tiempo y fechas de las acciones y actividades
- Evaluación
- Intensidad Horaria (Véase el anexo 3)

### **7.1 Capacitaciones a realizar dentro del diseño del plan formación y entrenamiento**

Los resultados de las encuestas aplicadas al 100% de los trabajadores de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, determinaron que el plan de entrenamiento y formación se debería enfocar a las temáticas siguientes:

**7.1.1 Comunicación y liderazgo.** A desarrollar con un facilitador experto en los temas, donde participaran todos los trabajadores de la empresa, entendiendo las falencias que se tiene a nivel de comunicación y liderazgo. (Véase el anexo 4).

**7.1.2 Trabajo en equipo y resolución de conflictos.** A desarrollar con un facilitador experto en los temas, donde participaran todos los trabajadores de la empresa, entendiendo las falencias que se tiene a nivel de trabajo en equipo y resolución de conflictos. (Véase el anexo 5).

**7.1.3 Servicio al Cliente.** A desarrollar con un facilitador experto en el tema, donde participaran todos los trabajadores de la empresa, entendiendo las falencias que se tiene a nivel de servicio al cliente. (Véase el anexo 6).

**7.1.4 Higiene, manipulación, empaque y transporte de alimentos.** A desarrollar con un facilitador experto en los temas, donde participaran todos los trabajadores de la empresa,

entendiendo las falencias que se tiene a nivel de Higiene, manipulación, empaque y transporte de alimentos. (Véase el anexo 7).

**7.1.5 Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos.** A desarrollar con un facilitador experto en los temas, donde participaran todos los trabajadores de la empresa, entendiendo las falencias que se tiene a nivel de Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos. (Véase el anexo 8).

**7.1.6 Redes sociales y marketing digital.** A desarrollar con un facilitador experto en los temas, donde participaran todos los trabajadores de la empresa, entendiendo las falencias que se tiene a nivel de redes sociales y marketing digital. (Véase el anexo 9).

**7.1.7 Protocolos de bioseguridad para el COVID 19.** A desarrollar con un facilitador experto en el tema, donde participaran el gerente y demás trabajadores de la empresa, para reducir los riesgos de afectación de la salud de trabajadores, clientes y proveedores de la empresa. (Véase el anexo 10).

## 8. Formulación de plan de mejoramiento

Es importante recordar que cuando se realiza un estudio del estado de una empresa respecto a la norma ISO 10015.2009, se debe aplicar una lista de chequeo, para determinar en qué medida el funcionamiento normal de la organización empresarial, se ajusta a los requisitos propuestos por la normatividad.

Para la verificación de requisitos se realizó una lista de chequeo de cada uno de los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015, a la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, así.

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN ETAPAS 1 Y 2 DE LA NORMA ISO 10015</b>					
	<b>No</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>
<b>ETAPA 1: DEFINICION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO</b>	1	La organización debiera haber realizado un análisis de necesidades de la empresa en cuestión y reportados aspectos		X	

		relacionados con la competencia del personal.			
	2	La organización debiera definir la competencia necesaria para cada tarea que afecta la calidad de los productos, estimar la competencia del personal para ejecutar sus tareas, y desarrollar planes para eliminar brechas de competencia que pudiera existir		X	
	3	La definición debiera basarse en el análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización en cuestión, en comparación con la competencia existente de su personal.		X	
	4	Debiera conducirse el análisis de las brechas entre competencia existente y la requerida, para determinar si las brechas pueden eliminarse con el entrenamiento o si		X	

		pueden ser necesarias otras acciones.			
	5	Las políticas de calidad y entrenamiento de la organización en cuestión, los requerimientos de administración de calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos debieran considerarse cuando se inicie el entrenamiento, como una entrada de la sección 4.2, para asegurar que el entrenamiento <i>será dirigido a satisfacer las necesidades</i> de la organización en cuestión.		X	
	6	Se documentan los requerimientos de competencia		X	
	7	Se revisan los documentos que indiquen competencia requerida para cada proceso y los registros o reportes que listen la competencia de cada empleado.		X	
	8	Se hace una comparación de cada competencia existente con la relación a		X	

		las requeridas, para definir y reportar las brechas en competencia.			
	9	Cuando se seleccionan una solución de entrenamiento para eliminar brechas de competencia se especifican y se documentan las necesidades de entrenamiento		X	
	10	Las necesidades de entrenamiento, documentan los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento		X	
	11	El documento llega a ser parte de la especificación para el plan de entrenamiento e incluye reporte de los objetivos de la organización, los cuales serán considerados como entradas para el diseño y planeación del entrenamiento y para el monitoreo del proceso de entrenamiento del mismo.		X	

<b>ETAPA:2 DISEÑO Y PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO</b>	12	La etapa de diseño y planeación ofrece las bases para la especificación del plan de entrenamiento.		X	
	13	Se determinan y se listan los aspectos relevantes que restringen el proceso del entrenamiento.		X	
	14	Se determinan y se listan los aspectos relevantes que restringen el proceso del entrenamiento.		X	
	15	Se definen y se documentan los criterios para la selección de métodos apropiados, para el entrenamiento.		X	
	16	Se establece especificación de plan de entrenamiento a fin de negociar con proveedores potenciales.		X	
	17	Los objetivos del entrenamiento se basan en la competencia esperada y desarrollada en la especificación de las necesidades de entrenamiento.		X	

	18	Los proveedores potenciales para entrenamiento interno o externo están sujetos a examen crítico antes de ser seleccionado para ofrecer el entrenamiento mismo		X	
	19	Se cuenta con un a contrato formal, estableciendo roles y responsabilidades para el proceso de entrenamiento.		X	

De los ítems evaluados de las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015, la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, no cumple con ninguno de los requerimientos especificados, sujeto a observación, dado que no se encuentran documentados las necesidades relevantes para la construcción de los planes de formación y entrenamiento para sus trabajadores.

Con la implementación de los planes de formación y entrenamiento que se proponen en el numeral 7.1, una vez aprobados por la gerencia de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, se daría cumplimiento a los siguientes requisitos:

<b>ETAPA 1. NORMA ISO 10015:1999</b>	La definición debiera basarse en el análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización.
	Las políticas de calidad y entrenamiento de la organización en cuestión, los requerimientos de administración de calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos debieran considerarse cuando se inicie el entrenamiento, como una entrada de la sección, para asegurar que el entrenamiento será dirigido a satisfacer las necesidades de la organización en cuestión.

	Las necesidades de entrenamiento, documentan los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento.
<b>ETAPA 2. NORMA ISO 10015:19</b>	Se establece especificación de plan de entrenamiento a fin de negociar con proveedores potenciales.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los requisitos de las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015 en la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, se propone y diseño un plan de mejoramiento, que se ejecutara de acuerdo a la disponibilidad de recurso económicos y la planeación administrativa de la organización empresarial. (Véase anexo 3)

## 9. Conclusiones

Con el desarrollo de cada una de sus actividades , el proyecto dio cumplimiento a sus objetivos específicos como fue primeramente el de conocer las necesidades de entrenamiento del personal a partir de un diagnóstico en la organización empresarial, para el recurso humano de la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET , este se realizó a través de instrumentos de recolección de información que se aplicaron como fueron la entrevista a la gerencia y las encuestas a los demás trabajadores de la organización empresarial y tomando los resultados previamente tabulados y analizados se estableció y plan de capacitación acorde a las necesidades que podrá ser implementado por la organización empresarial de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a un proceso de planeación que se debe realizar y que debe ser aprobado por la gerencia administrativa.

Los planes de entrenamiento y formación se enfocaran a talleres de capacitación dirigidas a la gerencia y el recurso humano donde se plantean objetivos de alto impacto, para la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, con el fin de formar y entrenar de manera precisa y oportuna a todo su recurso humano, para que partir de estos procesos la empresa mejore la calidad de su servicio, además de aumentar ventas y sus ingresos por la comercialización de comidas rápidas en la capital araucana, es así que como resultado del trabajo de campo realizado, se generaron una serie de actividades de formación y entrenamiento consolidándose temáticas como fueron la comunicación y liderazgo, Trabajo en equipo y resolución de conflictos, Servicio al Cliente, Informática básica, Contabilidad básica, Higiene, manipulación empaque y transporte de alimentos, Presentación personal, Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos, Redes sociales y marketing digital, Emprendimiento empresarial, Mercadeo básico y Protocolos de bioseguridad para el COVID 19, donde participaran la gerencia y demás trabajadores trayendo beneficios a la empresa como el aumento en el nivel de motivación de los trabajadores, teniendo en cuenta que es el recurso más importante de la empresa , además de mejorar sus condiciones generando un impacto positivo que se verá reflejado en mayores ingresos por ventas, calidad del servicio con la consecuente satisfacción de los requisitos y exigencias del cliente, mejoramiento de imagen corporativa de la empresa, excelente comunicación , adecuado manejo de liderazgo, excelente manejo contable y financiero, productos de calidad, eficiencia en el servicio, mejor calidad de vida de los trabajadores y mayor rentabilidad de la organización empresarial.

La segunda actividad desarrollada permitió dar cumplimiento al segundo objetivo específico que era aplicar la lista de chequeo para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO a la empresa, se desarrolló dicha actividad que consistió en la formulación de un plan de entrenamiento detallado teniendo en cuenta las etapas 1 y 2 de definición de las necesidades de entrenamiento y diseño y planeación de entrenamiento con base en los requisitos de la norma, orientado, a facilitar la integración de un sistema de formación y entrenamiento adecuado para todos los trabajadores de la organización empresarial, y determinar en qué medida la empresa tenía un funcionamiento normal, y si realmente se ajustaba a los requisitos propuestos por la normatividad, sin embargo los resultados mostraron que la empresa no estaba dando cumplimiento a ninguno de los ítems de las etapas 1 y 2 de la Norma ISO 10015.

Finalmente se puede concluir que el proyecto logro cumplir con su objetivo principal que era el diseñar un plan de entrenamiento acorde a la norma ISO 10015:1999 para el fortalecimiento del recurso humano y el mejoramiento de la calidad del servicio en la organización empresarial, además se estableció que si se implementa eficazmente dicho plan para todo el recurso humano permitirá a la organización empresarial su adaptación con mayor facilidad a los cambios como consecuencia de la globalización del sector de alimentos y en especial para este tipo de negocios de comidas rápidas, en un mercado altamente competitivo , garantizándole el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo además de asegurarle su estabilidad y éxito empresarial.

## 10. Recomendaciones

Entre las recomendaciones que realizan a la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET esta el que debe definir las políticas y plan estratégico acorde con las características del sistema de formación y entrenamiento, teniendo en cuenta las metas y objetivos empresariales y las exigencias y requisitos de los clientes.

En su área de talento humano COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET debe contar con un profesional responsable con experiencia y conocimiento, quien debe construir y analizar las competencias y perfiles requeridos de los trabajadores que se desempeñan y se desempeñaran en la empresa, esto con el objetivo de lograr una eficaz implementación del plan de entrenamiento y formación para la gerencia y su recurso humano.

Dentro de sus instrumentos guía y de apoyo es necesario que la empresa COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET con su talento humano elabore un manual de diseño y planeación de formación y entrenamiento, para reducir las brechas entre las competencias requeridas y las existentes y sus deficiencias, facilitando las entradas para la definición y ejecución de los planes de entrenamiento, además de su seguimiento y evaluación.

Con el fin de que se alcancen las metas y los objetivos de los planes de entrenamiento y formación es necesario que exista un continuo compromiso de la gerencia de COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET, dando prioridad a todos los planes con las asignación de los recursos económicos necesarios que les permitan desarrollar, y hacer seguimiento y control a la totalidad de las actividades programadas en estos durante el tiempo que se realicen y con proyección a las siguientes vigencia para mantener la continuidad y realizar las actualizaciones respectivas según sea el caso buscando siempre la calidad empresarial.

La organización empresarial COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET con el apoyo de su gerencia, el líder de planeación y su talento humano deben definir mecanismos más eficaces para garantizar la socialización oportuna de los planes de formación y entrenamiento, al equipo de trabajo de la organización y todos sus trabajadores de una manera incluyente.

Finalmente y no menos importante se recomienda que la organización empresarial realice el seguimiento oportuno al cumplimiento de las metas y objetivos definidas en el plan de mejoramiento, para asegurar el cumplimiento de los requisitos de las etapas 1 y 2 de la Norma 10015 en lo relacionado a procesos de formación y entrenamiento para una mejor gestión de la

calidad y sus directrices para la gestión de la competencia en el desarrollo de las personas a partir de un entrenamiento y procesos de capacitación continuo de actualización en la organización empresarial COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET.

## 11. Referencias Bibliográficas

- Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy (2003), Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España, pp 17-40.
- Amaro Guzmán, Raymundo (1990). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
- Baker, Pereyra Estela (2001) Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores.
- Balestrini, Mirian. (2001). Como Se Elabora El Proyecto De Investigación. (5ta Edición). BI Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Berry, Leonard, A.Prasuraman y Valerie Zithaml (1993), calidad total en la gestión de servicio. Editorial Diaz de Santos, Madrid, España.
- Castillo Aponte José, Administración de personal, Bogotá – Colombia, 1993.
- Chiavenato, Idalberto (1992). Administración de Recursos Editorial MacGraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (1995). Administración de Recursos Editorial MacGraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humano. Quinta edición, Editorial MacGraw-Hill. México.
- Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, octubre de 1997.

- Goldhaber (1984). Comunicación organizacional. Primera edición. Editorial Diana. México.
- Hernández, R, Metodología de la Investigación, Enfoques de investigación, 2014, MacGraw-Hill, México, D.F.
- López, Gerez, Manuel, Lenguaje transparente, relaciones interpersonales en la empresa, Instituto de Estudios Almerienses, Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales de España, 2006.
- Mengua Recuerdal, Francisca Sempere Ripoll, David Juárez Varón y Alejandro Rodríguez Villalobos, Resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas, 2012.
- Norma internacional ISO 10015:1999: Gestión de la Calidad- Orientación para la Formación. México.
- Ramírez, G. S, Gonza A, La libertad de expresión en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, Primer edición, 2007, México.
- Robbins, S.; DeCenzo, D. (2008). Organización de un departamento efectivo. En P. Guerrero (Quinta ed), *Supervisión (pp.98)*. México, Ediciones Pearson Educación.
- Rojas – Vera, L y Arape – Copello, E. (1999). La visión y la comunicación en la gerencia. En Revista opción Año 15 No 28. Luz. Maracaibo, Venezuela.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Barcelona: Granica
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Timm, P. (1986), Managerial, communication: a finger on the pulse. Prentice hall: Engle wood cliffs.

- Uniagustiniana, Estilos APA para presentación de trabajos de Grado, Sexta edición, 2018.
- <https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/>
- <https://es.venngage.com/blog/importancia-del-logotipo/>
- <https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional>.
- <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-implementar-la-capacitacion-de-personal-en-una-empresa>
- <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores>.
- <https://capitalismoconsciente.es/blog/formacion-interna-externa-comparativa/>
- <https://tengo iniciativa.com/material-maestros/conocimientos-y-habilidades-para-el-futuro/>
- <https://www.gerencie.com/debe-un-trabajado-asistir-a-una-capacitacion-por-fuera-de-la-jornada-laboral.html>
- <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/crecimiento-empresarial>.

## 12. Anexos

<b>Anexo 1. FORMATO DE ENTREVISTA A GERENTE</b>				
<b>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES</b>				
<b>INFORMACION GENERAL</b>				
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>FECHA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>		<b>MUNICIPIO</b>		
<b>DIRECCION</b>		<b>BARRIO</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>SEXO</b>	<b>M</b>	
			<b>F</b>	
<b>CARGO</b>		<b>EDAD (AÑOS)</b>		
<b>PREGUNTA 1: ¿En cuanto a los valores y objetivos de la empresa, el conocimiento del personal de los mismos se encuentra en un nivel medio ¿qué opina al respecto?</b>				
<b>PREGUNTA 2: ¿Cómo ve la comunicación, de manera general, en todos los niveles?</b>				
<b>PREGUNTA 3: Las dudas más frecuentes en el personal se relaciona al trato y beneficios que mantienen algunos empleados. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que este factor afecta a la labor de la empresa?</b>				
<b>PREGUNTA 4: ¿La empresa cómo maneja las capacitaciones?</b>				
<b>PREGUNTA 5: La empresa ¿Tienen políticas formalmente planteadas?</b>				

<b>PREGUNTA 6: ¿Cómo ve la labor de RR.HH. en su empresa?</b>
<b>PREGUNTA 7: ¿Cuál considera usted el tipo de comunicación más común en la empresa?</b>
<b>PREGUNTA 8: ¿Cómo era en un principio esta comunicación en la empresa?</b>
<b>PREGUNTA 9: ¿Cree que la cadena de mando está definida?</b>
<b>PREGUNTA 10: ¿Qué es lo que busca la cadena de mando en la empresa?</b>
<b>PREGUNTA 11: ¿Lo que busca la cadena de mando se evidencia en la relación con los jefes de cada área de la empresa?</b>
<b>PREGUNTA 12: ¿Considera usted que se maneja bien el simbolismo dentro de la empresa?</b>
<b>PREGUNTA 13: ¿Cómo son sus procesos de inducción para el nuevo personal?</b>
<b>PREGUNTA 14: ¿Por qué cree que los empleados no conocen del nacimiento de la empresa?</b>
<b>PREGUNTA 15: ¿Su logotipo empresarial tiene algún significado para los empleados?</b>
<b>PREGUNTA 16: ¿La inducción siempre es dada al nuevo personal?</b>
<b>PREGUNTA 17: ¿Se realiza alguna ceremonia de bienvenida como parte motivacional a personal nuevo?</b>

<b>OBSERVACIONES</b>	
----------------------	--

<b>Anexo 2. FORMATO DE ENCUESTA</b>				
<b>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES</b>				
<b>INFORMACION GENERAL</b>				
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>FECHA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>		<b>MUNICIPIO</b>		
<b>DIRECCION</b>		<b>BARRIO</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>SEXO</b>	<b>M</b>	
			<b>F</b>	
<b>CARGO</b>		<b>EDAD (AÑOS)</b>		
<p><b>A continuación, se le presentarán una serie de preguntas para las cuales usted deberá señalar 1 respuesta por pregunta o enumerar opciones según la pregunta, indicando cual es la más adecuada según su percepción</b></p>				
<b>PREGUNTA 1: ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de las distintas áreas de la organización?</b>				
A	Si			
B	No			
<b>PREGUNTA 2: Enumere 3 formas de comunicación que utiliza con sus compañeros de trabajo</b>				
1				
2				
3				
<b>PREGUNTA 3: ¿Cree usted que existe una cadena de mando en la empresa?</b>				
A	Si			

B	No	
<b>PREGUNTA 4: ¿Cuándo tiene dudas se siente en libertad de preguntárselas a su jefe?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 5: ¿Cree usted que se dan soluciones a los problemas existentes en la organización?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 6: ¿Cree Usted existen sanciones si los empleados incumplen las normas de la organización?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 7: ¿Cree usted que la empresa busca su compromiso con ella mediante bonificaciones, premiaciones, etc?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 8: ¿Usted tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 9: ¿Cuándo tiene que realizar su trabajo, toma en cuenta como este servirá para el crecimiento de la empresa?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 10: ¿Usted comunica de forma correcta lo que desea decir?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 11: ¿Conoce usted los principales valores de la empresa?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 12: ¿Conoce usted el logotipo de su organización y el significado que tiene?</b>		

A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 13: ¿Conoce usted cómo nació la compañía en que trabaja?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 14: ¿Cuándo usted ingresó en la empresa, participó en una inducción?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 15: Enumere 3 dudas que se le presentan frecuentemente dentro de su trabajo</b>		
1		
2		
3		
<b>PREGUNTA 16: ¿Recibió capacitación al momento de entrar a laborar en la empresa?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 17: ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo en la empresa?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 18: ¿Considera usted que necesita capacitación en su cargo en la empresa?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 19: ¿Ha recibido algún curso de capacitación externo a la empresa?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 20: Sobre qué temas de capacitación considera que debe recibir entrenamiento o formación</b>		
1		
2		
3		
4		

5		
<b>PREGUNTA 21: ¿Considera que tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 22: ¿Sus conocimientos, le brindan seguridad para desempeñar su cargo?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>PREGUNTA 23: ¿Los horarios de capacitación se encuentran dentro del horario laboral?</b>		
A	Si	
B	No	
<b>OBSERVACIONES</b>		

<b>Anexo 3. DISEÑO DE CRONOGRAMA PLANES DE FORMACION Y ENTRENAMIENTO</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Lugar donde se realizará la capacitación		<b>FECHA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Es lo que se busca a través de la capacitación		<b>TEMA</b>	Temáticas de la capacitación	
<b>TIEMPO</b>	Horas de la capacitación		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Trabajadores que interviene en el proceso	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
Uso de diferentes metodologías para la aplicación del plan de formación	Explicación de la necesidad del tema de capacitación	Actividades motivadoras que permiten la participación y el desarrollo del tema de capacitación	Forma de publicar el plan de formación a los colaboradores	De acuerdo a los tiempos y espacios definidos por la empresa	Se evalúa el tema de capacitación a través de encuestas.
<b>PRESUPUESTO</b>	Valor en pesos (\$) destinado a la capacitación				

<b>Anexo 4. PLAN DE FORMACION - COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	12 de octubre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer a los trabajadores en comunicación y liderazgo		<b>TEMA</b>	Comunicación y liderazgo	
<b>TIEMPO</b>	Cuatro (4) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Todos los trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en comunicación y liderazgo se desarrollará a través de un taller, que permitirá verificar diferentes puntos de vista sobre comunicación y liderazgo en los líderes que manejan los diferentes procesos en la empresa Comidas rápidas el Gourmet.	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se evidencia falencias por causa de deficiente comunicación y liderazgo de los diferentes trabajadores que solicitan estas capacitaciones para tener herramientas que permitan, fortalecer los	Se desarrollará un taller el día 12 de octubre de 2021 en las instalaciones de la empresa ubicada en la carrera 17 con calle 15, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo, a opinión del facilitador es necesario aplicar evaluación de desempeño a los trabajadores para evidenciar la aplicación y	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa.

	equipos de trabajo.			conocimiento del taller.	
<b>PRESUPUESTO</b>	Seis cientos mil pesos (\$600.000) mcte.				

<b>Anexo 5. PLAN DE FORMACION - TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	20 de octubre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer a los trabajadores en trabajo en equipo y resolución de conflictos		<b>TEMA</b>	Trabajo en equipo y resolución de conflictos	
<b>TIEMPO</b>	Cuatro (4) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Todos los trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en trabajo en equipo y resolución de conflictos, se desarrollará a través de un taller, que permitirá verificar diferentes puntos de vista sobre trabajo en equipo y resolución de conflictos en los trabajadores de la empresa Comidas rápidas el Gourmet.	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se evidencia falencias por causa de trabajo en equipo y débil resolución de conflictos en los trabajadores por lo que solicitan estas capacitaciones para tener	Se desarrollará un taller el día 20 de octubre de 2021 en las instalaciones de la empresa ubicada en la carrera 17 con calle 15, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo a opinión del facilitador es necesario aplicar	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa.

	herramientas que permitan, mejorar su trabajo y resolver problemas en la empresa.			evaluación de desempeño a los trabajadores para evidenciar la aplicación y conocimiento del taller.	
<b>PRESUPUESTO</b>	Seis cientos mil pesos (\$600.000) mcte.				

<b>Anexo 6. PLAN DE FORMACION - SERVICIO AL CLIENTE</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	25 de octubre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer a los trabajadores en Servicio al cliente		<b>TEMA</b>	Servicio al cliente	
<b>TIEMPO</b>	Cuatro (4) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Todos los trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en servicio al cliente, se desarrollará a través de un taller, que permitirá verificar diferentes puntos de vista sobre servicio al cliente en los trabajadores de la empresa Comidas rápidas el Gourmet.	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se evidencia falencias por la causa de la regular atención al cliente por lo el gerente y los trabajadores lo solicitan para mejorar el servicio y aumentar las ventas e	Se desarrollará un taller el día 25 de octubre de 2021 en las instalaciones de la empresa ubicada en la carrera 17 con calle 15, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo, a opinión del facilitador es necesario aplicar evaluación de desempeño a los trabajadores para evidenciar la	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa.

	ingresos de la empresa.			aplicación y conocimiento del taller.	
<b>PRESUPUESTO</b>	Seis cientos mil pesos (\$600.000) mcte.				

<b>Anexo 7. PLAN DE FORMACION - HIGIENE, MANIPULACION, EMPAQUE Y TRANSPORTE DE ALIMENTOS</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	10 de septiembre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer a los trabajadores en Higiene, manipulación, empaque y transporte de alimentos		<b>TEMA</b>	Higiene, manipulación, empaque y transporte de alimentos	
<b>TIEMPO</b>	Cuatro (4) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Gerente y trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en Higiene, manipulación, empaque y transporte de alimentos, se desarrollará a través de un taller, que permitirá verificar diferentes las habilidades y conocimientos del gerente y los demás trabajadores de la empresa Comidas	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se requiere fortalecer los conocimientos y destrezas en Higiene, manipulación, empaque y transporte de alimentos en la gerencia y trabajadores,	Se desarrollará un taller el día 10 de septiembre de 2021 en las instalaciones de SENA - Arauca, ubicada en la carrera 20, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo a opinión del facilitador es necesario	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa y evaluaciones presenciales realizadas por el instructor del SENA para la aprobación de

rápidas el Gourmet en estos temas.	por lo que solicitan esta capacitación para mejorar la calidad en la preparación y manipulación de los alimentos garantizando su calidad.			aplicar evaluación de desempeño a los trabajadores para evidenciar la aplicación y conocimiento del taller.	la capacitación.
<b>PRESUPUESTO</b>	Seis cientos mil pesos (\$600.000) mcte.				

<b>Anexo 8. PLAN DE FORMACION - MANEJO ADECUADO DE RESIDUOS SOLIDOS Y LIQUIDOS</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	30 de septiembre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Orientar a los trabajadores sobre la importancia del Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos		<b>TEMA</b>	Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos	
<b>TIEMPO</b>	Cuatro (4) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Todos los trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en presentación personal, la cual se desarrollará a través de un taller, que permitirá informar a los trabajadores de la empresa Comidas rápidas sobre la importancia del manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos.	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se requiere sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia del Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos y su impacto en el medio ambiente, por lo que el gerente solicita esta capacitación para proteger el	Se desarrollará un taller el día 30 de septiembre de 2021 en las instalaciones de SENA - Arauca, ubicada en la carrera 20, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo, a opinión del facilitador es necesario aplicar	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa.

	entorno laboral, reducir la contaminación y ayudar a mitigar los efectos causados a los recursos naturales.			evaluación de desempeño a los trabajadores para evidenciar la aplicación y conocimiento del taller.	
<b>PRESUPUESTO</b>	Seis cientos mil pesos (\$600.000) mcte.				

<b>Anexo 9. PLAN DE FORMACION - REDES SOCIALES Y MARKETING DIGITAL</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	10 y 11 de octubre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Orientar a los trabajadores sobre las Redes sociales y marketing digital		<b>TEMA</b>	Redes sociales y marketing digital	
<b>TIEMPO</b>	Dieciséis (16) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Todos los trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en Redes sociales y marketing digital, la cual se desarrollará a través de un taller, que permitirá informar a los trabajadores de la empresa Comidas rápidas sobre la importancia de Redes sociales y marketing digital y el mercadeo de productos de comidas rápidas.	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se requiere capacitar a los trabajadores sobre la importancia de Redes sociales y marketing digital, por lo que el gerente solicita esta capacitación para generar a través de ellas	Se desarrollará un taller los días 10 y 11 de octubre de 2021 en las instalaciones de SENA - Arauca, ubicada en la carrera 20, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo, a opinión del facilitador es necesario aplicar evaluación de	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa y por parte del instructor del SENA Arauca para su certificación.

	nuevos clientes, mayor consumo y aumento del ingreso por venta de los productos que produce y comercializa la empresa.			desempeño a los trabajadores para evidenciar la aplicación y conocimiento del taller.	
<b>PRESUPUESTO</b>	Un millón de pesos (\$1.000.000) mcte.				

<b>Anexo 10. PLAN DE FORMACION - PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD PARA EL COVID 19</b>					
<b>COMIDAS RAPIDAS EL GOURMET</b>					
<b>CIUDAD</b>	Arauca (Arauca)		<b>FECHA</b>	2 de noviembre de 2021	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer a la gerencia y los trabajadores en Protocolos de bioseguridad para el COVID 19		<b>TEMA</b>	Protocolos de bioseguridad para el COVID 19	
<b>TIEMPO</b>	Cuatro (4) Horas		<b>PERSONAS A FORMAR</b>	Gerente y demás trabajadores de la empresa	
<b>Metodologías y modalidades formativas a emplear</b>	<b>Detección de las necesidades de formación</b>	<b>Planificación de las acciones</b>	<b>Comunicación y divulgación</b>	<b>Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.</b>	<b>Evaluación</b>
La capacitación en Protocolos de bioseguridad para el COVID 19, se desarrollará a través de un taller, que permitirá informar a la gerencia y demás trabajadores de la empresa Comidas rápidas sobre los protocolos de bioseguridad para el COVID 19 que se deben implementar en la empresa.	En la empresa comidas rápidas el gourmet, se requiere capacitar a la gerencia y los demás los trabajadores Protocolos de bioseguridad para el COVID 19, por lo que el gerente solicita esta capacitación para generar a través de esta un mayor conciencia y	Se desarrollará un taller el día 2 noviembre de 2021 en las instalaciones de Unidad Administrativa Especial de Salud de Arauca, ubicada en la calle 20 con carrera 21, área urbana del municipio de Arauca.	Los resultados del taller se divulgarán a través de una cartelera en la empresa.	Es importante que el taller, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la empresa durante el año 2021, sin embargo a opinión del facilitador es necesario aplicar	El taller se evaluará a través de foro de opinión que se colgará en la página web de la empresa.

	responsabilidad ante esta pandemia.			evaluación de desempeño a los trabajadores para evidenciar la aplicación y conocimiento del taller.	
<b>PRESUPUESTO</b>	Cuatrocientos mil pesos (\$400.000) mcte				