

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS



**Programa de capacitación del personal de servicio de banquetes de la
Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. por medio de Gamificación.**

MAESTRANDOS:

María Alejandra Flores Gómez
Morena Hernández de González
Roberto Javier Ramos Quijano

ASESOR:

Lic. Alex Amaya

San Salvador, 30 de septiembre de 2021

Dra. Cristina Juárez de Amaya
Rectora

Dra. Mirna García de González

Vicerrectora Académica

Dr. Darío Chávez Siliézar

Vicerrector de Investigación y Proyección Social

Ing. Sonia Rodríguez

Directora Académica

Dra. Nadia Menjívar Morán

Directora General Escuela de Posgrados

Lic. Douglas Ernesto Castaneda

Coordinador Maestría en Administración de Recursos Humanos

INTRODUCCIÓN

La innovación y el cambio tecnológico es uno de los factores claves del crecimiento económico de los países, además de una de las salidas posiblemente más agresivas en las empresas o compañías que venden servicios privados.

Se considera que la innovación es un factor fundamental para el éxito de las empresas y en última instancia, para el crecimiento y sobrevivencia de las economías nacionales e internacionales.

Este proyecto de innovación presenta cómo la tecnología, se puede aplicar, utilizando capacitación por medio de gamificación en la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los empleados para el servicio de banquetes.

Describe cómo la capacitación utilizando gamificación influirá de forma positiva con los empleados en la empresa cuando se brindan los servicios de banquetes.

La capacitación por medio de la gamificación es la aplicación de mecánicas y dinámicas de juego en ámbitos que normalmente se puede lograr que las personas se involucren, motiven, concentren y se esfuercen en participar en actividades que antes se podrían clasificar de aburridas y que con la gamificación pueden convertirse en creativas e innovadoras.

El capítulo I, describe la necesidad e importancia de entrenar al personal, así como el estado actual de la empresa, pues urge realizar capacitaciones / entrenamiento a los empleados que laboran en el área de banquetes ya que de las dificultades más frecuentes y recurrentes no tener conocimientos técnicos necesarios para atender eventos afecta seriamente el desempeño de los empleados y, por ende, a la empresa. Todo esto de acuerdo a información obtenida por medio de los instrumentos que se realizaron a las gerencias, área de ventas y área de manufactura.

El capítulo II, presenta la propuesta de solución por medio de la innovación a través de gamificación para solventar dicha problemática, es así que se presentan los

objetivos generales y específicos que definen lo que se pretende lograr al implementar este programa de capacitación por medio de gamificación.

El Capítulo III hace una descripción de lo que se espera obtener, por lo que el proyecto describe los beneficios que se obtendrán media vez se ponga en marcha el plan de trabajo, así como las metas que se esperan obtener a corto mediano y largo plazo. Esto beneficiará a la organización pues se abrirá a nuevos segmentos en venta de servicio del área de banquetes. Se expone cómo los cambios esperados se realizarán al presentar el plan de socialización al personal de la empresa comenzando con la presentación y aprobación de la gerencia general, las jefaturas y personal operativo. También describe cómo se abordará al personal y se presentará el proyecto de innovación. Las fuentes de información se anexan como soporte bibliográfico del anteproyecto que se ha realizado finalmente están los anexos que son los elementos adicionales que han servido de apoyo para este trabajo.

Es importante establecer que la gamificación puede ser mecanismo para generar compromiso además de una herramienta de gran peso para que los empleados se interesen de manera activa en el proceso de aprendizaje, entrenamiento; y no sólo como receptores de conocimiento, debido a que se utilizan actividades mecánicas y dinámicas de juego y las actividades tradicionales de enseñanza-aprendizaje toman un matiz más atractivo, producto de las nuevas experiencias y hábitos.

Al finalizar este capítulo se establecen las bases teóricas que fundamentan el proyecto, se analiza el nivel de conocimiento y posible aceptación en los empleados, se establecen las conclusiones que serán el insumo para determinar si es factible, con respecto al interés, aceptación y uso de la tecnología, una implementación real de cursos o talleres basados en el modelo y herramienta antes mencionado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR	6
A. ESTADO ANTERIOR DEL SERVICIO	7
B. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO	9
C. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN	42
A. OBJETIVOS.....	43
B. DISEÑO DE LA INNOVACIÓN	44
C. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS	47
D. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN.....	76
E. MONITOREO Y EVALUACIÓN	77
F. RECURSOS Y PRESUPUESTO	83
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	96
A. CAMBIOS EN NECESIDADES Y PROBLEMAS ABORDADOS	97
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
A. CONCLUSIONES	105
B. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS	106
C. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS	107
BIBLIOGRAFÍA	VI
ANEXOS	IX

CAPÍTULO I

LA NECESIDAD DE INNOVAR



A. ESTADO ANTERIOR DEL SERVICIO

En la actualidad la capacidad de innovación y adaptabilidad que tenga las organizaciones ayudan a que estas se mantengan dentro de las preferencias de los clientes, sin embargo, en ocasiones se torna complicado ya que se deben conocer todas las dimensiones de la compañía para que las innovaciones produzcan cambios exitosos.

Por lo que, esta empresa decide enfocarse en el sector de panificación, haciendo énfasis en las medianas empresas salvadoreñas. Es en este rubro que se encuentra la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. Esta organización se dedica desde hace ya 44 años a la producción y venta de productos de panificación enfocándose principalmente en el departamento de San Salvador, la cual cuenta con dos salas de ventas, en las que, si bien se les llama como tal, son en realidad cafeterías en donde se sirven desayunos, almuerzos y su gran variedad de productos a los clientes para ser, ya sea consumidos en el lugar o para llevar.

En lo que a clientes se refiere, la organización posee entre sus principales clientes los obtenidos por licitación y minoristas (Ver cartera de clientes Anexo1). Sin embargo, como parte del proceso de cambio, llevado a cabo a mediados del 2019 la compañía incursionó en el servicio de banquetes enfocándose en eventos familiares, lo que contribuyó a impulsar la marca; haciéndola aún más conocida en el nuevo nicho de mercado, permitiéndole obtener mayores beneficios económicos.

Sin embargo, incursionar en el servicio de banquetes no ha sido nada sencillo para la organización ya que en los últimos meses se estaba viendo afectada con diversos inconvenientes. Para conocer acerca de lo que produce este efecto se realizó un diagnóstico de la organización en donde se utilizaron diferentes instrumentos, encuestas y entrevistas, con los que se detectaron puntos claves.

Dentro de las principales dificultades que se encontraron fueron que el servicio de banquetes no estaba siendo ofrecido con la más alta calidad, debido a que cuando el servicio de banquetes es requerido, el encargado de la planeación del evento disponía del personal que se encuentra desempeñando funciones en las salas de ventas para desarrollar el servicio de banquetes ya que, considera que es el talento idóneo para la labor porque posee experiencia en servir, atender y trasladar alimentos a los clientes en las salas de ventas; que como se mencionó con anterioridad deberán entenderse desde este momento como cafeterías.

Cuando el personal de una empresa no está debidamente formado para desarrollar sus funciones como era el caso de esta organización que se dedica a la

comercialización y producción de productos de panificación, resulta ser contraproducente si es que se quiere mantener en el mercado de banquetes y obtener ganancias.

Dentro de las principales razones por las que el personal de banquetes no contaba con el conocimiento requerido es que, si bien dentro de la estructura organizativa se encontraba establecido un departamento de Recursos Humanos, las prácticas no estaban siendo desarrolladas por ninguna persona en específico, estas eran compartidas por el Gerente General y el Gerente de Producción, quienes habían desempeñado la función de manera empírica. Estas prácticas pasaban por alto el desarrollo de actividades formativas, por tal razón es que no se contaba ni con estas herramientas, ni con contenidos establecidos para prestar con calidad las funciones del área de banquetes.

Como consecuencia de que dicho personal no contaba con conocimiento del servicio de banquetes, es que se comenzaban a presentar inconvenientes en el desarrollo de este. Dentro de los principales desafíos a los que el personal se veía enfrentando, era al lenguaje y montaje de cubiertos, ya que desconocían el momento exacto en el que el cliente ya no desea continuar con el platillo. Así mismo en repetidas ocasiones los colaboradores se confundían olvidando el montaje correcto de cubiertos, por lo que el cliente se veía en la necesidad de solicitarlo, obligaba al mesero a moverse de su posición, desatendiendo en cuanto a atención se refiere, al resto de clientes.

La coordinación de actividades, que se basaba en un guion de pasos a seguir (ver Anexo 2), fue otro de los inconvenientes detectados con el diagnóstico. Si bien el personal de sala de ventas seleccionado para la prestación del servicio de banquetes era siempre el mismo, no se realiza con anticipación la designación de roles sino hasta el momento en el que el banquete estaba por desarrollarse, lo que hacía que el inicio, montaje y distribución de los alimentos tardara más de lo establecido. Esto a su vez generaba negatividad que propiciaba que el trabajo fuera realizado de forma individual y no como un todo, reflejando un ambiente tenso entre los colaboradores, observable por los clientes.

Si bien la satisfacción del cliente no es medida por un mecanismo formal, esta quedaba evidenciada cuando los clientes que se sienten insatisfechos dejan de preferir y recomendar los servicios de banquetes de la organización, por lo que se debía invertir en la formación de los colaboradores del área de banquetes si es que se quería que la compañía se mantuviera en el mercado prestando este servicio y así expandirse hacia similares, como los banquetes corporativos, de una manera

diferenciada de los de la competencia prestando servicios verdaderamente de calidad.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO

La falta de formación del personal provoca que las organizaciones no se diversifiquen de la competencia, ya que impide que los colaboradores desarrollen nuevas habilidades que hacen más rentable a las organizaciones.

Como se mencionó con anterioridad la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V es una empresa familiar que al tratar de diversificar su servicio ha incursionado en el área de banquetes familiares. Este servicio es desarrollado por el personal de ventas que se desempeñan en las salas de venta, entiéndase estas últimas como cafeterías; por el simple hecho de que poseen cierta experiencia en servir, atender y trasladar los alimentos a los clientes que visitan las salas, sin que se tome en cuenta si poseen o no el conocimiento para desempeñar la actividad. Los inconvenientes que esto generaba principalmente eran los clientes insatisfechos. Esto a su vez hacía imposible fidelizarlos y obtener de ellos una recomendación, lo que impedía que se estableciera en el nicho de banquetes familiares, y frustraba a su vez la expansión hacia el nicho de banquetes corporativos, que es lo que la organización desea.

Aunque exista una intención clara de parte de los líderes por dotar al personal de conocimiento, no existía una persona que desarrollara planes de capacitación para esta área, ni ninguna otra de la organización. Cómo se mencionó con anterioridad las funciones del departamento de recursos humanos eran realizadas de manera empírica y compartidas por el Gerente General y Gerente de Producción.

Por tal motivo se consideró necesario el trabajar en la formación de los colaboradores de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., ya que de ello depende el éxito del negocio de banquetes; en cuanto a la formación se refiere, ya que se cuenta con el apoyo de los líderes de la organización se propuso que se realicen capacitaciones utilizando gamificación en línea, no solo porque el ahorro de costos que trae son altamente visibles sino porque, permite tener flexibilidad de horarios y se asegura el aprendizaje del contenido, a través de la repetición.

Empresas como American Express comprueban el éxito de utilizar gamificación en línea, la empresa logro cambios significativos en 7 de cada 10 colaboradores ya que generaron hábitos organizacionales positivos, estos iban, desde un simple lavado de manos hasta él envió de informes de venta a final de mes. El juego que diseñaron consistió en únicamente crear álbumes de stickers que debían ser completados mediante el cumplimiento de misiones Entre más misiones se completaban más

stickers se obtenían, generando así competitividad entre el personal. Como se sabe, la gamificación consiste en el aprendizaje por repetición. Los cambios fueron tan impactantes que en tan solo 1 mes de utilización la empresa consiguió un aumento del desempeño del 86%.

Como este tipo de capacitaciones está probando ser cada vez más exitoso, como se ve en la organización del ejemplo anterior, es que se propuso desarrollar un diseño de capacitación utilizando gamificación en línea para la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. Este diseño incorporado será único, porque si bien existen opciones disponibles en el mercado para el desarrollo del personal son poco o nada factibles.

Dentro de las alternativas que se pensaron para no aplicar la innovación, pero se descartaron inmediatamente era la contratación por medio de outsourcing ya instituciones como la sociedad de meseros de El Salvador. A pesar de que cuentan con personal formado en el tema de banquetes, los servicios que se adquieren deben cancelarse de contado sin emitir constancias de pago como facturas o comprobantes de crédito fiscal, lo que la coloca como una opción no considerable ya que no se maneja dentro del ámbito legal que las leyes salvadoreñas exigen.

Con otras instituciones que proporcionan la contratación de meseros, por horas, se corría el riesgo de que este personal también no se encuentre debidamente capacitado o no conozcan de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. Como se sabe en este tipo de eventos los clientes realizan preguntas sobre otros tipos de producto que posee la organización; sin embargo como el servicio de banquetes está sometido a la estacionalidad del servicio, es decir que depende de las temporadas altas del año, pueden existir ocasiones en que la organización recurra a contratar este servicio para cubrir con el evento, pero es aquí donde nuevamente se ve reflejada la importancia de que la organización cuente con un diseño de una capacitación gamificada en línea, en la que se le pueda brindar cursos express, que servirán tanto para evaluar el conocimiento de este personal temporal como para reforzar aquellos conocimientos básicos, que la organización habría detectado como generador de inconvenientes.

Respecto a los cursos ofrecidos por el ITCA, USAID, FEPADE, INSAFOCOOP, que son validados por el MINED, se requiere en su mayoría cumplir con un nivel académico mínimo para aplicar a ellos; y los colaboradores de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V, no aplicaban a ellos debido a que muchos poseen un nivel inferior a bachillerato. Otros de estos cursos no son específicos para banquetería, pero fomentan otras habilidades relacionadas, como el trato al cliente que puede perfectamente ser aprendido en las salas de ventas. Así mismo dichos cursos requieren de mucho tiempo, 9 meses aproximadamente, y el aplicar a ellos depende de si el curso cumple con la cantidad mínima requerida, 20 cupos, una

edad específica y un proceso de selección ya que son cursos financiados por las instituciones mismas.

Dentro de los beneficios que la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V percibe con esta innovación no solo es que podrá posicionarse en el nicho de banquetes familiares, sino que puede ya teniendo un personal perfectamente formado incursionar en el nicho de banquetes corporativos, aumentando sus ingresos por ventas y el mejoramiento de su imagen ante la competencia. Así mismo considerando que en la organización no existían planes de formación para todas las áreas, hoy en día se podrán poner de base a través del proyecto implementado para la creación de futuras capacitaciones y para el resto de las áreas, haciendo a la organización mucho más rentable.

Por lo anterior es que se consideró necesario el crear un área de capacitación de personal, que cuenta con un coordinador que brinda seguimiento a las capacitaciones y que sirve de apoyo para la creación de contenido creativo para las diversas áreas. Con la creación del área de capacitaciones se busca suministrar el conocimiento, se pueden ir diseñando formas novedosas de capacitación, que permiten identificar el potencial del talento para el desarrollo de planes de carrera, y de esta manera poder anticiparse a los cambios en el mercado.

C. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Lo que se pretende abordar en esta sección es el grado de importancia que tiene la gamificación como método de capacitación y aprendizaje para abordar y definir temas útiles, que clarifiquen los procesos y métodos de enseñanza para analizar aquellos convenientes en la rama del servicio de banquete de la Compañía Industrial de Servicio. Los temas que se toman como referencia serán, la capacitación, procesos de capacitación, perfil del capacitador, gamificación, servicio de banquete, software, marco legal así mismo se describen subtemas que explicarán y esclarecerán diferentes interrogantes.

1. Capacitación

1.1 Historia

La historia de la capacitación se deriva de la evolución histórica de las sociedades y de sus necesidades económicas y productivas, a partir de la organización del

trabajo imperante, por lo que la implementación de la capacitación ha estado determinada por los procesos históricos que han ocurrido y que la han condicionado desde el punto de vista sociohistórico. De ahí que para la caracterización de la capacitación en el mundo moderno hay que remitirse de manera invariable al análisis de los diferentes momentos que han marcado hitos (Infante, 2017)

¿Por qué comenzar por la historia? Existe consenso en diversos campos del conocimiento sobre la importancia de reconocer las huellas del pasado en su constitución. Hacer historia posibilita comprender con mayor profundidad el presente, es decir, reconocer una trama en la cual fenómenos coyunturales se entrelazan con procesos de largo tiempo de sedimentación.

La expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral para empresas que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla (Félix Mitnik, 2014)

Este proceso podría ser reconstruido desde cada gran región del mundo, incluyendo a Latinoamérica. Sin embargo, en este último caso se trataría de una reconstrucción histórica que escaparía a la realidad del modelo de desarrollo con el cual la capacitación laboral empresaria ha estado asociada y en el que países de la periferia han intentado reproducir un proceso iniciado en Europa y potenciado por los Estados Unidos y, desde hace pocas décadas, por países del Sudeste Asiático. Ello obliga a una búsqueda en fuentes externas, lo que conduce a ubicar los orígenes de la capacitación en los maestros de la filosofía clásica (en Aristóteles ya hay referencias a la técnica) y de la filosofía y la pedagogía modernas (fundamentalmente del siglo XVIII). Desde mediados del siglo XX integra, en alguna medida, el vasto movimiento conocido como “educación de adultos”, “educación no formal”, “andragogía”, “aprendizaje continuo” o “educación continua”. Las diversas denominaciones –que dependen de tradiciones teóricas y de las prácticas nacionales en esta área– constituyen un signo de los múltiples enfoques posibles, los que determinan, a su vez, que se pueda plantear la historia de la capacitación desde diversas perspectivas (Clarck, D., 1999) (Félix Mitnik, 2014).

Según los estudios realizados por Martínez (2015), en la comunidad primitiva la educación técnica era natural, intuitiva y espontánea; sus miembros participaban en las actividades a realizar y se involucraron en determinada labor con lo que adquirirían y desarrollan habilidades.

Otra característica por mencionar sobre la capacitación era el igualitarismo y la integralidad, de acuerdo con el desarrollo de la propia comunidad. Toda la comunidad participaba según la división natural del trabajo, en la fabricación y utilización de los instrumentos de trabajo. Históricamente puede considerarse que el entrenamiento o capacitación en el trabajo es una primera etapa de la capacitación, según Mitnik y Coria (2012).

La desintegración de la comunidad primitiva dio continuación a la Edad Media en su etapa esclavista, que trajo aparejada la separación del trabajo manual del intelectual, lo cual favoreció a que se considera de baja categoría social a la mayoría de los oficios que, en lo adelante, serían realizados por la mano de obra esclava.

Hacia el fin del siglo XX, se aprecia la capacitación, «como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones» (Lagan, 2004, citado en Mitnik y Coria, 2012).

En la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizacional en el Mundo entero por constituir una vía de transmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, según palabras de Sutton, (2001).

1.2. Concepto.

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

El concepto de capacitación no solo obedece a un tema de actualidad o de moda ya que plantea el éxito de la organización y en mayor medida el desarrollo de un área, una región e incluso un país. Es por ello que se retoma el concepto que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (A. Silíceo., 2004).

Por otro lado (Simón Dolan, Ramon Cabrera, Susan Jackson, 2007) la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Si bien la capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor

a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997).

Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Hay que recordar que la capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales. Por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene (Ucha, 2009).

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

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.

1.3. Propósito y objetivos de la capacitación.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos.

Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora.⁷ Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional (Gary Dessler, Ricardo Varela , 2011)

La capacitación busca adaptar al personal en las diferentes áreas y departamentos de la empresa y hacer que crezcan profesionalmente.

Dentro de los objetivos que se pretenden se mencionan (Gary Dessler, Ricardo Varela, 2004)

1. Lograr que se sienta bienvenidos
2. Hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos claves como políticas y procedimientos
3. Especificar claramente lo que se espera de él, en términos de trabajo y comportamiento
4. Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer.

De la misma forma Idalberto menciona que los principales objetivos de la capacitación son (Chiavenato, 2011):

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.
4. Se recuerda que el propósito u objetivo final de la capacitación es la transmisión de nuevos saberes, el desarrollo de nuevas destrezas o el aprendizaje en el manejo de nuevas herramientas, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador.

1.4. Beneficios de la capacitación

La capacitación debe ser vista como una ventaja competitiva en el mercado laboral, es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y con un nivel alto de eficacia, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará las competencias específicas de cada puesto, la productividad de la empresa y el desempeño del personal. Alles (Alles, 2002) (2000), plantea algunos beneficios que se generan en una organización a la hora de implementar una capacitación por competencias entre ellas se mencionan.

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de supervisión.
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Por otra parte, según Yoceline (Barrios, 2016) la capacitación:

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Levanta la moral de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Contribuye a prevenir los accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Propende a que el personal se sienta identificado con la empresa
- Por otro lado, mejora la imagen de la organización y mejora la relación jefes – subordinados, también coadyuva a la comprensión y adopción de políticas y ayuda a reducir los costos.

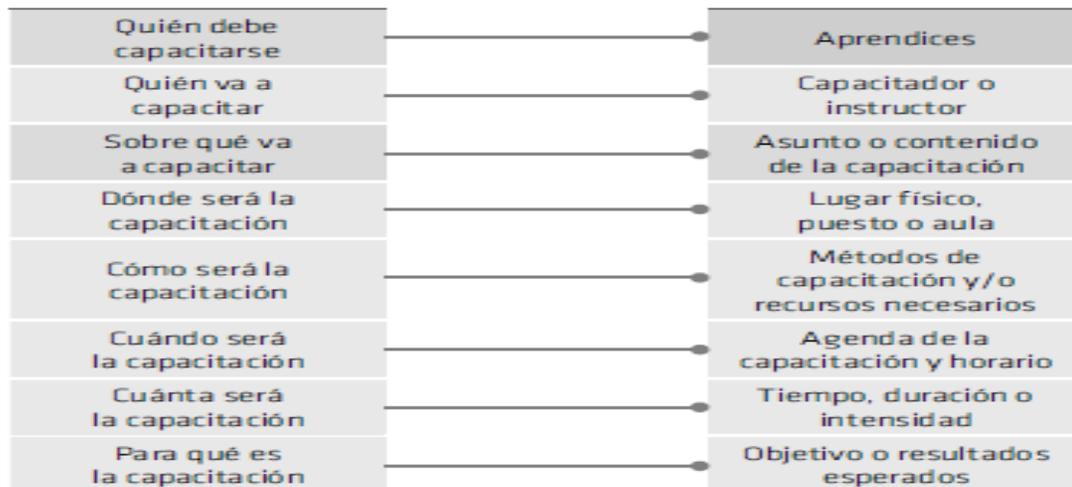
La capacitación es una alternativa fundamental para apoyar el crecimiento de las unidades productivas, sobre todo cuando para ello se realizan esfuerzos planeados y dirigidos en base a situaciones reales, por lo que es importante una revisión de la empresa, en cuanto a sus objetivos, metas y políticas laborales, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, etc., así como la determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los trabajadores (Barrios, 2016).

2.1. Detección de las necesidades de capacitación

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer debido a diferentes niveles de análisis por ejemplo (Infante, 2017):

- A. El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
- B. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- C. El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- D. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Por tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades también (Chiavenato, 2011)



El objetivo del DNC, de acuerdo con Aguilar (J, 2010) es conseguir la información que permita entender las debilidades de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes de los colaboradores de la empresa, con la finalidad de planificar y poner en ejecución acciones de capacitación para mejorar el rendimiento laboral.

Esta etapa tiene esta relación con la identificación de los problemas de desempeño, que comprometen la eficiencia de la empresa las cuales son originadas por la carencia de competencias de los colaboradores que pueden ser resueltos a través de la capacitación.

Por otra parte, desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato “la primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significa una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente.” (Chiavenato, 2011)

Ricardo explica que el análisis de las necesidades de capacitación es una de las tareas que complican el trabajo de capacitación, en este punto se debe decidir si la capacitación es la solución a los problemas actuales, es probable que el decremento

del desempeño no se deba a la falta de capacitación sino a otros factores como fallas en los estándares establecidos (Dessler, 2009).

2.2. Técnicas de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación. La mayoría de las empresas puede elegir materiales de capacitación de programas diseñados en línea o tradicionales, que ya están disponibles por parte de proveedores como la Asociación Administrativa Estadounidense. En esta sección, se describen técnicas de capacitación que se utilizan con frecuencia (Gary Dessler, Ricardo Varela, 2011)

- Capacitación en el trabajo

Existen muchos tipos de capacitación en el trabajo (CET). El más familiar es el método coaching. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores. Algunas firmas usan la posición de “asistente” para capacitar y desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía, por ejemplo. La rotación de puestos de trabajo, donde un empleado (por lo general un gerente en capacitación) se mueve de un puesto de trabajo a otro a intervalos determinados, es otra técnica de capacitación en el trabajo. Asimismo, las asignaciones especiales dan a los ejecutivos de nivel inferior experiencia de primera mano para trabajar en problemas reales.

- Aprendizaje informal

Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Las encuestas de la Asociación Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo estiman que hasta el 80% de lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formal, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas.

- Capacitación del tipo aprendices-maestro

Más empleadores “preverán el mundo futuro” implementando programas de capacitación del tipo aprendiz-maestro, un enfoque de entrenamiento que comenzó en la Edad Media. Aquí, la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando

una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano. Se usa ampliamente para capacitar individuos en muchas ocupaciones, como electricistas y plomeros.

- Capacitación con simuladores

La capacitación con simuladores es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto de trabajo. Tal capacitación es necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real. Colocar a nuevos trabajadores de línea de ensamble para trabajar podría hacer más lenta la producción, por ejemplo, y cuando la seguridad es de interés primordial, como en el caso de los pilotos, la capacitación simulada sería la única alternativa práctica.

La capacitación con simuladores puede realizarse con el equipo que los aprendices realmente usarán en el puesto de trabajo. Con frecuencia la capacitación implica el uso de simuladores de equipo de trabajo. En la capacitación de los pilotos, por ejemplo, las ventajas principales de los simuladores de vuelo son:

- Seguridad. Las tripulaciones practican las maniobras de vuelo en un ambiente controlado.
- Eficiencia en el aprendizaje. La ausencia de la conflictiva afluencia de mensajes acerca del tráfico aéreo ayuda a la concentración total sobre cómo volar la nave.
- Dinero. El costo de usar un simulador de vuelo tan sólo es una fracción del costo que implicaría volar un avión.

El hecho de trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que en su inicio la toma de decisiones requiere procesos de pensamiento de alto nivel, aunque posteriormente suelen volverse sencillos.

- Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional

Las técnicas audiovisuales como películas, televisión de circuito cerrado, audio cintas y videocintas, o discos suelen ser muy eficaces y se usan con mucha frecuencia. En sus sesiones de capacitación para concesionarios, por ejemplo, la Ford Motor Company usa videos para simular reacciones muestra ante varias quejas de los clientes. Desde luego, las empresas también usan diversos métodos de aprendizaje a distancia para fines de capacitación. Los métodos de aprendizaje a distancia incluyen los tradicionales cursos por correspondencia, así como capacitación a distancia, conferencias en video y clases en línea.

- Capacitación basada en computadora (CBC)

El aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto a menudo significa (como en Stanford) presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia, incluyendo discos de video, para ayudar al alumno a aprender cómo hacer el trabajo.³⁷ Frecuentemente, sin embargo, la capacitación basada en computadora es menos compleja. En un programa de capacitación, por ejemplo, quienes aprenden técnicas de reclutamiento comienzan viendo una pantalla de computadora que muestra la solicitud de empleo “del candidato”, así como información acerca del puesto de trabajo. Después, el aprendiz comienza una entrevista simulada al escribir preguntas, que responde un modelo grabado en video que actúa como el solicitante, y cuyas respuestas a múltiples preguntas se programaron en la computadora. Al final de la sesión, la computadora indica al aprendiz dónde estuvo mal (quizás al plantear preguntas discriminatorias, por ejemplo) y ofrece material educativo adicional para corregir dichos errores.

- Aprendizaje simulado

“Aprendizaje simulado” significa diferentes cuestiones para distintas personas. Una encuesta reciente preguntó a profesionales de la capacitación qué experiencias considerarían experiencias de aprendizaje simulado. Los porcentajes de los instructores que eligieron cada una fueron:

- Juegos tipo realidad virtual, 19%
- Guía animada paso a paso, 8%
- Escenarios con preguntas y árboles de decisión con animación superpuesta, 19%
- Juegos de roles en línea con fotografías y videos, 14%
- Software de capacitación que incluye capturas de pantalla con peticiones interactivas de respuestas, 35%
- Otro, 6%³⁹

Como en Stanford, los empleadores se apoyan crecientemente en simulaciones computarizadas para dar mayor realismo a sus programas de capacitación. Environmental Tectonics Corporation, con base en Orlando, por ejemplo, creó una simulación de administración de desastres avanzada, para aprendices en capacitación sobre respuesta a emergencias médicas. Uno de los escenarios simulados presenta un avión comercial que se estrella en la pista de aterrizaje de un aeropuerto. Es tan realista que sus “consternados” aprendices, que incluyen a bomberos y funcionarios aeroportuarios, responden a las vistas y sonidos del accidente usando dispositivos de señalización y radios.

- Capacitación vía Internet y portales de aprendizaje

El aprendizaje basado en Internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas simplemente dejan que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como Click2Learn.com. Otros usan su propia Intranet para facilitar la capacitación basada en computadora. Por ejemplo, Silicon Graphics transfirió muchos de sus materiales de capacitación a CD-ROM. Sin embargo, pronto sustituyeron el método de distribución en CD-ROM por la distribución de materiales de capacitación vía su Intranet. “Ahora los trabajadores pueden tener acceso a los programas siempre que lo deseen. Los costos de distribución son de cero, y si la compañía quiere hacer un cambio en el programa, puede hacerlo desde una ubicación central.”

2.3. Diseño del programa de capacitación

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

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

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

2.3.1. Ejecución del programa de capacitación

Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la

información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Para Guglielmetti, P. (2002) gran parte de las labores relacionadas con la ejecución y el control de las acciones de capacitación, deben recaer en el delegado responsable de la capacitación de la empresa. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación

2.3.2. Evaluación y control de la capacitación

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que ésta le reporta a la institución. Este análisis no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Con todo lo importante que puede ser la evaluación de impacto, a menudo las organizaciones descuidan hacer esta clase de análisis, en parte, porque consideran que los costos de una acción de capacitación son costos de inversión no recuperables y, también, por desconocimiento de las técnicas apropiadas para hacerlo.

Los mismos supervisores de línea que detectaron las necesidades y formaron las propuestas de capacitación, son las personas más indicadas para llevar a cabo las evaluaciones de impacto, con la asesoría del encargado de capacitación, salvo que

exista algún riesgo de conflicto de intereses, en cuyo caso es preferible encomendar la tarea a una autoridad superior dentro de la organización.

En cuanto al momento propicio para poner en práctica la evaluación de impacto, no existen fórmulas únicas, aunque se recomienda esperar un plazo razonable para que maduren los efectos esperados de la capacitación.

En este sentido, por lo general de seis meses a un año es un lapso adecuado, de manera que las actividades evaluativas podrían efectuarse, por ejemplo, a mediados de cada año con referencia a las acciones de capacitación del año anterior.

Los costos de la capacitación: Al momento de impartir una capacitación, es necesario tomar en cuenta no solo el costo de inversión para invertir en dicha acción, sino que es inevitable considerar ciertos aspectos adicionales que permitan una adecuada ejecución de esta, entre las más importantes tenemos:

- a. El costo de diseño de la acción de capacitación.
- b. El costo de entrenamiento del personal.
- c. Los gastos administrativos y costos indirectos asignados a la acción de capacitación.
- d. Los gastos de socialización y promoción.
- e. Los costos de servicios complementarios brindados a los participantes, como transporte, alimentación, etc. y
- f. el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes

2.3.3. Tendencias de la capacitación.

Algunas de las principales tendencias de la capacitación son (Chiavenato, 2009):

1. El aprendizaje como estrategia empresarial: las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
2. El e-learning: la TI está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicional y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
3. La capacitación como consultoría del desempeño: en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.

4. Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching: la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.
5. El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando: en lugar de sólo ofrecer cursos y talleres, ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales.

3.

Competencias laborales

3.1. Historia

El concepto de competencia ha evolucionado, pasando por diferentes etapas que han modificado el enfoque de la gestión y desempeño laboral. Debido a los cambios acelerados y constantes que se estaban desarrollando en las estructuras productivas mundiales durante la década de 1970, surge en los países industrializados el concepto de competencias laborales.

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación (Mertens, 1996).

Este concepto, llevado a la práctica, se convirtió en la alternativa más pertinente para capacitar a la mano de obra que requería dichos cambios, garantizando la inserción continua y rápida al mercado de trabajo, y generando la reformulación de la relación entre educación y trabajo. En los años noventa, el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo (McClelland, 1989)

El enfoque por competencias surge alrededor de 1973 a partir de los trabajos y planteamientos del psicólogo social David McClelland, quien estudió por qué algunas compañías tenían mejores resultados que otras, llegando a la conclusión de que las personas hacían la diferencia entre las organizaciones. Dedicado a observar los aspectos que se tenían en cuenta para la contratación del personal en las empresas McClelland armó que para el éxito en la contratación de una persona:

Según David las ventajas del enfoque por competencias se deben fundamentalmente a que: el análisis comienza con la persona en el trabajo, no emite supuestos a priori respecto de cuáles son las características que se necesitan para desempeñar bien un trabajo, determina cuáles características humanas están asociadas al éxito en ese trabajo en base a entrevistas abiertas sobre eventos conductuales.

De esta manera, el método de competencias enfatiza la validez de criterio: qué causa realmente un desempeño superior en un trabajo, y no qué factores describen con mayor contabilidad todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas se relacionen con el desempeño en el trabajo

Luego, en 1978, con la aparición del libro Human Competence de Thomas Gilbert, este concepto fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento, la gestión por competencias ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano: cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Desde que se acuñó el concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución que representaremos como olas de cambios. Cada ola sigue a la otra, si bien se puede ver un efecto de solapamiento entre ellas (Saiz, 2017)

Las mismas se identifican de acuerdo con su importancia dentro de la sociedad o empresa, así como con diferentes enfoques. Éstas se clasifican en (Franklin S., Vanessa M., Nora M., 2019):

1. Ola Inicial (1970-1979): En esta etapa se establece la oposición entre Competencia y Actuación (Competente y Performance). Es el inicio de la palabra en los ambientes de psicología.
2. Ola de Inclusión (1980-1995): Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones. Es la inclusión del concepto en los entornos laborales.
3. Ola para el ABC "Aprendizaje Basado en Competencia" (1995-2007): Es la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

El concepto evoluciona hacia las unidades educativas, planteándose la inclusión dentro de los planes de formación o currículum.

4. Ola para la Evaluación (2008- Actual): En esta etapa la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, la competencia tiene una evidencia para la certificación, en esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores.

Así pues, el concepto de competencia laboral se ha visto influido por los cambios ocurridos en los últimos años en el entorno que rodea las olas, que se ha traducido en un incremento de la competencia y en un aumento de las exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores.

	Inicio 1970 -1979	Inclusión 1980-1995	ABC 1995-2007	Evaluación 2008-
Contexto	-Lingüística -Sociolingüística	-Recursos Humanos -Psicología	-Educación	-Entornos laborales -Entornos Educativos
Tipo de Competencia	Lingüística Cognitiva	Genérica Transversales Laboral	Profesional, Técnica Social, Comunicativa	Acreditación de la competencia
Principales autores o instituciones	-Chomsky -Piaget, -White, -Bruner, -McClelland -Gagné.	-Alles -Echeverría -Weinert -Clark y Peterson,	-Burnier -Perrenoud - Dell -Hymes -Tobón -Díaz	-Fernández -Sánchez -Sarramona, -Vázquez, -UNESCO
Palabras Claves	-Competencia -Formación laboral	-Gestión por Competencia -Capital Humanos y perfiles	-Aprendizaje Basado en Competencia -Pedagogía de competencia -Competencia clave para el aprendizaje	-Certificación -Evaluación -Evidencias. -Perfiles
Actores y figuras	Individuo o Sujeto	Empresa - Individuo	-Institución educativa - Empresa -Individuo	-Individuo - Empresa - Educación Superior

3.2. Concepto competencia laboral

La **competencia laboral** es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone (Fernando Vargas, Fernando Casanova, Laura Montanaro, 2001).

Aunque existe una gran diversidad de significados y falta de perspectiva común respecto al concepto de competencia, Blanco (2009) indica que se emplea frecuentemente el término de competencia clave o transversal para referirse a las competencias genéricas. Vargas (2000) y Mertens (1997), prefieren el concepto de competencias para la empleabilidad, ya que las consideran necesarias para conseguir un empleo, mantenerse en él o buscar uno nuevo. Según Blanco (2009), entre los diversos términos no se asume ninguna diferencia empleándose incluso nuevos términos en el panorama internacional

La competencia laboral como respuesta sistemática ante los desafíos de los mercados de trabajo interno y externo, no es un modelo único, sino que abarca una variedad de interpretaciones y aproximaciones con sus respectivas consecuencias de involucramiento de los actores sociales de la producción (Mertens, 1996)

Por otro lado, Mertens también menciona que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

3.3. Clasificación de Competencias

Por parte de Martha en su libro diccionario de preguntas establece dos tipos de competencias (Allens, 2010)

- Competencia cardinal.

Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

- Competencia específica.

Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Por otra parte, diferentes entidades colaboran entre sí y mencionan que se clasifican en tres grandes grupos (EUROINNOVA, 2019):

- Competencias básicas

Son todas aquellas competencias que una persona conserva por haber pasado por una educación básica. Se divide en dos tipos, las competencias personales adquiridas a través de la educación formal y las aprendidas en procesos de socialización, tales como los patrones de conducta.

- Competencias genéricas

Son competencias genéricas aquellas válidas para cualquier tipo de empleo, sin tomar en cuenta lo que caracteriza a cada puesto de trabajo. Algunos ejemplos son: el pensamiento creativo, el trabajo en equipo, la gestión o la comunicación. Son comunes a diversos tipos de empleo.

- Competencias específicas

Se distinguen por ser concretas para un puesto de trabajo en particular, también se conocen como competencias técnicas o competencias profesionales específicas, por ejemplo, un puesto de atención al cliente requiere habilidades de trato con el público.

4.

Diccionario de competencias

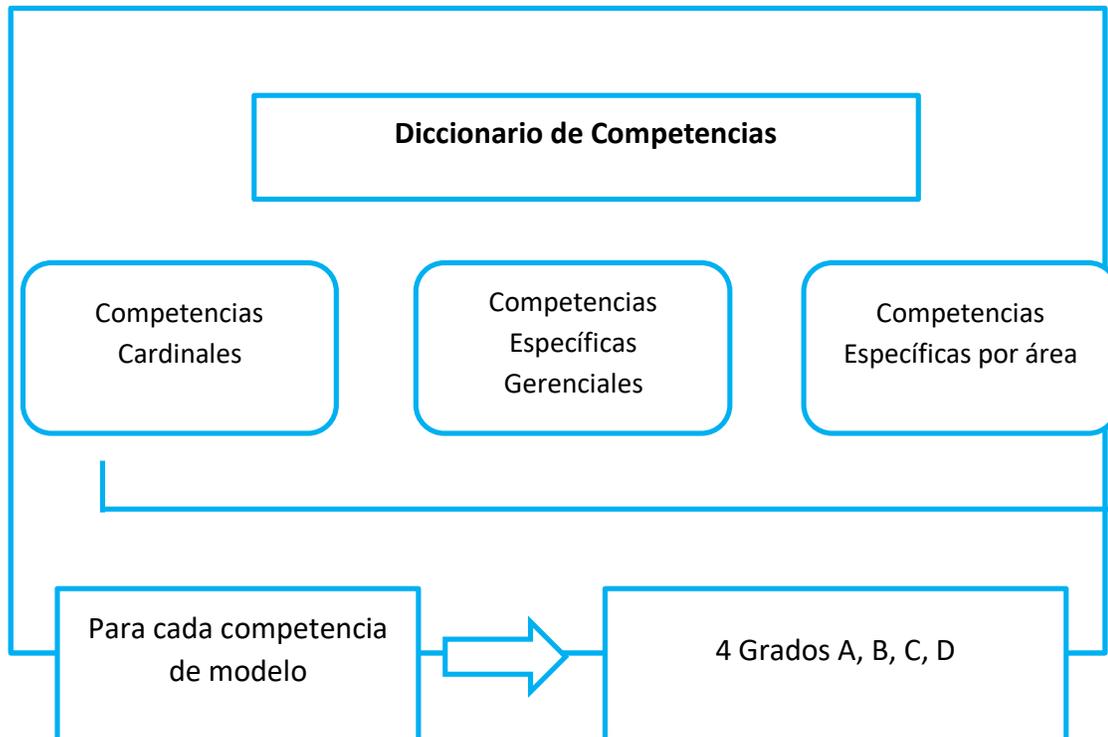
Para ello se mencionará a través de Alles que un modelo de competencias siempre se piensa y diseña de cara al futuro. El pasado ya transcurrió; por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características que hoy se pueden prever de algún modo más otras aún desconocidas. Este es el reto para asumir por los especialistas en esta materia y por todos en general: por ello en su libro menciona cómo diseñar métodos de trabajo para que todos los integrantes de una organización, en su conjunto, respetando los valores y políticas organizacionales, trabajen mancomunadamente para alcanzar los referidos objetivos (Alles, 2009)

Por otra parte, menciona que las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se define un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características. Estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología.

En el tomo I menciona que las competencias se presentan en tres grupos:

1. Competencias cardinales.
2. Competencias específicas gerenciales.
3. Competencias específicas por área.

Los conceptos pueden cambiar de grupo o categoría. Por ejemplo, la competencia cardinal Ética y sencillez podría ser considerada como específica por área, y la competencia específica por área Desarrollo de personas podría ser considerada como cardinal.



A continuación, se presenta un ejemplo de competencia, con su definición y apertura en cuatro grados. En este ejemplo, con en todos los casos, el grado D (el más bajo) no indica ausencia de la competencia, sino que la misma está desarrollada en su nivel mínimo. Es importante destacar, respecto de esto, que en muchas ocasiones este “nivel mínimo” es bastante alto y retador.

Colaboración	
	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

Fuente: (Alles, 2009)

5.1. Concepto

El análisis de puestos se inició con el estudio de "tiempos y movimientos" (atribuido a F. Taylor, entre 1885 y 1915, por ser el primero en realizar una observación más sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las teorías de las "relaciones humanas y motivacionales", que son las que sentaron las bases para el "desarrollo organizacional".

El análisis del puesto de trabajo en el que se plantean cuestiones como: ¿Qué hace el trabajador/a?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Qué consecuencias tiene lo que hace? Se pueden utilizar diferentes herramientas como la observación, el cuestionario (abierto o cerrado), entrevistas (individuales o de grupo), paneles de expertos, etc.

Puesto se define como "una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos, Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2000).

Ansorena define puesto de trabajo como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización (Alvarado, 1996)

También se dice por parte de Lanham que es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás (E, 1985)

5.2. Diseño de los puestos

Chiavenato menciona que el diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. También señala que cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación (Chiavenato, 2009)

Además, exige que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. El diseño de puestos es la manera en que cada puesto se estructura y dimensiona, para ello es importante definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

La existencia o creación de los diferentes tipos de puesto dentro de cada empresa es responsabilidad del departamento de recursos humanos de la misma. Este proceso se inicia y finaliza con el fin de satisfacer las necesidades de gestión o producción dadas en la compañía objeto de estudio.

6. Gamificación

6.1. Concepto

La gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada todo el potencial de los juegos al ámbito educativo para mejorar los resultados. Por lo tanto, es indispensable que los alumnos asimilen previamente las dinámicas de juego que se van a realizar para poder llevar a cabo la gamificación en el aula. Con esto se consigue una mayor implicación y, como consecuencia, alcanzar los objetivos propuestos (UNIR, 2020)

Gamificar es aplicar estrategias, mecánicas y reglas de juegos y videojuegos en entornos no juzgables, cotidianos. Gracias a la gamificación se tiene la posibilidad de convertir tareas monótonas y rutinarias en juegos divertidos que supongan un reto para sus trabajadores y clientes para que los motiven y fidelicen (Cogollor, 2014)

Por otra parte, la gamificación es una técnica, un método y una estrategia a la vez. Parte del conocimiento de los elementos que hacen atractivos a los juegos e identifica, dentro de una actividad, tarea o mensaje determinado, en un entorno de NO-juego, aquellos aspectos susceptibles de ser convertidos en juego o dinámicas lúdicas. Todo ello para conseguir una vinculación especial con los usuarios, incentivar un cambio de comportamiento o transmitir un mensaje o contenido. Es decir, crear una experiencia significativa y motivadora" (Emma Marín, 2013).

De igual forma Hierro y Marín (2013) narran que la gamificación puede ser definida como la aplicación de la mecánica de los juegos en ámbitos en principio ajenos a ellos con el fin de que las personas adopten cierto comportamiento.

En los últimos años muchos de los aspectos de la gestión empresarial y especialmente del marketing han buscado nuevos caminos para lograr sus objetivos y uno de ellos es la aplicación de mecánicas de juegos para obtener determinados resultados. Estos juegos pueden incluir desde los conocidos planes de puntos o millas que buscan que los clientes jueguen para conseguir más puntos, hasta aplicaciones móviles en red como Foursquare que incitan determinadas conductas. Sin embargo, hay poca literatura que establezca en qué aspectos es realmente útil la gamificación.

6.2. Objetivo de la Gamificación

El objetivo principal de la gamificación consiste en ofrecer una fuente de aprendizaje motivadora y efectiva para el alumnado. De esta manera, se consigue un mayor compromiso por parte del alumnado en el proceso educativo. También tiene como objetivo optimizar la eficacia y los resultados en la enseñanza y permitir que establezcan una relación con los contenidos de carácter lúdico.

Otro objetivo que define qué es la gamificación es lograr en el alumnado un compromiso, entendido este como el nivel de atención y participación personal que se tiene con una actividad en particular. A través de un juego educativo se consigue llamar más la atención y se interiorizan más las habilidades y conocimientos aprendidos.

6.3. Beneficios de la Gamificación

Algunos de los beneficios que proporciona la gamificación (FUNDACIÓN, 2018)

- Aumenta la motivación hacia el aprendizaje. La gamificación como herramienta en el aula potencia la predisposición del alumno a aprender y genera un menor rechazo con respecto al estudio tradicional.
- Enfrenta al alumno con diferentes niveles de dificultad. Su esencia se asemeja a la de un videojuego: a medida que se resuelven retos, estos se vuelven más complejos. Estos niveles de dificultad no tienen límites y se puede utilizar en todas las etapas educativas.
- Favorece el conocimiento. La adquisición de conocimientos está relacionada con el interés y la comprensión que tienen los alumnos de los conceptos. Algunos conceptos complejos no son fáciles de asimilar. La gamificación favorece la comprensión de todo tipo de ideas, lo que facilita su aprendizaje.
- Crece la atención y la concentración. Si los alumnos están motivados, sienten que son capaces de entender las materias. Si el reto les resulta sugestivo, pondrán toda su atención y concentración. Aprender será como un juego y, por ello, pondrán todo su esfuerzo en lograrlo.
- Optimiza el rendimiento académico. Es uno de los beneficios que mejor define qué es la gamificación. Si el alumnado entiende y asimila los conceptos, contará con más herramientas para afrontar los exámenes con éxito. Interiorizar el conocimiento se consagra como un método más eficaz que el aprendizaje por medio de reglas mnemotécnicas.
- Mejora la lógica y las estrategias para la resolución de problemas. Esto es una característica fundamental de cualquier juego educativo. El alumnado debe investigar cómo resolver una serie de retos educativos. Para ello necesitan utilizar el pensamiento lógico y el aprendizaje, mediante un proceso deductivo basado en la prueba-error.
- Estimula las relaciones sociales. La mayor parte de las herramientas de gamificación funcionan en grupo. De esta manera, el alumnado debe aprender a comunicarse y a trabajar en equipo para conseguir el objetivo. Cada estudiante asume un papel en el juego a un mismo nivel. Esto permite que el alumnado comience a interiorizar el concepto de exclusividad.

7.1. Servicios básicos de un banquete (Mejías, 2018)

Un banquete es una comida a la que concurren muchas personas invitadas, para agasajar a alguien o celebrar algún suceso. También se define como: Comida espléndida. El banquete, es una comida que se organiza con motivo de celebrar un determinado acontecimiento, Un servicio de banquetes ofrece la comida, la bebida y el ambiente para los eventos. Las diferentes manifestaciones pueden abarcar un simple aperitivo.

Hoy en día, los banquetes tal como se reproducen en la Antigüedad o en la Edad Media no son comunes. Sin embargo, sí encontramos eventos en los cuales la comida ocupa un importante lugar tales como cumpleaños, casamientos, aniversarios y fiestas de todo tipo.

Según (Crosby, 1987), la única oportunidad de hacer las cosas bien es a la primera ocasión. Crosby planteaba una idea de la calidad en empresas de manufactura que trataba de ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril. La definía como “el cumplimiento de normas y requerimientos precisos”. Su lema es "Hacerlo bien, a la primera vez y conseguir cero defectos", confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento.

7.2. Empleo y procedimiento del servicio del banquete

El servicio de banquetes puede tener sus propios cocineros para preparar la comida, o puede obtener los alimentos de un contratista o un tercero para servir al cliente.

Para eventos de comida a la mesa, el servicio envía meseros, meseras y ayudantes para preparar las mesas y servir las comidas. Para esta clase de eventos, primero debes establecer bien el contrato de catering, de modo tal, que todo salga como lo hayas establecido.

Para buffet y fiestas informales, la empresa de banquetes puede enviar a sus empleados para instalar los platos de buffet, los tazones y platos de comida, rellenar los platos y servir la comida a los asistentes.

Para los eventos de salón y recepciones de bodas, un gerente dirige al personal de meseros y empleados auxiliares, como el personal de guardarropa a que se hagan cargo de la atención en general de todas las personas presentes.

7.3. Diferentes tipos de servicios de banquetes

Antes del evento, un representante de ventas ayuda al cliente a elegir la comida, el lugar y la decoración, dentro de su rango de precio. Además, se encarga de la facturación. Los servicios de banquetes por lo general requieren un depósito antes del evento.

7.4. Servicios completos de banquetes

Un servicio completo de banquetes se encarga de todos los aspectos de un evento, como puede ser, una fiesta de graduación, la recepción de una boda o una cena de negocios.

Un representante de ventas, ayuda al cliente a planificar el menú, la decoración y el tema. La empresa de banquetes contrata cocineros para preparar la comida de acuerdo a los deseos del cliente, coloca las mesas para el banquete, la decoración y la iluminación, y emplea meseros y personal que se encarga del bar.

Además, también puede proporcionar entretenimiento para el evento. Los servicios completos trabajan en salones de banquetes, salones de hoteles, escuelas, cruceros, casinos y otros lugares, a petición del cliente. Deben tener en cuenta, que los servicios de catering cobran los alimentos por persona y otros servicios.

8. Software

8.1. Concepto

Software es una palabra que proviene del idioma inglés, pero que, gracias a la masificación de uso, ha sido aceptada por la Real Academia Española. Según la RAE (2010), el software es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora

El software se desarrolla mediante distintos lenguajes de programación, que permiten controlar el comportamiento de una máquina. Estos lenguajes consisten en un conjunto de símbolos y reglas sintácticas y semánticas que definen el significado de sus elementos y expresiones.

El software, en sentido estricto, es un conjunto de programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados que forman parte de las operaciones de un sistema de computación para realizar tareas específicas. El

término “software” fue usado por primera vez por John W. Tukey en 1957. La palabra “software” es un contraste de “hardware”; el software se ejecuta dentro del hardware (Martínez, 2017)

El software, como programa, consiste en un código en un lenguaje máquina específico para un procesador individual. El código es una secuencia de instrucciones ordenadas que cambian el estado del hardware de una computadora.

El software se suele escribir en un lenguaje de programación de alto nivel, que es más sencillo de escribir (pues es más cercano al lenguaje natural humano), pero debe convertirse a lenguaje máquina para ser ejecutado.

8.2. Clasificación básica de software (ALEGSA, 2016):

El software puede distinguirse en tres categorías: software de sistema, software de programación y aplicación de software. De todas maneras, esta distinción es arbitraria y muchas veces un software puede caer en varias categorías. También existen otras formas de clasificación más complejas.

- Software de sistema: ayuda a funcionar al hardware y a la computadora. Incluye el sistema operativo, controladores de dispositivos, herramientas de diagnóstico, servidores, sistema de ventanas, utilidades y más. Su propósito es evitar lo más posible los detalles complejos de la computación, especialmente la memoria y el hardware.
- Software de aplicación: permite a los usuarios finales hacer determinadas tareas. Algunos softwares de aplicación son los navegadores, editores de texto, editores gráficos, antivirus, mensajeros, etc. Para más información sobre este tipo de software ver: aplicación.
- Software malicioso: son los programas malignos como virus, troyanos, gusanos, etc. Decidimos distinguirlo de la categoría "software de aplicación" porque no le sirven al usuario final en nada. Ver: programa maligno.
- Software de programación: provee herramientas de asistencia al programador. Incluye editores de texto, compiladores, intérprete de instrucciones, enlazadores, debuggers, etc. Técnicamente deberían ser parte del "software de aplicación", porque quienes los emplean son usuarios (algo más avanzados, como los programadores, pero usuarios al fin), pero a su vez es el software que permite construir software, por eso lo distinguimos en otra categoría.

8.3. Beneficios de un software

Se puede decir que la Gamificación, en el entorno empresarial, como la implementación de actividades de ocio y entretenimiento, dentro del ambiente de trabajo. Esta técnica de refuerzo conlleva unos logros en la organización que suplirán, con creces la falta de motivación y competitividad, destacando (Tamago, 2016):

- Aumentar la productividad: sin duda un empleado relajado y motivado es un empleado más productivo. Esta productividad se basa en un sistema de logros, recompensas y metas, que hacen que los trabajadores rindan mejor.
- Fomentar la motivación: tener elevados niveles de motivación dentro de la plantilla de trabajo ayudará a la mejor resolución de los problemas, así como a la creatividad con el resurgir de nuevas ideas que activen la competitividad de la compañía.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa: favorece el feedback entre empleados y empresa, lo cual se traduce en una comunicación interna mucho más fluida y abierta.
- Ayudar con el trabajo en equipo: los juegos establecen reglas, normas, y niveles de organización jerárquica que favorecen el trabajo en equipo. La colaboración de unos trabajadores con otros hará que sus lazos de unión sean más fuertes.
- Incrementa el compromiso del empleado con la empresa: tener, además de un salario, recompensas extras que reconozcan la labor de los empleados, hace que éstos se sientan más identificados con la compañía, aumentando su compromiso con ella.
- Empresas de éxito utilizando la gamificación

Michelin, el conocido fabricante de neumáticos, apostó por la gamificación para formar a sus empleados. En su caso contaban con varios centros de producción donde combinaban la capacitación presencial con el *e-learning* y el *blended-learning*, pero no dudaron en apostar por los videojuegos. **“Es importante no quedarse en un modelo estático y hacer evolucionar el modelo formativo de la compañía”**, explicó Iñaki González-Barredo, responsable de formación de Michelin en España.

Uno de los juegos que Michelin ha utilizado es Triskelion, un curso de productividad y gestión del tiempo que destaca por la práctica directa y por el aprendizaje experiencial. En Michelin se guían por el principio de “formación recibida, formación aplicada”, y los videojuegos han encajado perfectamente con esta filosofía. “Este curso, cuando lo acabas, en cuanto sales, puedes poner cosas en práctica desde ‘ya’. Y eso es muy importante”, indicó Iñaki González-Barredo (Gamalear, 2017)

L’Oreal: Lanzó hace unos años su juego «Reveal». Era una técnica de gamificación aplicada a los procesos de reclutamiento que consistía en que, los candidatos circulaban virtualmente por las oficinas de la marca y ganaban puntos según su rapidez para resolver diferentes tipos de juegos. Su clasificación también evoluciona en función al número de invitados al que llegan a reclutar mediante las redes sociales. Esta iniciativa de gamificación obtuvo el reconocimiento mundial a través del premio Topcom D’Ors en el 2011. Este programa ha evolucionado al actual L’Oreal Brandstorm, un ejemplo de cómo atraer al cliente, talento o candidato hacia tu marca abriendo al máximo la posibilidad de participación (Tamago, 2016)

En el caso de Sareb (Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria) los videojuegos han servido para llenar un vacío en su organización: las habilidades directivas o habilidades blandas (soft skills). Desde el departamento de “gestión de personas” (como se conoce a los recursos humanos en esta compañía), se dieron cuenta de que su plantilla estaba muy capacitada desde un punto de vista técnico (fiscalistas, abogados o financieros) pero que se podía mejorar mucho en habilidades transversales. “Éramos muy fuertes en el conocimiento técnico, pero nos dimos cuenta de que teníamos un recorrido de mejora en la parte más soft, de habilidades, de comportamientos, incluso de valores”, afirma Federico Delgado, gerente de gestión del cambio en Sareb (Gamalear, 2017)

Marriott: la cadena hotelera también lanzó su juego para reclutar a personal para sus hoteles (y tenemos que decir que se «copiaron» un poco de la iniciativa de Siemens antes comentada) La gamificación consistía en un videojuego online llamado “My Marriott Hotel”. La finalidad del juego era atraer a jóvenes interesados por la hostelería. La dinámica del juego es similar a la de Farmville o los Sims, pero aplicado a la hostelería y recreando lo que supone trabajar en un hotel para probar las habilidades de los trabajadores. El juego fue un éxito y además hizo que aumentara el número de fans de Marriott en Facebook (Tamago, 2016)

9.1. En el Código de trabajo de El Salvador (2017), se detalla el rol de la capacitación como:

Condiciones especiales en los lugares de trabajo:

Art.32.- De igual forma cuando los trabajadores, para la realización de sus labores tengan que desplazarse eventualmente a otros lugares o salgan a horas en que es imposible transportarse, deberá proporcionarles espacios adecuados para dormir.

Del trabajo de los aprendices:

Art. 62.- literal b) Proporcionarles enseñanza y adiestramiento en todas las tareas o fases del oficio, arte u ocupación.

Art. 70.- Cuando un trabajador esté sometido a cursos de extensión o readiestramiento en alguna o algunas de las tareas o fases de un oficio, arte u ocupación, conservará su calidad de tal y gozará de todos los derechos y prestaciones emanados de su contrato individual de trabajo.

De las obligaciones del trabajador:

Art. 31.-, 3ª) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

De la jornada de trabajo:

Art. 161.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 169.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Art. 175.- Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán 72.

CAPÍTULO II

IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN



A. OBJETIVOS

Generales:

- Establecer los lineamientos para la creación de un departamento de capacitaciones que garantice el desarrollo de habilidades del personal de banquetes
- Crear el contenido de capacitación para los empleados del área de banquetes para que se desarrollen habilidades específicas del área a través del uso de gamificación en línea

Específicos:

- Determinar las funciones a realizar por el departamento de capacitaciones durante la realización de las capacitaciones en el área de banquetes
- Dotar a la organización del primer contenido de capacitación para el área de banquetes para que sirva de base para la preparación de futuras capacitaciones
- Determinar la plataforma a utilizar para la implementación de la capacitación por gamificación que permita el desarrollo de habilidades

B. DISEÑO DE LA INNOVACIÓN

A continuación, se presenta un esquema que refleja la propuesta de innovación establecida para la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. la cual consistió en la creación de un área de capacitación cuya función principal es la coordinación y diseño de capacitaciones innovadoras para las diferentes áreas de la organización. Sin embargo, cabe aclarar que para este proyecto se enfocó solo en la coordinación de la capacitación para el área de banquetes.

Seguido de ello se muestra una representación esquemática para la creación del contenido de la capacitación a realizar utilizando gamificación en línea. Ambas representaciones comprenden la descripción de características físicas y funcionales de cada propuesta que se deben seguir para la correcta ejecución y funcionalidad del proyecto.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN



ESQUEMA DE PROPUESTA DEL DISEÑO DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN USANDO GAMIFICACIÓN EN LÍNEA



LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIONES EN LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL S.A. DE C.V.



- **Objetivos del departamento de capacitaciones**

El área de capacitaciones es responsable de coordinar y desarrollar las capacitaciones necesarias para desarrollar al talento de la organización, por lo que debe cumplir con los siguientes objetivos:

1. Crear planes de capacitación para el talento del área de banquetes
2. Preparar e implementar capacitaciones para el talento del área de banquetes utilizando gamificación en línea
3. Suministrar a la organización del personal tomando en consideración competencias requeridas

- **Incorporación del departamento de capacitaciones en la estructura organizativa**



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del departamento se tomó en consideración el tamaño de la empresa, además de que esta ya cuenta con un departamento de recursos humanos, si bien es cierto dentro de la organización estas funciones eran realizadas empíricamente por el Gerente de General y el Gerente de producción fue necesario establecer una persona como Gerente de Recursos Humanos, y que apoyada por

un coordinador de capacitaciones que haga que sí se cumpla con las funciones propias de un formador de talento.

- **Perfil del coordinador del departamento de capacitaciones**

Previo a la contratación del coordinador de capacitaciones se debe elaborar en primera instancia el perfil de puesto, estableciendo sus funciones y/o responsabilidades del cargo, así como indicadores de rendimiento y relaciones que el puesto involucra.

Por lo que se ha diseñado un perfil de puestos para el coordinador de capacitaciones que retoma los aspectos anteriores, además de las competencias requeridas para un desempeño eficiente:

Título del puesto	Coordinador de capacitaciones
Puesto al que reporta	Gerente de Recursos Humanos
Funcional	Ejecutivo
Puestos que le reportan	N/A
Dirección / Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Centro de costo	00
Número de Plazas	1
Empresa	Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.

MISION DEL PUESTO

Fomentar el desarrollo de competencias requeridas por los colaboradores producto de la evaluación de las mismas, a través de la búsqueda de las mejores herramientas de formación que propicien su desarrollo

RESPONSABILIDADES

1. Asistir a la Gerencia en la elaboración y supervisión de proyectos relacionados a recursos humanos
2. Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para la detección de competencias y habilidades que deben abordarse
3. Elaborar planes de capacitación tomando como base el diagnóstico y evaluaciones realizadas
4. Seleccionar métodos o técnicas de capacitación adecuadas al personal
5. Promocionar las capacitaciones disponibles a los colaboradores
6. Ejecutar y controlar los planes de capacitación elaborados para cada colaborador
7. Evaluar la efectividad y el impacto de la formación en el rendimiento de los empleados
8. Realiza otras actividades asignadas por su jefe inmediato o la Dirección Superior

REQUISITOS DE SELECCIÓN

Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.

1. Entrevista preliminar con el Gerente General.
2. Test Psicotécnico.
3. Antecedentes penales
4. Entrevista final

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Autocontrol	X			
Integridad	X			
Innovación		X		
Orientación al cliente	X			
Competencias Específicas Gerenciales				
Liderazgo	X			
Capacidad de coordinación	X			
Cumplimiento de normas	X			
Trabajo en equipo	X			

Competencias Específicas				
Colaboración	X			
Escucha activa	X			
Persuasión	X			
Tolerancia a la presión	X			

KPI'S Indicadores de gestión

Indicador de desempeño	Crítico	Aceptable	Ideal
Efectividad de las capacitaciones desarrolladas	0%-80 %	81% -99 %	100%
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	0%-80 %	81% -99 %	100%

Perfil

Nivel de estudios	Graduado de Administración de Empresas o carreras afines al cargo
Experiencia previa	Experiencia mínima de dos años en cargos similares
Uso de herramientas (Tecnológicas, equipo especializado, etc.)	Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Gerentes y personal de otras áreas	Coordinar actividades, apoya en procesos de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos	Recibir instrucciones y ejecutar el cumplimiento de las mismas
Relaciones Externas	
Con quién (áreas o entidades)	Propósito
N/A	N/A

- **Determinación de competencias del coordinador del departamento de capacitaciones**

Tomando en consideración el diccionario de competencias que posee la organización se determinó las competencias cardinales y específicas para este cargo, para posteriormente establecer elaborar el perfil de puesto, lo tanto se identifican las siguientes:

Competencias Cardinales

Autocontrol

Integridad

Innovación

Orientación al cliente

Competencias Específicas Gerenciales

Liderazgo

Capacidad de coordinación

Cumplimiento de normas

Trabajo en equipo

Competencias operativas

Colaboración

Escucha activa

Persuasión

Tolerancia a la presión

- **Proceso de contratación del coordinador de capacitaciones**

Para la integración del coordinador de capacitaciones a la organización se propuso que se siguieran las siguientes etapas:

1. La persona encargada del reclutamiento ya sea el Gerente General o el Gerente de producción, quienes realizan funciones de Recursos Humanos de manera empírica deberá realizar el anuncio de la oferta tomando en consideración las funciones y requerimientos establecidos en el descriptor de puestos
2. Publicar la oferta de empleo en las fuentes de reclutamiento que la empresa haya establecido
3. Seleccionar las hojas de vida que más se ajusten al perfil establecido, para este proceso se recomienda que se seleccionen únicamente 3, a los cuales se les realizará una entrevista antes de seleccionar al mejor candidato
4. Una vez el candidato es seleccionado y cumple con todos los documentos requeridos por la organización, solvencia de la policía, antecedentes penales y exámenes psicológicos, el candidato se presentará a la organización para comenzar sus labores, en la fecha acordada
5. Cuando el candidato seleccionado se presente en las instalaciones el Gerente de Producción, quien cumple con las labores del Gerente Recursos Humanos, de forma empírica, quien realizará la inducción y recorrido por las instalaciones

- **Coordinación de las capacitaciones**

El coordinador de la capacitación será el encargado de desarrollar planes de capacitación, las cuales se desarrollan por fases:

Fase 1. Identificar las competencias que se deben formar

En esta fase el coordinador tuvo que desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), con este resultado se conocieron las carencias del personal respecto a las competencias y el nivel de desarrollo que posee, para realizar este tipo de diagnóstico se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Producto de evaluaciones del desempeño: las evaluaciones se realizarán una vez al año, y se recomienda realizar una evaluación de 180° atendiendo al tamaño y rubro de la organización, para ello se deberá utilizar un instrumento diseñado para cada puesto de trabajo donde se evalúen las competencias establecidas en los descriptores,

una vez se obtienen los resultados se deberá proveer un feedback acorde a los resultados obtenidos y listar las competencias con las menores ponderaciones para comenzar la coordinación de formación

- Nuevos procesos, maquinaria y nuevos productos: como parte del giro al que se dedica la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. la inversión en maquina industrial es necesaria, y por tanto una respectiva formación en cuanto al uso y mantenimiento del equipo es requerido, así mismo se deberán considerar formaciones cuando exista un nuevo proceso para la elaboración de un producto ya que, estos deben cumplirse con exactitud.
- Planes de carrera: el coordinador de capacitaciones deberá evaluar si se están desarrollando las formaciones adecuadas para los colaboradores que se preparan para desarrollar puestos superiores dentro de la organización.

Fase 2. Diseño de la capacitación

Para el diseño de la capacitación el coordinador tuvo en primera instancia que enlistar a los colaboradores a formar y las competencias que fueron necesarias cubrir, en base a ellos se determinaron los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación, los cuales se ven reflejados en el presupuesto de capacitación que se le presentara al Gerente General para su aprobación.

Además, tuvo que desarrollar un cronograma de actividades en el que se detallen los temas a impartir, los participantes y la hora de su realización para ser presentado a los Gerentes de departamentos para de este modo coordinar que las capacitaciones sean recibidas sin afectar niveles de productividad.

Respecto a las competencias por desarrollar en este proyecto, se tomaron en consideración las competencias que se determinaron en el perfil de puestos para la contratación de meseros

Título del puesto	Mesero
Puesto al que reporta	Gerente de Venta
Funcional	Operativo
Puestos que le reportan	N/A
Dirección / Departamento	Departamento de Ventas
Centro de costo	00
Número de Plazas	6
Empresa	Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.

MISION DEL PUESTO

Atender a los clientes que asisten al evento de banquetes, a través del seguimiento de un protocolo que garantice un servicio de calidad

RESPONSABILIDADES

1. Arreglar, organizar y limpiar el salón y espacio de servicio antes y después del evento
2. Recibir y atender al cliente durante el evento
3. Montar y desmontar equipo, utensilios y mantelería al terminal el servicio
4. Limpiar y pulir el equipo al iniciar y finalizar el evento
5. Preparar el montaje de platos en la mesa
5. Verificar la calidad en la presentación de los alimentos y las bebidas
6. Asegurarse de la limpieza de las mesas durante el evento
7. Servir los alimentos respetando los protocolos
8. Atender pedidos especiales de cliente una vez este completa la mesa

REQUISITOS DE SELECCIÓN

Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.

1. Test Psicotécnico.
2. Antecedentes penales
3. Entrevista preliminar con el Gerente General.
4. Entrevista final

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Autocontrol	X			
Integridad	X			
Innovación		X		
Orientación al cliente	X			
Competencias Específicas Gerenciales				
Liderazgo	X			
Capacidad de coordinación	X			
Capacidad de solucionar problemas	X			
Trabajo en equipo	X			

Competencias Específicas				
Colaboración	X			
Compromiso	X			
Capacidad de retención	X			
Organizado	X			
Honestidad	X			
Tolerancia a la presión	X			

KPI'S Indicadores de gestión

Indicador de desempeño	Crítico	Aceptable	Ideal
Cantidad de tiempo utilizado en atender una mesa	30 minutos	15 minutos	7 minutos
Porcentaje de clientes satisfechos	0%-90 %	91% -99 %	100%

Perfil

Nivel de estudios	Mínima Bachillerato
Experiencia previa	Servicio y atención al cliente, mínima de 2 años
Uso de herramientas (Tecnológicas, equipo especializado, etc.)	Indistinto
Relaciones Internas	
Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito

Gerentes y personal de otras áreas	N/A
Gerente de Recursos Humanos	Recibir instrucciones y ejecutar el cumplimiento de las mismas
Relaciones Externas	
Con quién (áreas o entidades)	Propósito
N/A	N/A

Fase 3. Ejecución de la capacitación

En esta fase del diseño de la capacitación, se puso en marcha el programa ya establecido de capacitaciones con el personal determinado que para este proyecto de innovación se refiere al personal del área de banquetes.

El coordinador de capacitación antes de la puesta en marcha tuvo que asegurarse de la preparación de los capacitadores: un chef, organizadora de eventos (quien realiza la coordinación de los meseros y personal que labora en el evento), un mesero y un bar tender, los que deberán presentar un certificado que acredite su preparación técnica

Respecto al contenido a desarrollar en la capacitación se recomendó que se inicie con los siguientes temas:

- Aplicación al catering del concepto de trabajo en equipo: el espíritu de equipo y la sinergia
- Materiales y equipos de montaje de servicios de catering

Se recomendó este tipo de temas ya que potencian el logro de los objetivos de esta innovación.

Fase 4. Evaluación

En esta fase, el coordinador de capacitaciones mide el impacto de cada formación realizando una comparación del conocimiento, habilidades y destrezas adquiridas contra las que el colaborador poseía antes del entrenamiento. También, brinda un reporte del impacto del desarrollo del talento sobre el negocio, para este caso sería variables como incremento en ventas, satisfacción del cliente y aumento de productividad

DISEÑO DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN USANDO GAMIFICACIÓN EN LÍNEA



Determinación de los recursos a utilizar con gamificación

En esta fase se determinará el recurso tecnológico a utilizar para el desarrollo de la capacitación utilizando gamificación. En lo que se refiere a la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., esta no poseía planes de capacitación para el personal ni un recurso de formación en línea, tal y como se mencionó con anterioridad.

Por lo anterior y tomando como base, que se cuenta con la disponibilidad de los socios para la realización de este tipo de proyectos. Es que para la realización de este proyecto se utilizará el software Construct 3 (Construir 3, versión en español).



Construct 3 se ejecuta en el navegador y funciona incluso sin conexión. A continuación, se presenta un breve resumen del software.

Características	Precio
Construct 3 es ejecutable en cualquier navegador. Incluyendo: <ul style="list-style-type: none">- Google Chrome- Firefox- Safari	-Posee una versión gratuita disponible para 30 días, con funciones de comportamientos limitadas, pero permite guardar en la nube y descargar copia del proyecto, así mismo posee plantillas que pueden adaptarse a la organización

<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Edge <p>Sistemas operativos compatibles. Incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Windows 7 - Mac - Linux - Android - IOS <p>No se requiere del conocimiento de lenguaje de programación</p> <p>Puede incluirse aplicación de JavaScript</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Versión Individual, permite crear, publicar y vender los juegos, con funciones ilimitadas de comportamientos y permiso para publicar en diferentes dispositivos o formatos como <ul style="list-style-type: none"> - Formato (HTML5) - Windows - Linux - Mac <p>Permite además la monetización del juego mediante la aplicación de anuncios en e</p> <p>Precio por mes \$7.99 USD</p> <p>Precio por año \$64.99 USD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versión negocios permite <ul style="list-style-type: none"> Número de eventos ilimitados, efectos especiales, perfiles de multijugador, comportamientos ilimitados, permite monetizar sus juegos, agregar publicidad para más beneficio económico, permite realizar publicaciones en todos los formatos y dispositivos mencionados en la versión individual más lo siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Iphones y iPad - Publicar anuncios y juegos en Facebook <p>Precio para empresas emergentes con ingresos anuales menores a \$50.000 USD y activos netos menores a \$100.000 USD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio anualmente por persona \$99.99 USD - Precio mensual por persona \$8.34 USD <p>Precio para empresas de todos los tamaños.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio anualmente \$399.00 USD por persona - Precio mensual por persona \$33.26 USD
---	--

Construcción del contenido utilizando gamificación en Construct 3

Para la construcción del contenido utilizando este software, se deben de realizar los siguientes pasos:

Paso 1:

Para la correcta ejecución de este software se realizó una guía en la que se desarrolló un demo de capacitación para el área de banquetes de la Compañía Industrial Alimenticia, para la generación de conocimiento sobre el lenguaje de cubiertos, con ello se pretende dar solución a una de las problemáticas detectadas dentro del área.

El primero de los pasos consiste en crear una cuenta con Construct 3 en <https://www.construct.net/>, en la que se deberá iniciar sesión en la cuenta y crear un nuevo registro completar la información requerida como el nombre de usuario, contraseña, correo electrónico y aceptar términos y condiciones que el software establece para su uso, véase la imagen siguiente para mayor referencia.

1. Para comenzar a formar el juego se puede realizar por medio de un video guiado.



CONSTRUIR 3
PRUEBA GRATIS

Ingrese ahora mismo desde su navegador y vea por qué todos están construyendo juegos con Construct 3.

No necesitamos su dirección de correo electrónico ni requerimos que se registre para usar Construct 3. No se requieren largas descargas o instalación. ¡Está listo para ti, ahora mismo!

[Lanzar la visita guiada](#)

Inspírate

ABRA Y EDITE ESTAS PLANTILLAS

2. Se registra una cuenta

CONSTRUCT Construir 3 Educación Aprender Comunidad Precios Tienda de activos Probar ahora **Registrarse**
Iniciar sesión en la cuenta

REGISTRE UNA NUEVA CUENTA

Nombre de usuario
Grupo innovador 3

Contraseña

Tu correo electrónico
Innovation2021UEES@hotmail.com

Acepto los términos y condiciones y la política de privacidad.
 Tengo al menos 16 años de edad o tengo el permiso de un padre / tutor para usar este sitio web.
 Manténme actualizado sobre todo lo relacionado con Construct.
 Suscríbeme al blog oficial.

CREAR UNA CUENTA

[Ingrese a su cuenta](#)
¿Olvidaste tu contraseña o nombre de usuario?

3. Edita un avatar

CONSTRUCT Construir 3 Educación Aprender Comunidad Precios Tienda de activos Probar ahora 

Cuenta de usuario

EDITAR AVATAR

AVATAR ACTUAL



SUBIR AVATAR

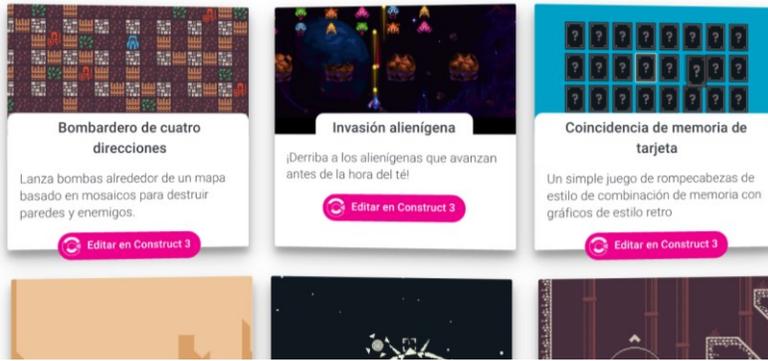
SUBIR

- Una vez realizada la cuenta, se despliegan las plantillas para realizar el juego que más se adapte a lo que se desea trabajar

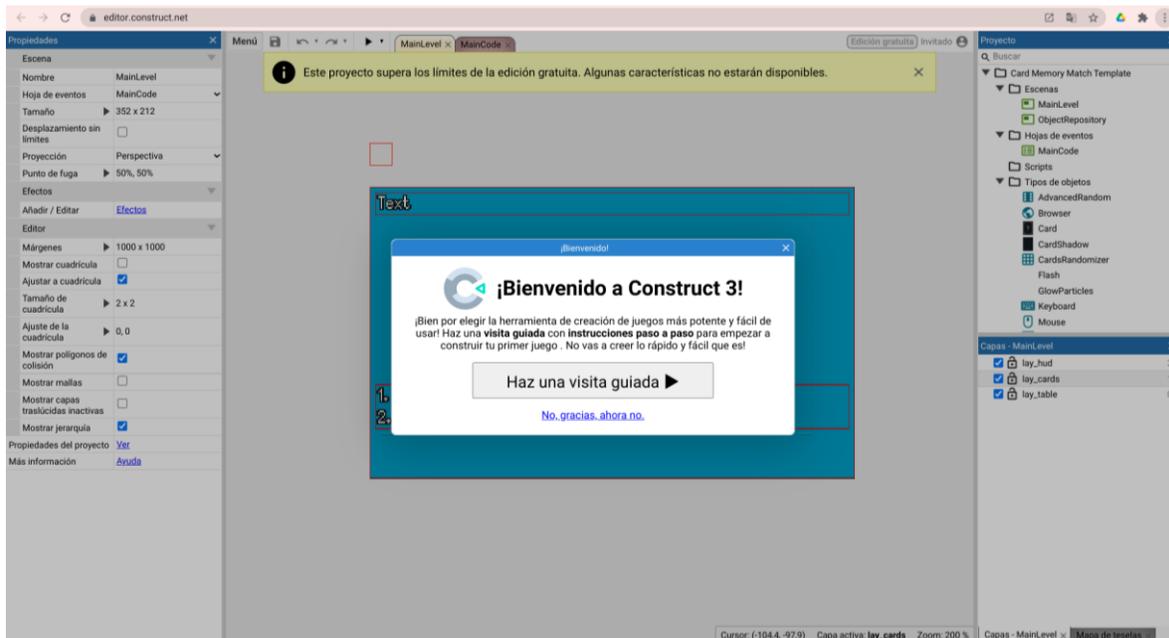
Inspírate

ABRA Y EDITE ESTAS PLANTILLAS

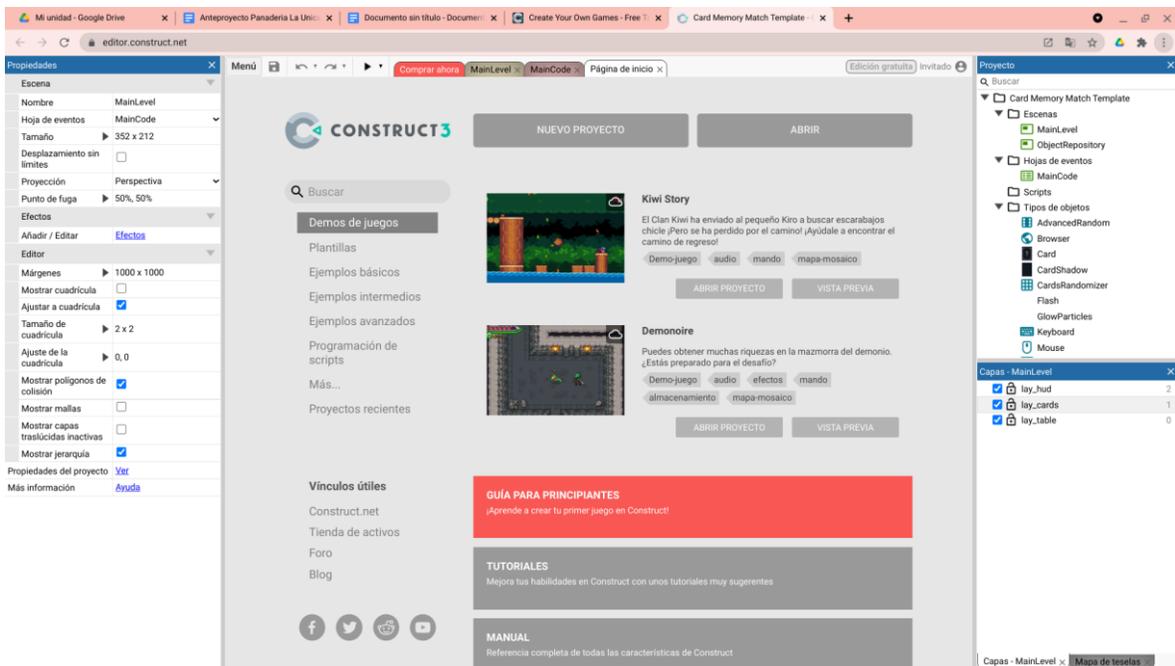
¿No estás seguro por dónde empezar? Intente abrir estas plantillas y agregar códigos de trampa, ¡cambie algunos de los gráficos por los suyos o agregue nuevos niveles! También puedes inspirarte en nuestra tienda de [activos de juegos](#).



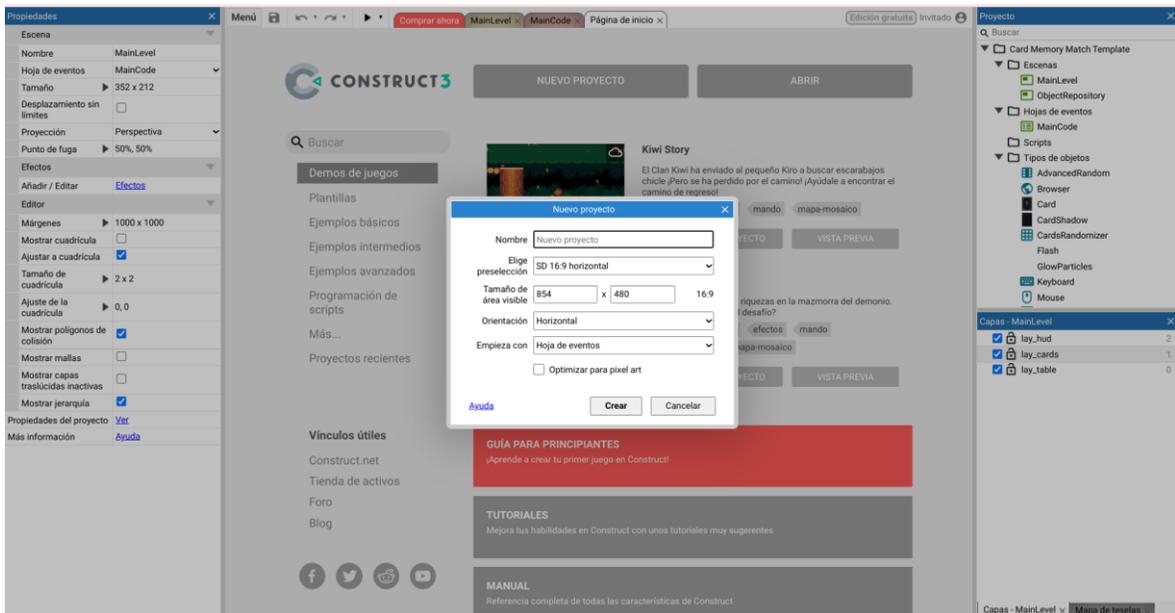
5. Para comenzar a formar el juego se puede realizar por medio de un video guiado.



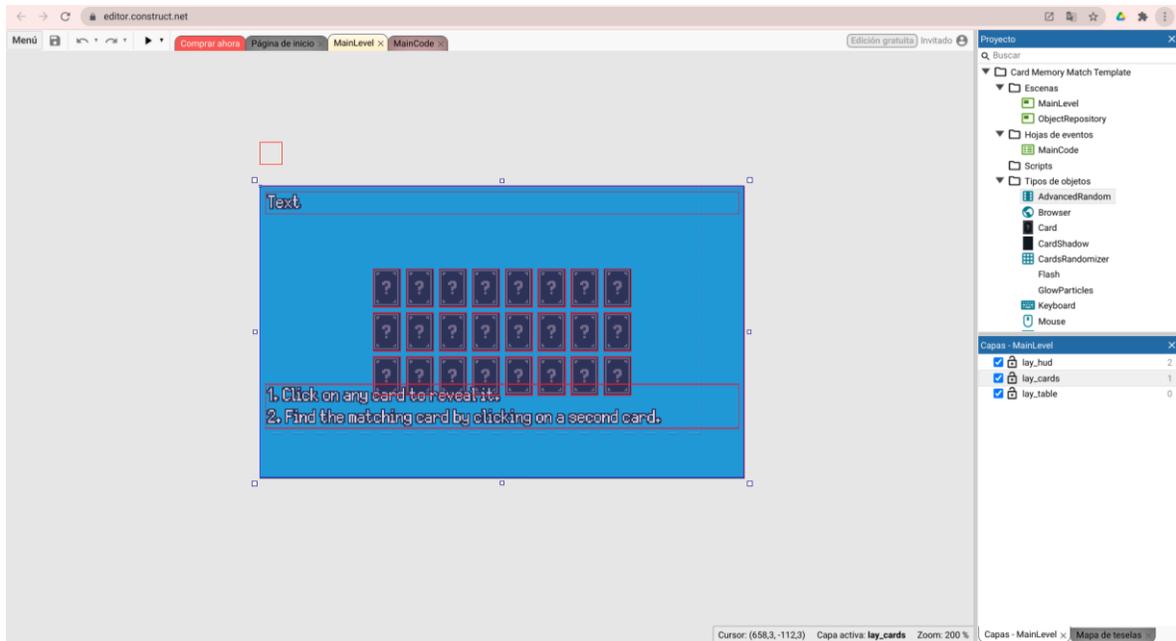
6. En usa el nuevo proyecto que será el nuevo juego con el que se desea trabajar.



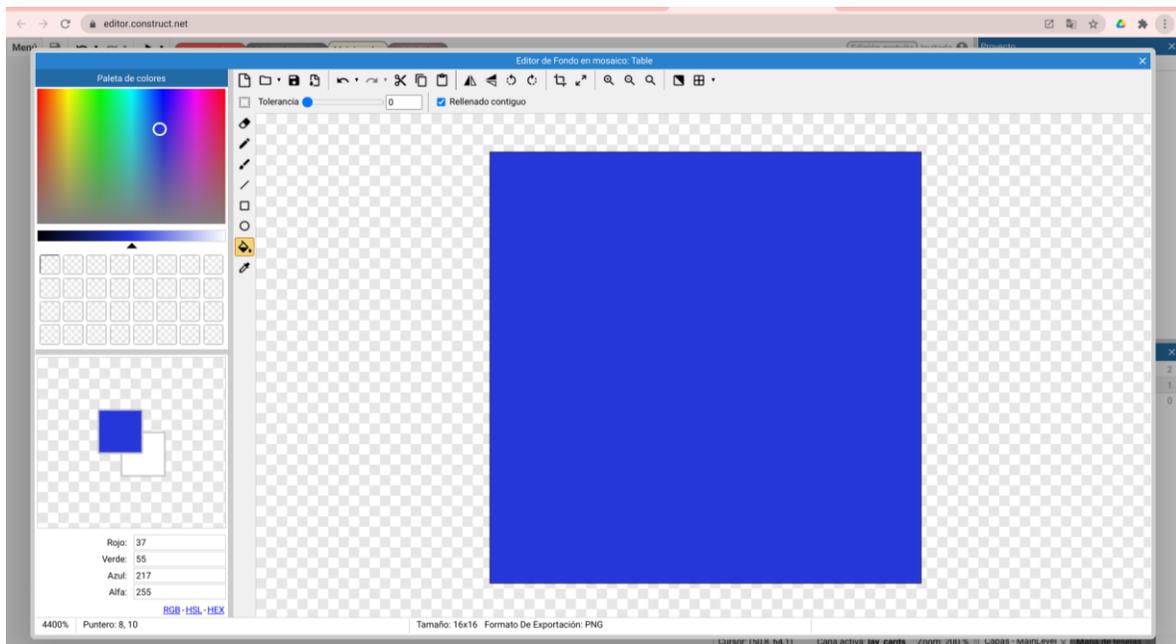
7. La herramienta despliega la dimensión de las tarjetas en este caso que se usará, en este caso se usará Coincidencia de memoria de tarjeta.



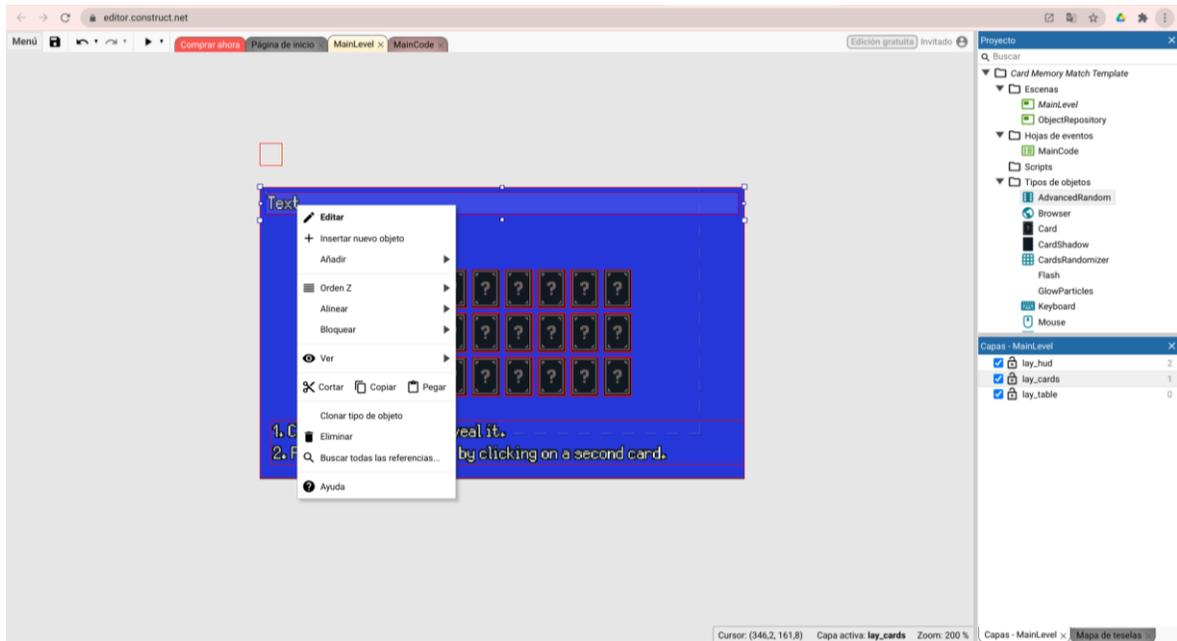
8. El juego despliega 24 pares de tarjetas.



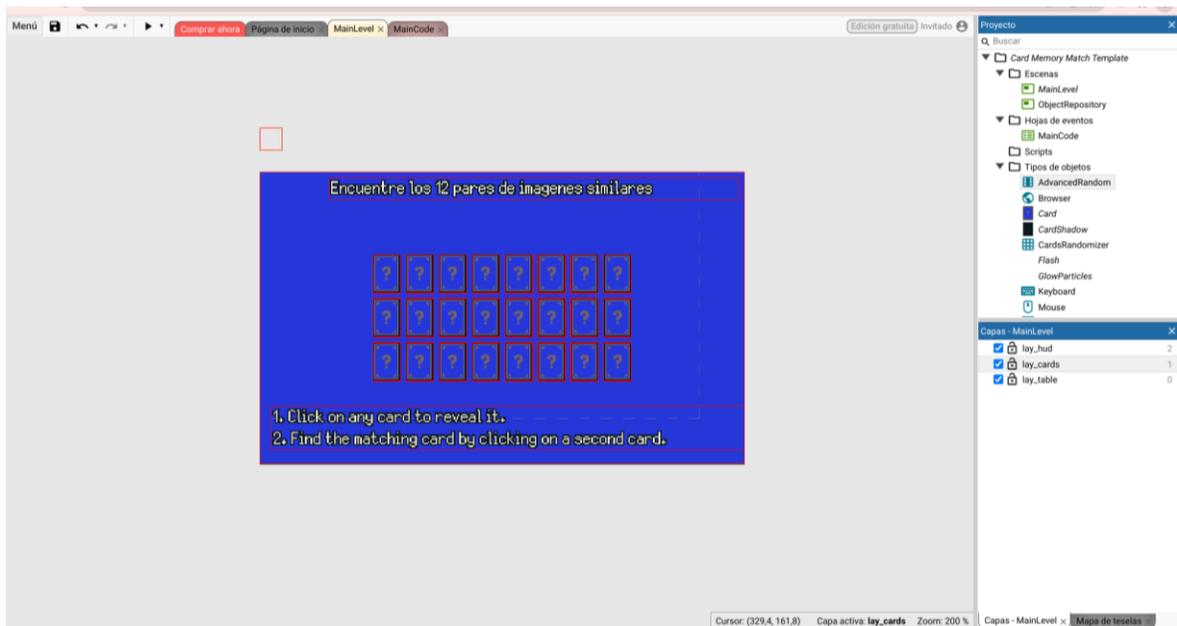
9. Se puede cambiar fondo de acuerdo a gusto.



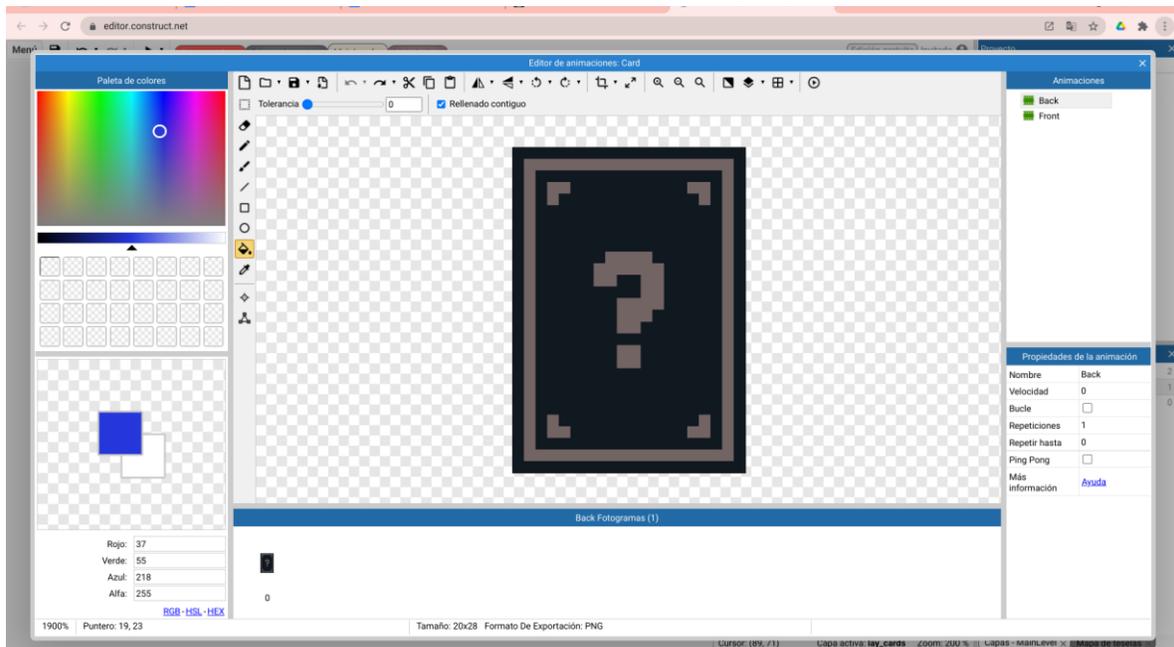
10. Una vez seleccionado el color de fondo se procede a colocar las indicaciones del juego.



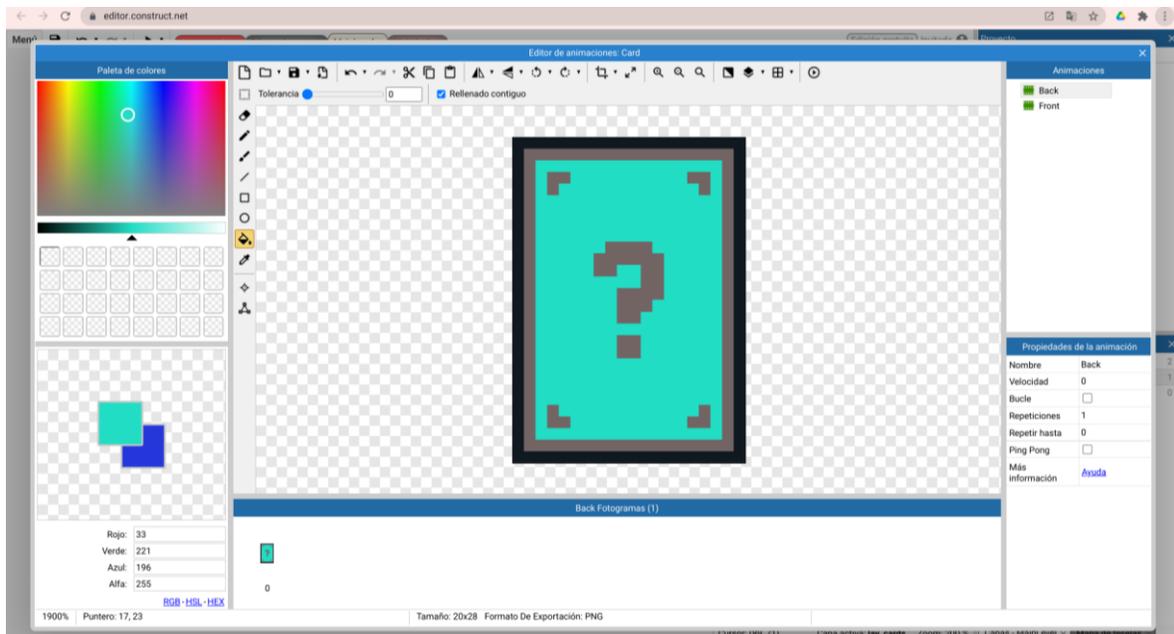
11. Se edita el título donde se colocan las indicaciones de lo que debe hacer el jugador.



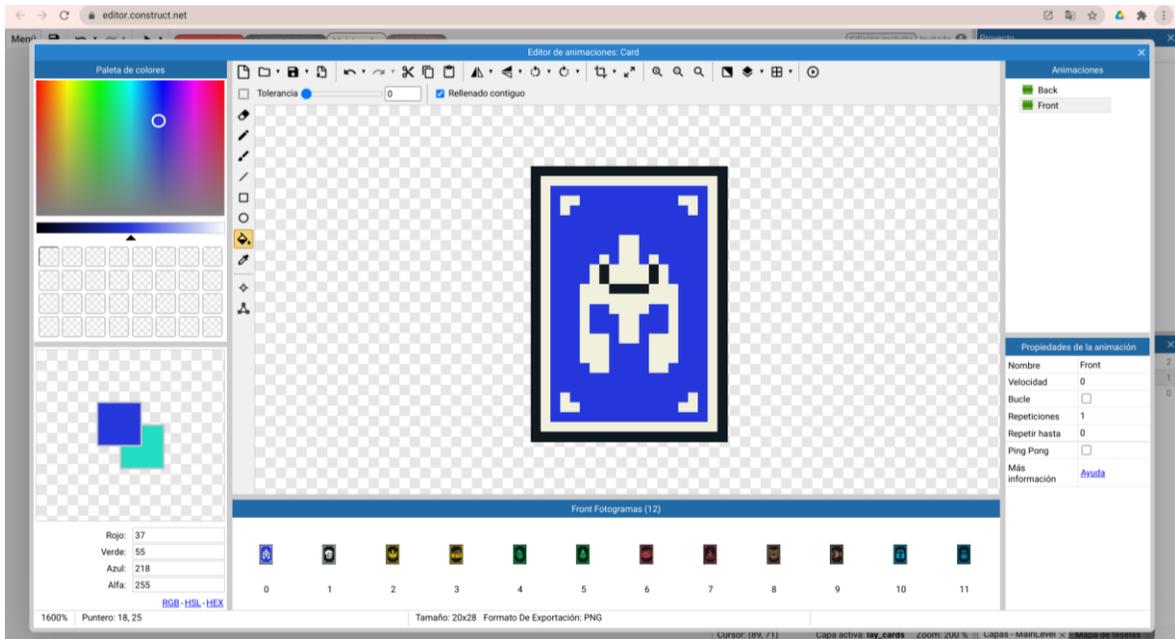
12. Una vez colocado el título puede clicar en cada tarjeta estas tienen revés y derecho y se puede ir cambiando colores o imágenes de acuerdo al interés del juego.



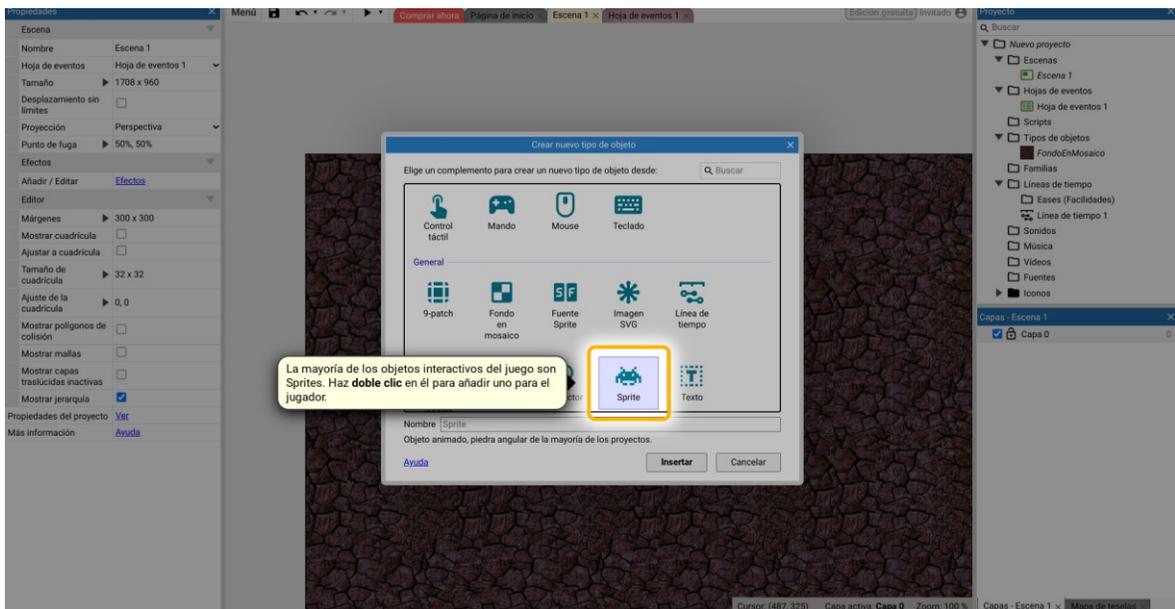
13. De igual forma se puede cambiar imagen o color.



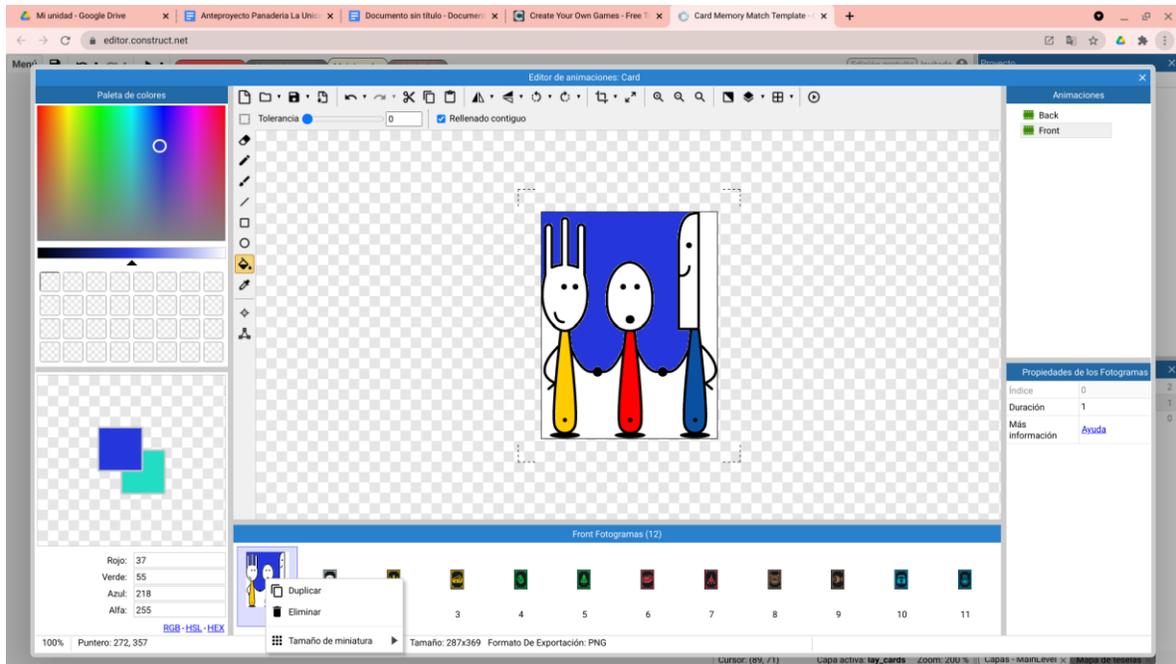
14. En el lado derecho de la carta, se puede cambiar la imagen, de acuerdo a lo que se trabajará.



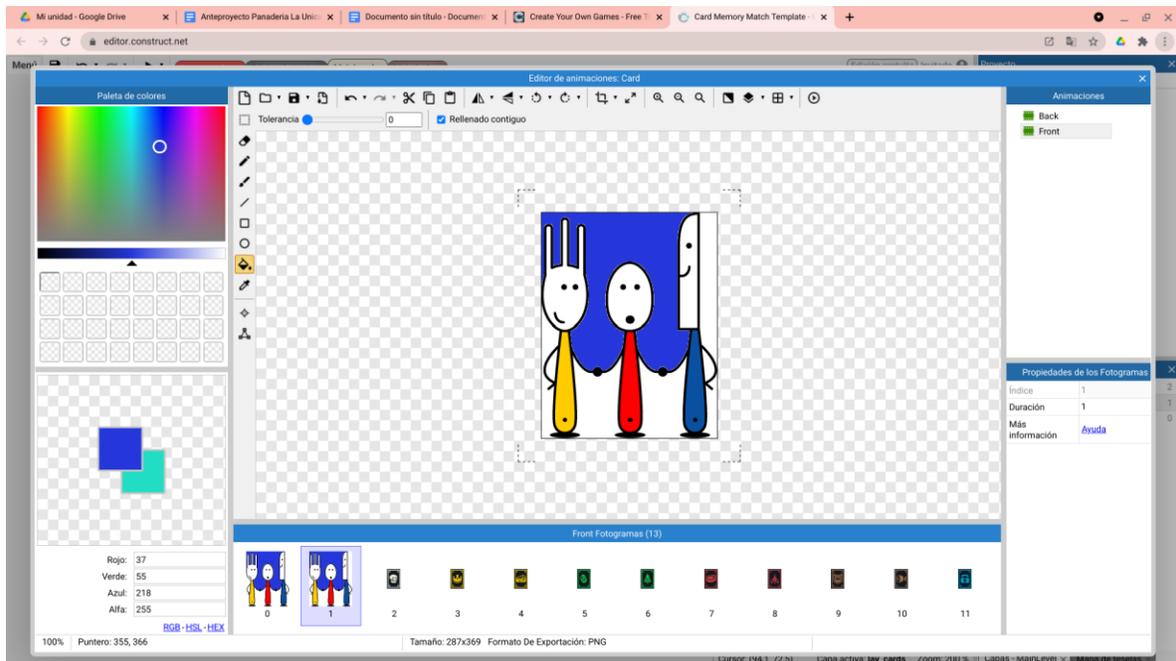
15. Cargar imagen o fotograma igual que el fondo de pantalla, se pueden modificar tanto la imagen como los colores de la misma.



16. Una vez selecciona la imagen se puede duplicar para ir formando las parejas del juego.

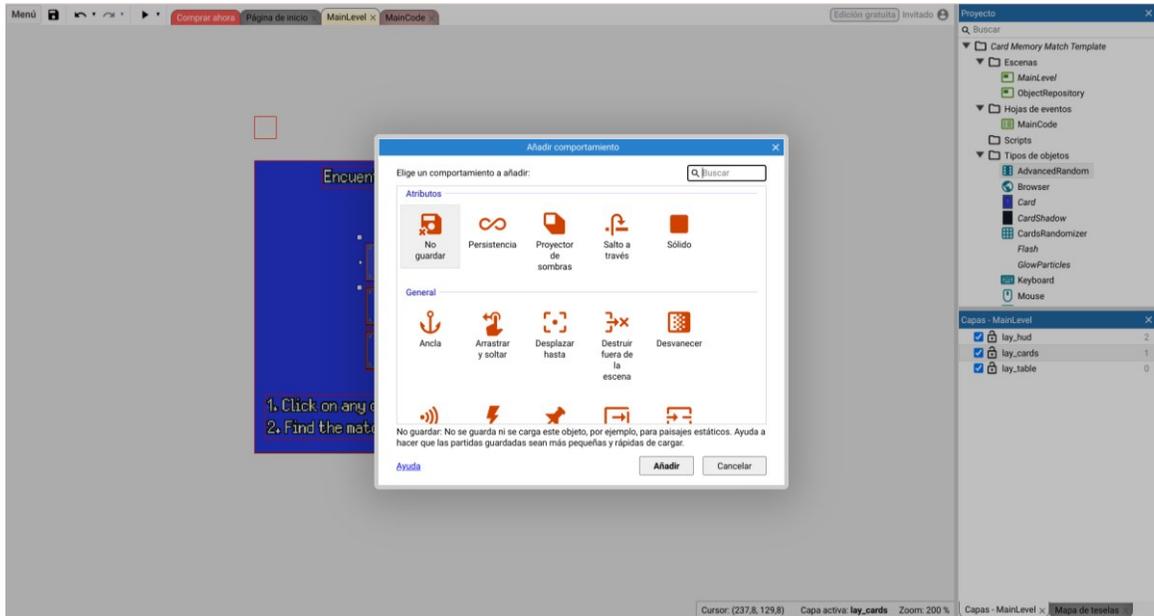


17. Así sucesivamente se van seleccionando hasta llegar a la cantidad de pares que desea formar.

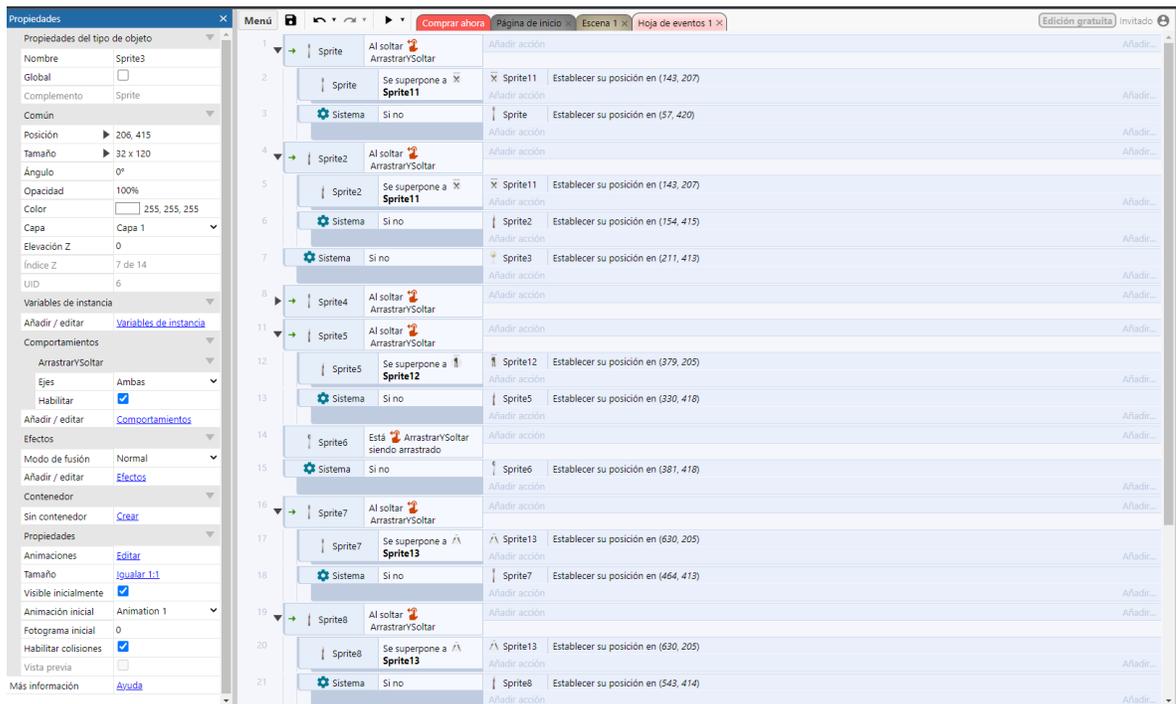


18. Es imprescindible seleccionar el comportamiento de cada uno de los objetos ya que, si esta acción no es realizada, no se podrán introducir más acciones o movimientos personalizados a los objetos.

La persona puede escoger de entre una variedad que dispone el juego.



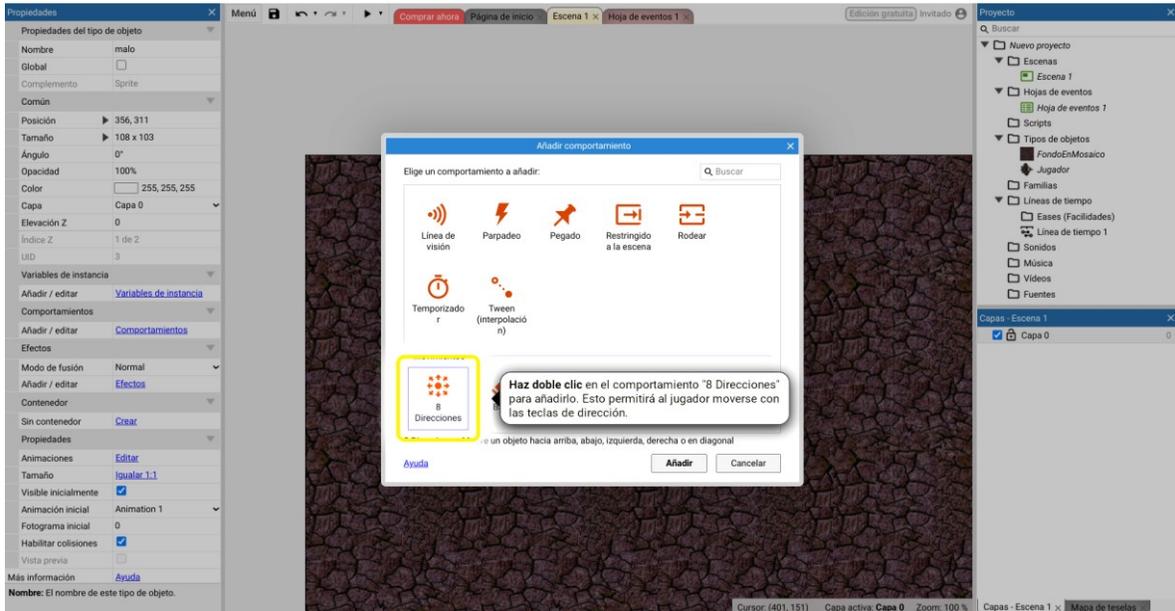
19. Una vez se hayan incorporado todos los objetos y todos los comportamientos iniciales, se procederá a crear animaciones para cada uno de los objetos en la “hoja de eventos 1”



20. Para trabajar en la hoja de eventos se tiene que tener en consideración los siguientes elementos:

Para añadir evento: se deberá dar click a la opción “añadir evento” y se debe seleccionar que se desea agregar un sub-evento, como se dijo anteriormente el

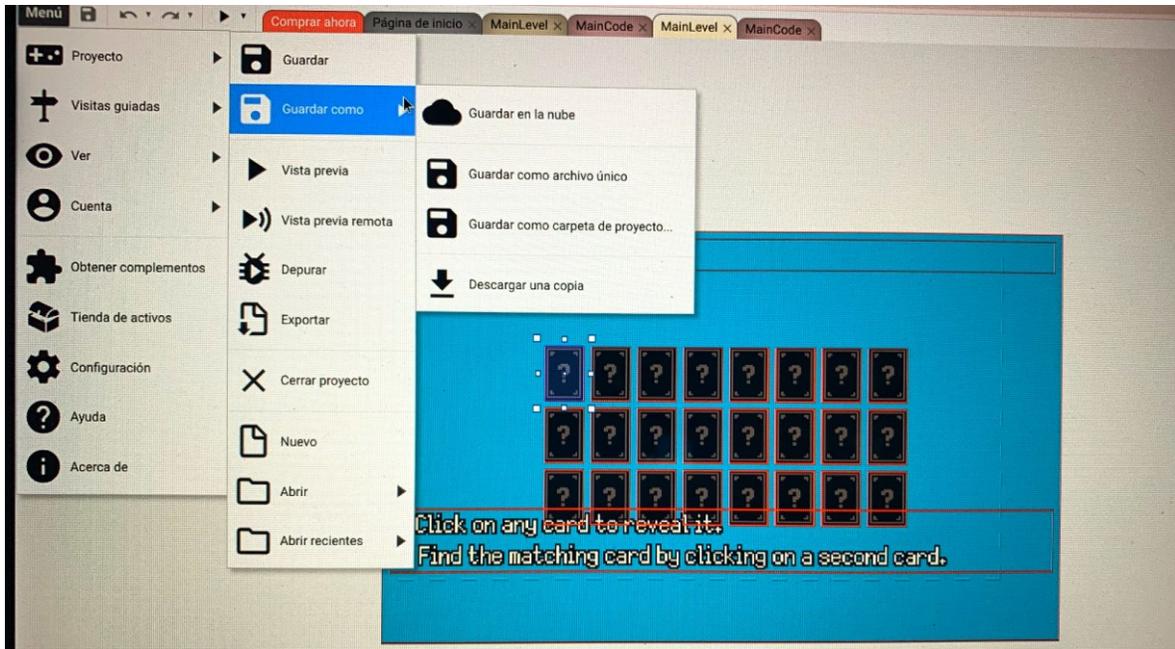
comportamiento inicial se sobre poner de los demás. La codificación puede ser variada dependiendo del juego a realizar.



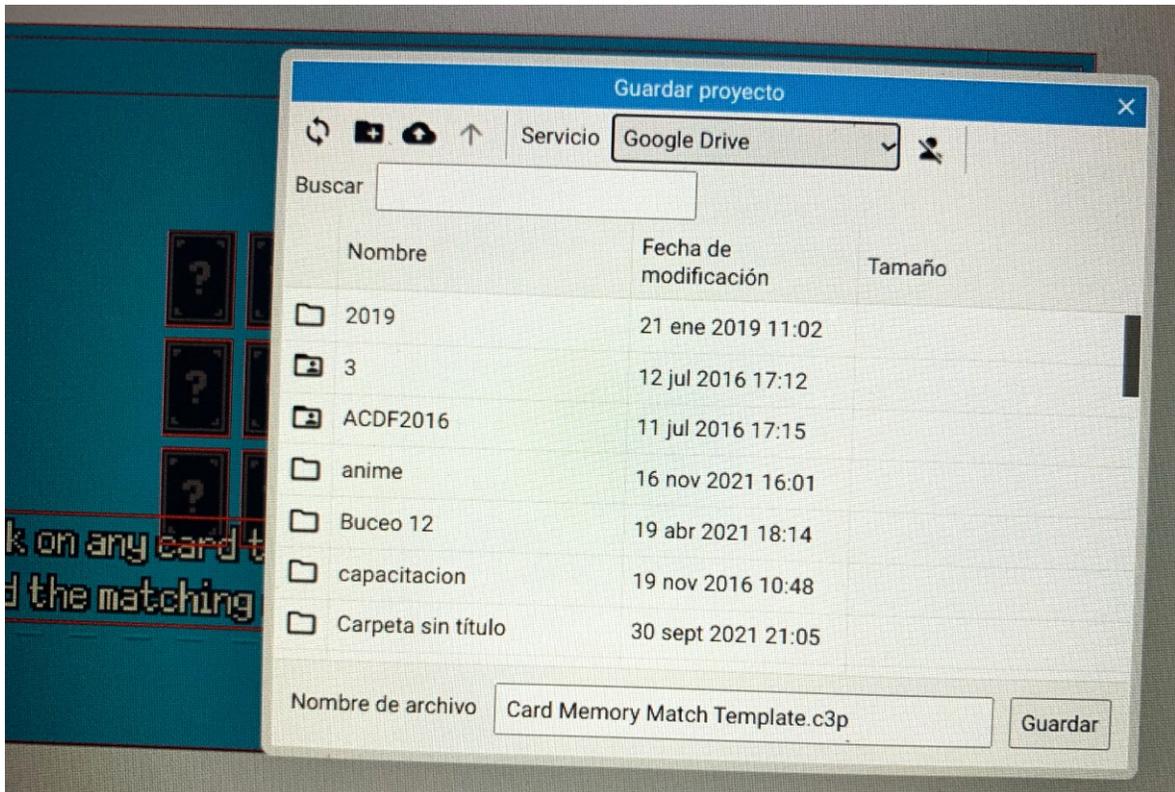
21. Una vez finalizado el proyecto procede a clicar el menú de la herramienta. y a guardar.



22. Concluido el proyecto, se guarda en la nube.



23. Ya en la nube, el ordenador pregunta si en cuál drive.



D. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

En la organización para la ejecución de la propuesta de innovación, se detallan las responsabilidades y funciones de las personas involucradas en la coordinación, y toma de decisiones del proyecto. Todas las personas que se detallaran poseen un rol estratégico que garantiza el éxito del proyecto de innovación:

COORDINADOR DEL PROYECTO



El coordinador del proyecto será el coordinador de capacitaciones. Dentro de sus funciones para garantizar el éxito del proyecto están:

- Recopilar información para la elaboración de los contenidos de la capacitación
- Elaborar la programación de desarrollo del proyecto
- Asignar, dirigir y controlar las tareas asignadas
- Establecer la técnica de juego según el contenido a realizar
- Coordinar la implementación y ejecución del proyecto
- Conocer y garantizar que las necesidades de capacitación estén siendo cubiertas con la ejecución del proyecto
- Evaluar la efectividad e impacto de la formación

INGENIERO DE SOFTWARE

- Participar en la creación de los juegos en línea acorde al contenido establecido

SOCIOS



- Aprobar y comunicar la ejecución de la innovación utilizando gamificación en línea
- Evaluar el impacto de la generación de capacitaciones para el personal de área de banquetes

E. MONITOREO Y EVALUACIÓN

A continuación, se detallan las fases del proyecto que se deben realizar para garantizar que los objetivos se desarrollen de acuerdo con lo planeado, y para ello se han retomado desde la creación del departamento de capacitaciones hasta la puesta en marcha del proyecto. Cabe señalar que la revisión y evaluación constante permitirá ajustar aquellas actividades que no se estén realizando según lo establecido permitiendo aplicar aquellas medidas correctivas que contribuyan al éxito del proyecto.

FASES DEL PROYECTO - INDICADORES				
1. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIONES				
	Critico	Deficiente	Aceptable	Ideal
- Porcentaje de colaboradores dentro de la organización que recibieron formación Forma de medición. <i>Número de colaboradores a capacitar entre número de colaboradores que recibieron formación</i>	0-80%	81%- 90%	91%- 99%	100%
Resultados				
- Porcentaje de efectividad de capacitaciones Forma de medición. <i>-Evaluaciones de competencias -Evaluación de satisfacción al cliente</i>	51%-80%	81%-90%	91%-99%	100%
Resultados				
2. INCORPORACION DEL AREA DE CAPACITACIONES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
- Porcentaje de conductas aprendidas debido a la formación Forma de medición. <i>Número de conductas por la persona entre el número total de conductas esperadas</i>	51%-80%	81%-90%	91%-95%	96%- 100%
Resultados				

3. PERFIL DEL COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIONES				
-Porcentaje de competencias requeridas en el descriptor de puestos y cumplidas por la persona en el cargo Forma de medición. <i>-Evaluaciones de competencias</i> <i>-Puntuación de desempeño</i>	51%-75%	76%-85%	86%-95%	96%-100%
Resultados				
4. DETERMINACION DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE CAPACITACIONES				
-Porcentaje de colaboradores que cumplen con las competencias requeridas de su cargo Forma de medición. <i>-Evaluaciones de competencias</i> <i>-Evaluación de desempeño</i>	0-50%	51%-80%	81%-90%	91%-100%
Resultados				
5. PROCESO DE CONTRATACION DEL COORDINADOR DE CAPACITACION				
-Número de días que transcurren desde el anuncio de vacante hasta contratación	90 días	60 días	30 días	20 días
Resultados				
6. IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DEL CONTENIDO A DESARROLLAR CON GAMIFICACION				
-Programas y juegos utilizados para el proceso capacitación por gamificación Forma de medición. <i>- Número de juegos establecidos para capacitar al personal</i>	0 -2 juegos	3-5 juegos	6-8 juegos	9-10 juegos
Resultados				
7. CONSTRUCCIÓN DEL CONTENIDO UTILIZANDO GAMIFICACIÓN EN CONSTRUCT 3				

-Número de días para la realización del contenido en la plataforma	90 días	60 días	30 días	20 días
Resultados				

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación del departamento																								
Determinación de objetivos del departamento de capacitaciones																								
Incorporación del departamento de capacitaciones en la estructura organizativa																								
Elaboración del perfil de puesto para el coordinador de capacitaciones																								
Determinación de las competencias del coordinador de capacitaciones																								
Contratación del coordinador de capacitaciones																								

Evaluación del proyecto																								
Realizar una evaluación del impacto obtenido a los participantes																								
Realizar una comparación con el beneficio obtenido en términos de rentabilidad y productividad																								

F. RECURSOS Y PRESUPUESTO

RECURSOS REQUERIDOS

A continuación, se presenta una comparación entre softwares que son utilizados para la creación de capacitación utilizando gamificación

Nombre de la plataforma de Gamificación	Prisma con su servicio de Learning Park	Construct 3
Descripción	Es una plataforma que utiliza una gama de atractivos minijuegos para ayudar a los usuarios a aprender nuevos conocimientos y adoptar nuevos comportamientos en un formato que conocen y reconocen	Es una plataforma en línea para la creación de cursos, difusión, administración
Características	<p>Este servicio se especializa en fomentar el trabajo en equipo, aunque los cursos son realizados en forma individual el trabajo conjunto permite obtener grandes recompensas y avanzar en el juego</p> <p>Permite obtener reportes sobre el tiempo que el empleado dedica a su capacitación</p> <p>Fija el contenido de la capacitación a través de exámenes cortos</p> <p>Las simulaciones son realizadas presentando múltiples escenarios</p> <p>Permite crear diferentes cursos que pueden estar separados por exclusivamente por departamentos</p> <p>La plataforma se encuentra en constante mejoramiento</p>	<p>Permite crear escenarios desde cero con el contenido que el usuario desee</p> <p>Contiene plantilla establecidas modificables</p> <p>La organización puede crear escenarios</p> <p>Realizar competencias</p> <p>Monitorear usuarios</p> <p>Las actualizaciones están disponibles</p> <p>Sin lenguaje de codificación utiliza JavaScript</p> <p>Creación de perfiles multijugador</p> <p>Ejecutable desde el navegador</p> <p>Funciona sin internet una vez cargado</p> <p>Pueden agregarse elementos de 3D</p> <p>Permite descargarse en dispositivos móviles a través del escaneo de código QR</p>

		· Posee tutoriales escritos y videos para comenzar las creaciones
Experiencia de contenido	<ul style="list-style-type: none"> · Gamificación en formación trabajo en equipo · Gamificación en proceso de onboarding · Gamificación en prevención de riesgos laborales · Gamificación en Ventas y eventos · Gamificación en evaluación y desempeño · Gamificación en la cultura de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> · Gamificación en la parte de educación · Gamificación relacionada a la parte de negocios
Dispositivos	· Todo el juego se realiza desde un navegador	· Esta plataforma es ejecutable en el navegador con disponibilidad de descargarse a dispositivos móviles
Seguridad	· Asegurada por contrato y acuerdos establecidos por el proveedor	· Asegurada por contrato y acuerdos establecidos por el proveedor
Propiedad	· Pertenece a Prisma	· Pertenece a Construct 3
Formación	· Directo en línea	· Directo en línea
Requerimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> · Dispositivos móviles: IOS, Android sin excepción) · Reproducción en PC, sin excepciones ya que se utiliza el navegador 	<ul style="list-style-type: none"> · Construct 3 es ejecutable en cualquier navegador esto incluye: Google Chrome 57+, Firefox 55+, Safari 13+, Microsoft Edge · Sistemas operativos compatibles Windows 7, Windows 8, Windows 8.1, Windows 10 o más reciente Mac: OS X / macOS 10.9 o más reciente; Linux: Ubuntu 14.04+ de 64 bits, Debian 8+, open SUSE 13.3+ o Fedora Linux 24+; Chrome OS: cualquier dispositivo Chrome OS actualizado a v57 +; Android: cualquier dispositivo Android 5.1+ con al menos 1 GB

		de RAM; iOS: cualquier dispositivo iOS 13+
Soporte técnico y mantenimiento	El mantenimiento y las actualizaciones ya se encuentran incluidas al comprar el servicio.	El mantenimiento y las actualizaciones ya se encuentran incluidas al comprar el servicio.
Licencia	<p>Esta plataforma tiene disponible el siguiente sistema de pago</p> <p>1. Disponibilidad para hasta de 100 usuarios Incluye pago único de instalación en Paquete starter park -\$4.63 Y puede escogerse entre un pago por usuario anual - \$17.40 o un pago por usuario trimestral por \$6.96</p> <p>Esta modalidad de pago incluye la creación de únicamente 1 curso de minijuegos</p> <p>Disponibilidad para hasta de 100 usuarios Incluye pago único de instalación en Paquete prime Park -\$9.27 Y puede escogerse entre un pago por usuario anual - \$17.40 o un pago por usuario trimestral por \$6.96</p> <p>Esta modalidad de pago incluye la creación de 3 cursos diferentes minijuegos</p> <p>**Puede suspenderse el pago en el momento que se desee y el</p>	<p>Esta plataforma posee variedad de precios y versión gratis:</p> <p>Versión gratis</p> <p>Precio: \$0.00 Disponible Demo por 30 días</p> <p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para crear 50 cursos • Capacidad para agregar efectos visuales • Disponibilidad para publicar en la web • Disponibilidad para agregar animaciones sofisticadas <p>Versión Business:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio \$99.99, Anualmente por persona • Precio \$8.34 mensualmente por persona <p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para crear de forma ilimitada • Capacidad para agregar efectos visuales • Creación de perfiles multijugador

	<p>contenido estará disponible hasta que se llegue a la fecha de finalización de la última factura cancelad **</p> <p>**Precio expresado en dólares**</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizar pantallas eliminando la marca Construct 3 • Administración de campos que permiten agregar y eliminar usuarios • Publicar sus juegos y permitir que estos moneticen • Generar publicidad de su juego • Disponibilidad para publicar en la web • Descargar a escritorio • Disponibilidad para agregar animaciones sofisticadas <p>Precio para empresas con ingresos superiores a los \$100,000.00 de todos los tamaños.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio anualmente \$399.00 USD por persona • Precio mensual por persona \$33.26 USD
--	---	---

PRESUPUESTO

A continuación, se detalla el presupuesto en el que la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V, debe invertir para la creación del área capacitaciones, durante un año:

TIPO DE GASTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Salario del coordinador de capacitacion	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$9,000.00
Salario del programador	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
Cuota patronal	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$56.25	\$675.00
Cuota AFP	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$58.13	\$697.56
Aguinaldo												\$575.00	\$575.00
Vacaciones								\$223.00					\$223.00
Licencia Construct 3	\$100.08												
Total	\$1,364.46	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,487.38	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,264.38	\$1,839.38	\$15,970.56

*Presupuesto para la creación del área de capacitación. Fuente Elaboración propia

○ Inversión Inicial

Deben tomarse además dentro de la inversión inicial estos gastos:

Inversión Inicial	
Equipo informático (Ver detalle más adelante)	\$730.00
Licencia Construct 3	\$1,000.80
Salarios de profesionales (Ver detalle más adelante)	\$120.00
Utensilios	\$150.00
Total	\$2,000.80

Además, se estimó el costo de mano de obra de los especialistas únicamente por servicio profesional de 1 día, el tiempo necesario para desarrollar el contenido de capacitación

ESPECIALISTAS	
Chef ejecutivo	\$60.00 Salario por día
Bar tender	\$15.00 Salario por día
Organizador de evento	\$20.00 Salario por día
Meseros	\$25.00 Salario por día
Total	\$120.00 en Salarios

Flujo de efectivo

Los flujos de efectivo han sido elaborados con base en la siguiente información:

a) Inversión: La inversión en equipo para el proyecto se realizará de acuerdo al siguiente detalle:

DETALLES DEL EQUIPO A UTILIZAR	
Computadora de escritorio	\$450
Compra de Silla	\$90
Papelería y útiles	\$40
Utensilios	\$150
Total	\$730

Aclaremos que, para efectos de los flujos de efectivos se tomó como inversión los \$730.00 de la compra de equipo más los \$20,216 de gastos operativos del primer año, porque para el año uno se proyectó que no haya nuevos ingresos generados

por el proyecto. Por lo tanto, es importante considerar los gastos por cuestiones de liquidez y por el impacto financiero que generarán en el año 1.

b) Financiamiento: se presentan dos flujos de efectivo, el primero donde la inversión se realiza con fondos propios, es decir sin financiamiento, y el segundo haciendo uso de un préstamo con el sistema financiero, de acuerdo con el siguiente detalle:

DETALLES DEL FINANCIAMIENTO	
Porcentaje para financiar	100%
Monto del prestamos	\$ 18,662.01
Tasa de interés Nominal	9.5%
Tasa de interés efectiva	9.92%
Plazo	4 años
Cuota	\$ 254.96

De la tasa de interés nominal se estimó en un promedio, con base a la tasa de créditos decrecientes obtenidos por la empresa donde labora uno de los integrantes del equipo consultor de este proyecto.

c) Tiempo: los flujos de efectivo se trabajaron para un periodo de 4 años.

d) Ingresos: se proyectaron a partir de los ingresos por servicios reflejados en los Estados Financieros proporcionados por la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., los cuales por razones de confidencialidad no los revelamos. El proyecto generará nuevos ingresos por servicios de mantenimiento, a partir del año 1 y se consideró que el proyecto permitirá recuperar el 10% de ingresos que actualmente la empresa está dejando de percibir por la falta de personal capacitación en el área técnica.

A continuación, se detalla

NUEVOS INGRESOS POR SERVICIO DE MANTENIMIENTO		
Año 1	\$ 25,730.00	10%
Año 2	\$ 28,303.00	10%
Año 3	\$ 31,133.30	10%
Año 4	\$ 34,246.63	10%
Total	\$ 155,371.89	

DETALLES DEL FINANCIAMIENTO	
Computadora de escritorio	\$ 450.00
Compra de Silla	\$ 90.00
Papelería y útiles	\$ 40.00
Utensilios	\$ 150.00
Total	\$ 730.00

e) Gastos de Operación

EN EL AÑO 1	
GASTOS	MONTO ACTUAL
Salario del coordinador de capacitación	\$9,000.00
Salario del programador	\$4,800.00
Cuota patronal salud	\$675.00
Cuota AFP	\$698.00
Aguinaldo	\$375.00
Vacaciones	\$112.50
Licencia Construct 3	\$1,500.00
Total	\$16,661.30

EN EL AÑO 2	
GASTOS	MONTO ACTUAL
Salario del coordinador de capacitación	\$9,000.00
Salario del programador	\$4,800.00
Cuota patronal salud	\$675.00
Cuota AFP	\$698.00
Aguinaldo	\$375.00
Vacaciones	\$112.50
Licencia Construct 3	\$1,500.00
Incrementos (Base año 1)	(5%)
Total	\$17,494.37

EN EL AÑO 3	
GASTOS OPERATIVOS	MONTO ACTUAL
Salario del coordinador de capacitación	\$9,000.00
Salario del programador	\$4,800.00
Cuota patronal salud	\$675.00
Cuota AFP	\$698.00
Aguinaldo	\$375.00
Vacaciones	\$112.50
Licencia Construct 3	\$1,500.00
Incrementos (Base año 2)	(5%)
Total	\$ 18,744.08

AÑO 4	
GASTOS OPERATIVOS	MONTO ACTUAL
Salario del coordinador de capacitación	\$9,000.00
Salario del programador	\$4,800.00
Cuota patronal salud	\$675.00
Cuota AFP	\$698.00
Aguinaldo	\$375.00
Vacaciones	\$112.50
Licencia Construct 3	\$1,500.00
Incrementos (Base año 3)	(5%)
Total	\$19,662.54

Fuente de elaboración: Propia

A partir del año tres se asumió que se suprimirán los gastos de la licencia mensual del software debido a que en el año uno y dos se pueden crear los contenidos necesarios y suficientes para la capacitación del personal Técnico. Por lo tanto, para el año cuatro los gastos operativos serán los mismos del año tres.

f) Depreciación de activo fijo: debido a que la inversión a realizar por la empresa es en mobiliario y equipo de oficina, según la Ley del Impuesto Sobre la Renta de El Salvador, el monto anual de inversión es del 50% durante 2 años, por lo tanto, el gasto de depreciación se distribuyó así:

DEPRECIACIÓN				
Concepto	Inversión Anual	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	\$750.00	\$ 375.00	\$ 375.00	
Total				

g) Impuestos Sobre la Renta: la tasa anual es del 30%.

h) Tasa de rendimiento mínimo aceptado (TREMA): se estableció una tasa del 15.00% como rentabilidad sobre la inversión del proyecto.

Conclusión sobre los flujos de efectivo: a partir de los flujos de efectivo, se evaluó el proyecto conforme al Valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR). Ante lo cual, en la inversión sin financiamiento el VAN resultó en \$10,228.61 y la TIR de 34.06%. En la inversión con financiamiento el VAN resultó en \$10,265.22 y la TIR de 48.21%. Por lo anterior, se concluye que ambas opciones son rentables, sin embargo, con la opción de financiamiento la rentabilidad del proyecto es mucho mayor, por tanto, se sugiere que tal opción para llevar a cabo el proyecto.

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO DE INNOVACION SIN FINANCIAMIENTO

CONCEPTO / AÑO	0	1	2	3	4
INGRESOS		\$ 25,730.00	\$ 28,303.00	\$ 31,133.30	\$ 34,246.63
Ahorros		\$ 25,730.00	\$ 28,303.00	\$ 31,133.30	\$ 34,246.63
Venta de activos					
(-) COSTOS Y GASTOS		\$ (17,036.30)	\$ (17,869.37)	\$ (18,744.08)	\$ (19,662.54)
Costo de venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos operativos		\$ (16,661.30)	\$ (17,494.37)	\$ (18,369.08)	\$ (19,287.54)
AMORTIZACION DE SOFTWARE		\$ (375.00)	\$ (375.00)	\$ (375.00)	\$ (375.00)
Gasto financiero		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 8,693.70	\$ 10,433.64	\$ 12,389.22	\$ 14,584.09
IMPUESTOS		\$ (2,608.11)	\$ (3,130.09)	\$ (3,716.77)	\$ (4,375.23)
(=) UTILIDAD NETA		\$ 6,085.59	\$ 7,303.54	\$ 8,672.45	\$ 10,208.86
(+) AMORTIZACION DE SOFTWARE		\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00
INVERSIÓN INICIAL					
Activos	\$ (18,662.01)				
Capital de trabajo	\$ -				
Ingreso por préstamo	\$ -				
Amortización de préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ (18,662.01)	\$ 6,460.59	\$ 7,678.54	\$ 9,047.45	\$ 10,583.86

FLUJO DE INVERSION DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO

CONCEPTO / AÑO	0	1	2	3	4
INGRESOS		\$ 25,730.00	\$ 28,303.00	\$ 31,133.30	\$ 34,246.63
Ahorros		\$ 25,730.00	\$ 28,303.00	\$ 31,133.30	\$ 34,246.63
Venta de activos					
(-) COSTOS Y GASTOS		\$ (17,825.58)	\$ (18,433.33)	\$ (19,060.37)	\$ (19,706.57)
Costo de venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos operativos		\$ (16,661.30)	\$ (17,494.37)	\$ (18,369.08)	\$ (19,287.54)
AMORTIZACION DE SOFTWARE		\$ (375.00)	\$ (375.00)	\$ (375.00)	\$ (375.00)
Gasto financiero		\$ (789.28)	\$ (563.97)	\$ (316.29)	\$ (44.03)
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 7,904.42	\$ 9,869.67	\$ 12,072.93	\$ 14,540.06
IMPUESTOS		\$ (2,371.32)	\$ (2,960.90)	\$ (3,621.88)	\$ (4,362.02)
(=) UTILIDAD NETA		\$ 5,533.09	\$ 6,908.77	\$ 8,451.05	\$ 10,178.05
(+) AMORTIZACION		\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00
INVERSIÓN INICIAL					
Activos	\$ (18,662.01)				
Capital de trabajo	\$ -				
Ingreso por préstamo	\$ 9,331.01				
Amortización de préstamo		\$ (2,270.25)	\$ (2,495.57)	\$ (2,743.24)	\$ (3,015.50)
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ (9,331.01)	\$ 3,637.84	\$ 4,788.20	\$ 6,082.81	\$ 7,537.54

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN



A. CAMBIOS EN NECESIDADES Y PROBLEMAS ABORDADOS

En cuanto al proyecto de innovación, la implementación no se podrá realizar por la limitación de tiempo. Sin embargo, en cuanto a la metodología de esta propuesta fue validada por el Gerente General de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

De acuerdo con los problemas identificados en la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. La falta de conocimiento de su personal en el servicio de banquetes tiene impacto en los ingresos de la Compañía, por la falta de personal capacitado para servir en este tipo de eventos. Para resolver esta dificultad se ha creado un Área de Capacitación enfocada en el área de banquetes; y otra parte en la creación del contenido de la capacitación a realizar utilizando gamificación en línea, proporcionando dos temas iniciales para la capacitación siendo estos:

- Aplicación al catering del concepto de trabajo en equipo: el espíritu de equipo y la sinergia
- Materiales y equipos de montaje de servicios de catering

Por lo anterior, si la empresa implementa el desarrollo las capacitaciones con las correspondientes recomendaciones, se lograría proyectar los siguientes resultados:

Empresa:

- Resultados a Corto Plazo
 1. La creación del Departamento de capacitación para el personal de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.
 2. Emplear al coordinador de capacitación.
 3. La creación de un proceso formal de capacitación para el personal encargado de sala de ventas.
 4. Utilizar el Diseño del proyecto para crear los contenidos de Gamificación en línea, para desarrollar la capacitación del área ventas para el servicio de banquetes.

Resultados a Mediano Plazo

1. Poseer al personal experto para ejecutar con éxito el desarrollo del proyecto de Capacitación con gamificación en la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.
2. Incrementar las ventas con nuevos contratos en el área de banquetes familiares y corporativos.
3. Personalizar la capacitación con gamificación de acuerdo con el tipo de eventos.

Resultados a Largo Plazo

1. Agregar las capacitaciones por medio de gamificación en línea a todas las áreas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.
2. Transformarse en proveedores de capacitación por medio de gamificación en línea en este rubro.
3. La contratación de un Gerente de Recursos Humanos, y que sea apoyado por un coordinador de capacitaciones que cumpla con las funciones propias de un formador de talento.

Colaboradores:

Al tener un Departamento de Capacitación con entrenamiento por medio de gamificación en línea para la sala de Ventas en el servicio de banquetes, se espera obtener diversos resultados para los empleados por lo que se puede establecer:

Resultados a Corto Plazo

1. Más cooperación por parte de los empleados hacia las capacitaciones en línea por medio de gamificación.

Resultados a Mediano Plazo

1. Se observará que los empleados cometerán menos errores cuando estén prestando el servicio de banquetes.

Resultados a Largo Plazo

1. Al formalizar el Departamento de Capacitación y la Gerencia física del área de Recursos Humanos se podrán detectar y evaluar las necesidades de todas las áreas involucradas en la empresa para que se mida el impacto de cada formación, realizando una comparación del conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados.

A. Cambios observados en (el bien servicio o proceso que se innovó)

Aunque la propuesta de innovación no se ha implementado, esta generara los siguientes cambios y mejoras a la organización:

1. Con la creación de un área de capacitación dedicada a la formación del personal del personal del área de banquetes, se contará con el recurso humano capaz de brindar un servicio de calidad permitiendo a la organización establecerse en el mercado de banquetes en el mercado de banquetes familiares e incursionar en otros, como el mercado de banquetes corporativos.
2. Al contar con un área de capacitaciones en la organización se realizarán formaciones constantes del personal para que sean capaces de adaptarse a las necesidades de los clientes y además se podrán desarrollar planes de capacitación y planes de carrera para los empleados de la organización
3. La propuesta contiene un instructivo en el que se desarrolla un demo en el que se plantean la formación para la generación de la competencia de trabajo en equipo y habilidad técnica, la cual servirá de base para la creación de futuras capacitaciones dentro del área de banquetes o fuera de esta
4. La utilización de la técnica de gamificación en línea permite no solo ahorrarse costos y tiempo a la organización, sino también esta garantiza la mayor

retención y generación de conocimiento posible ya que se basa en una forma novedosa basada en la repetición.

5. La utilización de la plataforma traerá reducción de costos ya que el personal temporal, que es contratado de acuerdo con la estacionalidad podrá ser formado de forma express, lo que permitirá a la organización que el servicio ofrecido a los clientes sea de la más alta calidad.

B. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad



Como equipo asesor, realizamos la presentación de este proyecto de innovación al gerente de producción para obtener su perspectiva y aprobación, para ello, en fecha viernes 12 de noviembre se realizó una reunión virtual a través de Zoom, donde se expuso en Power Point los principales aspectos del proyecto de innovación, organización para la ejecución, monitoreo y evaluación, presupuesto y flujo de efectivo y resultados esperados),

Cabe mencionar que la socia debido a sus agendas, no se pudieron estar presentes en la reunión virtual antes mencionada.

Con anterioridad a la reunión virtual, se elaboró previamente una encuesta como instrumento para obtener la validación y perspectiva de la Gerente General sobre la propuesta del proyecto de innovación.

C. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE BANQUETES	
Validado Por:	Alessandra Cicchelli
Cargo:	Gerente General
Institución:	Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.
Contenido	
Presentación de contenido	Si
Redacción del manual	Si
Organización de los temas	Si
Conocimientos del material	Si
Cree que puede poner en práctica el contenido del programa	Si
Podría implementar el proyecto en otras áreas de la organización	Si
Considera que con el proyecto se lograría mejorar las capacidades de los colaboradores	Si
Cree que con este programa se podrían aumentar las ventas en el área de banquetes	Si
Diseño de análisis	
Identifica los pasos a seguir para la ejecución del programa	Si
Eficacia	
Considera que los contenido del programa son de importancia para el área de banquetes	Si
Factibilidad	
Considera factible el desarrollo a la capacitación del proyecto	Si
Resultado de la Validación	
Aprobado	Si

D. Pruebas y demostraciones de la eficiencia y efectividad a expertos

A fin de medir la percepción de Expertos en Capacitación se diseñó un instrumento que se dividió en diferentes indicadores: contenido, diseño de análisis, eficacia, factibilidad y resultado de validación. Compuesta de una escala de ítems con un tipo de respuesta de Si, Parcial y No. Con el objetivo de validar los manuales del proyecto de innovación de acuerdo con la pertinencia del contenido para su aprobación en la ejecución en el área de capacitación.

Para ello se tomó el apoyo y aprobación de dos expertos en el área de capacitación siendo estos una comprobación que el proyecto desarrollado es favorable para ponerlo en práctica en la Compañía Industrial Alimenticia inicialmente en el área de banquetes.

E. Percepciones y evaluaciones de expertos

DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE BANQUETES	
Validado Por:	Ana Guadalupe Martínez de Quele
Cargo:	Experto en programa de capacitación
Institución:	Psicóloga profesional
Contenido	
Presentación de contenido	Si
Redacción del manual	Si
Organización de los temas	Si
Conocimientos del material	Si
Cree que se pueda poner en práctica el contenido del programa	Si
Se Podría implementar el proyecto en otras áreas de la organización	Si
Considera que con el proyecto se lograría mejorar las capacidades de los colaboradores	Si
Cree que con este programa se podrían aumentar las ventas en el área de banquetes	Si
Diseño de análisis	
Se Identifican los pasos a seguir para la ejecución del programa	Si
Eficacia	
Considera que los contenidos del programa son de importancia para el área de banquetes	Si
Factibilidad	
Considera factible el desarrollo a la capacitación del proyecto	Si
Resultado de la Validación	
Aprobado	Si

DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE BANQUETES	
Validado Por:	Luis Antonio González Zelaya
Cargo:	Experto en programa de capacitación
Institución:	Dirección de Tecnología MINED
Contenido	
Presentación de contenido	Si
Redacción del manual	Si
Organización de los temas	Si
Conocimientos del material	Si
Cree que se pueda poner en práctica el contenido del programa	Si
Se Podría implementar el proyecto en otras áreas de la organización	Si
Considera que con el proyecto se lograría mejorar las capacidades de los colaboradores	Si
Cree que con este programa se podrían aumentar las ventas en el área de banquetes	Si
Diseño de análisis	
Se Identifican los pasos a seguir para la ejecución del programa	Si
Eficacia	
Considera que los contenidos del programa son de importancia para el área de banquetes	Si
Factibilidad	
Considera factible el desarrollo a la capacitación del proyecto	Si
Resultado de la Validación	
Aprobado	Si

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



A. CONCLUSIONES

El proyecto para la creación del área de capacitaciones de la Compañía Industrial Alimenticia contiene los aspectos necesarios para instaurar dicha área de forma sistemática, adecuada y efectiva.

El Incorporar el área de capacitaciones en la empresa contribuirá a brindar capacitaciones formales para el perfeccionamiento de competencias, tanto para el personal nuevo como de viejo ingreso, así mismo servirá para cerrar brechas, mejorar el desempeño y propiciar el desarrollo de los colaboradores.

Las capacitaciones con base a competencias y de forma gamificada favorecerán a tener personal del área de ventas capacitado para cubrir una mayor demanda de servicios de banquetes en la compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.

El contenido de capacitaciones para el área de ventas de la empresa servirá como ejemplo para la organización de poder incorporar dicha propuesta a través de la gamificación e instalar diferentes temáticas que servirán para el apoyo constante del aprendizaje de sus colaboradores.

El programa de capacitación a través de gamificación que se diseñó para el personal del área de Banquetes podrá utilizarse para capacitar a todo el personal de las diferentes áreas dentro de la organización de nuevo y antiguo ingreso de forma innovadora y efectiva.

B. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Es importante que la empresa cree una estructura organizacional con una distribución de funciones especializadas en la cual la carga laboral esté balanceada para propiciar un adecuado funcionamiento administrativo y operativo.

Es necesario que se establezca un área formal de Recursos Humanos, que tenga como enfoque estratégico una mayor rentabilidad de la empresa y también orientado al desarrollo y satisfacción de los colaboradores.

Se recomienda crear juegos con enfoque repetitivo para que el aprendizaje sea constante, de manera que el empleado de servicio de banquetes recuerde el cómo se debe realizar, realizando sus funciones de forma eficiente.

Se recomienda que al momento de incorporar el puesto de capacitador se cree el perfil de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la organización con base a competencias. Se debe crear el diccionario de competencias de toda la organización que permita identificar y evaluar cada una.

Además, se debe implementar un programa de capacitación formal a través de la gamificación para toda la organización con una metodología de alto aprendizaje, que mejore extraordinariamente el desempeño y la productividad, principalmente del personal de área de ventas que sirve o cumple las funciones en el área de banquetes, así como a los demás colaboradores.

Con fines de reducir costos y aumentar la competitividad de la empresa se propone utilizar la gamificación como herramienta para la creación del departamento de capacitación, de forma que se realice la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de forma sencilla ordenada y creativa a todo el personal de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

C. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Esta sección detalla cómo se integrará el Plan de Socialización de Capacitación por medio de Gamificación a la empresa.

En primer lugar, se presentará la propuesta de innovación al Gerente General, quien es el responsable de la aprobación y financiamiento del proyecto y que dará su aprobación para el mismo.

Posteriormente aprobado el proyecto, se presenta a los gerentes y personal operativo, procediendo a la divulgación del nuevo Departamento de Capacitación que iniciará con el entrenamiento por medio de Gamificación con los empleados de sala de ventas.

De la misma forma se presentó el proyecto a dos expertos en el campo de capacitación con lo que se confirma que sería viable y se puede poner en marcha dentro de la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.

Presentar la propuesta de innovación junto con los resultados esperados y los beneficios que conlleva

Fecha de ejecución:

Dirigido a: Gerente General

Método: Reunión informativa virtual/presencial con el equipo que realizó el proyecto.

Responsables: Equipo consultor

Presentar la propuesta de innovación junto con los resultados esperados y los beneficios que conlleva

Fecha de ejecución:

Dirigido a: Gerentes de la organización

Método: Reunión informativa virtual/presencial con el equipo que realizó el proyecto.

Responsables: Equipo consultor

Presentar la propuesta de innovación, resultados esperados, interacción y beneficios para la empresa y colaboradores

Fecha de ejecución:

Dirigido a: Gerentes de Áreas

Método: Reunión informativa virtual/presencial con el equipo que realizó el proyecto.

Responsables: Equipo consultor de Recursos Humanos

Realizar campañas del nuevo departamento de capacitación y la nueva tecnología por medio de gamificación

Fecha de ejecución:

Dirigido a: Empleados

Método: Reunión informativa virtual, correos electrónicos, reuniones presenciales

Responsables: Capacitador y Gerente General

Presentar publicidad del nuevo Departamento de Capacitación, y los nuevos métodos de Capacitación usando gamificación en el área de ventas.

Fecha de ejecución:

Dirigido a: personal del área de ventas

Método: Reunión informativa virtual/presencial con el equipo que realizó el proyecto.

Responsables: Equipo consultor de Recursos Humanos.

Realizar charla demostrativa de la nueva tecnología en Capacitación usando Gamificación

Fecha de ejecución:

Dirigido a: personal Operativo

Método: Reunión Informativa virtual/presencial con el equipo que realizó el proyecto.

Responsables: Gerente General y coordinador de capacitaciones

BIBLIOGRAFÍA

15 pasos para la selección del personal con éxito [Libro] / aut. Alvarado Ansorena. - España : Ediciones Paidós, 1996.

Administración de Recursos Humanos [Libro] / aut. Gary Dessler, Ricardo Varela . - Mexico : Pearson, Quinta Edición, 2011.

Administración de Recursos Humanos [Libro] / aut. Gary Dessler, Ricardo Varela. - Mexico : Pearson, segunda edición, 2004.

Administración de Recursos Humanos [Libro] / aut. Dessler G. - Madrid : Pearson Education, 2009.

Administración de recursos HUMANOS (El Capital Humano de las Organizaciones) [Libro] / aut. Chiavenato Idalberto. - Mexico D.F : McGrawHill Octava Edición, 2000.

Administración de Recursos Humanos (El capital humano de las Organizaciones) [Libro] / aut. Chiavenato Idalberto. - Mexico D.F. : McGrawHill (Novena Edición), 2011.

ALEGSA.COM.AR [En línea] / aut. ALEGSA. - 21 de 06 de 2016. - 26 de 09 de 2021.

AQUAE FUNDACION [En línea] / aut. FUNDACION AQUAE. - 10 de 2018. - 21 de 09 de 2021. - <https://www.fundacionaquae.org/que-es-gamificacion/>.

Capacitación y Desarrollo del Personal [Libro] / aut. A.Siliceo.. - Mexico : Limusa Noriega, 2004.

Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos [Libro] / aut. Mertens Leonard. - Montevideo : Cinterfor, 1996.

ConexionEsan [En línea] / aut. Barrios Yoceline // ConexionEsan. - 05 de 08 de 2016. - 23 de 09 de 2021. - <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>.

Cuida tu Dinero [En línea] / aut. Mejias Aron // Cuida tu Dinero. - 12 de Junio de 2018. - 21 de 09 de 2021. - <https://www.cuidatudinero.com/13098971/definicion-de-un-servicio-de-banquetes>.

Definiciones [En línea] / aut. Ucha Florencia // capacitación. - Octubre de 2009. - 22 de 09 de 2021. - <https://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>.

Diccionario de Preguntas, Trilogía III [Libro] / aut. Allens Martha. - Argentina : Granica, 2010.

Diccionario por Competencias Tomo I [Libro] / aut. Alles Martha. - Buenos Aires : Ediciones Granica, 2009.

Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencias) [Libro] / aut. Alles Martha. - Buenos Aires, Argentina : Granica, 2002.

El Enfoque de Competencia laboral [Libro] / aut. Fernando Vargas, Fernando Casanova, Laura Montanaro. - España : CINTERFOR, 2001.

El Proceso Administrativo de la Capacitación [Sección de libro] / aut. J Aguilar / aut. libro J Aguilar. - Mexico : Asociacion Oxalqueña de Psicologia, 2010.

Estudio de la Motivación Humana [Libro] / aut. McClelland David C.. - Madrid : Narcea, 1989.

EUROINNOVA BUSINESS SCHOOL [En línea] / aut. EUROINNOVA. - 09 de 2019. - 24 de 09 de 2021. - <https://sv.euroinnova.edu.es/blog/tipos-de-competencias-laborales>.

Evolución Competencia Laboral [En línea] / aut. Franklin S., Vanessa M., Nora M.. - 08 de 2019. - 23 de 09 de 2021. -

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf.

Gamalean Annual Event Madrid [En línea] / aut. Gamalear. - 09 de 2017. - 09 de 2021. - <https://www.game-learn.com/en/resources/blog/empresas-consolidan-gamificacion-y-serious-games-en-la-capacitacion/>.

Gamificación El poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes [Libro] / aut. Imma Marin Esther Hierro. - Barcelona, España : Empresa Activa , 2013.

Gamificación Mecánicas de juego en tu vida Personal y Profesional [Libro] / aut. Cogollor José Luis Ramírez. - Madrid : SCLIBRO, 2014.

Gestión de recursos humanos [Libro] / aut. Simon Dolan, Ramon Cabrera, Susan Jackson. - Madrid : McGrawHill, 2007.

Gestión del Talento Humano [Libro] / aut. Chiavenato. - Mexico : Mc Graw Hill, 2009.

La Calidad no Cuesta [Libro] / aut. Crosby Philip. - Mexico, DF : CECSA, 1987.

La Gamificación en el Aula: que es y como aplicarla [Publicación periódica] / aut. UNIR. - España : UNIR, 2020. - <https://www.unir.net/educacion/revista/gamificacion-en-el-aula/>.

Mendive [En línea] / aut. Infante Viviana // Científico Pedagógico. - 22 de marzo de 2017. - 22 de 09 de 2021. -

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>.

Recursos Humanos [Libro] / aut. Ulrich. - Buenos Aires : Granica, 1997.

STARTX Software Consulting [En línea] / aut. Martinez Cristhiana Camacho. - 27 de 02 de 2017. - 26 de 09 de 2021.

The Tropic trend [En línea] / aut. Tamago TT. - 27 de 09 de 2016. - 26 de 09 de 2021. - <https://www.thetopictrend.com/gamificacion-10-casos-de-exito-en-empresas-y-en-la-gestion-de-personas-rr-hh/>.

UADE VIRTUAL [En línea] / aut. Saiz Veronica. - 2017. - 22 de 09 de 2021. - [https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4884/CyD_UVA4b_competenciasorigenehistoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20primer%20pa%C3%ADs%20en%20desarrollar,tanto%20en%20secundarios%20como%20terciarios\)..](https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4884/CyD_UVA4b_competenciasorigenehistoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20primer%20pa%C3%ADs%20en%20desarrollar,tanto%20en%20secundarios%20como%20terciarios)..)

Una perspectiva historica de la capacitacion laboral [En línea] / aut. Félix Mitnik Adela Coria // Foro Americano de Agencias de Desarrollo Local. - 07 de 2014. - 23 de 09 de 2021. - <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>.

Valuacion de Puestos [Libro] / aut. E LANHAM. - Mexico : Editorial Continental, 1985.

ANEXOS

ANEXO 1

TIPOS DE CLIENTES

Su cartera está clasificada de la siguiente forma:

a. Licitación Pública

Son aquellos compradores producto de la participación en un concurso público, realizado por parte del gobierno, donde se ofrecieron mejores precios y calidad de los productos.

Consiste en la publicación en los diarios de mayor circulación de un concurso público por parte del gobierno dirigido a empresas privadas, quienes se hacen presentes para competir entre sí y ofrecer sus mejores precios o calidad para lograr satisfacer la demanda de un bien o servicio, que el convocante desea.

Entre estos están: Hospital Benjamin Bloom, Hospital Rosales, Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Hospital El Salvador

b. Mercadeo

Es la clientela a los que se les realizan ofertas especiales para que distribuyan el producto en sus establecimientos permitiendo recoger ganancias tanto ellos como a la empresa.

Entre los cuales se encuentran: Super Selectos, Walmart

c. Venta de ruta

Son consumidores que tienen su propio negocio de comida rápida en distintas colonias o zonas, a los que se surte por medio de motoristas de la empresa.

Consiste en que un motorista traza una ruta a distintas colonias o zonas para ofrecer el producto a clientes que tienen su venta de comida rápida ya sea móvil o fija.

d. En salas de ventas

Son aquellas personas que llegan a un local de la empresa que ha sido destinado para la comercialización de los productos

ANEXO 2

GUÍA DE TRABAJO PARA PERSONAL QUE ATIENDE BANQUETES

1. Colocar los manteles en la mesa
2. Colocar los cubiertos alrededor de los platos
3. Sonreír y ser amable.
4. Lenguaje apropiado, saludar y preguntar en qué puede servir
5. Ningún cliente puede esperar más de dos minutos a ser atendido
6. Muestre paciencia y tranquilidad, algunos clientes son indecisos o impacientes.
7. Retire los platos y cubiertos una vez haya terminado el cliente

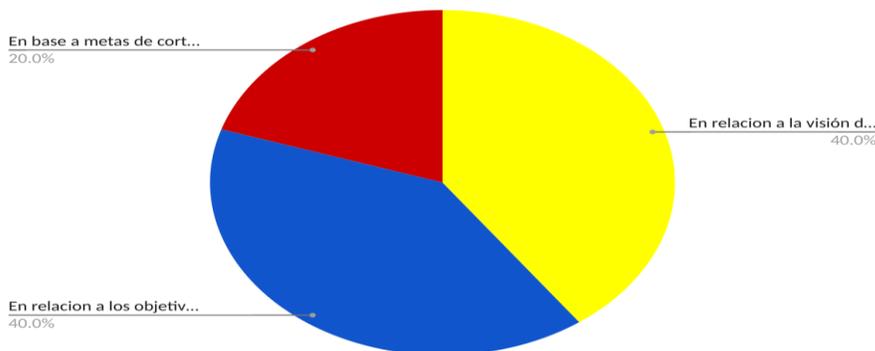
ANEXO 3

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR ESCUELA DE POSGRADOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CUESTIONARIO DE ENTREVISTA</p>	
OBJETIVO	Recolectar información básica de la empresa que ayude a la detección y solución de problemas
PERFIL, GENERAL O ESPECÍFICO	Cuestionario de entrevista dirigido a los Gerentes de la empresa.
<p>La información proporcionada durante esta entrevista es estrictamente confidencial y se utilizara únicamente para fines académicos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿De qué manera se alinean los objetivos estratégicos a través de toda la organización?2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de cada área?3. ¿Cuáles son las limitantes que considera que están incidiendo en el cumplimiento de los objetivos?4. ¿Considera que las capacitaciones al personal favorecen al cumplimiento de los objetivos de cada área?5. Se han recibido quejas o presentados inconvenientes con clientes no satisfechos. Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 76. ¿Cuáles son las principales quejas o reclamos que han recibido de los clientes actuales?7. ¿Las ventas se han visto afectadas debido a este tipo de inconvenientes?8. ¿A qué segmento de mercado está dirigido la organización?9. Se han detectado nuevos segmentos de mercado a los cual la organización desea dirigirse. Si responder en forma afirmativa. ¿Cuáles son esos segmentos de mercado?10. ¿Qué personal estaría involucrado para atender a este nuevo segmento?11. Considera que el personal cuenta con las competencias requeridas para introducirse en este nuevo segmentó. Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 1412. ¿Qué técnicas o métodos se utilizan para realizar procesos de capacitación?13. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones para el personal existente?14. Existen planes de capacitación para todas las áreas de la organización. Si responde en forma negativa pasar a la pregunta 1615. ¿Cómo se mide el impacto que tienen las capacitaciones para alcanzar metas y objetivos de corto y largo plazo?16. ¿Cuáles son las limitantes que evitan que se desarrollen planes de formación del personal?17. ¿Conoce de herramientas virtuales que puedan solventar estos inconvenientes?	

Interpretación de herramienta utilizada para los Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

1. ¿De qué manera se alinean los objetivos estratégicos a través de toda la organización?

Gráfico 1

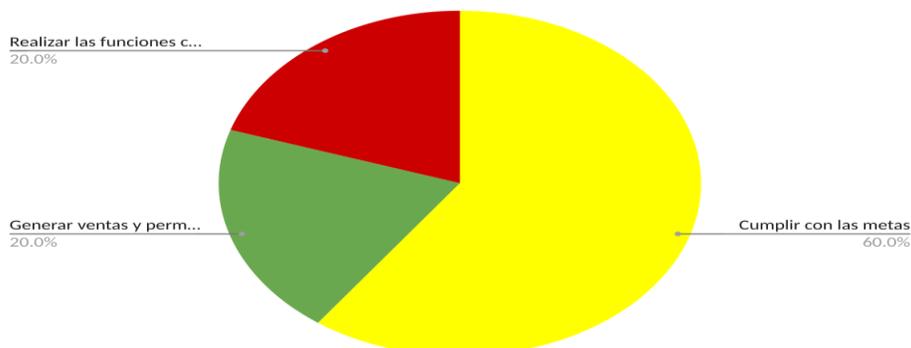


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. De acuerdo a la pregunta #1, los gerentes respondieron con un 40% que los objetivos estratégicos se alinean en base a la visión de la organización, de forma similar también con un 40% se alinean en base a los objetivos y ventas de cada área, y el 20% respondió que, en base a metas de corto y largo plazo, lo que indica que no hay criterios definidos para evaluar los objetivos en base a la estrategia de la organización.

2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de cada área?

Gráfico 2

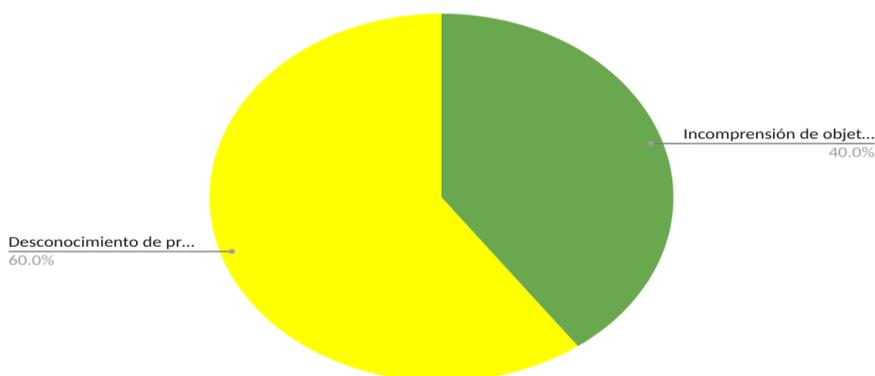


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. Los datos obtenidos por la encuesta realizada a gerentes reflejan que el 60% manifiesta que los objetivos de cada área son el cumplir con las metas establecidas, mientras que el 20% respondió que la generación de venta y permanecer activos en el tiempo así mismo el otro 20% respondió que realizar las funciones de forma correcta, porque se analiza que existe una falta de comunicación en la definición de los objetivos de la empresa y cada área.

3 ¿Cuáles son las limitantes que considera que están incidiendo en el cumplimiento de los objetivos?

Gráfico 3

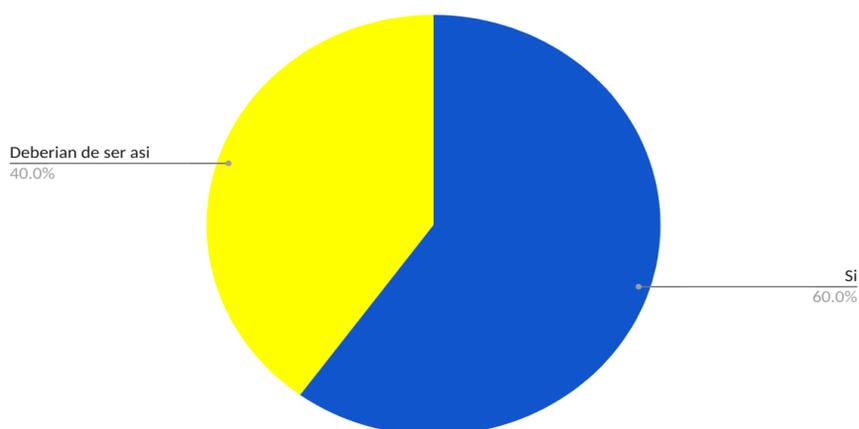


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. Al realizar la revisión de esta gráfica los datos obtenidos en cuanto a las limitantes de incidencia en el cumplimiento de objetivos se observa; que el 60% tiene desconocimiento de los procesos que realiza la empresa, y un 40 % no comprende los objetivos de la misma, por lo que se puede deducir que no hay una visión y misión concreta de la organización.

4. ¿Considera que las capacitaciones al personal favorecen al cumplimiento de los objetivos de cada área?

Gráfico 4

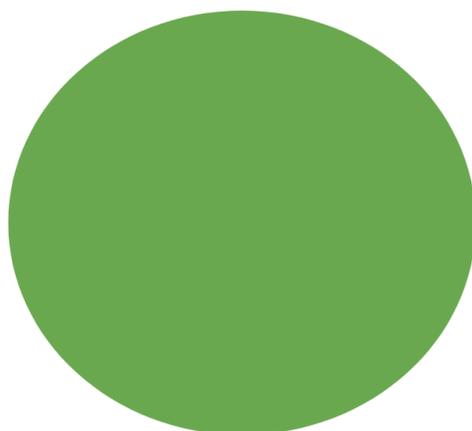


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. En cuanto si las capacitaciones favorecen al cumplimiento de los objetivos por áreas el 60% de los gerentes respondió que sí, a diferencia del 40 % de ellos que manifestó que no se cumplen, lo que evidencia que no existe una comunicación y definición de objetivos estratégicos en la organización.

5. Se han recibido quejas o presentado inconvenientes con clientes no satisfechos. Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 7

Gráfico 5

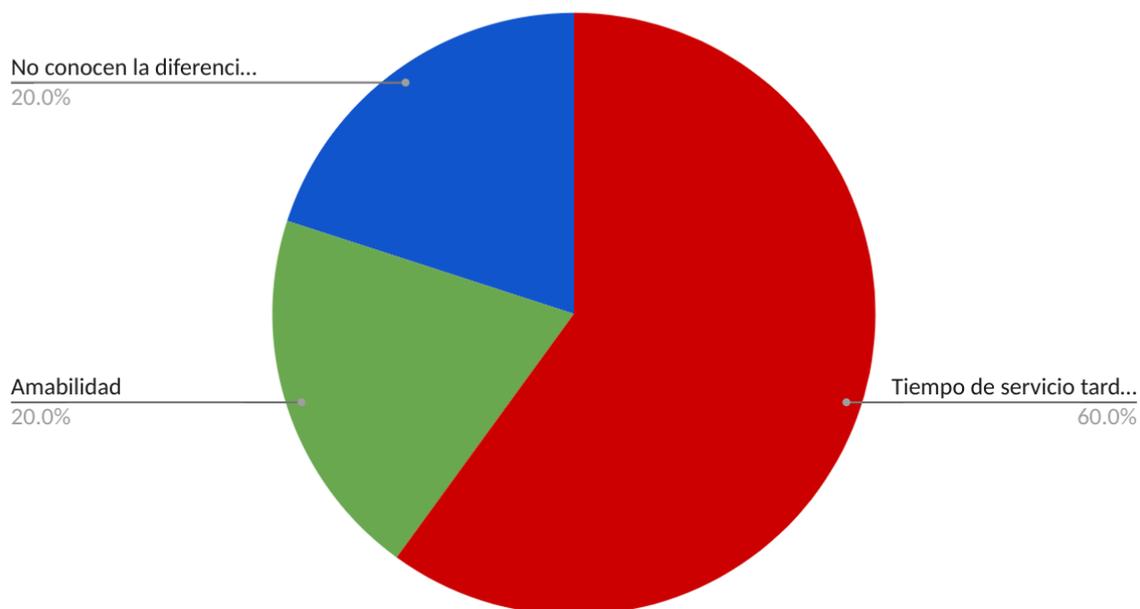


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. La gráfica # 5, muestra que el 100% de los gerentes han recibido quejas o han tenido inconvenientes con los clientes, lo que indica que los gerentes están concientes que existe inconformidad por parte del consumidor.

6. ¿Cuáles son las principales quejas o reclamos que han recibido de los clientes actuales?

Gráfico 6



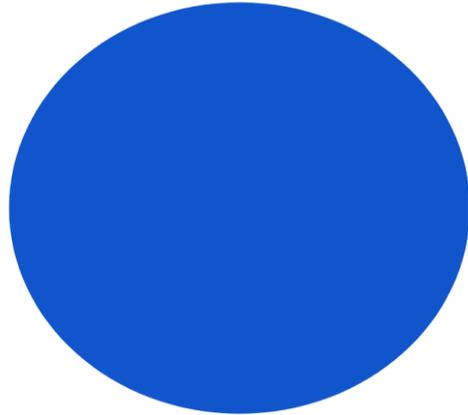
Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. En cuanto al tiempo de servicio o de espera para ser atendido son de las principales quejas que se han recibido por parte de los consumidores con un 60%, un 20% manifiesta que no son amables, y un 20% no conocen la diferencia entre un servicio y otro principalmente cuando son eventos de banquetes.

Esto refleja que los gerentes son concientes de las dificultades que ocurren por parte del personal al no tener los conocimientos correctos.

7. ¿Las ventas se han visto afectadas debido a este tipo de inconvenientes?

Gráfico 7

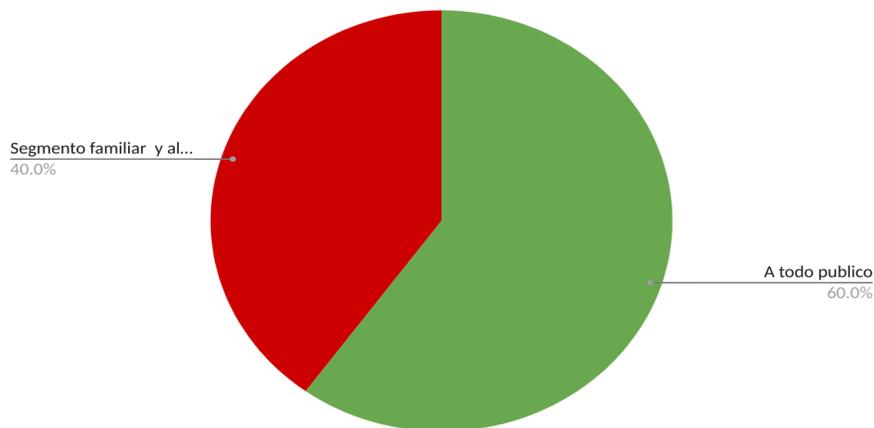


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. Con un 100% de afirmación el gráfico 7, presenta que las ventas se han visto afectadas debidos a los inconvenientes por parte del desconocimiento tanto de los gerentes como de los empleados por no establecer el debido entrenamiento en la organización.

8. ¿A qué segmento de mercado está dirigido la organización?

Gráfico 8

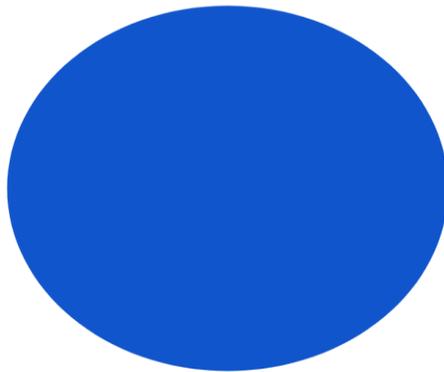


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. El gráfico #8 ilustra el mercado al que se dirige la empresa, siendo un 60% a todo el público, contra un 40 % que manifiesta que solo al segmento familiar y empresas pequeñas, lo que refleja que no se han definido de una forma clara y precisa los objetivos estratégicos de la empresa.

9. Se han detectado nuevos segmentos de mercado a los cuales la organización desea dirigirse. Si responde en forma afirmativa.

Gráfico 9

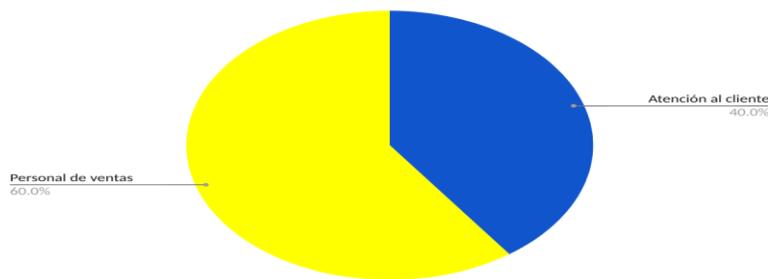


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. De acuerdo a la encuesta realizada con un 100% todos los gerentes respondieron de forma afirmativa que sí han detectado nuevos segmentos de mercado.

10. ¿Qué personal estaría involucrado para atender a este nuevo segmento?

Gráfico 10

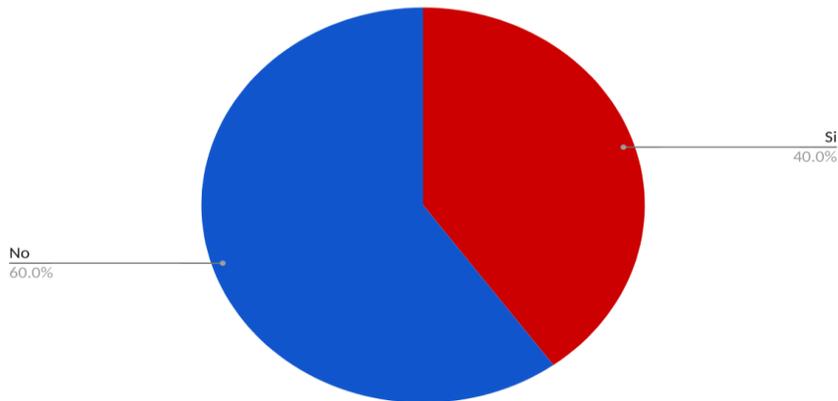


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. De acuerdo a la gráfica de la pregunta 10.10, los gerentes manifiestan con un 60%, que el personal de ventas es el idóneo para atender el nuevo segmento observado, mientras que el 40% expresa que el personal de atención al cliente es el idóneo.

11 Considera que el personal cuenta con las competencias requeridas para introducirse en este nuevo segmentó. Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 14

Gráfico 11

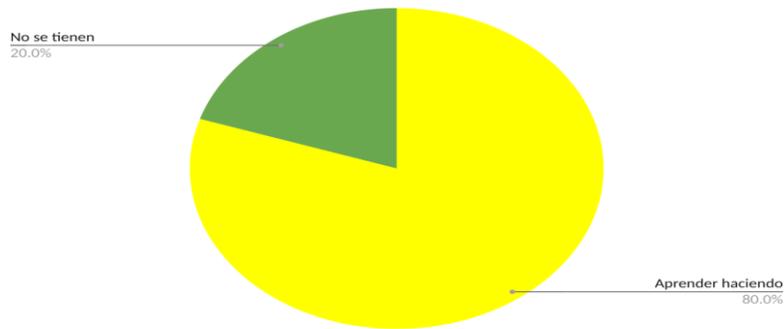


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. En cuanto a la pregunta 11. los gerentes con un 60% respondieron que el personal no tiene las competencias requeridas para introducirse al nuevo segmento mientras que un 40% manifiesta que si tienen las competencias.

12. ¿Qué técnicas o métodos se utilizan para realizar procesos de capacitación?

Gráfico 12

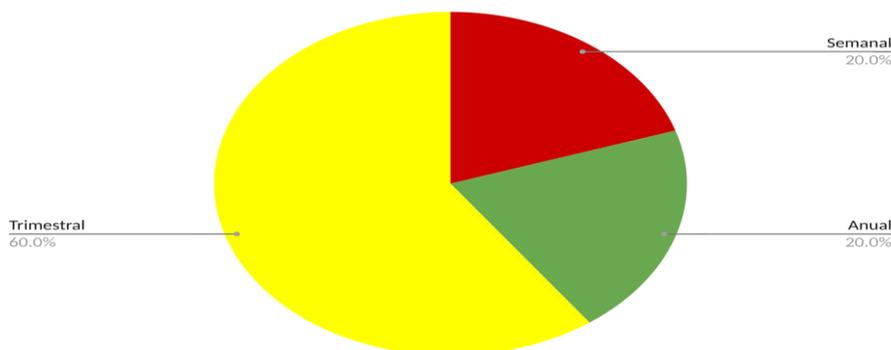


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. Según la gráfica, los datos obtenidos en cuanto a los métodos que se utilizan para realizar los procesos de capacitación el 80% manifiesta que aprender haciendo, y solo un 20% expresa que no se tiene.

13. ¿Cada cuánto tiempo se realizan capacitaciones para el personal existente?

Gráfico 13

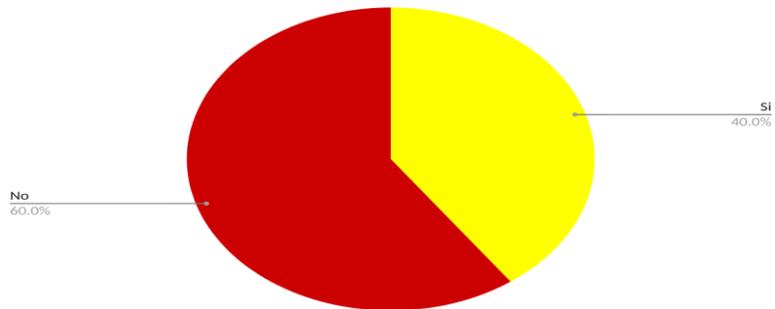


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. La gráfica 13, refleja que el 60% de los encuestados manifiesta que de forma trimestral se imparten las capacitaciones, en comparación a un 20% que menciona que se hacen semanales y un 20% de forma anual.

14 Existen planes de capacitación para todas las áreas de la organización. Si responde en forma negativa pasar a la pregunta 16

Gráfico 14

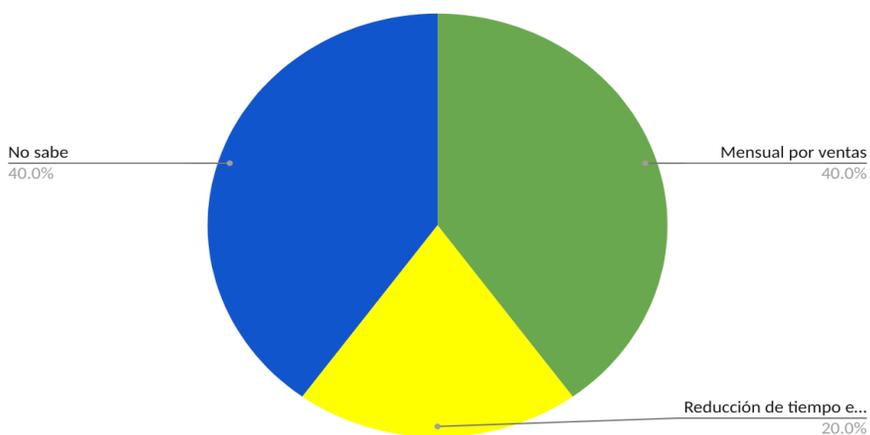


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. En la gráfica #14.14 se observa que el 60% manifiesta que no existen planes de capacitación para todas las áreas de la organización, contra un 40% que expresa que sí.

15.15 ¿Cómo se mide el impacto que tienen las capacitaciones para alcanzar metas y objetivos de corto y largo plazo?

Gráfico 15

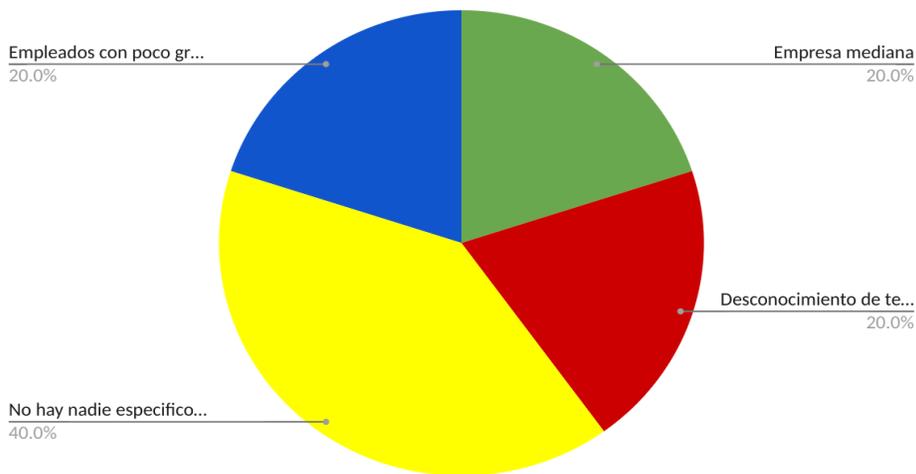


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. El impacto que tienen las capacitaciones para alcanzar metas y objetivos, un 40% de las jefaturas no sabe, similar a un 40% que opina que es mensual por las ventas generadas y solo un 20% expresa que es por reducción de tiempo.

16 ¿Cuáles son las limitantes que evitan que se desarrollen planes de formación del personal?

Gráfico 16

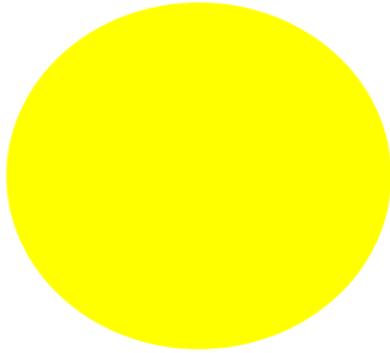


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. De acuerdo a la gráfica presentada el 40% manifiesta que no hay personal asignado para que se desarrollen los planes de formación personal, sin embargo, el 20% manifiestan que desconocen que haya planes a bajo costo, otro 20% expresa que los empleados tienen baja escolaridad y un 20% expone que al ser una empresa mediana no los necesita.

17. ¿Conoce de herramientas virtuales que puedan solventar estos inconvenientes?

Gráfico 17



Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a Gerentes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. El 100% de las gerencias manifiestan que desconocen que algún tipo de herramienta virtual pueda ayudar a solventar las dificultades que tiene la organización.

ANEXO 4



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

TEMA	
OBJETIVO	Recolectar información básica de la empresa que ayude a la detección y solución de problemas
PERFIL, GENERAL O ESPECÍFICO	Cuestionario dirigido al jefe de venta de la empresa.

La información proporcionada durante esta entrevista es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos:

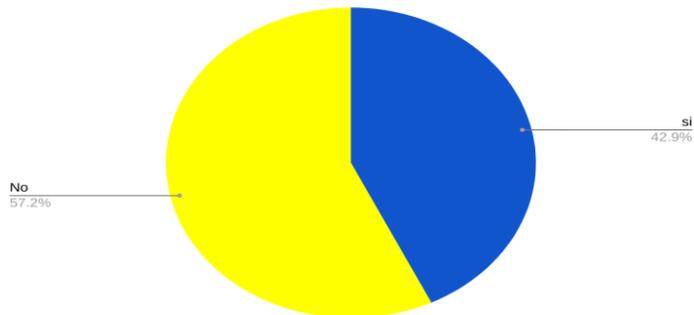
1. ¿Conoce el impacto que su departamento realiza a los objetivos estratégicos de la organización?
Sí __ No __
2. Considera que el personal a su cargo cuenta con todas las competencias requeridas para desempeñar sus funciones
3. De acuerdo a las competencias actuales de su equipo de trabajo. ¿Podrían atender las exigencias de nuevos proyectos?
4. ¿Cómo identifica las fortalezas del personal a su cargo?
5. ¿Cómo identifica las debilidades del personal a su cargo?
6. ¿Quién es el encargado de planear y realizar la capacitación?
7. ¿Cómo se identifican los empleados a capacitar?
8. ¿Cuál es el proceso para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores?
9. ¿De qué forma crees que deberían de impartirse las capacitaciones?
10. ¿Qué técnicas o métodos se utilizan para desarrollar la capacitación?
11. Considera que el método de capacitación utilizado es el ideal para la organización. Si responde en forma positiva pasar a la pregunta 15
12. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que existen con el actual método de capacitación?
13. ¿Cómo enfrenta usted estos inconvenientes que presenta el actual método de capacitación?
14. ¿Conoce usted otros métodos de capacitación que son más eficientes al actual utilizado?
Podría mencionarlos
15. ¿Posee la organización un presupuesto de capacitación para su área? ¿Cómo es determinado este presupuesto?
16. ¿Qué capacitaciones considera usted que le han servido para mejorar el proceso de trabajo diario?
17. Considera que si la organización decide incursionar a otro rubro de mercado los colaboradores cuentan con las competencias requeridas
18. ¿Cómo se mide el impacto que tienen las capacitaciones en las funciones del personal?

19. ¿Cómo realiza el seguimiento de los resultados de la capacitación?

Análisis de la Herramienta utilizada para el personal de ventas

1 ¿Conoce el impacto que su departamento realiza en los objetivos estratégicos de la organización?

Gráfico 1

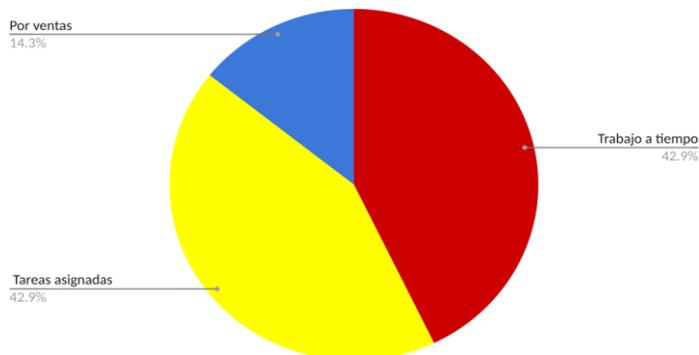


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El gráfico #1, muestra que el 52% del personal operativo no conoce el impacto que tienen los objetivos estratégicos de la organización, y un 49.9% expresa conocerlos.

2.2 ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de objetivos?

Gráfico 2

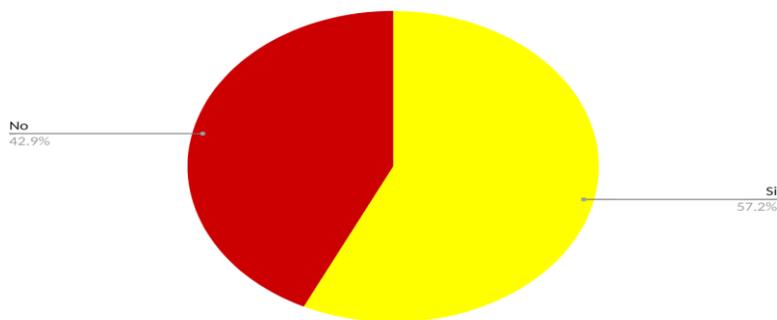


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 42.9 del personal operativo contribuye al cumplimiento de metas por tareas asignadas, otros 42.9 por entregar el trabajo a tiempo y sólo un 14.3 cree que cumple los objetivos por las ventas.

3 ¿Ha recibido capacitaciones para desarrollar con eficiencia todas sus funciones dentro de la organización? Si responde en forma negativa pasar a la pregunta 6.

Gráfico 3

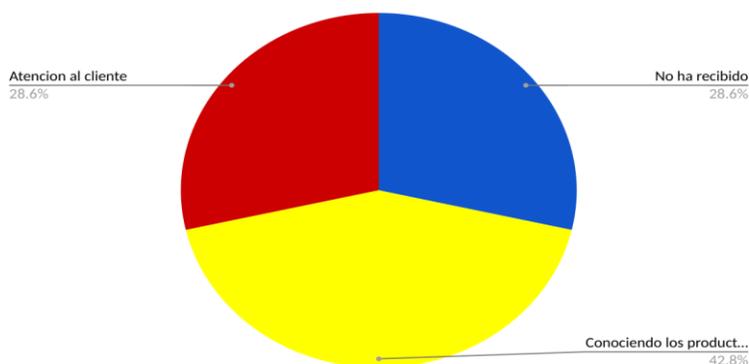


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 57.2% del personal operativo expresa haber recibido algún tipo de capacitaciones que le han ayudado a mejorar su desempeño, pero el 42.9% manifiesta que no han recibido ninguna capacitación.

4.4 ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Gráfico 4

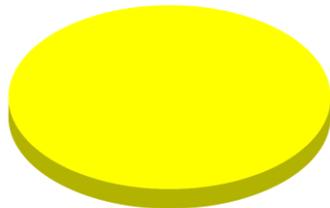


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El personal operativo manifiesta haber recibido alguna capacitación entre ellas están con un 42.8% sobre el conocer productos nuevos de la organización, el 28.6% sobre atención al cliente, sin embargo, hay otro 28.6% que manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación.

5 ¿Qué medio o técnica se utilizó para impartirle a usted dicha capacitación?

Gráfico 5

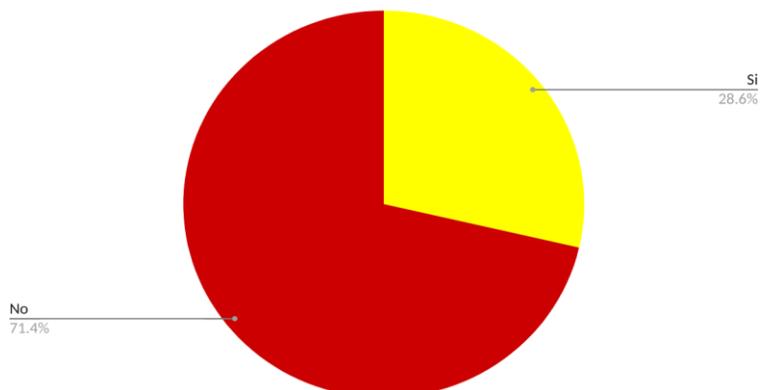


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 100% del personal operativo manifiesta que ha recibido algún tipo de capacitación en forma grupal.

6.6 Le parece adecuada la forma en la que la empresa realiza las capacitaciones

Gráfico 6

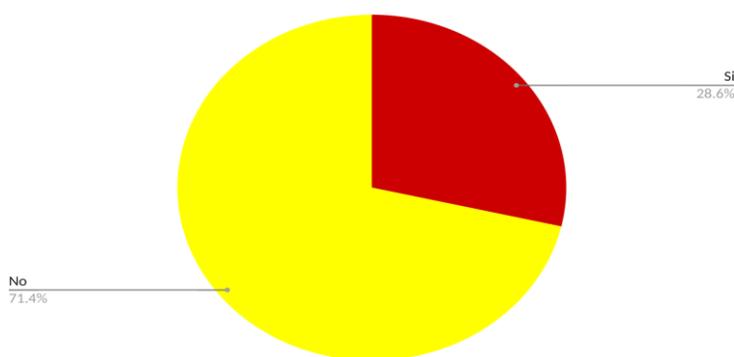


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 71.4% del personal operativo manifiesta que no le parece adecuada la forma de cómo la empresa imparte las capacitaciones, sin embargo, el 28.6 manifiesta que si le parece.

7 Con la formación recibida. Considera que se despejaron dudas sobre el desarrollo de sus funciones.

Gráfico 7

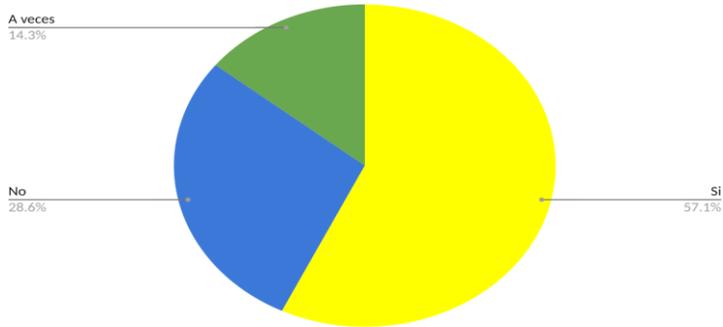


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 71.4% del personal encuestado expresa que no se despejaron las dudas sobre el desarrollo de sus actividades, pero el 28.6 dice que si ayuda la formación recibida.

8 Ha tenido dificultad para desarrollar alguna de sus funciones. ¿Qué tipo de dificultades? Si responde en forma negativa pase a la pregunta 10.

Gráfico 8

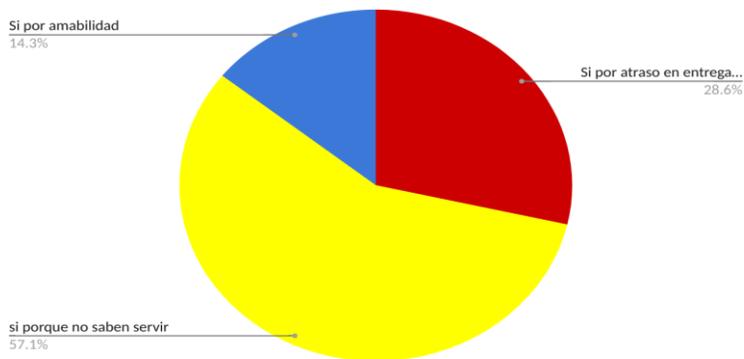


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El gráfico # 8, refleja de acuerdo a los datos obtenidos que el 57.1% ha tenido dificultad para realizar sus funciones diarias, el 28.6 manifiesta que no, y el 14.3% expresa que algunas veces ha tenido dificultad para realizar sus labores.

9 se han presentado quejas o reclamos por parte de los clientes que visitan la cafetería. ¿Qué tipo de inconvenientes?

Gráfico 9

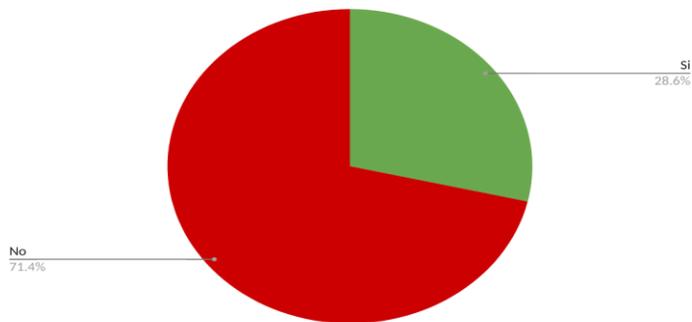


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Dentro de las quejas o reclamos que han recibido por parte de los consumidores hay un grupo del 57.1% que el llamado de atención es porque no saben servir, el 28.6% por la entrega tardía de los productos y el 14.3 porque no son amables con los clientes.

10 considera que la formación que posee es amplia para realizar los servicios prestados a los clientes.

Gráfico 10

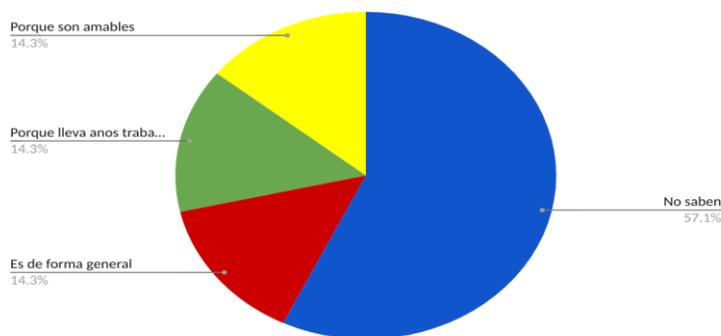


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 71.4% del personal manifiesta que la formación que han recibido por parte de la organización no ha sido suficiente para realizar los servicios a los clientes, comparada con un 28.6% que expresa que sí lo es.

11 ¿Por qué considera que es la adecuada?

Gráfico 11

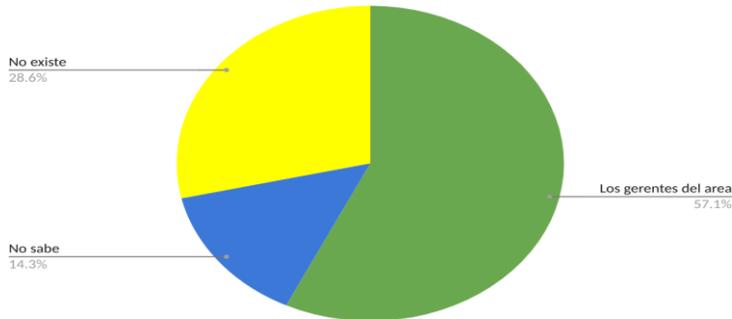


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El personal operativo que considera adecuada la capacitación es un 57.1% manifiestan que no saben y es las que les dan, un 14.3% la considera adecuada porque es de forma general. Otro 14.3% porque llevan años trabajando en la organización y finalmente un 14.3% porque son amables cuando las imparten

12. ¿Quién es el encargado de impartir las capacitaciones?

Gráfico 12

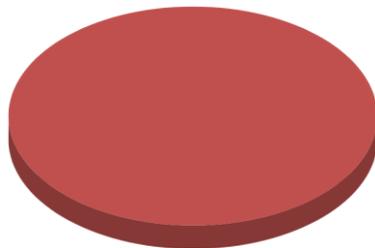


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos con respecto al conocimiento de quien imparte las capacitaciones el personal respondió que los gerentes de cada área con un 57.1%, un 28.6 expresa que no existe personal asignado y un 14.3 no sabe.

13. Conoce la manera en que son elegidas las personas capacitadas

Gráfico 13

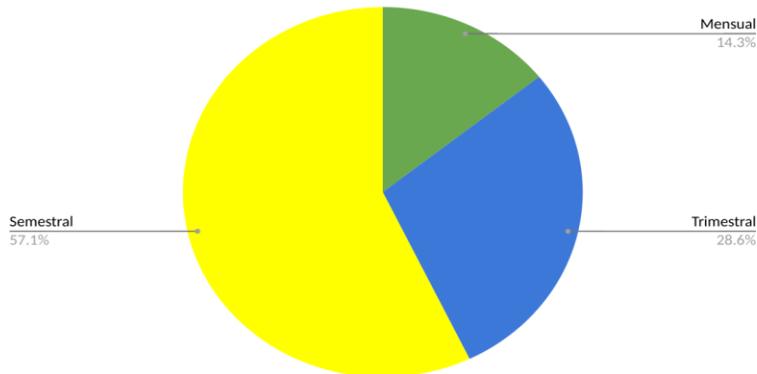


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 100%, de la población entrevistada, manifestó que desconoce la forma en que son elegidos para tomar algún tipo de capacitación.

14 ¿Cada cuánto tiempo se efectúan las capacitaciones en su organización?

Gráfico 14

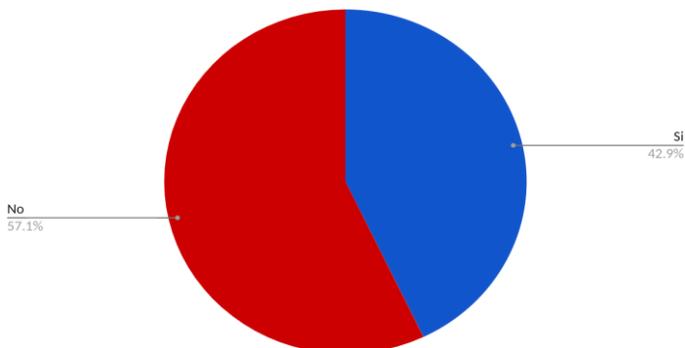


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La gráfica muestra que un 57.1% manifiesta que las capacitaciones se reciben cada semestre, mientras un 28.6% de forma trimestral, y sólo un 14.3 % de forma mensual.

15 ¿Usted recibe capacitaciones cuando la empresa incursiona a un nuevo segmento o rubro de mercado? Si responde en forma negativa pase a la pregunta 17

Gráfico 15

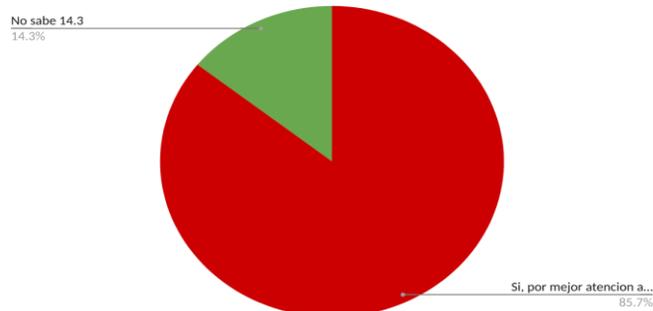


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Los datos obtenidos en la pregunta 15, expone que el 57.1%, no recibe capacitación cuando la organización incursiona en un nuevo segmento o rubro del mercado, solo un 42.9% manifiesta que si reciben información.

16 Considera que deberían ser necesarias. ¿Por qué?

Gráfico 16

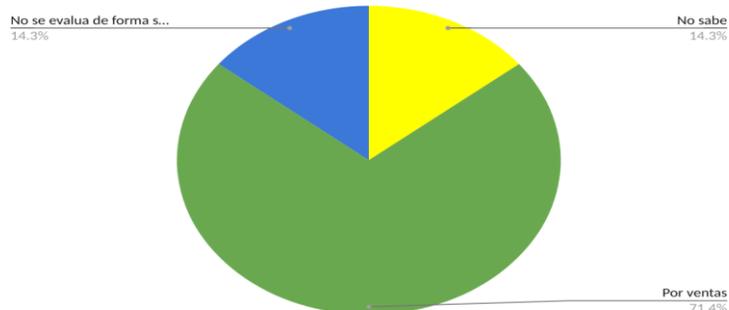


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Los datos obtenidos en cuanto a necesidad de capacitación sobre nuevos segmentos o rubros expresan que, si es necesario, para mejorar la atención al cliente con un 85.7 % y sólo un 14.3% no sabe si es necesaria.

17 ¿De qué manera se evalúa el impacto de las capacitaciones?

Gráfico 17



Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal operativo de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El impacto de las capacitaciones de acuerdo al personal operativo, considera que un 71.4% se mide por las ventas, un 14.3%, no se evalúa de forma seria y un 14.3% no sabe cómo se mide este objetivo.

ANEXO 5



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

OBJETIVO	Recolectar información básica de la empresa que ayude a la detección y solución de problemas
PERFIL, GENERAL O ESPECÍFICO	Cuestionario de entrevista dirigido al personal de ventas de la empresa.

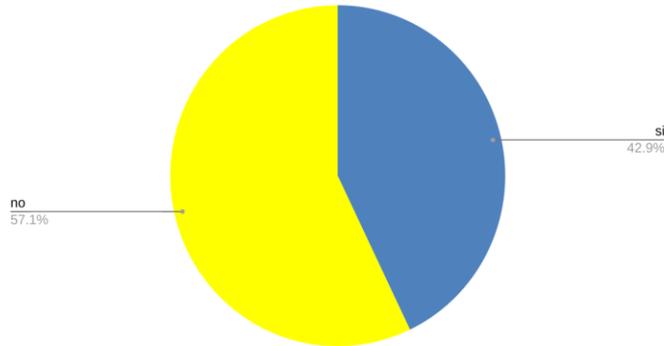
La información proporcionada durante esta entrevista es estrictamente confidencial y se utilizara únicamente para fines académicos:

1. ¿Conoce el impacto que su departamento realiza a los objetivos estratégicos de la organización?
Sí ___ No ___
2. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de objetivos?
3. ¿Ha recibido capacitaciones para desarrollar con eficiencia todas sus funciones dentro de la organización? Si responde en forma negativa pasar a la pregunta 6
4. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?
5. ¿Qué medio o técnica se utilizó para impartirle a usted dicha capacitación?
6. Le parece adecuada la forma en la que la empresa realiza las capacitaciones
7. Con la formación recibida. Considera que se despejaron dudas sobre el desarrollo de sus funciones
8. Ha tenido dificultad para desarrollar alguna de sus funciones. ¿Qué tipo de dificultades? Si responde en forme negativa pase a la pregunta 10
9. Se han presentado quejas o reclamos por parte de los clientes que visitan la cafetería. ¿Qué tipo de inconvenientes? Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta
10. Considera que la formación que posee es amplia para realizar los servicios prestado a los clientes
11. ¿Por qué considera que es la adecuada?
12. ¿Quién es el encargado de impartir las capacitaciones
13. Conoce la manera en que son elegidas las personas capacitadas
14. Cada cuanto tiempo se efectúan las capacitaciones en su organización
15. ¿Usted recibe capacitaciones cuando la empresa incursiona a un nuevo segmento o rubro de mercado? Si responde en forma negativa pase a la pregunta 17
16. Considera que deberían ser necesarios. ¿Por qué?
17. ¿De qué manera se evalúa el impacto de las capacitaciones?

Análisis herramienta utilizada para el personal de Ventas

1 ¿Conoce el impacto que su departamento realiza en los objetivos estratégicos de la organización?

Gráfico 1.

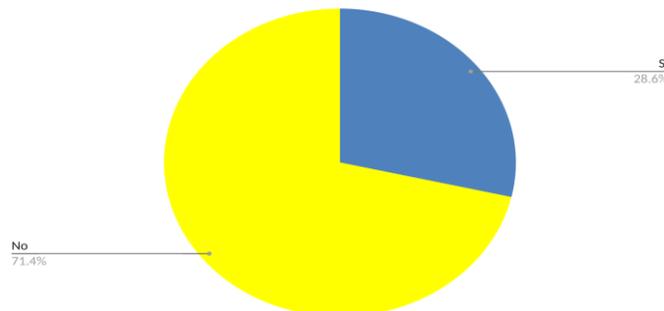


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Del total de encuestas realizadas al personal del área de ventas el 51.1 %, no conoce el impacto de los objetivos estratégicos de la organización; y de acuerdo a los resultados el 42.9% manifiesta que, si los conoce, esto refleja que hay una deficiencia en cuanto a la información sobre planeación estratégica.

2 Considera que el personal a su cargo cuenta con todas las competencias requeridas para desempeñar sus funciones.

Gráfico 2

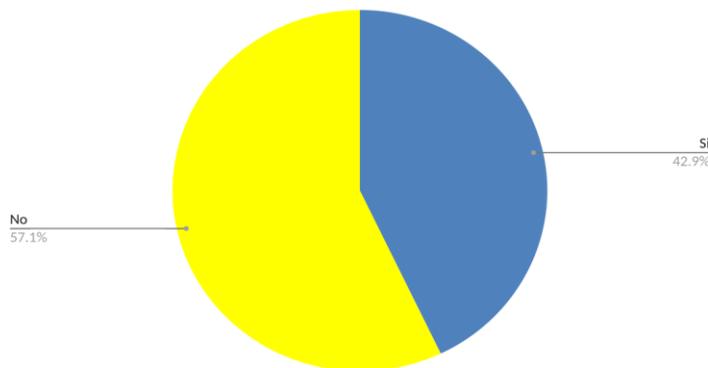


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos sobre competencias requeridas el 71.4% del personal de sala de ventas no posee las características le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo en comparación del 28.6 que si las posee.

3. De acuerdo a las competencias actuales de su equipo de trabajo. ¿Podrían atender las exigencias de nuevos proyectos?

Gráfico 3

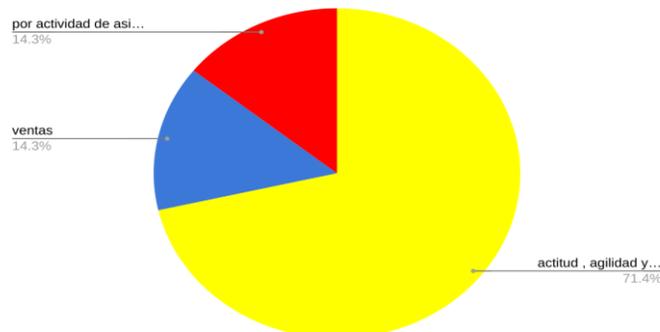


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación. El gráfico 3 muestra, que de acuerdo a las competencias actuales que tiene el personal de sala de ventas el 57.2% difícilmente podría atender las exigencias de nuevos proyectos, contra el 42.9% que si lograría ejecutarlas.

4. ¿Cómo identifica las fortalezas del personal a su cargo?

Gráfico 4

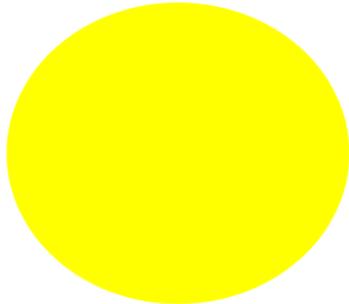


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Análisis. La pregunta 4 evalúa la identificación de fortalezas reflejando que el 71.4% las determina por medio de la actitud, la agilidad y rapidez, mientras que el 14.3 lo determinan por actividades asignadas similar a otro grupo que las identifica por ventas realizadas con un 14.3%.

5. ¿Cómo identifica las debilidades del personal a su cargo?

Gráfico 5

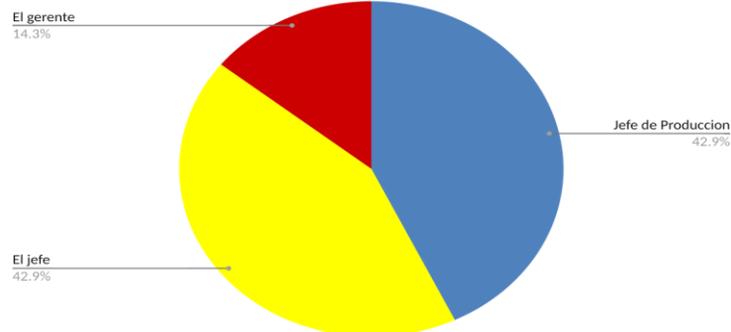


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La gráfica muestra como el 100% identifica las debilidades del personal de sala de ventas por no terminar el trabajo a tiempo, errores comunes, desorden y desmotivación.

6. ¿Quién es el encargado de planear y realizar la capacitación?

Gráfico 6

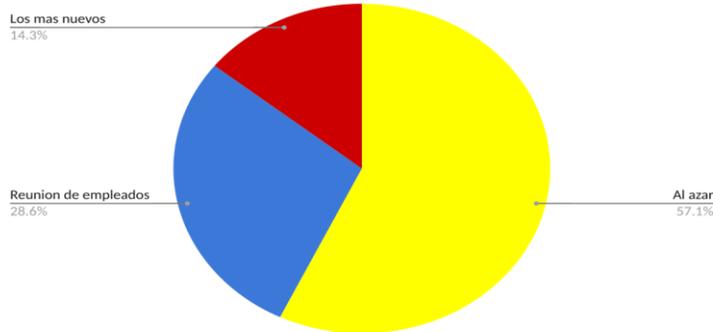


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La gráfica muestra que el 42.9% manifiesta que el Jefe de producción es el encargado de planear y realizar la capacitación así mismo como el gerente general, y sólo un 14.3% manifiestan que es el gerente, lo que refleja que los empleados de sala de ventas no saben directamente a quien dirigirse directamente cuando hay una necesidad de retroalimentación del trabajo.

7. ¿Cómo se identifican los empleados a capacitar?

Gráfico 7



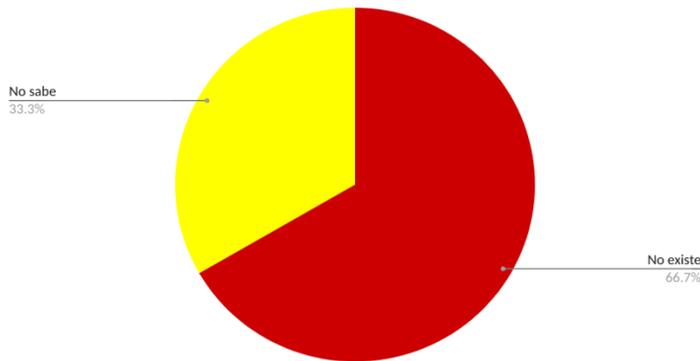
Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Es evidente lo que muestra la gráfica donde se refleja que el 57.1% de los empleados es seleccionado al azar para identificar a quienes se va a capacitar, el 28.6% lo identifican en una reunión y solo el 14.3% se selecciona a las personas más nuevas dentro de la empresa.

Por lo que queda evidenciado que la empresa no maneja un plan de capacitaciones y planes de carrera establecidos para los empleados

8. ¿Cuál es el proceso para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores?

Gráfico 8

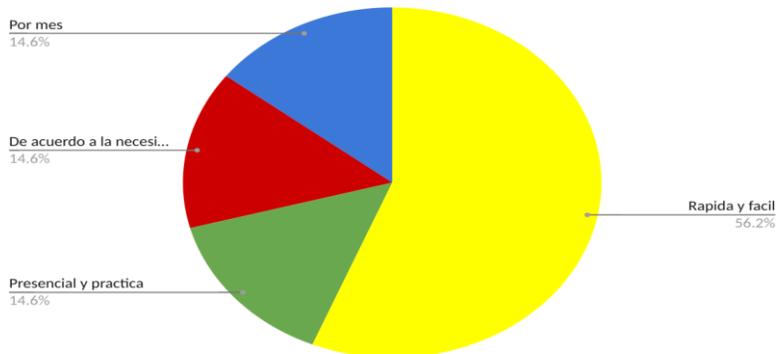


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El gráfico 8 muestra que el 66.7% manifiesta que no existe un proceso definido para seguir un plan de capacitación y el 33.3% menciona que no sabe si lo hay, esto refleja que no hay un plan estratégico definido en la empresa.

9. ¿De qué forma crees que deberían de impartirse las capacitaciones?

Gráfico 9

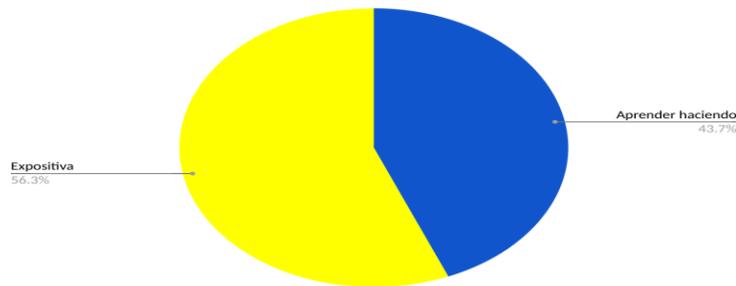


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Con un 56.2% la gráfica muestra que la forma de realizar las capacitaciones el personal pretende que sean rápidas y fáciles, y un 14.6% que sean por mes, de acuerdo a la necesidad y de forma presencial y práctica; reflejando que no hay una política de capacitación continua lo que incide en el desempeño de los empleados.

10. ¿Qué técnicas o métodos se utilizan para desarrollar la capacitación?

Gráfico 10

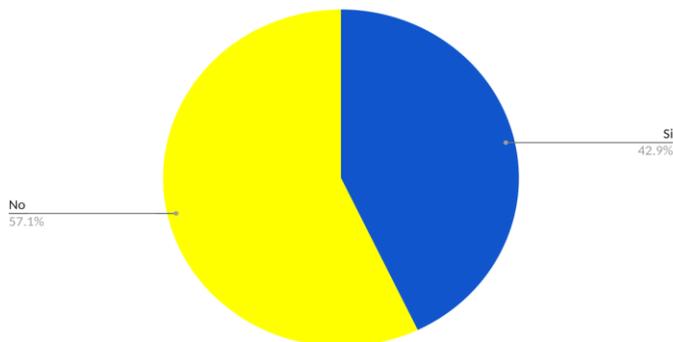


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La técnica expositiva es el método más común que utiliza la empresa para impartir las capacitaciones con un 56.3%, solo un 43.7% lo realizan aprendiendo haciendo, lo que refleja que no están utilizando la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.

11. Considera que el método de capacitación utilizado es el ideal para la organización. Si responde en forma positiva pasar a la pregunta 15.

Gráfico 11

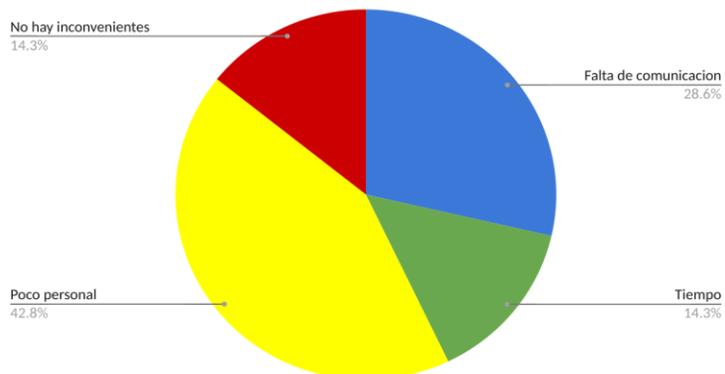


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. **Interpretación:** El gráfico 11 presenta que el 57.1% considera que el método de capacitación

utilizado por la empresa no es el ideal y no responde a las necesidades de desarrollar de forma eficiente el trabajo realizado, y solo un 42.9% manifiesta que si es el método adecuado, lo que refleja el desconocimiento o conformismo de otras técnicas innovadores de retroalimentar los conocimientos.

12. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que existen con el actual método de capacitación?

Gráfico 12

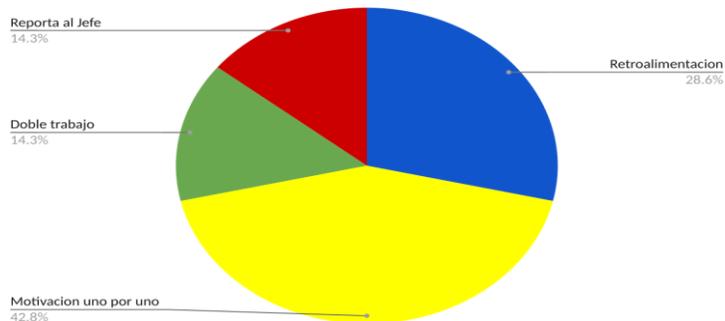


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: Los principales inconvenientes del actual método de capacitación con un 42.8%, refleja que por ser poco personal no se invierte en un plan de capacitación, la falta de comunicación con un 28.6% continua refleja que es un inconveniente y un 14.3 % señala que el tiempo y no hay inconvenientes.

13. ¿Cómo enfrenta usted estos inconvenientes que presenta el actual método de capacitación?

Gráfico 13

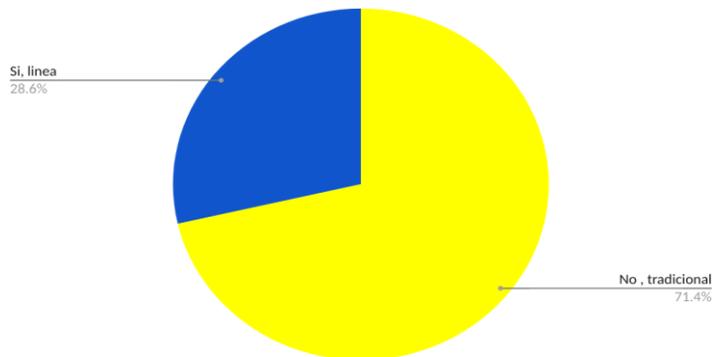


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La gráfica muestra que un 42.8% necesita reforzar los conocimientos uno a uno, retroalimentando en grupo con un 28.6%, con un 14.3 realizan doble trabajo igualmente con un 14.3 reportan al jefe; lo que implica que no están definidos los procesos para solventar inconvenientes de las actividades que realiza la empresa.

14. ¿Conoce usted otros métodos de capacitación que son más eficientes al actual utilizado? Podría mencionarlos

Gráfico 14

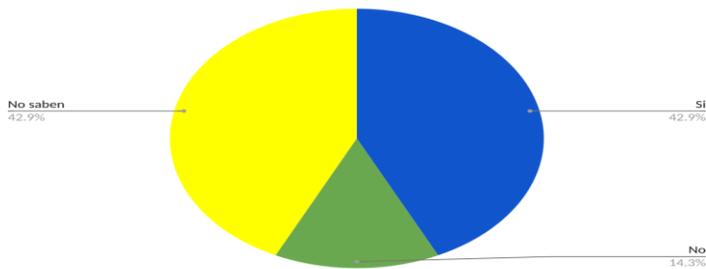


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La gráfica 14, presenta que el 71.4% no conoce otra forma de recibir capacitaciones, manifiesta que solo de forma tradicional, y solo el 28.6 menciona que si conoce forma adicional como en línea.

15. ¿Posee la organización un presupuesto de capacitación para su área? ¿Cómo está determinado este presupuesto?

Gráfico 15

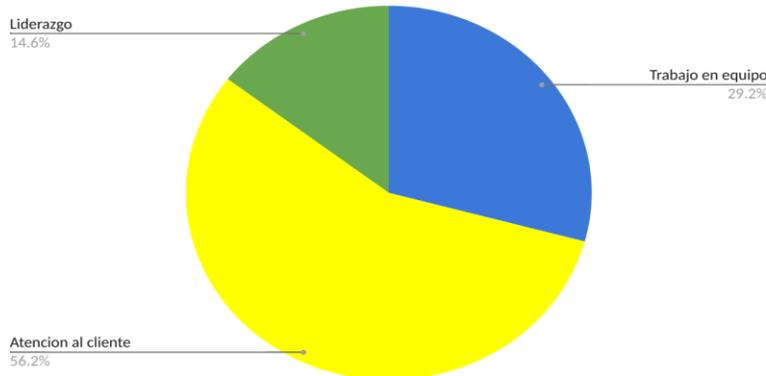


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El 42.8%, de la población encuestada no sabe si existe un presupuesto para capacitación, otro grupo manifiesta que sí existe con un 42.8% y solo el 14.3 menciona que no hay un presupuesto asignado para capacitación.

16. ¿Qué capacitaciones considera usted que le han servido para mejorar el proceso de trabajo diario?

Gráfico 16

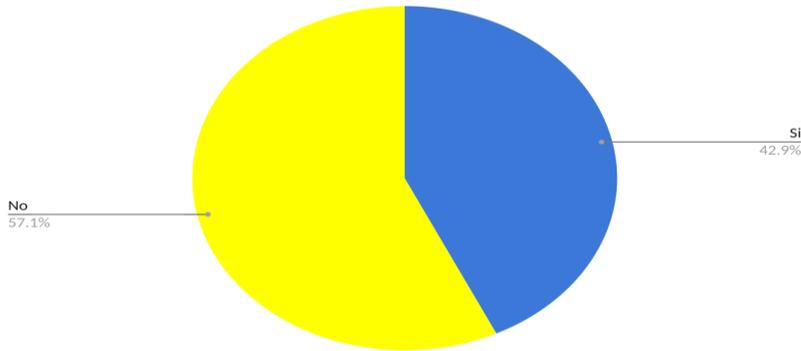


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La gráfica muestra que el 56.2% la capacitación de atención al cliente les ha sido más útil para desempeñar sus funciones, el 29.2% el trabajo en equipo y un 14.6%, ha sido más beneficiosa para realizar sus actividades.

17. Considera que si la organización decide incursionar a otro rubro de mercado los colaboradores cuentan con las competencias requeridas

Grafico 17



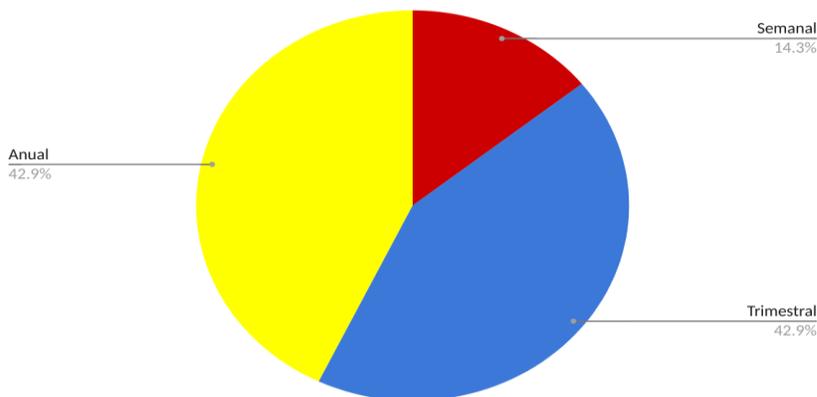
Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: El gráfico 17, presenta el 57.1% los empleados no cuentan con las competencias requeridas para abarcar otros rubros del mercado y el 42.8% manifiesta que si posee las competencias necesarias para cubrir un nuevo mercado.

Lo que implica que la empresa no tiene definido el proceso y plan de capacitación de acuerdo a competencias de sus empleados para cubrir otros mercados

18. ¿Cómo se mide el impacto que tienen las capacitaciones en las funciones del personal?

Gráfico 18

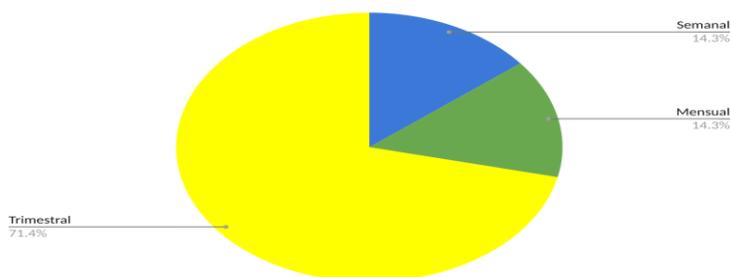


Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos el 42.85% se miden de forma anual y trimestral y solo el 14.3%, refleja que se miden de forma semanal, esto evidencia que no hay una forma definida de un proceso de cómo evaluar el impacto de las capacitaciones dentro de la empresa.

19. ¿Cómo realiza el seguimiento de los resultados de la capacitación?

Gráfico 19



Fuente: Obtenido de la base de datos de la Encuesta de Diagnóstico a personal de salas de ventas de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

Interpretación: La pregunta 19.19, describe que un 71.4% realiza el seguimiento de forma trimestral, un 14.3% de forma semanal y mensual, lo que refleja que no está definido el seguimiento lo que implica que puede haber desconocimiento de habilidades y destrezas para desarrollar sus funciones.

ANEXO 6.

Constancia de aprobación Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

San Salvador, 19 de noviembre de 2021

A quien interese:

Por medio de la presente, me permito notificar la Validación del Proyecto sobre el Diseño de Capacitación, para el personal de servicio de banquetes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. por medio de Gamificación, a los alumnos de Seminario de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Evangélica.

Esta capacitación refleja los beneficios que recibirá el personal al incentivar el trabajo en equipo, y el compromiso de los empleados a mejorar sus competencias laborales.

Sin más por el momento, saludos cordiales.



Dra. Alessandra de Mateucci
Representante legal

Constancia de aprobación de expertos

San Salvador, 14 de noviembre de 2021

A quien interese:

Por medio de la presente, hago constar la Validación sobre Diseño de Capacitación, para el personal de servicio de banquetes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. por medio de Gamificación a :Alejandra Flores, Morena Hernandez y Javier Quijano alumnos de Seminario de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Evangélica.

Esta capacitación fomentará la productividad y beneficiará a los empleados y a la empresa y disminuirá los riesgos laborales, así como mejorará la imagen de la empresa.

Atentamente



Licda. Ana Guadalupe Martínez de Quele

Psicóloga

Email:ana_martinez@gmail.com

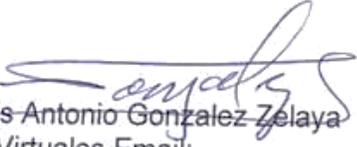
San Salvador, 15 de noviembre de 2021

A quien interese:

Por medio de la presente, me permito notificar la Validación del Proyecto sobre el Diseño de Capacitación, para el personal de servicio de banquetes de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. por medio de Gamificación a: Alejandra Flores, Morena Hernández y Javier Quijano alumnos de Seminario de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Evangélica.

Esta capacitación refleja los beneficios que recibirá el personal al incentivar el trabajo en equipo, y el compromiso de los empleados a mejorar sus competencias laborales.

Sin más por el momento, saludos cordiales.


Lic. Pg. Luis Antonio Gonzalez Zelaya
Entornos Virtuales Email:
luigonzeel18@gmail.com