

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC-
PARA EL RECURSO HUMANO DEL RESTAURANTE TONYS GRILL,
EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA, 2020”



HEIDY DANEA SOBPIO BARRIENTOS

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MARZO 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC-
PARA EL RECURSO HUMANO DEL RESTAURANTE TONY'S GRILL,
EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA, 2020”

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

HEIDY DANEA SOBPIO BARRIENTOS

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MARZO 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



RECTOR
M.Sc. Ing. MURPHY OLYMPO PAIZ RECINOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representante de Profesores:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Representante de Profesores:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de Estudiantes:	A.T. Estefany Rosibel Cerna Aceituno
Representante de Estudiantes:	PEM. Elder Alberto Masters Cerritos
Secretaria:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	M. A. Edwin Rolando Rivera Roque
Coordinador de Carrera:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Secretario:	M.A. David Estuardo Villatoro Arévalo
Vocal:	M.A. Jaime René González Cámara

TERNA EVALUADORA

Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
M.A. Jaime René González Cámara
Lic. José María Campos

Chiquimula 05 de marzo de 2021

Señores

Miembros del Consejo Directivo

Centro Universitario de Oriente –CUNORI-

Universidad de San Carlos de Guatemala

Chiquimula, Ciudad

Respetables señores

En cumplimiento por lo establecido en los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes el trabajo de graduación denominado **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC- PARA EL RECURSO HUMANO DEL RESTAURANTE TONYS GRILL, EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA, 2020.**

Como requisito previo a optar el título profesional de administradora de empresas en el grado académico de licenciada.

Atentamente:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Heidy Danea Sobvio Barrientos

Estudiante carné 9740115

Chiquimula, 12 de noviembre 2020

Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Director
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Chiquimula

Ingeniero Coy:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarle que procedí a asesorar al estudiante: **HEIDY DANEA SOBPIO BARRIENTOS** carné, **9740115** quien realizó la investigación denominada **“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC- PARA EL RECURSO HUMANO DEL RESTAURANTE TONYS GRILL, EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA” 2020.**

La estudiante **SOBPIO BARRIENTOS**, se encuentra inscrita en la Carrera de Administración de Empresas -Plan Diario-, y a mi criterio, los resultados de dicha investigación si cumplen con los requisitos establecidos por el Normativo de Trabajos de Graduación aprobados por la carrera.

En consideración a lo anterior, me permito recomendar que se autorice la impresión del documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. EDUINA ARASELY LINAREZ RUIZ
Asesora Principal

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi agradecimiento sincero a todas las personas que contribuyeron a la realización de la presente investigación, muy especialmente a:

A MI ASESORA:

M.A. Eduina Araselly Linarez Ruiz, por su ejemplo de constancia y profesionalismo, gracias por su paciencia y motivación en esta etapa de mi carrera.

A MI PADRINO DE GRADUACIÓN:

Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma, infinitas gracias por su apoyo y motivación hacia mi persona.

A MI TERNA EVALUADORA:

Lic. Gustavo Adolfo Sagastume, M.A. Jaime González Cámara y Lic. José María, gracias por su valioso tiempo en la orientación de mi trabajo de graduación.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por ser mi fortaleza en mi debilidad por no abandonarme en ningún momento de vida, gracias a Él por este triunfo.

A MIS PADRES: No hay palabras que puedan describir mi profundo amor y agradecimiento por ellos, Juan Salvador Sobvio Rivas y Guillermina Barrientos de Sobvio, porque con cada uno de sus consejos y ejemplo, han hecho de mí lo que ahora soy. En este día les digo, misión cumplida.

A MI ESPOSO: TONY, gracias por tu apoyo y comprensión en cada Proyecto de mi vida, en especial en este que siempre me Incentivaste cada momento en continuar.

A MIS HIJOS: Danea Sofía, José Antonio y Daniela, por ser mi mayor aspiración de seguir adelante, mi triunfo sea un ejemplo a seguir para ellos.

A MIS HERMANOS: Marlon, Vanessa, Ivena y Víctor, gracias por su cariño y porque siempre me han apoyado cuando lo he necesitado. los quiero mucho, Dios los bendiga.

A MIS SOBRINOS: En mi corazón siempre están, Dios los proteja siempre.

A MIS CUÑADOS(A): A quienes tengo un gran cariño, gracias por compartir esta alegría conmigo.

A MIS ABUELITOS: Gracias por ese amor tan perfecto que brindaron a mi vida.

A MIS TIOS Y TIAS: Por ser miembros especiales en mi familia, especialmente a mi tía Eva, no podría dejar de mencionarla en este momento, gracias por tanto amor y por ser un gran ejemplo de amor y humildad en mi vida.

RESUMEN

Se presentan los resultados de la monografía de investigación, diagnóstico de necesidades de capacitación-DNC-, para el recurso humano del restaurante Tonys Grill, en la cabecera departamental de Chiquimula. Se realizó como una investigación descriptiva, tomando en cuenta la participación de cuarenta y ocho colaboradores quienes tomando en cuenta sus experiencias en el desempeño de sus puestos, identificaron los conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser reforzados con inducción, actualización y capacitación, para mejorar el servicio al cliente y posicionamiento del mismo. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, con el propósito de analizar la situación existente en cuanto a establecer la diferencia entre lo que deben poner en práctica en sus funciones y responsabilidades y lo que poseen en cuanto a las categorías tomadas en cuenta.

Los alcances de la misma estuvieron orientados a establecer las necesidades de los diferentes puestos, mediante lo cual se conformó la propuesta de temas para que el restaurante pueda planificar e implementar el proceso de capacitación en las fases de proveer inducción, actualizarles y capacitarles en nuevos aspectos que fortalecerán su desempeño laboral, como se presenta en el anexo 1.

Como conclusiones se determinaron las necesidades de promover capacitaciones en conocimientos en innovación tecnológica, administración, informática y resolución de conflictos, ayudas tecnológicas, relaciones interpersonales, inglés y ética, montaje de platos y menús, repostería y panadería, servicio al cliente; en habilidades sobre trabajo en equipo, delegación de funciones, pro actividad, así mismo, en tolerancia, empatía y amabilidad, toma de pedidos y vocación de servicio, comunicación, flexibilidad, agilidad y en apoyo de necesidades. En cuanto a las actitudes mencionaron practicar el trabajo bajo presión, amabilidad, consensos para resolución de conflictos, pasión por identidad con la organización, aspectos relacionados con actitudes que promuevan el servicio al cliente.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	ix
Índice general	x
Lista de tablas	xiv
Lista de figuras	xv
Lista de gráficas	xvi
Listado de abreviaturas	xvii
Introducción	1

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Antecedentes y contexto	3
1.1.2 Formulación del problema	5
1.1.3 Sistematización del problema	5
1.1.4 Identificación del objeto de estudio	5
1.1.5 Delimitación	6
1.1.6 Justificación	6
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Marco contextual e institucional	10
2.1.1	Datos generales	10
2.1.2	Misión	11
2.1.3	Visión	11
2.1.4	Valores	11
2.1.5	Objetivos estratégicos	12
a.	Objetivo general	12
b.	Objetivos específicos	12
2.1.6	Estructura organizacional	12
2.1.7	Organigrama del restaurante Tonnys Grill	14
2.1.8	Responsabilidades y funciones de los puestos	15
2.1.9	Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en puestos	17

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Antecedentes temáticos	20
3.2	Capacitación y desarrollo	21
3.2.1	Definiciones de capacitación	22
3.2.2	Diagnóstico de necesidades de capacitación	24
3.2.3	Conocimientos	26
3.2.4	Habilidades	27

3.2.5 Actitudes	28
3.2.6 Capacitación como gestión del recurso humano	29

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación	31
4.2 Método de investigación	31
4.3 Definición de población y muestra	32
4.4 Conceptualización de categorías y variables	32
4.5 Técnicas de recolección de datos	33
4.6 Fuentes de información	34

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Aspectos generales de los colaboradores	35
5.2 Categoría conocimientos	45
5.2.1 Conocimientos de gerentes	45
5.2.2 Conocimientos de meseros	47
5.2.3 Conocimientos del chef	48
5.2.4 Conocimientos del personal de apoyo	50
5.3 Categoría Habilidades	51
5.3.1 Habilidades de gerentes en restaurante Tonnys Grill	52
5.3.2 Habilidades de meseros	53
5.3.3 Habilidades del chef	55

5.3.4 Habilidades del personal de apoyo	56
5.4 Categoría Actitudes	57
5.4.1 Actitudes de gerentes	57
5.4.2 Actitudes en meseros	59
5.4.3 Actitudes del chef	60
5.4.4 Actitudes del personal de apoyo	61
5.5 Fases de la capacitación	62
5.5.1 Inducción	63
5.5.2 Actualización	63
5.5.3 Capacitación	63
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Referencias bibliográficas	66
Apéndice I	71

LISTA DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Áreas funcionales del restaurante Tonnys Grill	13
2. Responsabilidades y funciones del recurso humano	15
3. Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en los puestos.	17
4. Cambios que produce la capacitación en el recurso humano de Tonnys Grill	22
5. Pasos para un diagnóstico de capacitación	24
6. Indicadores relacionados con elementos a considerar con el -DNC-	25
7. Objetivos, categorías y descriptores de la investigación	32

LISTA DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Organigrama del restaurante Tonnys Grill	14

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica	Pág.
1. Género de los colaboradores del restaurante Tonnys Grill	36
2. Edad de los colaboradores del restaurante Tonnys Grill	37
3. Tiempo desempeño de los colaboradores del restaurante Tonnys Grill	37
4. Nivel académico de los colaboradores del restaurante Tonnys Grill	38
5. Puestos que desempeñan los colaboradores del restaurante Tonnys Grill	39
6. Colaboradores que recibieron inducción en restaurante Tonnys Grill	40
7. Colaboradores que recibieron capacitación en restaurante Tonnys Grill	41
8. Colaboradores que consideran necesaria la capacitación	42
9. Colaboradores que conocen misión, visión y valores	43
10. Capacitación que debe promoverse en restaurante Tonnys Grill	44
11. Conocimientos de los gerentes de restaurante Tonnys Grill	46
12. Conocimientos de meseros del restaurante Tonnys Grill	48
13. Conocimientos del chef en restaurante Tonnys Grill	49
14. Conocimientos del personal de apoyo restaurante Tonnys Grill	51
15. Habilidades de gerentes en restaurante Tonnys Grill	53
16. Habilidades de meseros en restaurante Tonnys Grill	54
17. Habilidades del chef en restaurante Tonnys Grill	55
18. Habilidades del personal de apoyo en restaurante Tonnys Grill	56
19. Actitudes de gerentes en restaurante Tonnys Grill	58
20. Actitudes de meseros en restaurante Tonnys Grill	60
21. Actitudes del chef en restaurante Tonnys Grill	61
22. Actitudes del personal de apoyo en restaurante Tonnys Grill	62

LISTADO DE ABREVIATURAS

DNC

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

INTRODUCCIÓN

Se presenta a continuación informe de resultados de la monografía de investigación, diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-, para el recurso humano del restaurante Tonys Grill, en la cabecera departamental de Chiquimula. Las razones identificadas para desarrollarla fueron: crecimiento interno de servicios, aspectos de mejora continua que está promoviendo, capacitación que quiere brindar a sus colaboradores, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia en ellos. También como organización empresarial, debe mejorar su posicionamiento en el mercado local, buscando empoderar a sus colaboradores para que ofrezcan un mejor servicio al cliente.

La investigación se desarrolló con enfoque cualitativo, orientado por objetivo general y específicos, tomando en cuenta las categorías analizadas; fue descriptiva, buscando establecer la opinión que los colaboradores tienen acerca de los conocimientos habilidades y actitudes que deben reforzarse en cada uno de ellos, como carencias necesarias de atender para su buen desempeño.

Los alcances son la temática identificada por los colaboradores, quienes manifestaron necesidades en conocimientos en innovación tecnológica, administración, informática, resolución de conflictos, ayudas tecnológicas, relaciones interpersonales, inglés, ética, montaje de platos y menús, repostería y panadería. En cuanto a las habilidades, tienen necesidades en trabajo en equipo, delegación de funciones, pro actividad y en habilidades generales, tolerancia, empatía, amabilidad, toma de pedidos, vocación de servicio, comunicación, flexibilidad y agilidad.

Al referirse a las actitudes, necesitan capacitaciones relacionadas con temática de trabajo bajo presión, amabilidad, consensos para resolución de conflictos, pasión por identidad con la organización, aspectos relacionados con actitudes que promuevan el servicio al cliente. Tomando en cuenta lo descrito el aporte de la investigación está relacionado con la información que brindaron los colaboradores, que tiene el restaurante, para desarrollar la capacitación como un proceso, el

desarrollo personal que pueda dar a su equipo de trabajo, y la mejora al servicio al cliente que podrá ofrecer al implementar la propuesta que se presenta como apéndice 1.

Este informe está conformado de la siguiente manera:

Capítulo I, marco metodológico, permitió conocer el problema y forma en que se analizó el mismo, justificación, importancia y aporte; objetivo general, específicos; y diseño metodológico.

Capítulo II, presenta el marco referencial integrado por aspectos relacionados con el contexto del restaurante y planificación estratégica del mismo.

Capítulo III, conformado por el marco teórico que integra aspectos vinculados a investigaciones realizadas sobre esta temática y fundamentación teórica, para el desarrollo de la misma.

Capítulo IV, muestra el diseño metodológico de la investigación.

Capítulo V, muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la misma.

Por último, se encuentran el cronograma, referencias bibliográficas y apéndice.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes y contexto

Los cambios acelerados de tipo tecnológico, económico, demográfico y social en la actualidad, demandan de toda organización empresarial de servicios, poder desarrollar su recurso humano como capital que debe empoderarse, para obtener del mismo los mejores resultados. Esto implica a una empresa como Tonys Grill, buscar y mantener el posicionamiento en el mercado, dado que, actualmente, el sector servicios en restaurantes en la cabecera departamental de Chiquimula, cada día es más competitivo, lo que demanda atender y desarrollar acciones que permitan involucrar al recurso humano en un proceso de identidad y motivación, ante el alcance de la misión, visión y objetivos que el mismo tiene definido como su marco estratégico.

De la misma manera, el factor humano es fuente de creatividad e influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma; pues su aporte consolida la esencia de la dinámica empresarial, por lo que se ha identificado que atender el recurso humano en la empresa, es parte de la mejora continua que se ha planificado implementar, y por ello, realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-, es importante para orientar el proceso que quiere desarrollarse con ellos, buscando el desarrollo y promoción para empoderarlos en su desempeño.

Investigar esta temática de capacitación fue de interés, tomando en cuenta que el personal del restaurante debe ser integrado e instruido a través de programas permanentes, para que el trabajo sea realizado con mayor eficacia, productividad y que éste sea más significativo para ellos.

Además, Siliceo (2015) plantea que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio,

en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Esta es la fundamentación teórica que se tomó en cuenta, para desarrollarla, Siliceo (2015) quien también manifiesta que, para alcanzar los objetivos planteados, las empresas deben desarrollar acciones de capacitación, puesto que se espera de la misma contar con colaboradores adiestrados, capacitados y desarrollando funciones y responsabilidades, con eficiencia y eficacia. Por último, también indica que la capacitación es la función educativa que toda empresa debe emprender, por lo cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén necesidades futuras.

Respecto de la preparación y habilidad de colaboradores, en este sentido, actualmente el restaurante, busca expandir sus servicios, situación que demanda resolver problemática de necesidades presentes y futuras, tal y como lo indica este autor.

Ante ello, se buscó desarrollar esta investigación, habiendo identificado que es la manera de apoyar el mejor desempeño del recurso humano en el restaurante, considerando que pueden ser sujetos de inducción, actualización y capacitación, a fin de abordar la problemática que pueda estar influyendo en las relaciones y procesos a lo interno del restaurante, así como el poder potencializar el desempeño de los mismos.

Además, las empresas para ser efectivas y alcanzar su marco estratégico, necesitan contar con colaboradores calificados, motivados, integrados y productivos, manifestado por (Amaru, 2009), tomando en cuenta que, en empresas como el restaurante Tonny's Grill, no se cuenta con un departamento de recursos humanos, para la gestión del mismo, estando a cargo del propietario, gerentes o personas relacionadas directamente con él.

Cada puesto desempeñado en el restaurante demanda conocimientos, entendiéndose estos como esa capacidad que los colaboradores pueden tener para resolver un determinado tipo de problemas, relacionados con la formación que posee para su desempeño. De la misma manera, demanda habilidades que son identificadas como aptitudes innatas, talento, destrezas que puedan identificarse en los colaboradores, además, empatía con los clientes.

Las expectativas de la investigación, como diagnóstico de necesidades de capacitación, fueron establecer vacíos o discrepancias entre el desempeño actual que puedan estar teniendo los colaboradores y, los requerimientos del desempeño deseado por cada puesto,

identificado como lo ideal o deseado para alcanzar los objetivos del mismo. La información generada sobre estos aspectos, permitió establecer insumos temáticos para la propuesta que se conformó, y pueda la administración del restaurante, planificar y desarrollar un programa formativo de inducción, actualización y capacitación para sus colaboradores.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las necesidades de capacitación -DNC- para el recurso humano del restaurante Tonys Grill, en la cabecera departamental de Chiquimula?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los conocimientos necesarios en el desempeño de las funciones y responsabilidades de los puestos que tiene asignado el recurso humano?
- ¿Qué habilidades demandan los puestos de los colaboradores, para mejorar la eficiencia y eficacia en el servicio brindado?
- ¿Cuáles son las actitudes necesarias en los colaboradores del restaurante para brindar un servicio de calidad al cliente?
- ¿Qué temática de inducción, actualización y capacitación está necesitando el recurso humano del restaurante que mejore su desempeño?

1.1.4 Identificación del objeto de estudio

Esta monografía de investigación consideró como objeto de estudio las necesidades de capacitación en conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores identificaron como requerimientos de capacitación en ellos, para poder desempeñarse con mayor eficiencia y eficacia, en los diferentes puestos que tienen asignados, esto con el fin de

mejorar la atención a consumidores que buscan ser atendidos, tanto en el propio servicio del restaurante como a domicilio.

1.1.5 Delimitación del problema

- **Delimitación institucional**

La investigación se realizó en las instalaciones del restaurante Tonnys Grill, con los cuarenta y ocho colaboradores que tienen asignados en las áreas funcionales, considerando los diferentes puestos que, como equipo de trabajo tienen asignados en el mismo.

- **Delimitación geográfica**

Se desarrolló en la cabecera departamental de Chiquimula, en el kilómetro 173.5 carretera a Esquipulas.

- **Delimitación temporal**

Considerando las fases que conforman el trabajo de graduación, tema, anteproyecto e informe final, se planificó desarrollarlas al mes de febrero del año 2021.

1.1.6 Justificación

Abordar las razones por las cuales fue importante desarrollar la investigación sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación para el restaurante, fue considerar los beneficios directos que se obtuvieron de la misma, tomando en cuenta la generación de insumos temáticos, que serán tomados en cuenta para desarrollar capacitaciones, acordes a los requerimientos de los diferentes puestos que se tienen. De esa manera, las acciones que se pretenden implementar para empoderar al recurso humano son pertinentes al ser generados por la experiencia que todos tienen en el desempeño de sus funciones y resultados obtenidos, que son insumos para el proceso de mejoras, tanto para la organización como para el capital humano que se tiene actualmente contratado.

Considerando lo anterior, se obtuvo el aporte práctico al identificar necesidades que deben atenderse en los colaboradores con las herramientas necesarias para su desempeño y de esa forma, promover en ellos actitudes para realizar adecuadamente el trabajo que se espera de cada uno, tomando en cuenta que el buen actuar de ellos repercute directamente no sólo en los resultados financieros de la misma, sino en la imagen que ésta da a los clientes directamente. Además, con esta información se está beneficiando y facilitando a los gerentes para implementar estas acciones de apoyo a los colaboradores al conocer específicamente la situación de cada uno en relación al cargo que ocupan, tomando las mejores decisiones para promover un ambiente de trabajo bueno y optimizar los recursos.

Como aporte metodológico, se tiene la información sobre las necesidades de capacitación que manifestaron los colaboradores con el diagnóstico realizado con el recurso humano, pues, en otras oportunidades se han dado charlas y capacitaciones, pero ninguna de ellas ha sido producto de un diagnóstico, ya que han sido desarrolladas por inquietudes desde fuera y como parte de la responsabilidad social que se tiene como empresa, y se ha permitido que brinden charlas y talleres, con objetivos externos al restaurante. Situación diferente con esta investigación, puesto que considerando el número de trabajadores que se tiene, más la implementación de nuevos servicios, se hace necesario empoderarlos en sus puestos, y para ello, generar la información para capacitar a cada uno de los colaboradores, producto de la fundamentación teórica que hace Siliceo (2015), sobre el tema y que orienta esta propuesta de investigación.

También debe tomarse en cuenta que, actualmente se plantea que las organizaciones deben ser inteligentes y permanentemente exitosas, esto tiene relación con el percibir de parte de los administradores, que la capacitación, debe verse como una inversión y no como un gasto, además, que en el entorno también debe tenerse claro que con el avance tecnológico e innovaciones que deben estar presentes en las organizaciones empresariales, el conocimiento es poder hoy en día.

Ante ello, es la primera vez que el restaurante tiene la inquietud de establecer discrepancias entre lo que es y lo que debería ser, en cuanto a desempeño de colaboradores en las categorías investigadas, a fin de establecer metas y acciones pertinentes a implementar en la gestión de las futuras capacitaciones, puesto que en la mayoría de veces, un programa

de capacitación, se desarrolla tomando en cuenta la intuición de lo que se necesita, pero que en este caso, se visualizó que el éxito de la misma depende del análisis y reflexión de la información que se presenta en cuanto a esta temática.

Considerando lo anterior, surgió la necesidad de realizar este diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, que permitió consolidar la propuesta temática, que brindará atención a las diversas necesidades, generando la oportunidad de desarrollo al personal y mejor posicionamiento del restaurante.

Además, se consideró oportuno iniciar el proceso de mejora aprovechando la aceptación que muestran los clientes actualmente y proyectos de ampliación que se tienen en el servicio proporcionado a la población, visualizando que este diagnóstico, permite implementar mejoras internas del mismo, las cuales únicamente pueden ser resueltas a través de atender las necesidades de capacitación en los colaboradores, para su empoderamiento en el servicio.

1.2 Objetivos

1.2.6 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- del recurso humano, para elaborar una propuesta temática para mejorar su desempeño en el restaurante Tonys Grill en la cabecera departamental de Chiquimula.

1.2.7 Objetivos específicos

- Identificar los conocimientos necesarios de las funciones y responsabilidades de los puestos, para el desempeño del recurso humano.
- Establecer las habilidades que demandan los puestos de los colaboradores, para mejorar la eficiencia y eficacia en el servicio brindado en el restaurante.

- Establecer las actitudes que deben mostrar los colaboradores para brindar un servicio al cliente de calidad.
- Elaborar una propuesta temática de capacitación del restaurante como insumos para desarrollar inducción, actualización y capacitación de los colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco contextual e institucional

2.1.1 Datos generales

El restaurante Tonnys Grill surgió como producto de la inquietud empresarial familiar, manifestando Amaru (2009) que, una empresa familiar es una variante de la empresa tradicional, una iniciativa que tiene como objetivo mejorar la condición socioeconómica de una familia, en la cual se tiene la participación de los descendientes y sus conyugues.

En este caso, los propietarios, considerando la experiencia obtenida fuera del país y la visión de emprender en la región, tomando en cuenta, el desarrollo personal que habían obtenido y buscando ser parte de la reactivación de la economía del departamento, en el año 2016 tomaron la decisión de crear una cadena de restaurantes con el nombre antes indicado, ubicándolo en Centro Comercial Pradera, Chiquimula, y en el año 2018 se inició su oferta de servicios en una nueva sucursal en colonia Las Lomas, zona 6, de esta cabecera departamental.

Las instalaciones que ofrece son innovadoras en su forma y colorido del mobiliario y equipo, tiene una capacidad para atender cómodamente a 240 personas; es fuente de trabajo para cuarenta y ocho colaboradores, quienes ofrecen un servicio de calidad a los clientes, el ambiente es familiar, ofrece variedad de productos, posee un área recreativa para niños, un ambiente para eventos de 40 a 60 personas, autoservicio y servicio a domicilio.

En el año 2020 se construyó un segundo nivel para eventos con una capacidad de 300 a 500 personas, el cual ha sido readecuado actualmente, para atender los requerimientos prevalecientes en el país, tomando en cuenta los distanciamientos sociales en el servicio, en función de la problemática generada por el COVID-19. Esta empresa ofrece variedad en comida rápida y tradicional, cuenta con un menú variado, ofrece bebidas frías y calientes.

El restaurante ha definido su marco estratégico, que busca desarrollar y le permite estar posicionándose cada día en el mercado, así como, orientar el desarrollo en cumplimiento de su quehacer, pues con la aceptación que ha mostrado a la fecha, en la población del área de influencia, está desarrollando proyectos para ofrecer otro tipo de servicios y productos, existiendo demanda de espacios para el desarrollo de eventos con capacidad para atender a más personas. Se presentan a continuación elementos de su marco estratégico, planteados por Morales (2019).

2.1.2 Misión

Animar a nuestros clientes cada día, con el menú más completo y delicioso y el mejor servicio, utilizando ingredientes frescos y de calidad a los mejores precios, generando valor agregado para nuestros clientes, personal y comunidad en general.

2.1.3 Visión

Convertirnos en una cadena de restaurantes a nivel nacional, donde nuestros clientes nos recordarán por la excelencia en nuestro servicio, calidad y sabor en nuestros platillos, llevando la mejor experiencia de compartir.

2.1.4 Valores

- **Espiritualidad:** como empresa bendecida por Dios, el principal valor, ya que somos una familia de religión cristiana.
- **Servicio:** uno de los valores que nos hace diferentes del resto de restaurantes, es el servicio especial que damos a los clientes, brindando una sonrisa y un bocadillo, así como un trato amigable, agradable y siempre dispuesto a servir de forma efectiva.
- **Calidad:** busca la máxima calidad en los productos, lo que se verifica desde la selección de los ingredientes, hasta el producto final que reciben los clientes.
- **Higiene:** permanentemente atentos a la limpieza e higiene de las instalaciones y procesos.

- **Trabajo en equipo:** la mejor manera de servir bien a los clientes es cooperando unos con otros, a fin de brindar la mejor experiencia en comida rápida.
- **Honestidad:** hacemos los menús pensando en la economía de los clientes, brindando un producto con la mejor relación calidad y precio.

2.1.5 Objetivos estratégicos

a. Objetivo general

Ofrecer servicio de calidad, poniendo a disposición del cliente una variedad de platillos que hagan del menú algo incomparable a precios accesibles, permitiendo mejorar la rentabilidad y mantener al restaurante dentro del mercado por largo tiempo.

b. Objetivos específicos

- Garantizar al cliente servicio de calidad que les permita pasar momentos agradables con la familia y amigos.
- Fidelizar e incrementar el número de los clientes que visitan el restaurante.
- Llevar a cabo la expansión del restaurante a otras localidades.
- Incorporar al menú nuevos platillos, que sean de la preferencia del cliente.
- Aumentar el margen de rentabilidad.

2.1.6 Estructura organizacional

Para llevar a cabo la planificación estratégica que han identificado, cuenta con la estructura organizacional integrada por: propietarios, gerentes y demás personal como equipo de trabajo, siendo copropietarios del mismo, el señor José Antonio Arriaga Ruballos y esposa,

quienes son responsables de dar seguimiento a la implementación y cumplimiento de la misma.

La forma más sencilla de crear la estructura organizacional del restaurante, consistió en diseñar responsabilidades para los diferentes puestos, considerando para ello, definir seis áreas funcionales en el mismo, siendo las instancias necesarias y pertinentes para su quehacer, las cuales tienen definido diecisiete puestos que desempeñan los colaboradores y de quienes se espera un trabajo en equipo, que les permita alcanzar la razón de ser del mismo, así como, poder implementar estrategias, acciones y actividades que les dará la certeza de alcanzar los objetivos empresariales previstos, en el corto, mediano y largo plazo.

Se presenta a continuación la estructura organizacional que posee, y permite como organización empresarial, atender sus objetivos y metas previamente establecidos en cuanto a su funcionalidad. En este caso, el restaurante está integrado, según puede observarse en la tabla 1, los puestos y número de colaboradores que se desempeñan en cada una de ellas.

Tabla 1. Áreas funcionales del restaurante Tonnys Grill

Área	Puesto	Plaza
Financiera	Administrador	1
	Gerente financiero	2
Servicio al cliente	Gerentes	3
	Meseros	16
	Cajeros	3
Compras	Encargado Compras	2
	Cocinero	1
	Preparador	2
	Parrillero	1
	Pizzero	1
	Estirador de masa	2
	Auxiliar de pizzería	1

Área	Puesto	Plaza
Cocina	Preparador	2
	Ayudante	2
	Lava platos	3
Jardinería	Jardineros	3
Seguridad	Guardianes	3
Total		48

Fuente: Elaborado con información proporcionada por gerentes, 2020.

2.1.7 Organigrama del restaurante Tonny's Grill

Puede observarse que el restaurante tiene su estructura organizacional como, ese sistema de jerarquización que le permite definir los diferentes roles ocupacionales, así también responsabilidades que les tiene atribuido a cada uno de los colaboradores, ubicados en los puestos, según muestra la figura 1.

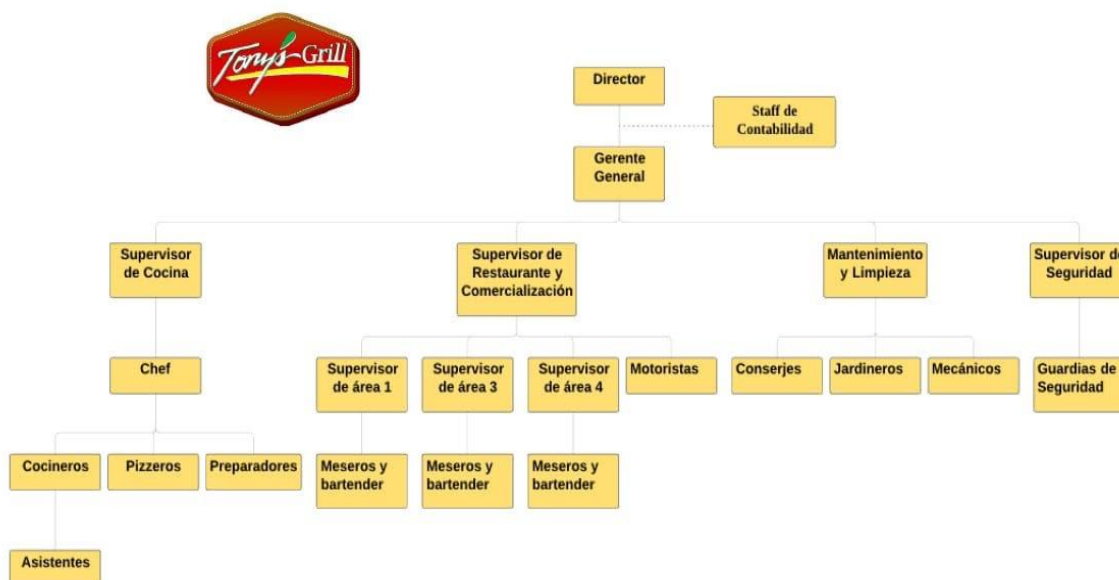


Figura 1. Organigrama de la estructura organizacional de Tonny's Grill

Fuente: Tomado del documento de Morales (2019)

2.1.8 Responsabilidades y funciones de los puestos

Considerando las áreas funcionales y diferentes puestos de la estructura organizacional que el restaurante tiene definido, se presentan en la tabla 2 las responsabilidades, obligaciones o deberes de las personas, para la realización de tareas o actividades, según los cargos que tienen asignados:

Tabla 2. Responsabilidades y funciones del recurso humano

Nombre del puesto	Colaboradores	Responsabilidades	Funciones
Gerentes	3	Servicio, control del personal, cumplir con las metas de venta diarias y mensuales.	Controlar que la operación del restaurante marche de acuerdo a los lineamientos establece.
Cajeros	2	Cobrar, tomar órdenes Carry out y Deliver.	Deben cobrar y cuadrar las ventas por turno y diarias, vender a domicilio, y en servicio para llevar, mantener el ticket promedio de acuerdo al día.
Meseros	16	Atender a los clientes, limpiar el área de mesas, vender lo impuesto por los gerentes.	Atender de acuerdo a la necesidad de cada cliente, cumplir con el presupuesto diario, limpiar su área al entrar y salir del turno.
Asistente de meseros	2	Limpieza, orden, asistir al mesero durante la operación.	Deben pasar entradas a las mesas, ayudar a limpiar mesas, áreas y puntos ciegos, limpieza de baños, etc.
Agente de autoservicio	2	Vender y tomar orden es en auto servicio, estar en la línea de producción #3.	Cumplir con el presupuesto diario, limpiar la línea # 3, velar por la calidad de los menús vendidos.
Cocineros	4	Cocinar los alimentos, dictar las órdenes	Deberán preparar los alimentos de acuerdo a la solicitud del cliente,

Nombre del puesto	Colaboradores	Responsabilidades	Funciones
		ingresadas, limpiar su área.	limpieza en su área en horas bajas.
Asistentes de cocina	5	Ayudarán a los cocineros con lo que éstos soliciten, mantendrán limpia el área y abastecido de productos.	Atender los requerimientos de asistencia.
Pizzero	2	Preparar los productos e ingredientes de la pizza, cocinarlos y sacar las órdenes de los clientes.	Cocinar, limpiar su área, encendido de equipos de cocimiento, sacar las órdenes que ingresen.
Lava Platos	3	Limpiar, lavar y pulir trastes, ayudar en área de preparación.	Deberán limpiar los trastes que los meseros levantan de las mesas
Barista	1	Preparar bebidas de acuerdo a la calidad del restaurante.	Deberá preparar sus ingredientes para las bebidas, y sacar las órdenes durante su turno.
Chef	1	Mantenerse en línea #3, cuidar la calidad del producto.	Revisar que todo esté saliendo de acuerdo a la calidad solicitada, mantener producto para la respectiva preparación, controlar al personal operativo y la operación en la cocina.
Motoristas	3	Repartir órdenes a domicilio, apoyar a las asistentes de meseros.	Hacer compras de productos, repartir órdenes, mantener limpio el lugar, limpiar vidrios, etc.
Jardineros	2	Limpiar parqueos, regar plantas, hacer mandado de la construcción.	Cumplir con las actividades asignadas, mantener limpio el lugar.
Seguridad	2	Cuidar el restaurante, vigilar los carros del parqueo, el auto servicio, la bodega y las carteras de los empleados.	Mantener el orden y la seguridad de los bienes del restaurante y clientes.
Total	48		

Fuente: Elaborado con información proporcionada por gerentes de Tonnys Grill, 2020.

2.1.9 Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en puestos

Tomando en cuenta lo planteado por Chiavenato (2018), los aprendizajes que se buscan mejorar en los colaboradores pueden identificarse, en modificar la capacidad de un individuo, una característica no observable del pensamiento; como saber, esto tiene que ver con los conocimientos que poseen; saber hacer, son las habilidades necesarias para el buen desempeño; y saber ser, que se manifiestan como actitudes. En estas tres categorías se enfocó esta investigación, para poder establecer insumos en temáticas que puedan orientar en el corto plazo, la capacitación que se promueva en el restaurante.

Manifiesta este autor, que el comportamiento humano proviene de dos componentes estrechamente interrelacionados: la herencia y el aprendizaje, identificando así, las características innatas, biológicas, físicas, fisiológicas y psicológicas; y por otro lado están las vivencias y experiencias personales, por lo que el desempeño que pueda tenerse de los colaboradores, depende de lo innato y lo adquirido en la vida.

Aprender, continúa manifestando, no solo significa adquirir información o conocimientos, sino cambiar hábitos y de modos automáticos de pensar y de actuar, por lo que aprender, es el proceso psicológico responsable de modificar actitudes y conductas de los colaboradores en este caso. En tal sentido, se presentan a continuación los requerimientos en esta organización empresarial por cada uno de los puestos que se detallan:

Tabla 3. Conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano de Tonnys Grill.

Nombre de puestos	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Gerentes	Administración general, Ética gerencial Gastos y costos Inventarios y pedidos Recursos humanos Marketing y Mercadeo Computación Excel	Liderazgo Empatía, Facilidad de expresión Uso de herramientas y procedimientos Habilidad para delegar Resolución de conflictos	Pasión Integridad Trabajo en equipo Identidad con la marca trabajo bajo presión Proactivo Metas claras
	Facilidad de expresión Computación	Resolución de conflictos	Autoestima

Nombre de puestos	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Cajeros	Facilidad numérica Bilingüe Servicio al cliente	Trabajo bajo presión Aspectos numéricos Trabajo en equipo Manejo de caja y conteo	Tolerancia Metas claras Identidad con la marca
Meseros	Resolución de conflictos Relaciones interpersonales Empatía Ética Elaboración de comandas Del menú Higiene personal Montaje de eventos Ayudas tecnológicas Servicio al cliente Computación Bilingües	Resolución de conflictos Tomar pedidos Transportar y servir alimentos Charoleo de alimentos Tolerancia y empatía Servicio al cliente Metas claras	Tolerancia Empatía Positivos metas Responsabilidad Honestidad Identidad con la marca
Asistente de meseros	Servicio al cliente Computación Léxico Comunicación Relaciones interpersonales Del Menú Apoyo a montaje eventos	Trabajo en equipo Tolerancia Manipuleo de alimentos Resolución de conflictos Manejo de menú	Pasión Integridad Identidad con la marca
Agente de autoservicio	Comunicación Facilidad de expresión Computación Bilingüe	Trabajo en equipo Comunicación Tolerancia Servicio al cliente Manejo del menú Comunicarse	Pasión Integridad Identidad con la marca
Cocineros	Gastronomía avanzada Montajes de platos Repostería Manipulación de alimentos	Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Comunicarse	Pasión Integridad Identidad con la marca
Asistentes de cocina	Gastronomía básica Servicio al cliente Manipulación de alimentos	Tolerancia Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	Pasión Integridad Identidad con la marca Honestidad
Pizzero	Manipulación de alimentos Gastronomía básica Manejo de hornos Cocimientos servicio	Trabajo bajo presión Criterio propio Trabajo en equipo	Pasión Integridad Identidad con la marca
Lavaplatos	Manipulación de alimentos Servicio al cliente	Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	Sinceridad Pasión Integridad Identidad de marca
	Preparación de bebidas nivel avanzado Servicio	Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	Pasión Honestidad Integridad

Nombre de puestos	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Barista	Proveedores Costos		Identidad marca
Chef	Gastronomía avanzada Proveedores Costos de comida Servicio al cliente Manejo de equipos de cocina Conocimiento de alimentos Montaje de eventos	Trabajo en equipo Metas claras Manipulación Montaje de platos Manejo de equipo de cocina Elaboración de platillos Gestión del tiempo Trabajo en equipo Habilidades comunicativas Habilidad para distribuir tareas	Pasión Integridad Sinergia Proactivo Identidad con la marca Sentido de pertinencia
Motoristas	Manejo de motocicleta Servicio al cliente Control de gastos	Trabajo en equipo Criterio propio Habilidad para comunicar Agilidad de acción	Pasión Integridad Puntualidad Responsabilidad Honestidad
Jardineros	Jardinería y plantación Agricultura Servicio	Facilidad de expresión Creatividad Imaginación Trabajo en equipo	Pasión Integridad Responsabilidad Puntualidad
Seguridad	Manejo de armas de defensa propia Control de multitudes Supervivencia básica	Facilidad de comunicación y expresión Resolución de conflictos, criterio propio Trabajo en equipo	Pasión Integridad Responsable Honesto

Fuente: Elaboración con información proporcionada por gerentes de Tonnys Grill, 2020.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos

Para desarrollar el planteamiento de esta investigación, se hizo necesario consultar estudios previos relacionados al tema de diagnóstico de necesidades de capacitación, para conocer el desarrollo y conclusiones a las cuales los autores llegaron para determinar necesidades de capacitación, conociendo las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación los programas y esfuerzos de aprendizaje, tendientes a satisfacerlas, como producto de generar insumos temáticos a desarrollar, considerando inducciones, capacitaciones y actualizaciones del recurso humano, entre estos se mencionan:

López (2018), en la Universidad Veracruzana, de Xalapa, Veracruz, México, realizó la investigación: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz; llegando a la conclusión de que la utilidad de los hallazgos revelados, a través del -DNC- permitió que la Agencia de Turismo Telpochcalli, iniciara la planificación del programa de capacitación 2019, el cual se llevó a cabo por primera vez en la historia de la empresa. También manifiesta que la intención de instaurar un sistema de capacitación para el personal surgió a raíz de un proyecto de expansión, el cual exigió, primero, capacitar al personal activo sobre los nuevos servicios a ofrecer, y segundo, contratar nuevo personal e instruirlo sobre la forma particular de laborar.

También Ávila (2016), en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Ecuador, desarrolló la investigación diagnóstica de necesidades de capacitación para la empresa TOME, BAMBA S.A., con enfoque cualitativo, llegando a conclusiones que se demostraron mediante la diversidad de criterios recopilados, que, dentro de las nuevas prácticas administrativas, el factor humano es el principal recurso dentro de la organización, y su predominio es decisivo en el progreso, desarrollo y éxito de la misma. Menciona además que es indispensable promover la capacitación para que los colaboradores realicen su

trabajo acorde a los objetivos de la organización; habiendo determinado que la mayor parte de empleados manifestaron la disponibilidad para capacitarse y que el diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta importante para hacer utilizada por cualquier organización, no importando el tamaño de la misma y actividad en que se desempeña.

3.2 Capacitación y desarrollo

Siliceo (2015), destaca el concepto de capacitación en la empresa, de la siguiente manera: a) las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria; b) no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización; y, c) para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

También Sherman (1998), indica que cualquier discrepancia entre conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por las personas que desempeñan un puesto y requerimientos que tienen establecidos, brindan orientación respecto a necesidades de capacitación, así mismo este elemento como parte de la gestión del recurso humano, tiene que ver con la preparación de los colaboradores. Considerando que la administración debe poner énfasis en la promoción del desarrollo de este recurso, no debe olvidarse que sus conocimientos, habilidades y actitudes que poseen son de valor para la organización y la importancia de su integración, es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas de acuerdo a los requerimientos de las labores por realizar. Asimismo, tomando en cuenta que la integración plantea principios, siendo uno de ellos, la necesidad de desarrollar al personal que es esencial para empoderarlos y promover la identidad con la organización empresarial.

Según Chiavenato (2018), existe una diferencia entre capacitación y desarrollo de las personas, la primera está orientada al presente, enfocada al puesto que puedan estar desempeñando los colaboradores, buscar el desarrollo de ellos, se enfoca en los puestos que podrían ocupar en el futuro en la empresa y en los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, en ambos casos se refiere al aprendizaje. Sigue considerando que éste último, es un cambio en el comportamiento de la persona, en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. En relación a ello, manifiesta que, con la capacitación se promueven cinco tipos de cambios de comportamiento que se muestran en la tabla 4 que son:

Tabla 4. Cambios que produce la capacitación en el recurso humano

Capacitación	Transmitir información	Aumenta conocimiento de personas Dando información acerca de la organización, productos/servicios y sus políticas, directrices, reglas y reglamentos y clientes.
	Desarrollo de habilidades	Mejorar las habilidades y destrezas Prepara para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.
	Desarrollo de actitudes	Desarrollar/modificar comportamientos Cambio de actitudes negativas a favorables, de concientización y sensibilización de las personas, clientes internos y externos.
	Desarrollo de conceptos	Eleva nivel de abstracción Desarrollar ideas, conceptos con pensamiento global y amplio.
	Construye competencias	Genera competencias individuales Crear y desarrollar competencias individuales alienadas con los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Chiavenato (2018).

3.2.1 Definiciones de capacitación

Chiavenato (2018) menciona que el concepto de la capacitación ha evolucionado con el tiempo, los expertos en recursos humanos acotaban que era un medio para adecuar cada persona al puesto y para su desarrollo personal. Luego, se concibió como necesario para mejorar el desempeño en el trabajo, y manifiesta que ha sido entendida como el proceso

mediante el cual se prepara al recurso humano para que se desempeñe con excelencia en las tareas específicas de su puesto.

Adicional a lo anterior, tomando en cuenta la era digital y avances tecnológicos e innovación, se conceptualiza como el medio que desarrolla competencias para que el recurso humano sea más productivo, creativo e innovador para alcanzar mejor los objetivos organizacionales. También plantea desde este punto de vista, que la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a los colaboradores contribuir efectivamente a obtener mejores resultados para la organización empresarial.

Chiavenato (2018) también menciona que la capacitación se relaciona de manera estrecha con el conocimiento y en la actualidad; este se ha convertido en importante y valioso, en la era digital ha adquirido un carácter fundamental, debido a que la productividad del conocimiento representa la llave de la innovación y éxito de la organización. Ante esta situación, comparte algunas definiciones de capacitación como las siguientes (Chiavenato, 2018):

- Es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, habilidades y actitudes en función de los objetivos previamente.
- Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para su desempeño su trabajo.
- Es el fin modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización, la capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige el puesto.

De igual manera Siliceo (2015), indica que la capacitación como un elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros de la organización, como una apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y, por ende, del desarrollo sólido de la empresa, es decir que este proceso se implementa y se enfoca en crear valores positivos y en establecer una cultura de productividad total, a partir del cual los colaboradores se comprometen a modificar evolutivamente su forma de pensar y actuar, en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral.

3.2.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Hablar de un diagnóstico de necesidades de capacitación, es el primer paso fundamental que una empresa puede definir y realizar, para promover el desarrollo de los colaboradores y proveerles de los requerimientos que les hacen falta en conocimientos, habilidades y actitudes para su buen desempeño.

Para Dessler y Varela (2011), el diagnóstico en este sentido, es poder determinar qué capacitación necesitan los empleados, si acaso se requiere este proceso para conocer las carencias en cada uno de ellos, ante sus responsabilidades y funciones.

Al respecto manifiesta Chiavenato (2018), que la primera etapa de la capacitación es elaborar un inventario de las necesidades de capacitación que prevalece en la organización, dado que no siempre están claras y por ello, se deben diagnosticar mediante investigaciones internas con capacidad de localizarlas y descubrirlas, indicando que necesidades es sinónimo de carencias en la preparación profesional de los colaboradores, diferencia entre lo que debería ser y hacer, y aquello que realmente sabe y hace. Es decir, discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que los colaboradores deben poner en práctica en el desempeño de sus tareas y puestos que tienen asignados. Chiavenato (2018) considera que un proceso de diagnóstico debe considerar los siguientes aspectos que se definen en la tabla 5.

Tabla 5. Pasos para un diagnóstico de capacitación

Pasos del diagnóstico	Elementos a considerar
Análisis de la organización	Diagnosticar la organización. Determinar la misión y la visión, así como los objetivos estratégicos de la organización.
Analizar competencias organizacionales que se requieren	Determinar cuáles son los conocimientos, actitudes, y competencias necesarias para alcanzar los objetivos.

Análisis de los puestos	Estudiar los requisitos que exigen los puestos, especificaciones y cambios.
Análisis de temática de capacitación	Objetivos que serán utilizados para promover la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, con base en el libro “Gestión del Talento Humano” de Chiavenato (2018).

Además, de lo anterior, Chiavenato (2018) plantea que existen indicadores de necesidades de capacitación que debe considerar la organización; al hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación se debe señalar que necesidades se quieren atender como requerimientos para el buen desempeño de los colaboradores, según se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Indicadores relacionados con elementos a considerar con el -DNC-

Tipo Indicador	Alcances	Elementos
A priori	Eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades.	Tipos de necesidades Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados Reducción número empleados Cambio de métodos y procesos de trabajo Sustitución o movimientos de personal Absentismo, faltas, licencias, vacaciones del personal Modernización de equipos y nueva tecnología Producción y comercialización de nuevos productos
A posteriori	Problemas provocados por necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas	Problemas de producción Baja calidad producción Baja productividad Averías frecuentes equipos e instalaciones Comunicación deficiente Número frecuente accidentes de trabajo Exceso errores y desperdicios Escasa versatilidad de colaboradores Mal aprovechamiento del espacio disponible Problemas de personal Relaciones deficientes entre el personal Número excesivo de quejas Mala atención al cliente Comunicación deficiente Poco interés en el trabajo Falta de cooperación Errores en la ejecución de las ordenes

Fuente: Elaboración propia, con base en el libro “Gestión del Talento Humano” de Chiavenato (2018).

Siguiendo el desarrollo de la fundamentación que se consideró en la investigación, se hizo énfasis que en cuanto a requerimientos se refiere, en una organización pueden existir necesidades relacionadas a tres instancias; a) empresa como organización, b) un área ocupacional y c) colaborador como persona propiamente dicho. También puede considerarse la perspectiva relacionada con la necesidad en el tiempo, que pueden ser urgentes o inmediatas, de corto plazo y de desarrollo de largo plazo, atendiendo lo estratégico que tenga planificada la empresa.

Por último, se tiene el análisis de los orígenes de la necesidad, la carencia que puede ser orientada hacia el conocimiento, habilidades y actitudes. Considerando estos aspectos se definen las categorías siguientes:

3.2.3 Conocimientos

Robbins (2004), define que el conocimiento viene directamente de la experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros. De manera que los colaboradores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.

Alles (2008), dice que el conocimiento “es una competencia y es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. Para el autor, tanto conocimientos como competencias son necesarias para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente y los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin ellos no será posible llevar adelante el desempeño del puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer competencias necesarias para dicha función. Es necesario estar pendiente de los conocimientos de los colaboradores y su desempeño y esto está relacionado con la información sobre la organización, clientes, productos, servicios, políticas, directrices, reglas y reglamentos.

Morales (2019), manifiesta que los conocimientos son los que promueven el procesamiento de la información para la resolución de los requerimientos en el desempeño y establece que pueden tomarse en cuenta los siguientes:

- **Conocimiento objetivo:** comprende el cuánto posee y sabe una persona sobre algo, considerando su formación o nivel académico realmente sobre algo, es decir sus competencias para resolución de problemas específicos relacionados con su puesto.
- **Conocimiento subjetivo:** este tipo de conocimiento se identifica con cuánto cree saber una persona, es decir, el empoderamiento que tenga acerca de sus competencias.
- **Conocimiento científico:** relacionado a contener la capacidad de descubrir las leyes de la naturaleza y ponerlas al servicio de la resolución de problemas de cualquier índole.
- **Conocimiento técnico:** tiene una finalidad, está orientado al saber hacer, a crear objetos concretos que tienen una finalidad práctica, a satisfacer sus necesidades modificando la naturaleza.

3.2.4 Habilidades

Robbins (2004), dice que puede interpretarse que la habilidad se refiere a la capacidad de los colaboradores para desarrollar las diversas tareas del puesto. Hablar también de habilidades profesionales es tomar en cuenta empoderamientos de aspectos técnicos que puedan desarrollar, tomando en cuenta formación profesional y nivel que poseen los mismos, estas son;

- **Habilidades técnicas:** relacionadas con la habilidad que tienen para poner en práctica los conocimientos que han adquirido por medio de una educación previa, dado que todos los trabajos demandan de experiencia especializada, aspectos que van relacionados con la práctica de los conocimientos.
- **Habilidades humanas:** Son las habilidades que se tienen para relacionarse entre sí en una organización, de trabajar, entender y comprender como un equipo de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de donde se labora.
- **Habilidades conceptuales:** tiene que ver con la capacidad de poder descubrir situaciones complejas.

También Chiavenato (2018), menciona que, para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, debe hacerse en relación a un análisis de las operaciones y tareas que tiene asignada cada colaborador en su puesto de trabajo, el cual se realiza tomando en cuenta requisitos que el cargo exige a sus ocupantes. Este análisis de cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y características de la personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

3.2.5 Actitudes

Robbins (2004), considera que cuando de actitudes se trata debe concebirse como las afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables, en relación a personas, objetos y hechos. Las actitudes pueden ser evidencias según este autor tomando en cuenta tres componentes relacionados con situaciones de aspectos como: cognición, afecto y comportamiento.

Boheme (2006), dice que las actitudes tienen que ver con el querer ser, en cualquiera de los ambientes en los cuales uno se desenvuelve, son un conjunto mental que afecta o interfiere la forma como se ve lo que rodea a la persona y éstas dependen en su mayor parte de la satisfacción que sienta el colaborador en la empresa que se desempeña. En términos generales, las actitudes son posiciones humanas afectivas que varían en intensidad según el estado de ánimo de las personas, considerando en relación a ellas, es necesario el trabajo en equipo, lo que tiene que ver con las relaciones y situaciones que, se presentan en la empresa donde todos los colaboradores deben promover la corresponsabilidad que tienen de alcanzar lo establecido en el marco estratégico de la empresa, es la actitud que busca la unidad e integración de todos los procesos.

Fernández (2006), indica que las actitudes son todos los elementos que están ligados a la automotivación que cada persona tiene, para manifestarse con honestidad, responsabilidad, ética, identidad, puntualidad, es decir todo lo bueno en cuanto a su proceder personal y que, sin lugar a dudas, es la secuencia específica que permite a una persona, emprender con intensidad y energía las acciones, conductas y procedimientos necesarios para lograr alcanzar lo que se pretende a nivel de la empresa.

3.2.6 Capacitación como gestión del recurso humano

Debe tenerse presente también, que hablar de la gestión del recurso humano, comprende en cuanto a la capacitación, diferentes acciones que tienen que ver con empoderar a los colaboradores mediante la socialización de la empresa, como parte de la inducción, toda persona que se integra debe estar enterada de los objetivos, misión y visión que persigue la misma.

Posteriormente, deben saber desempeñarse considerando requerimientos de cada puesto, así como mantener una actualización constante considerando que los cambios en el medio se dan de manera progresiva, este proceso debe ser en el restaurante sistemático y progresivo. Esto con el fin de buscar el desarrollo de personas, identificando procesos que buscan promover y aumentar las competencias de los colaboradores siendo esto el caso que se consideró en la investigación, para poder hacer un análisis de necesidades tomadas en cuenta para la formación que se ofrezca para atender problemas identificados por los colaboradores en su desempeño, producto de carencias en conocimientos, habilidades y actitudes.

En tal sentido, debe tomarse en cuenta aspectos relacionados con la clasificación de las necesidades, las cuales pueden ser considerando los aspectos como el origen, pueden identificarse relacionadas con la organización, tiene que ver con el análisis de las debilidades generales que se identifican, donde se hace necesaria la capacitación. Por la forma en la cual se presentan, es decir, con aspectos ocupacionales y análisis del puesto, esto es con las necesidades en términos de capacidades, habilidades y actitudes de los colaboradores y las individuales, es decir establecer qué personas y en qué necesita dar capacitación la empresa.

La otra clasificación está en función de la forma en que se presentan, que atiende las necesidades manifiestas, que surgen producto de los problemas evidentes, porque se dan producto de un proceso de cambio, en métodos, técnicas y personal de nuevo ingreso. En este grupo están las encubiertas, determinadas por los problemas y necesidades que

surgen en éstos, no se observan fácilmente, y son de orden moral, organizacional y de procedimientos.

Por último, se identifican atendiendo las circunstancias, que consideran las necesidades presentes, relacionadas con problemática del entorno a elementos que conforman la organización en el momento de hacer el diagnóstico de necesidades de capacitación, y las otras son necesidades futuras, atendiendo cualquier cambio que se decida realizar en la organización, en el corto, mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, hablar de capacitación tiene que ver con el desarrollo de la misma en la organización, considerando tres fases de este proceso; a) inducción, b) actualización y c) capacitación. Cuando de inducción se trata, esto se refiere a socializar con los colaboradores todos los aspectos relacionados con la empresa, tomando en cuenta planificación, organización dirección y control de los procesos mismos, buscando con ello, generar empatía y principio de identidad con la misma. La capacitación tiene que ver con el empoderamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias y definidas por la organización. Y la actualización, son los aprendizajes que deben darse a todos los colaboradores, buscando con ello mantenerlos en los procesos evolutivos, para que puedan poner en práctica la innovación y la creatividad.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

Tomando en cuenta que Bernal (2010) indica que en la ciencia existen diferentes tipos de investigación, y considerando que la presente propuesta buscó analizar las necesidades de capacitación; se plantearon los objetivos respectivos que buscaron la opinión de los colaboradores, mediante los cuales se establecieron las carencias entre lo que es y debería ser en sus conocimientos, habilidades y actitudes para su desempeño. Fue una investigación descriptiva, que buscó analizar aspectos a considerar en cuanto a necesidades que cubrir. Tuvo un enfoque cualitativo, Bernal (2010) manifiesta que, la función de este tipo de investigación, es la capacidad de seleccionar características de estudios de carácter diagnóstico, como lo es en este caso, que mostrará e identificará la situación imperante en cada uno de ellos.

Otro aspecto que fue tomado en cuenta en esta investigación, fue la utilización de encuesta mediante la cual se abordó a los colaboradores, quienes aportaron la información requerida, así como la revisión de documentos que se elaboraron relacionados al tema.

4.2 Método de investigación

Se planteó utilizar como parte del diseño metodológico el método inductivo que, permitió a partir de los requerimientos de cada puesto definido en el restaurante, en relación a conocimientos, habilidades y actitudes, establecer el diagnóstico respectivo, mediante el cual se estableció la temática de capacitación que pueda ser desarrollada con ellos para mejorar la productividad y, por ende, su desempeño laboral.

4.3 Definición de población y muestra

Para el desarrollo de la investigación, se tomaron en cuenta los cuarenta y ocho colaboradores, que son el total de puestos en el restaurante, según la estructura organizacional que son dieciséis mujeres y treinta y dos hombres, en las seis áreas funcionales que tienen definidas.

4.4 Conceptualización de categorías y variables

Para conceptualizar las categorías y descriptores utilizadas en la monografía de investigación, se tomaron en cuenta los conocimientos necesarios para su buen desempeño, así como habilidades y destrezas, que les facilitan o complementan las acciones que realizan en los diferentes puestos, por último las actitudes, que son conductas y formas de actuar a nivel de las relaciones que establecen entre el equipo de trabajo y los clientes del mismo, cada una de ellas con sus respectivos descriptores. A continuación, se presenta la conceptualización de las categorías que fueron sujeto de estudio en la presente investigación, según la tabla 7.

Tabla 7. Objetivos, categorías y descriptores de la investigación

Objetivos Específicos	Categorías	Descriptores
Identificar los conocimientos necesarios de las funciones y responsabilidades de los puestos, para el desempeño del recurso humano.	Conocimientos	Servicio al cliente Administración Relaciones interpersonales Presupuesto Planificación Computación Liderazgo Resolución de conflictos Tecnología Comunicación Marketing Valores Montaje eventos Elaboración comandas y menús Higiene personal Inglés Manejo de equipos Repostería Gastronomía avanzada y básica Ética Estándares de higiene y seguridad

Objetivos Específicos	Categorías	Descriptorios
		Técnicas cocina Manipulación de alimentos Control de áreas trabajo Inventarios y cobros Control y registros
Establecer las habilidades que demandan los puestos de los colaboradores, para mejorar la eficiencia y eficacia en el servicio brindado en el restaurante.	Habilidades	Uso de procedimientos Verbal y escrita Uso de herramientas y equipo por área Manejo de equipo de áreas funcionales Buena comunicación Trabajo en equipo Relaciones humanas Numérica Resolución conflictos Desarrollar conteo y manejo cobro Tomar pedidos Manejo tolerancia y empatía
Establecer las actitudes que deben mostrar los colaboradores para brindar un servicio al cliente de calidad	Actitudes	Autoestima Trabajo en equipo Auto-motivación Responsabilidad Iniciativa y creatividad Trabajo bajo presión Desarrollo personal Pasión, honestidad, integridad e identidad organizacional Valores, respeto, puntualidad y disciplina
Elaborar una propuesta temática de capacitación del restaurante como insumos para desarrollar un programa de inducción, capacitación y actualización de colaboradores.	Propuesta Temática	Inducción planeación corporativa Actualización en conocimientos, habilidades y actitudes en requerimientos de puestos Capacitación en requerimientos específicos de los puestos

Fuente: elaboración propia con temática de autores que fundamentan la investigación.

4.5 Técnicas de recolección de datos

Para poder recolectar la información en la fase del trabajo de campo, se utilizó el instrumento-cuestionario, tomando en cuenta hechos y experiencias en cada uno de los colaboradores, en las diferentes instancias donde se desempeñan, elaborado con preguntas para cada puesto definido, considerando requerimientos de los mismos, el cual fue contestado por la población definida del restaurante. Otra técnica que complementó el desarrollo de esta investigación, fue la revisión bibliográfica que permitió desarrollar el marco referencial, teórico y antecedentes temáticos del anteproyecto.

4.6 Fuentes de información

- **Fuentes primarias**

Como fuentes primarias de esta investigación estuvieron los cuarenta y ocho colaboradores a quienes se aplicó la encuesta respectiva, para proporcionar la información requerida, considerando los objetivos planteados, atendiendo categorías y descriptores definidos, para establecer el diagnóstico que se presenta.

- **Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias estuvieron la revisión de documentos, informes, bibliografía que fueron complemento, para lograr analizar la situación real que prevalece en cuanto a necesidades de capacitación en los colaboradores del restaurante.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

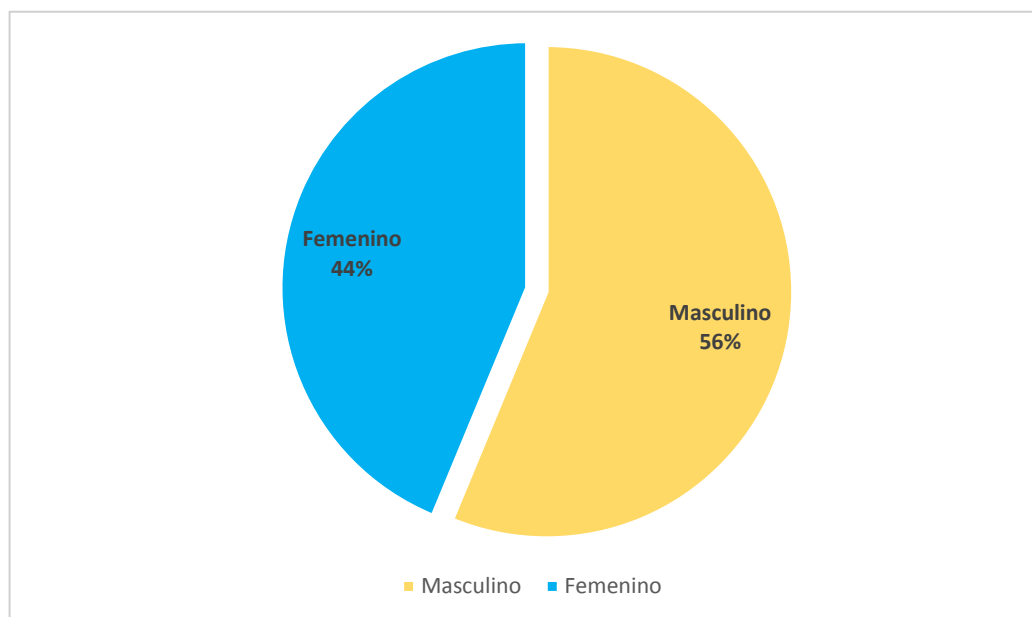
A continuación, se presenta el análisis realizado a la información que proporcionaron los cuarenta y ocho colaboradores que se desempeñan en las seis áreas funcionales que tiene identificadas el restaurante Tonny's Grill, para ofrecer el servicio en lo interno del mismo, como en la atención a pedidos a domicilio. Para conocer la opinión de cada uno de ellos se realizaron cuatro grupos, conformados por: 5 gerentes, 25 meseros, 1 chef y 17 personal de apoyo, tomando en cuenta la experiencia que han tenido en el desempeño de su puesto, considerando las necesidades que deben ser atendidas, mediante la cual se desarrolló la propuesta de capacitación que pueda ser implementada por la administración.

Se presenta la información relacionada con el diagnóstico realizado, que tomó en cuenta, aspectos generales de los colaboradores y categorías en conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño del recurso humano, considerando los criterios siguientes en los cuestionamientos:

5= Excelentes 4= Muy buenos 3= Buenos 2 = Regulares 1= Malos

5.1 Aspectos generales de los colaboradores

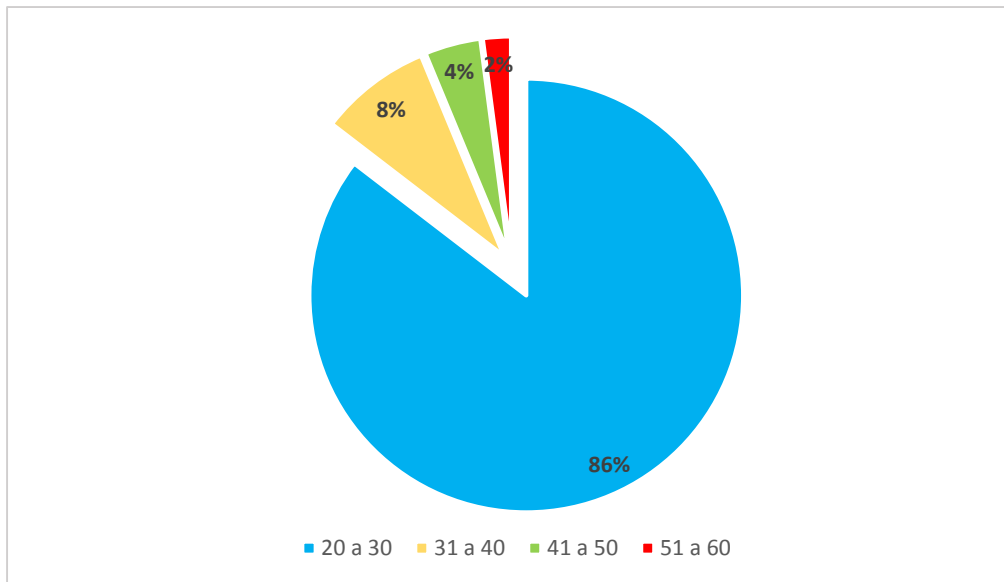
En este aspecto, se abordó información relacionada con los colaboradores que actualmente tiene la organización empresarial, tomando en cuenta la necesidad en primera instancia, de establecer un registro como base de datos, en cuanto a edad, género, tiempo de servicio y nivel académico, información que es de utilidad para la administración, tomando en cuenta que surgen vacantes a lo interno y deben tomar decisiones en relación con la situación particular de cada uno. En relación a ello, se determinó que actualmente le ofrece oportunidad de trabajo a dieciséis mujeres y treinta y dos hombres, correspondientes al 44% y 56 % respectivamente, como se observa en la gráfica 1.



Gráfica 1. Género de los colaboradores del restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

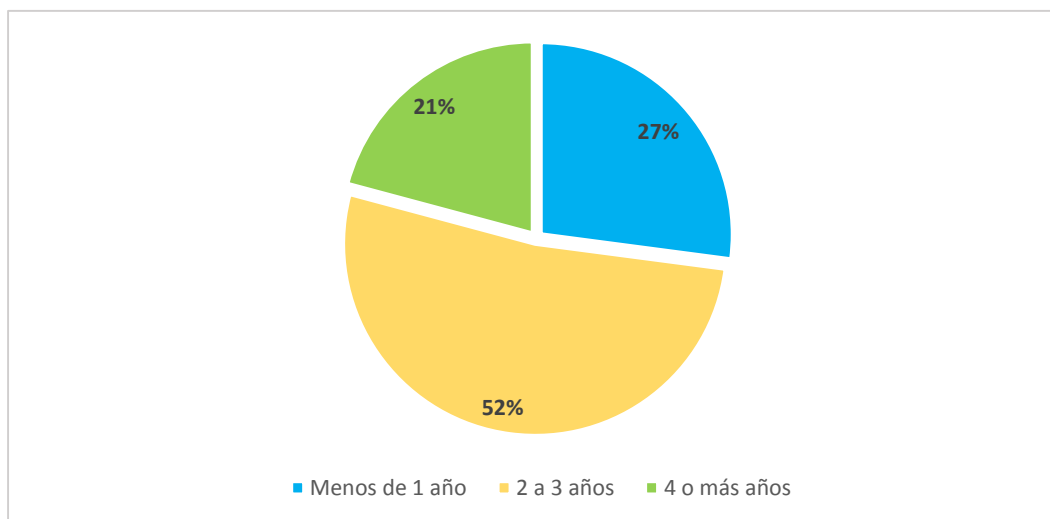
Como parte de estos aspectos se abordó lo relacionado con la edad que tienen los colaboradores, habiéndose identificado que 86% de ellos están comprendidos en la edad de 20 a 30 años, 8% tienen entre 31 y 40 años, 4% 31 a 50 años y sólo 2% es mayor de 51, esto evidencia que está dándose oportunidad a personas jóvenes, quienes deben ser sujetos de capacitación, tomando en cuenta las demandas y evolución del contexto, la competitividad que existe en el medio local, en cuanto a este tipo de servicio, aspecto que se presenta en la gráfica 2.



Gráfica 2. Edad de los colaboradores del restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

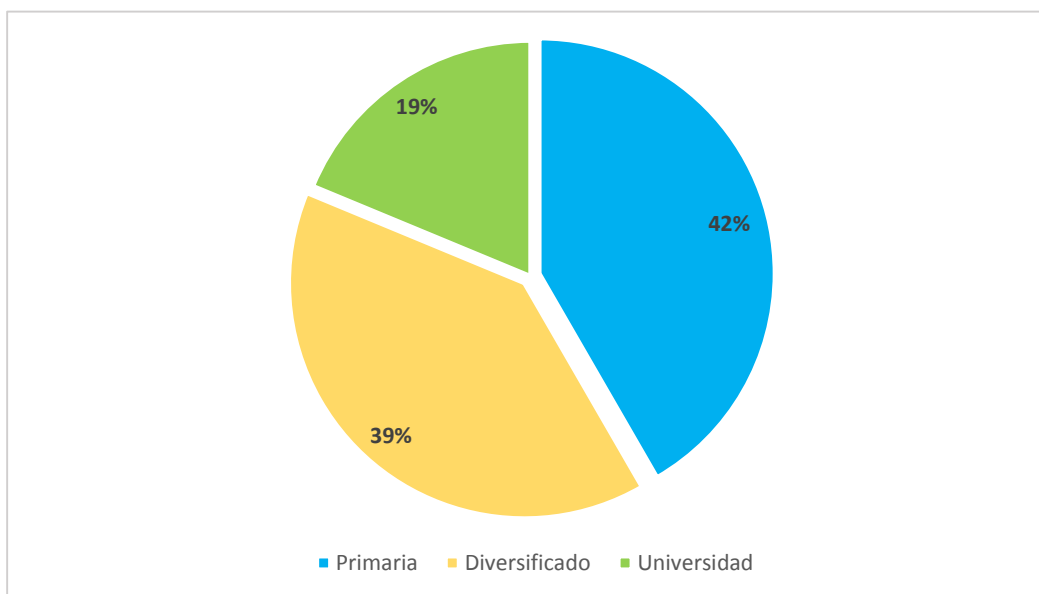
También se tomó en cuenta el aspecto sobre el tiempo de desempeño que tienen prestando su servicio en el restaurante, habiéndose encontrado como lo muestra la gráfica siguiente que, 52% tienen de dos a tres años de trabajar, 27% menos de un año y 21% 4 años y más, situación que muestra que el restaurante ofrece estabilidad laboral, lo que implica que existe buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos, dando como resultado que no se presenta rotación de personal como problema del mismo.



Gráfica 3. Tiempo desempeño de colaboradores de restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

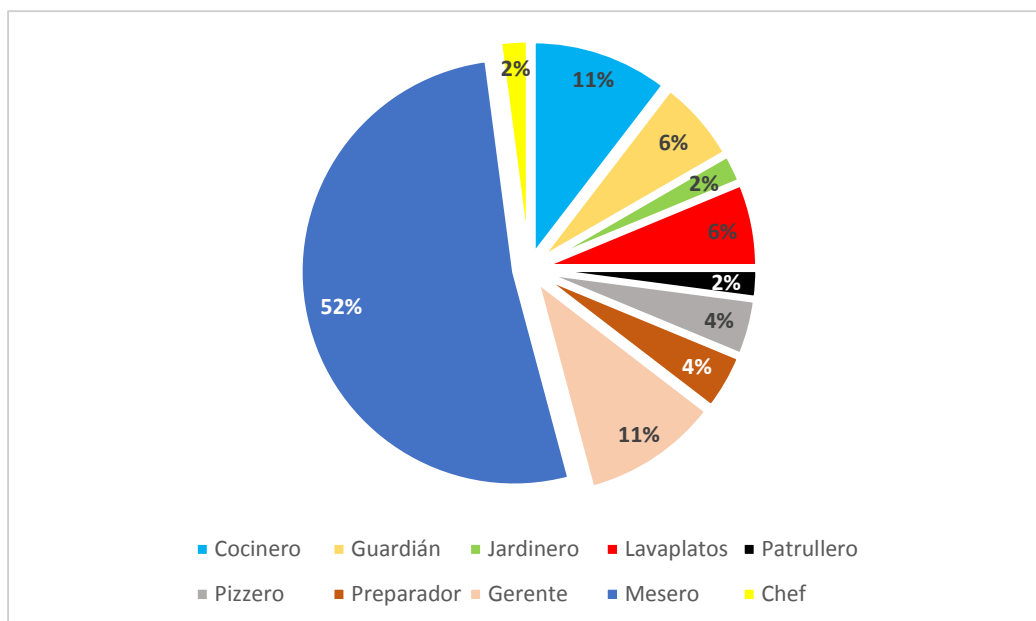
Como parte de los aspectos generales, se conoció el nivel académico de los colaboradores, habiéndose determinado que, 42% poseen nivel primario, como se presenta en la gráfica 4, 39% tiene diversificado y 19% estudios universitarios, existiendo formación profesional de bachilleres, maestros, cocineros, peritos contadores y del campo de la administración.



Gráfica 4. Nivel académico de colaboradores del restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

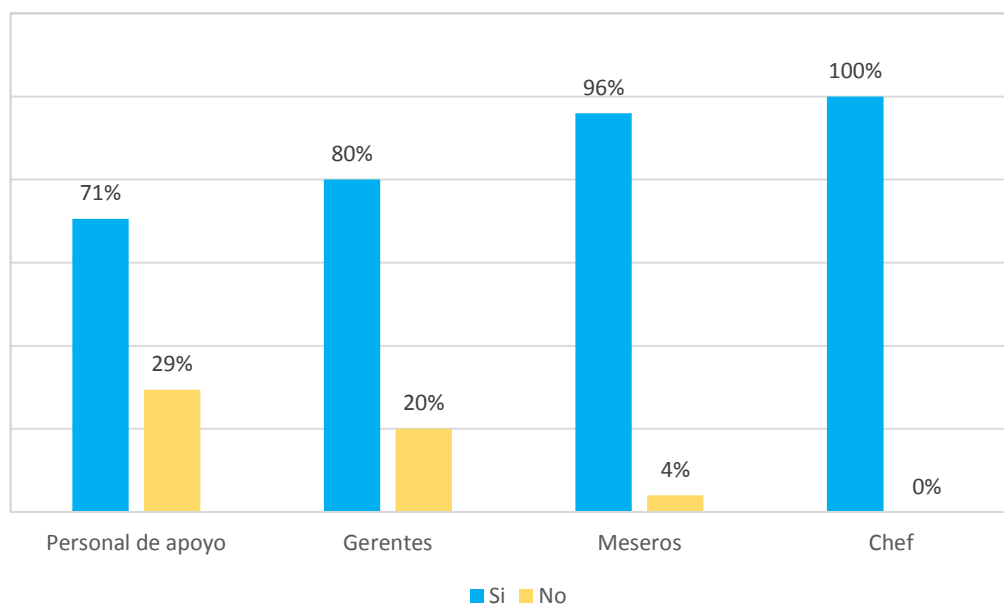
Pudo establecerse que los colaboradores se encuentran desempeñando los siguientes puestos, siendo un 52% meseros, 11% gerentes, 11% cocineros y el restante, 26% son las personas que tienen asignadas funciones de apoyo logístico.



Gráfica 5. Puestos que desempeñan los colaboradores del restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

También se consideraron aspectos relacionados sobre la opinión que tienen sobre la importancia de la capacitación para cada uno de ellos, aspecto que les permite ofrecer un servicio de calidad a los consumidores. Se estableció que, al ingresar al restaurante no todos recibieron la inducción como parte de esta, existiendo colaboradores que deben conocer sobre los aspectos que orientan los propósitos que busca el restaurante, tomando en cuenta que de ello depende que se tenga un mejor trabajo en equipo, manifestando en su totalidad que consideran necesario se les proporcione para mejorar en el desempeño de sus puestos. En la gráfica 6 se presentan los resultados.

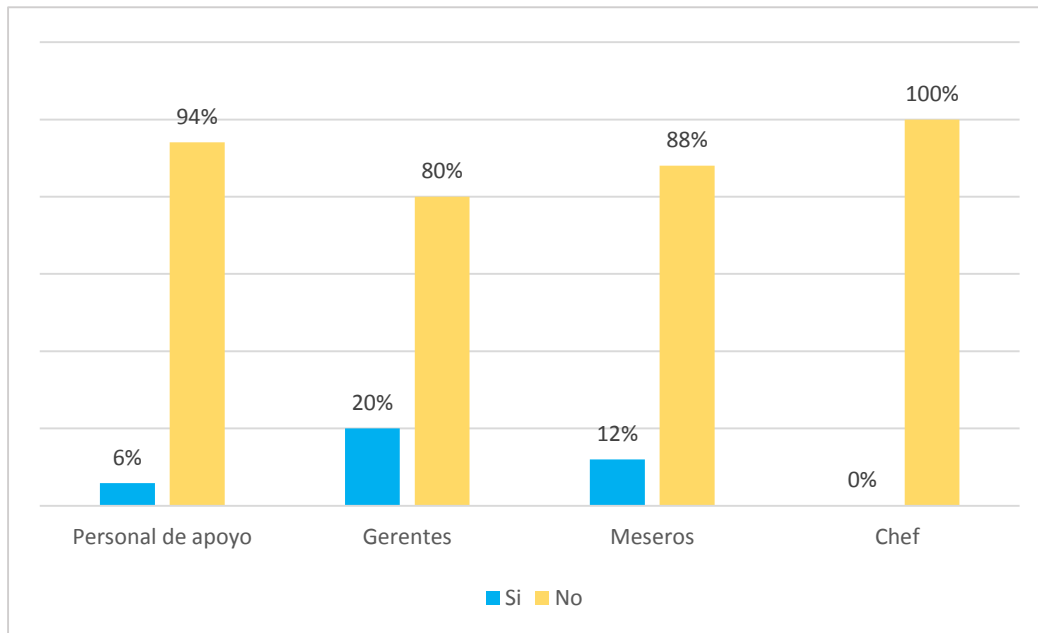


Gráfica 6. Colaboradores que recibieron inducción en el restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

También se les pregunto sobre la importancia implementan este proceso de capacitación en el restaurante, habiendo indicado en más del 80% que no han recibido como puede observarse en la gráfica siguiente, manifestando también, que no es una política interna del mismo, sólo 6%, 20% y 12% han recibido alguna capacitación, indicando también que ha sido producto de inquietudes externas al restaurante, dado que han recibido algunas charlas y talleres por medio de estudiantes que llegan a desarrollarlas, enviados por trabajos que realizan en universidades de la localidad.

Este aspecto se espera superar con la información que se presenta en esta oportunidad, puesto que los colaboradores opinaron sobre los requerimientos que consideran son necesarios fortalecer como: conocimientos, habilidades y actitudes que consideran deben proveérseles.

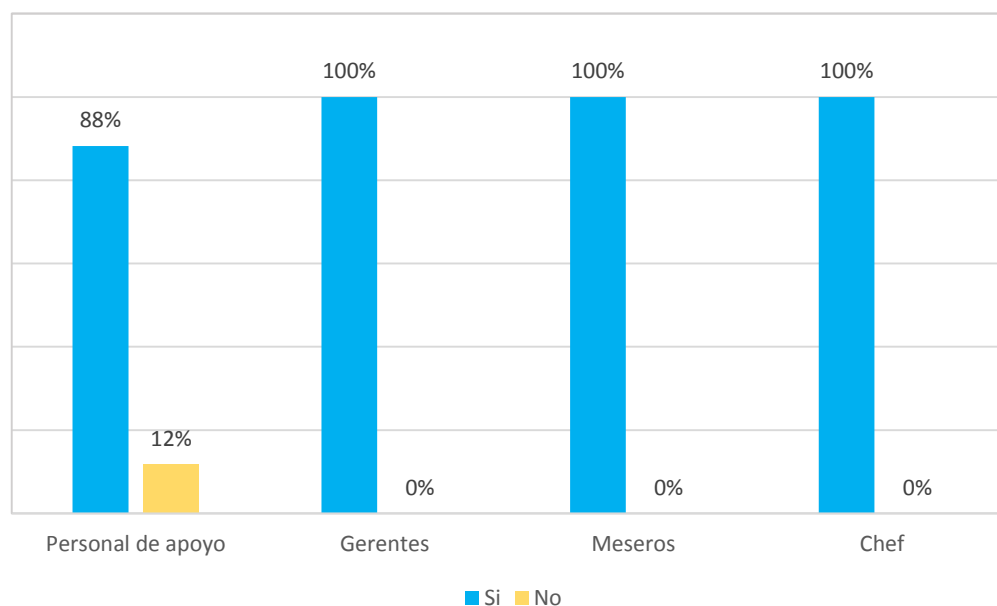


Gráfica 7. Colaboradores que recibieron capacitación en restaurante Tonny's Grill.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la necesidad de ser capacitados, todos opinaron que creen necesario que se les brinde capacitación, porque los empoderaría a desarrollar sus funciones y responsabilidades de una mejor manera, lo cual implicaría prestar un mejor servicio al cliente, tomando en cuenta el entorno que actualmente se vive a nivel nacional, producto de la pandemia, que está demandando ser de excelente calidad, puesto que hay mayor oferta de este tipo de servicio a nivel de familias, y ante la necesidad que debe atenderse sólo el servicio interno sino a domicilio.

Aspecto que se evidencia en la gráfica 8, donde, tanto gerentes como meseros y chef se manifestaron en favor de la capacitación, en un 100%, sin embargo, el personal de apoyo cree 80% que sí, y el 12% restante dijo que no.



Gráfica 8. Colaboradores que consideran necesaria la capacitación.

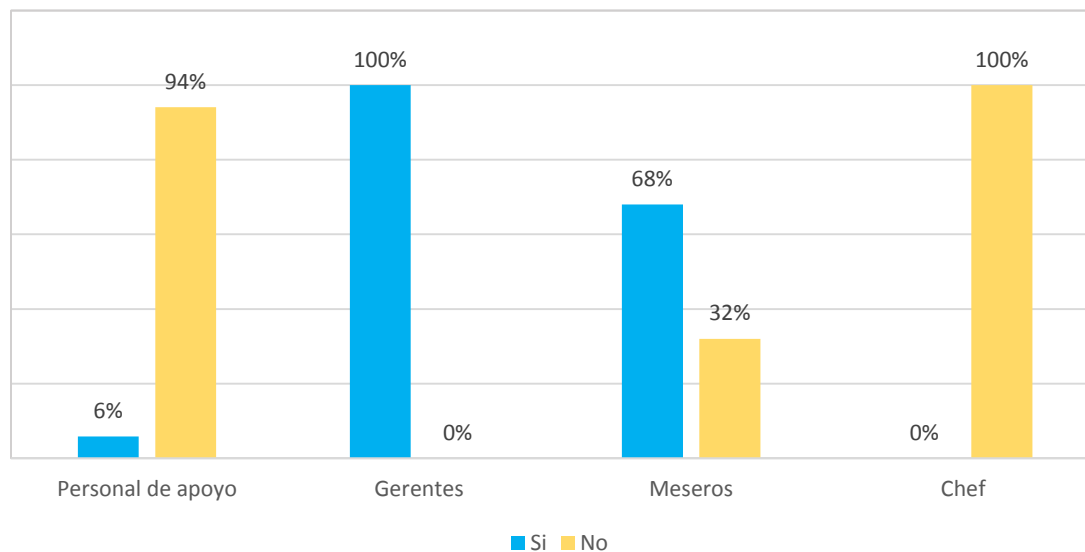
Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta lo anterior, también indicaron la necesidad de ser capacitados todos, en trabajo de equipo, que se provea la inducción a todos, para actualizarse en lo que desconocen del propio restaurante, como misión, visión y valores, es decir el plan estratégico que debe atenderse en su desempeño, indicando también que el equipo de trabajo debe mejorar la comunicación entre ellos y relaciones interpersonales, creen necesario actualizarse en información del mismo, en uso y equipo de computación, así como en resolución de conflictos, servicio al cliente, innovación y creatividad.

Es importante recordar que toda organización empresarial, debe considerar tanto la inducción, actualización y capacitación para sus colaboradores, como una política que debe desarrollarse, bajo la visión que no es un gasto, sino una inversión, mediante la cual pueden mejorarse todos los procesos que se establecen en el funcionamiento de la prestación de

servicios. Perspectiva bajo la cual se les preguntó a cada uno de ellos, sobre el conocimiento que tenían sobre elementos de la planificación que el restaurante posee, como lo es la misión o razón de ser del mismo, así como la visión que tienen en el mediano y largo plazo, así como los valores que deben ser practicados por todos, en función de la sostenibilidad del mismo, los colaboradores manifestaron, como se observa en la gráfica 9, que, quienes conocen sobre esto es el 6%,100% y 68% correspondiente a personal de apoyo, gerentes y meseros, mientras que no lo conocen el 94%,32% y 100 que son personal de apoyo, meseros y el chef.

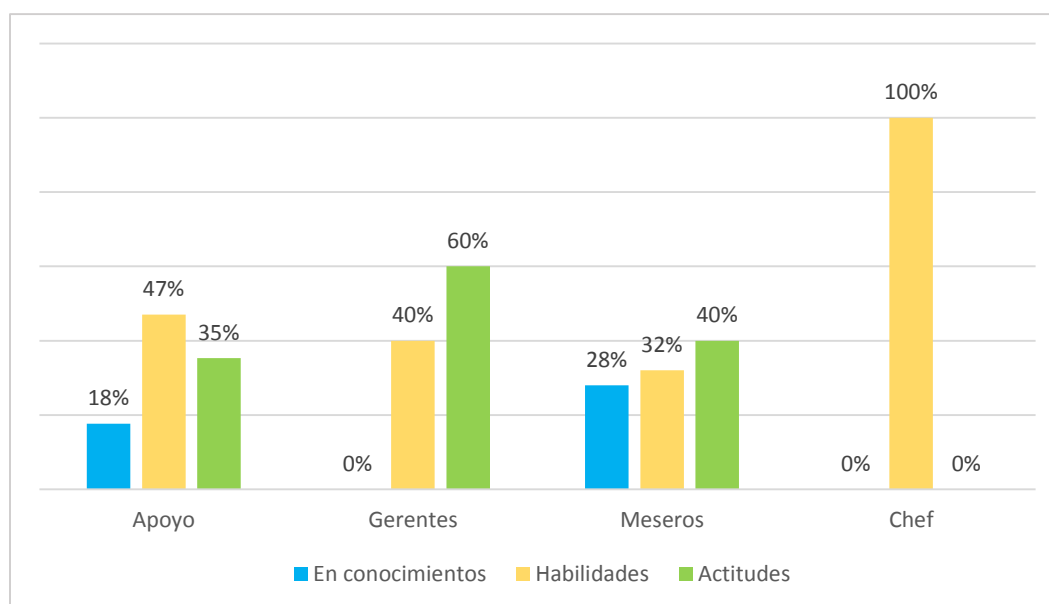
Estos resultados ponen en evidencia que, la falta de inducción como una política del mismo, provoca tener colaboradores que desconocen estos elementos importantes de ser socializados, para que el trabajo en equipo sea más eficaz y eficiente, así como que la capacitación sea un proceso sistematizado para mantener actualizado a todo el personal, tomando en cuenta los intereses del restaurante.



Gráfica 9. Colaboradores que conocen misión, visión y valores

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores se manifestaron sobre las categorías analizadas, que fueron; conocimientos, habilidades y actitudes, todos indicaron que necesitan ser capacitados y que el restaurante debería promover la misma; tomando en cuenta lo planteado anteriormente, se presenta la gráfica 10.



Gráfica 10. Capacitación que debe promoverse en restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que existe una demanda de capacitación del chef en habilidades, ya que ha sido sujeto de capacitación para su desempeño, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades inherentes al puesto. No obstante, puede observarse que los gerentes consideran la necesidad en aspectos relacionados con habilidades y actitudes, los meseros y personal de apoyo, considera la necesidad en los tres aspectos, situación que evidencia que todos los colaboradores están conscientes de que la misma es necesaria.

Otro aspecto que se evidencia, es que su demanda está identificada en las habilidades y actitudes, más que en los conocimientos, puede observarse que meseros dan una distribución casi equitativa del 28%,32% y 40% entre conocimientos, habilidades y actitudes respectivamente, situación que se fundamenta, tomando en cuenta todos los aspectos

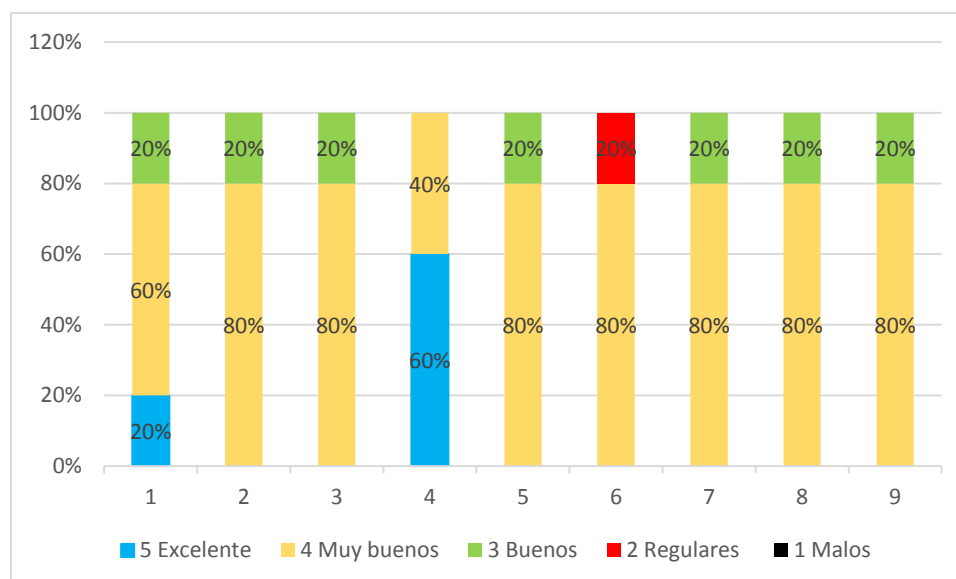
imperantes en el entorno que se viven actualmente, puesto que no solamente se tiene la demanda interna como equipo de trabajo, sino las del contexto externo, con la pandemia del COVID-19, que prevalece actualmente.

5.2 Categoría conocimientos

Esta fue la primera categoría tomada en cuenta al abordar el tema investigado sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación, puesto que la misma debe estar orientada a situaciones presentes que puedan estar convirtiéndose en una necesidad por atender, enfocada a los diferentes puestos que puedan estar desempeñando en este caso, en las áreas funcionales donde están asignados los colaboradores. Se presenta a continuación, la información de los conocimientos según la opinión que proporcionarían los colaboradores identificados en los grupos que se conformaron.

5.2.1 Conocimientos de gerentes

Cinco gerentes opinaron sobre esta categoría relacionada con los conocimientos, conceptos e ideas, necesarios para desempeñarse pertinentemente en sus funciones y responsabilidades, vinculados directamente con aprendizajes que poseen, mostrando en la gráfica 11 los resultados obtenidos.



1	Resolución de problemas	6	Innovación tecnológica
2	Desarrollo en el puesto	7	Gastos, costos e inventarios
3	Orientación al cliente	8	RR.HH, marketing y mercados
4	Visión de negocios	9	Requeridos en el puesto
5	Ética gerencial		

Gráfica 11. Conocimientos de los gerentes del restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse en la gráfica anterior, que los gerentes se manifestaron tomando en cuenta los criterios de excelente, muy buenos, buenos, regulares y malos sobre los diez requerimientos para el puesto que desempeñan, indicando como excelentes la resolución de problemas en 20% y 60% la visión de negocios, el resto de conocimientos los ponderaron con una distribución del 80% y 20%, a excepción de la innovación tecnológica que consideran en 80% muy buenos y 20% regulares.

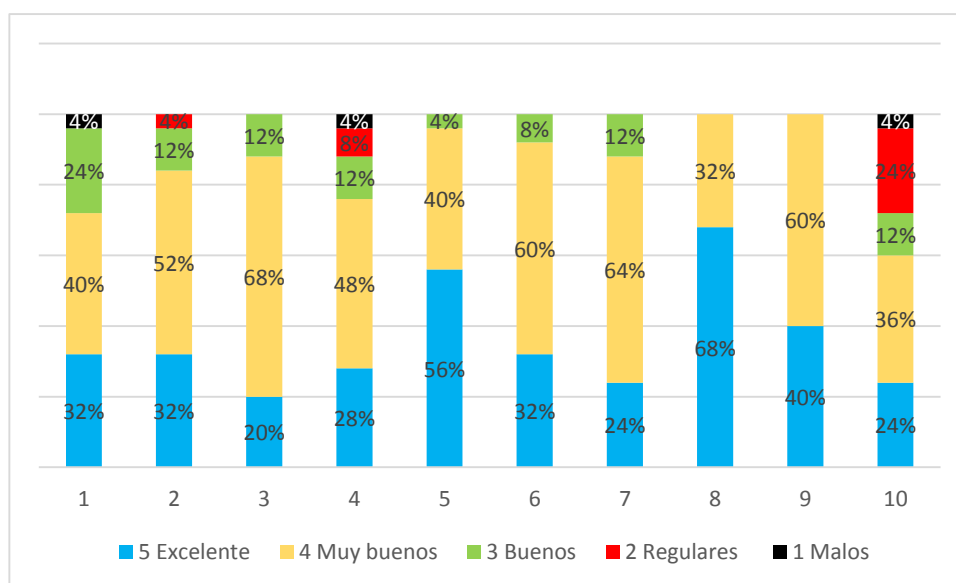
Cuando se refirieron al desarrollo de puestos, orientación al cliente, ética gerencial, gastos, costos e inventarios, recursos humanos, marketing y mercados, así como requerimientos del puesto, les otorgaron los criterios de 80% como muy buenos y 20% buenos. No

obstante, cuando se refirieron al conocimiento de relaciones interpersonales, 100% de ellos, indicaron que son muy buenos, sin embargo, cuando se refirieron a los conocimientos de innovación tecnológica los calificaron 80% muy buenos y 20% regulares.

En el caso de los colaboradores que se desempeñan como gerentes, evidencian la necesidad de actualización en este tipo de conocimientos. En términos generales se les preguntó sobre temáticas que consideran les hace falta conocimientos, manifestando 60% en administración, 20% informática y 20% en resolución de conflictos.

5.2.2 Conocimientos de meseros

Este tipo de colaboradores, son los encargados de la atención a los clientes que son los consumidores que buscan ser atendidos desde el momento que ingresan a las instalaciones del restaurante, quienes se manifestaron según la gráfica 12, tomando en cuenta los criterios que se mencionaron anteriormente.



1	Resolución de conflictos	6	Conocimientos de ética
2	Relaciones interpersonales	7	Montaje de eventos
3	Elaboración de comandas	8	Higiene personal
4	Ayudas tecnológicas	9	Servicio al cliente
5	Menú del restaurante	10	Conocimientos de inglés

Gráfica 12. Conocimientos de meseros del restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

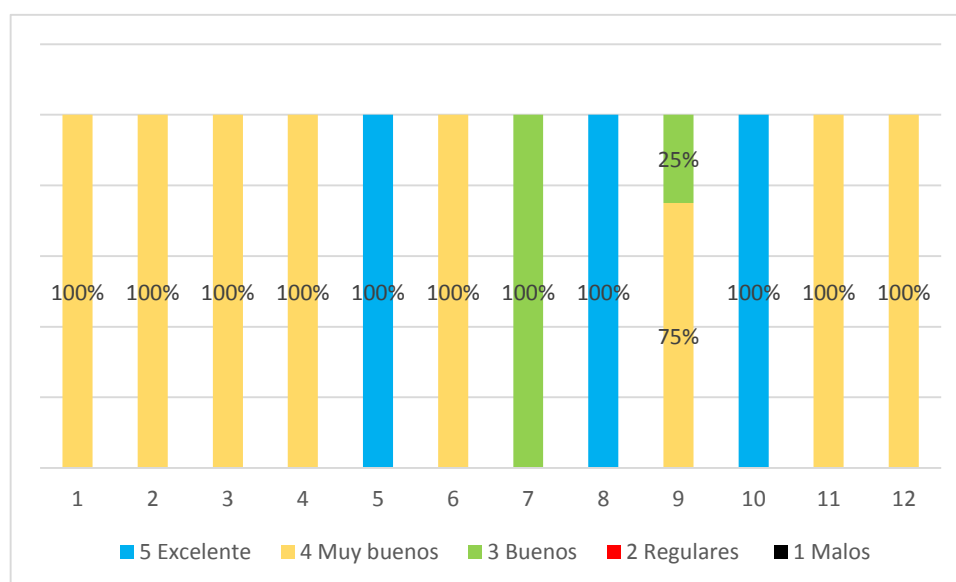
Al analizar las opiniones de veinticinco meseros pudo evidenciarse tomando en cuenta los porcentajes que se observan, que únicamente los conocimientos en higiene personal y servicio al cliente los ponderaron con los criterios de poseerlos de una manera excelente y muy buena con sus respectivos porcentajes como se pueden observar que van del 68% y 32, y 60% y 40%. Luego el conocimiento del menú del restaurante, sobre ética y montaje de eventos, consideran que los poseen excelente, muy buenos y buenos, tal y como se evidencia, mientras que los conocimientos sobre resolución de conflictos, relaciones interpersonales, ayudas tecnológicas y manejo del idioma inglés, les atribuyeron el criterio de regulares y malos, por lo que estas serían las temáticas a considerar en ellos.

Estos resultados identifican tal y como puede observarse en la gráfica, que, al atribuirles criterios de poseer conocimientos, de buenos regulares y malos y tomando en cuenta la distribución porcentual que hacen en cada uno de ellos, determina la necesidad de implementar las capacitaciones, para que todos puedan estar desempeñándose de acuerdo a estos diez conocimientos establecidos, como requerimientos de los puestos en las áreas funcionales que tiene el restaurante.

5.2.3 Conocimientos del chef

El restaurante cuenta con un chef que atiende las demandas de la cocina, quien consideró poseer de manera excelente conocimientos en higiene y seguridad alimentaria, en gastronomía local e internacional y manejo de equipos inherentes a su oficio, como muy buenos el trabajo en equipo, liderazgo, técnicas y tendencias culinarias, tareas

administrativas, presupuesto, técnicas clásicas y vanguardistas, así como en manipulación de alimentos, mostrando necesidad de actualizarse en planificación de menús y técnicas de panadería y repostería, siendo estos conocimientos los que ponderó como buenos. Como puede evidenciarse se siente con los conocimientos requeridos para su puesto, sin embargo, manifestó la necesidad de capacitarse y/o actualizarse en montaje de platos y menús, panadería y repostería, tal y como se observa en la gráfica 13.



1	Trabajo en equipo	6	Planificación de menús
2	Liderazgo	7	Gastronomía local e internacional
3	Técnicas y tendencias culinarias	8	Panadería y repostería
4	Tareas administrativas	9	Equipos de cocina
5	Higiene y seguridad alimentaria	10	Técnicas de cocina
6	Presupuestos	11	Manipulación de alimentos

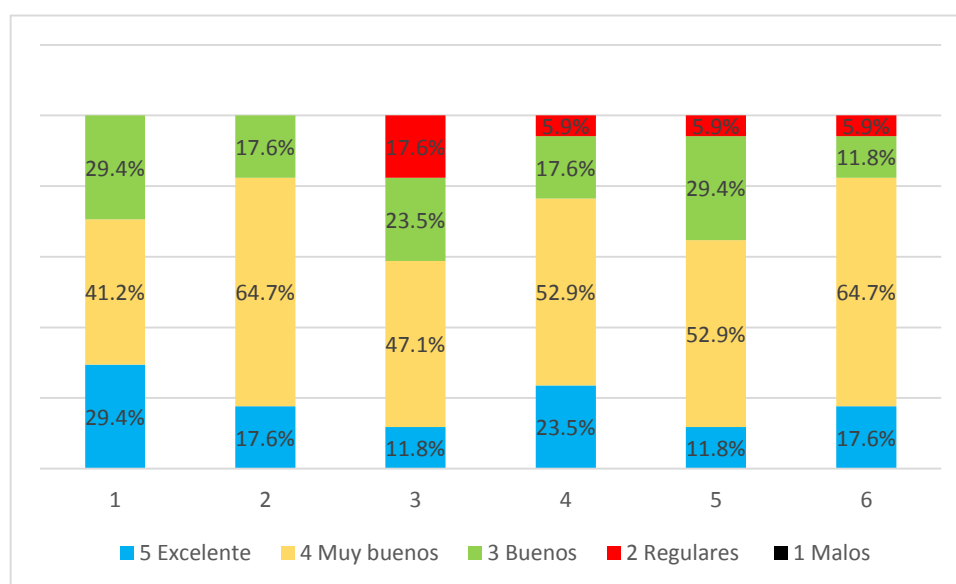
Gráfica 13. Conocimientos del chef en restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Conocimientos del personal de apoyo

Para los colaboradores que apoyan en las diferentes áreas de funcionamiento que tiene establecidas en el restaurante y que se interrelacionan tomando en cuenta las necesidades internas del mismo, tienen identificados seis tipos de conocimientos, donde prevalece según puede observarse en la gráfica 14, que todos los colaboradores ponderaron con un porcentaje mayor a 64.7%, el manejo de equipo y requerimientos para el puesto, 52.9% al control de áreas asignadas y sobre elementos como visión, misión, objetivos y metas del restaurante, es decir sobre cosas propias del mismo.

También puede apreciarse, que identificaron como excelentes los conocimientos que poseen de los seis, pero el porcentaje de 29.49%, en trabajo en equipo, 17.6% en manejo de equipo, 11.8% de servicio al cliente, 23.5% de control de áreas, 11.8% sobre la empresa y 17.6 en requerimientos del puesto, estas asignaciones demuestran que hay necesidad de reforzar estos conocimientos, porque hay colaboradores que creen que son buenos y regulares, situación que nuevamente evidencia, la necesidad de que todos deberían como mínimo considerar que tienen los conocimientos buenos en función del puesto. No obstante, también se observa que hay representatividad en la opinión acerca de calificar todos los conocimientos con el criterio de muy buenos, tomando en cuenta los porcentajes mayores que les atribuyeron.



1	Trabajo en equipo	4	Control de áreas
2	Manejo de equipo	5	Sobre la empresa
3	Servicio al cliente	6	Requerimientos para mi puesto

Gráfica 14. Conocimientos del personal de apoyo restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

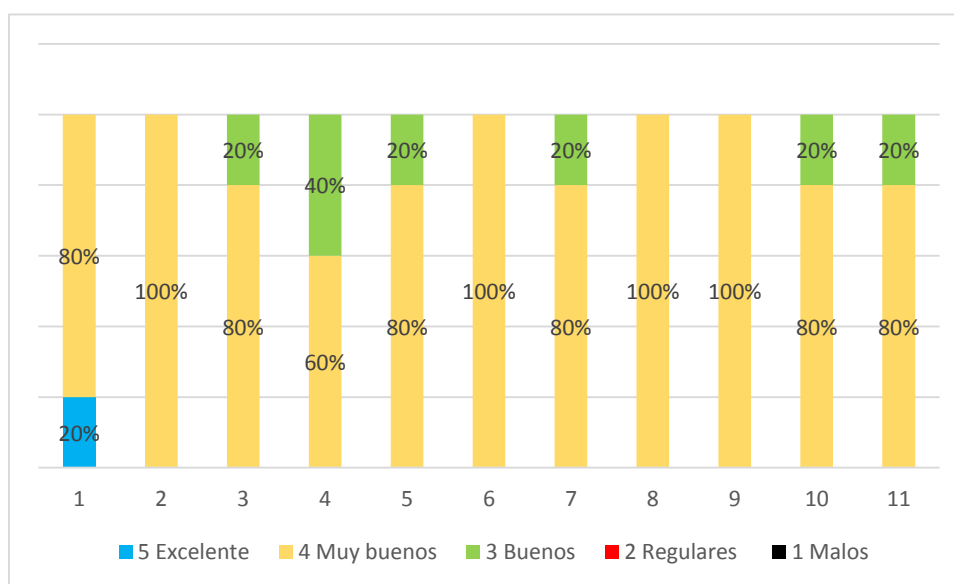
Tomando en cuenta las necesidades identificadas por los colaboradores, puede determinarse en este sentido, que las demandas están orientadas hacia conocimientos en innovación tecnológica, en temas de administración, informática y resolución de conflictos, en el caso de los gerentes. Los meseros también identificaron requerimientos en resolución de conflictos, ayudas tecnológicas, relaciones interpersonales, inglés y ética. El chef demanda conocimientos en montaje de platos y menús, repostería y panadería. El personal de apoyo, requiere en servicio al cliente, control de áreas adjudicadas, sobre la empresa y requerimientos para el puesto.

5.3 Categoría Habilidades

Seguidamente fueron abordadas las habilidades que demandan los puestos de los colaboradores, que tienen que ver con la eficiencia y eficacia de cómo resuelven con precisión las necesidades y problemas que se les presentan, se trata de aspectos psicomotrices y habilidades mentales que poseen y ponen de manifiesto en sus acciones, son capacidades manifiestas en ellos, desarrolladas a través de la práctica como uso de procedimientos con destreza.

5.3.1 Habilidades de gerentes en restaurante Tonnys Grill

Pudo establecerse que a los tres gerentes que son colaboradores en el restaurante, se les tiene identificadas once habilidades para administrar los diferentes recursos que tienen a su disposición para hacer funcionar el servicio en el mismo, de las cuales identificaron que las poseen como muy buenas, atribuyéndoles un 100%, a la empatía y sinergia, destrezas para alcanzar fines y metas claras, habilidades en general que desarrollan y en uso de herramientas y tecnología, con un 80% como muy buenas la comunicación verbal y escrita, delegación de funciones, supervisar, organizar, dirigir, proactividad manifiesta y habilidades en general. No obstante, también identificaron con un 20% como buena a estas mismas habilidades. Evidencian, como excelente únicamente un 20% a la habilidad de comunicación verbal y escrita, como se muestra en la gráfica 15.



1	Comunicación verbal y escrita	7	Proactividad
2	Empatía y sinergia	8	Habilidades que desarrollo
3	Delegación de funciones	9	Uso de herramientas y procedimientos
4	Trabajo en equipo	10	Capacidad de trabajo en equipo
5	Supervisar, organizar, dirigir	11	Habilidades en general
6	Fines y metas claras		

Gráfica 15. Habilidades de gerentes en restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

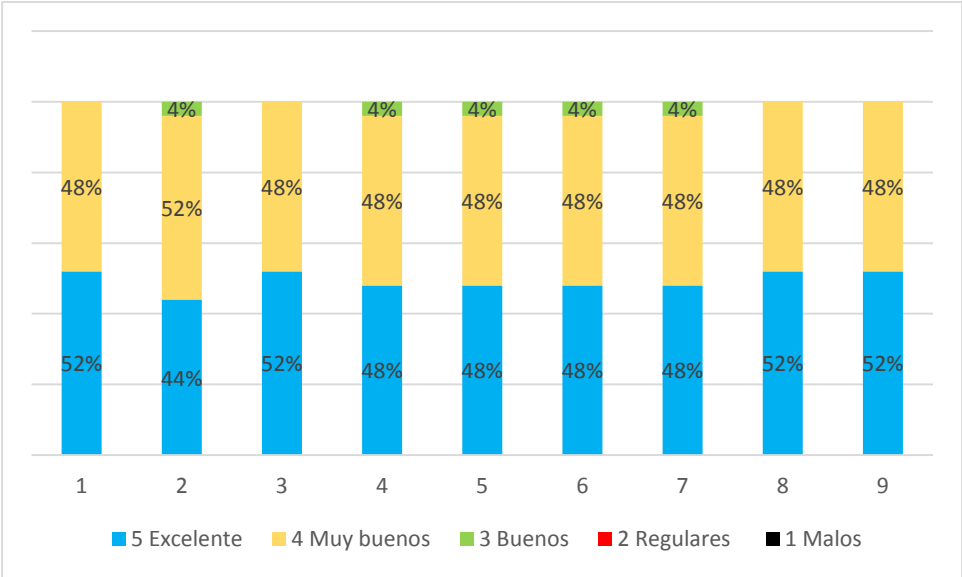
Dichos resultados muestran necesidades de actualización en ellos, pues son quienes dirigen al recurso humano bajo su cargo, en temática como trabajo en equipo, delegación de funciones, proactividad y habilidades en general. Otra habilidad que debe ser reforzada en ellos es el trabajo en equipo, dado que la ponderaron un 60% con criterio muy buenas y 40% buena. Así mismo, tomando en cuenta que tienen bajo su responsabilidad la administración en general y el poder alcanzar la planificación estratégica del restaurante, deben actualizarse las habilidades que muestran con el criterio de buenas, considerando las posibilidades que el mismo tenga, tomando en cuenta las circunstancias prevalecientes donde todas las empresas, están atendiendo la contingencia en las medidas que atienda la emergencia vigente.

5.3.2 Habilidades de meseros

Para este segmento de colaboradores que fueron veinticinco, pudo establecerse que los puestos tienen atribuida la demanda de nueve habilidades necesarias para su buen desempeño, habiendo ponderado de una manera casi equitativa en poseerlas de manera excelente y muy buenas cada una de ellas, como puede observarse en la gráfica siguiente, no obstante ponderaron la resolución de conflictos, comunicación y escucha, manipulación de alimentos, solución de problemas y transportar y servir alimentos como buenas, lo que

evidencia, la necesidad de proveerles capacitación y actualización, tomando en cuenta el tiempo de trabajo que tienen cada uno de ellos.

Según la ponderación que muestra la gráfica 16, en relación a las habilidades, se evidencian que este grupo de colaboradores poseen las habilidades que requieren los puestos para su buen desempeño, lo que está permitiendo al restaurante proveer un buen servicio al cliente, lo cual debe estar contribuyendo, además en la fidelización que puedan estar mostrando los mismos.



1	Toma de pedidos	6	Comunicación y escucha
2	Transportar y servir alimentos	7	Resolución de conflictos
3	Amabilidad y vocación de servicio	8	Tolerancia y empatía
4	Solución de problemas	9	Proporcionar servicio
5	Manipulación de alimentos		

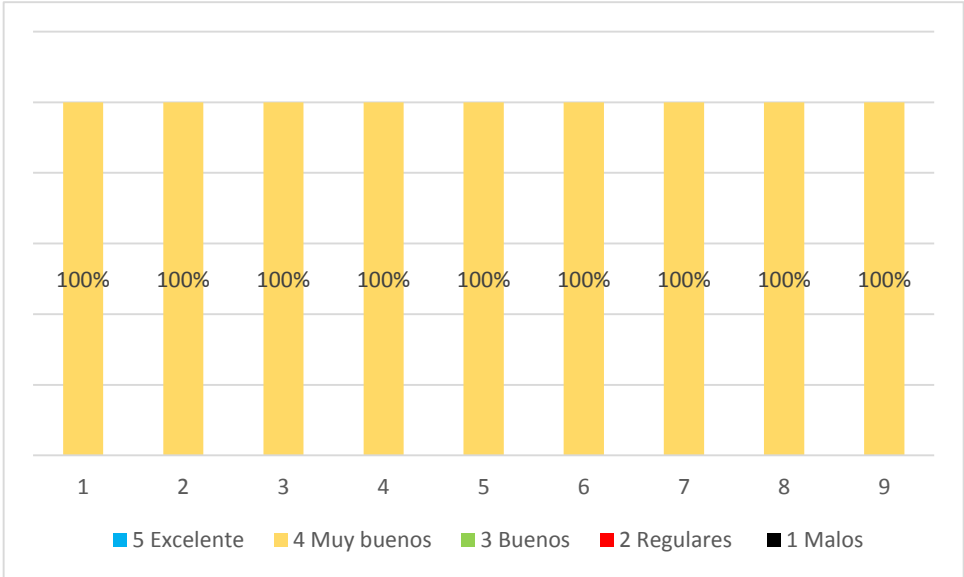
Gráfica 16. Habilidades de meseros en restaurante Tonnys Grill

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta las ponderaciones en los criterios adjudicados a las habilidades, puede identificarse que, relacionando las necesidades en conocimientos de los colaboradores, pueden retomarse temáticas en proporcionar servicio, tolerancia y empatía, amabilidad, vocación de servicio y toma de pedios.

5.3.3 Habilidades del chef

En cuanto a las habilidades del puesto que desempeña el chef, se tienen identificadas nueve, de las cuales como puede evidenciarse, todas las consideró que las posee y les atribuyó el criterio de muy buenas, como lo muestra la gráfica 17.



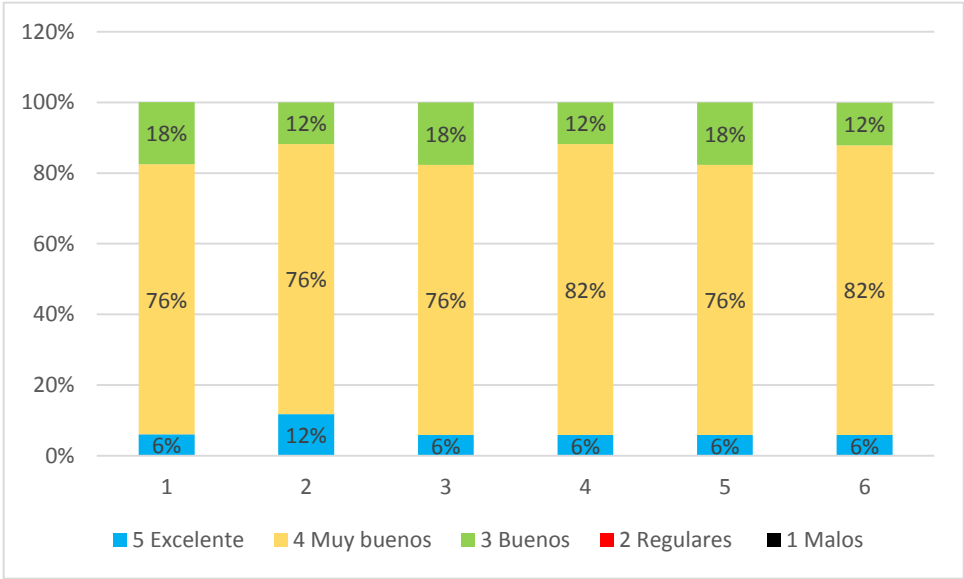
1	Elaborar platillos	6	Promover trabajo en equipo
2	Distribuir tareas	7	Comunicativas
3	Gestión del tiempo	8	Manejo de tecnología
4	Manter la calma	9	Aptitudes para dirigir
5	Organización y toma de decisiones		

Gráfica 17. Habilidades del chef en restaurante Tonnys Grill

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4 Habilidades del personal de apoyo

En este aspecto se estableció que los colaboradores que se desempeñan en estos puestos, deben poner en práctica seis habilidades, de las cuales puede observarse en la gráfica siguiente, que las ponderaron con el criterio de poseerlas de manera muy buenas con porcentajes del 76% al 82% y como buenas en porcentajes del 12% al 18% y como excelentes el 6%. Esto evidencia que este grupo de colaboradores, atienden las demandas de los puestos, más, sin embargo, pueden ser sujetos de actualización en este aspecto, dado que las habilidades de trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, agilidad y apoyar necesidades, que demanda la integración de ellos y es un aspecto que podría mejorarse a lo interno del restaurante.



1	Apoyar necesidades	4	Asumir criterio propio
2	Flexibilidad y agilidad	5	Comunicación
3	Trabajo en equipo	6	Manejo de requerimientos

Gráfica 18. Habilidades del personal de apoyo en restaurante Tonnys Grill

Fuente: Elaboración propia.

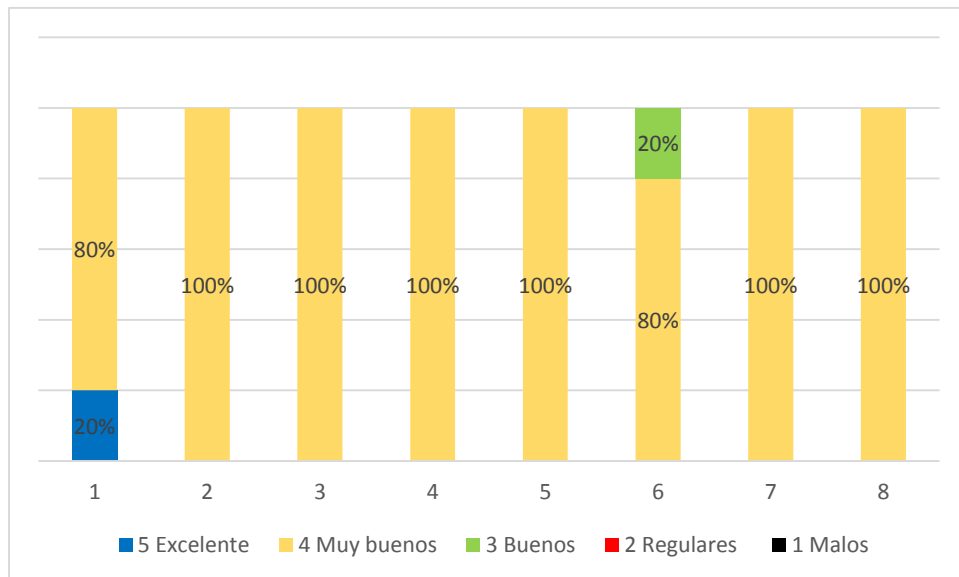
Tomando en consideración la situación particular de cada grupo de trabajadores analizados en cuanto a las habilidades que cada uno tiene establecidos como requerimientos en los diferentes puestos que desempeñan, pudo establecerse que existe la necesidad de capacitar y actualizarles en temáticas relacionadas en trabajo en equipo, delegación de funciones, proactividad y en habilidades generales, así mismo, en tolerancia, empatía y amabilidad, toma de pedidos y vocación de servicio, comunicación, flexibilidad, agilidad y en apoyo de necesidades.

5.4 Categoría Actitudes

Luego se consideró la categoría de actitudes las cuales deben mostrar los colaboradores para brindar un servicio de calidad al cliente. Las actitudes pueden entenderse como los comportamientos habituales que una persona puede mostrar en diferentes circunstancias, que en su mayoría están determinadas por la vida anímica de las personas, y las cuales pueden definir la personalidad de los colaboradores, producto de las reacciones repetidas que son manifiestan en las funciones y responsabilidades que tienen asignadas, considerando los puestos que desempeñan (Robbins, 2004).

5.4.1 Actitudes de gerentes

En cuanto a esta última categoría, los gerentes tienen establecidas ocho actitudes en este puesto, que manifestaron considerar poseerlas como muy buenas con un porcentaje del 100%, en su proceder, pasión integridad e identidad, desempeño laboral, el poder ser conciliadores ante situaciones que puedan presentarse en el restaurante, muestran tener positivas actitudes de desarrollo personal. No obstante, se evidencian dos de ellas que les asignaron un criterio compartido como lo son el trabajo bajo presión asignándole 80% como muy buenas y 20% buenas, y la amabilidad con los criterios de 20% excelente y 80% de muy buenas. En la gráfica 19 se presentan los resultados de forma resumida.



1	Amabilidad	5	Desempeño laboral
2	Actitudes que muestro	6	Trabajo bajo presión
3	Actitudes de desarrollo personal	7	Pasión, integridad e identidad
4	Conciliador ante situaciones	8	Actitudes en mi proceder

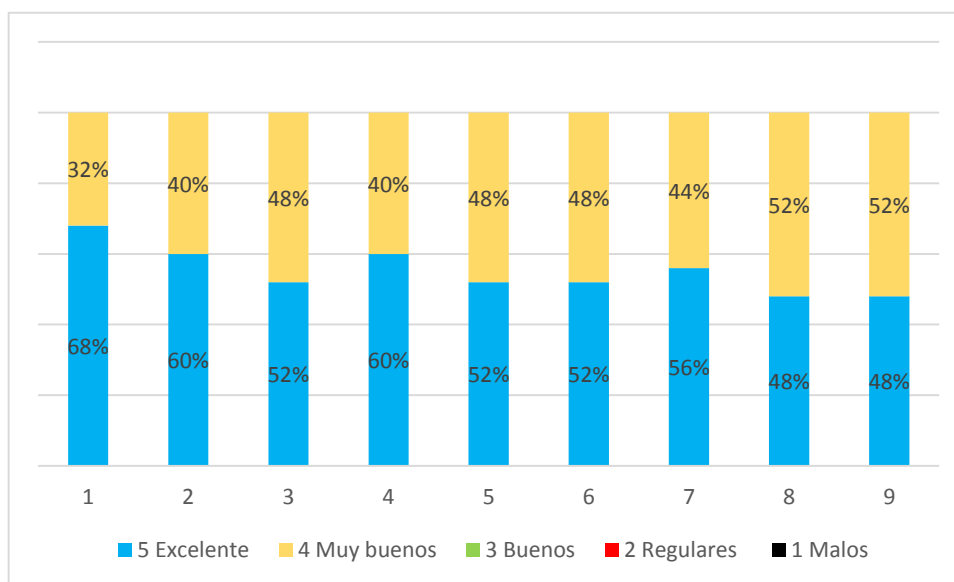
Gráfica 19. Actitudes de gerentes en restaurante Tonny's Grill.

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que las actitudes muestran tenerlas y les permiten desempeñarse en sus funciones, pero tomando en cuenta que los colaboradores bajo su cargo tienen demandas de capacitación y actualización, cada uno de ellos debe participar en la planificación y desarrollo de las mismas, por lo que indirectamente, serán sujeto de este proceso, que retroalimentará los requerimientos de sus puestos.

5.4.2 Actitudes en meseros

Cuando se analizó las actitudes demandadas en los puestos de meseros, se estableció que el restaurante tiene definidas nueve actitudes que deben querer hacer cuando atienden a los clientes del mismo, de las cuales en la gráfica 20 se manifiesta haberlas ponderado con criterios y porcentajes entre 32% y 68%, entre muy buenas y excelentes. Como puede observarse en cada actitud, se evidencia que, no obstante, los colaboradores consideran estar bien, pero tomando en cuenta que, anteriormente se ha manifestado la necesidad de atender situaciones relacionadas con resolución de conflictos, identidad con la organización, proactividad, amable y atentos, situaciones últimas que tienen que ver con el servicio al cliente, se constituyen estas como aspectos atender con el proceso de capacitación.



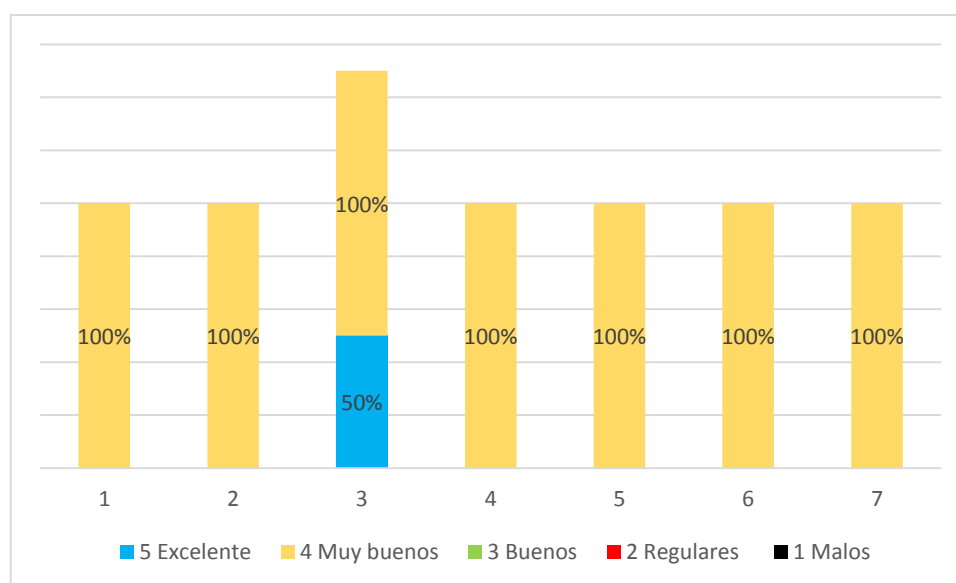
1	Amable y atento	6	Pasión, trabajo en equipo y empatía
2	Presentación personal	7	Servicio con rapidez
3	Proactivo y cooperativo	8	Identidad en la organización
4	Agradable y ordenado	9	Tolerancia y trabajo bajo presión
5	Positivo, responsable y honesto	10	Actitudes en mi proceder

Gráfica 20. Actitudes de meseros en restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Actitudes del chef

Se manifestó respecto a siete actitudes que debe querer hacer en el desempeño de su puesto, que las posee como muy buenas todas, aspecto que viene a validar su respuesta en cuanto que él si fue capacitado previo al desempeño del puesto en el restaurante, tomando en cuenta que, por sus funciones, debe saber hacer, poder hacer y querer hacer lo que le corresponde; pero tomando en cuenta que la administración desarrollará este proceso, para empoderar más a sus colaboradores, podrá participar en lo que considere actualizará sus actitudes.



1	Amable y atento	6	Pasión, trabajo en equipo y empatía
2	Presentación personal	7	Servicio con rapidez
3	Proactivo y cooperativo	8	Identidad en la organización
4	Agradable y ordenado	9	Tolerancia y trabajo bajo presión
5	Positivo, responsable y honesto	10	Actitudes en mi proceder

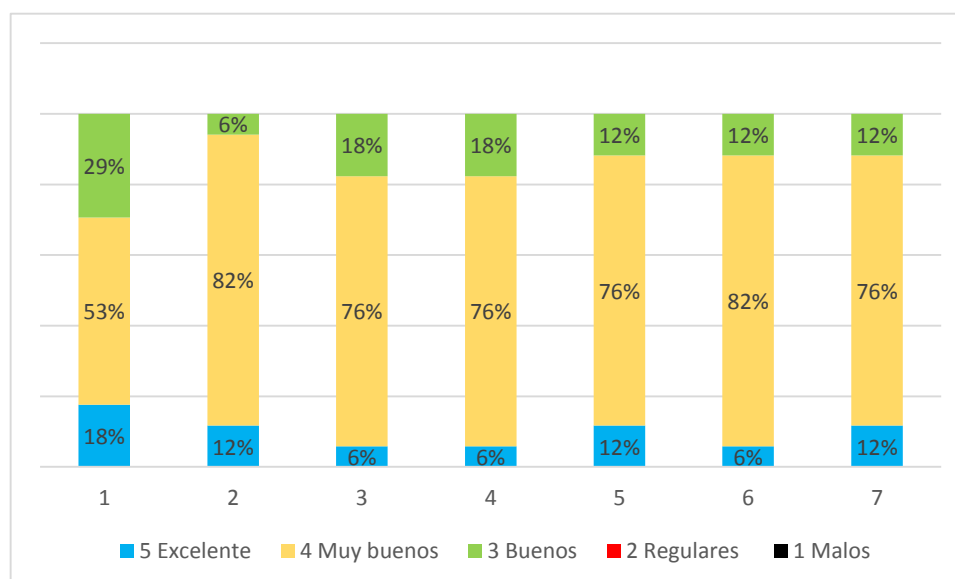
Gráfica 21. Actitudes del chef en restaurante Tonnys Grill.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4 Actitudes del personal de apoyo

Este fue el último grupo de colaboradores analizados sobre las actitudes y en el personal que apoya las necesidades en las seis áreas funcionales que tiene como estructura organizacional, observando en la gráfica 22, porcentajes del 6% al 18% como actitudes excelentes, 53% al 82% muy buenas y buenas solamente entre 6% al 29%.

Estos resultados muestran que los colaboradores del restaurante son personas con actitudes positivas razones por las cuales tienen como resultados que no se les presenta como problema la rotación del personal y por ende tienen estabilidad laboral, reiterando que podrán ser sujetos de actualización en los aspectos que considere la administración deberán participar.



1	Disposición y facilidad de adaptación	6	Receptividad ante instrucciones recibidas
2	Responsabilidad en seguir instrucciones	7	Resguardo de áreas adjudicadas
3	Discreción ante intereses de la empresa	8	Pasión, integridad, Responsabilidad, honestidad, puntualidad
4	Atención y control	9	Tolerancia y trabajo bajo presión

Gráfica 22. Actitudes del personal de apoyo en restaurante Tonny's Grill

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los resultados analizados en cuanto a las actitudes que demandan los puestos y criterios asignados a cada una de ellos, por los colaboradores, se pudo establecer que necesitan capacitaciones relacionadas con temática de; trabajo bajo presión, amabilidad, consensos para resolución de conflictos, pasión por identidad con la organización, aspectos relacionados con actitudes que promuevan el servicio al cliente.

5.5 Fases de la capacitación

Considerando que la fundamentación con la cual se realizó la investigación fue poder identificar las necesidades de los colaboradores en cuanto a los tipos de empoderamiento que pueda proveérseles en inducción, actualización y capacitación en conocimientos, habilidades y actitudes, por cuanto este proceso debe tomar en cuenta estas tres fases como se mencionaron anteriormente, se estableció como insumos para poder conformar la propuesta que se elaboró para la administración del restaurante, tomando en cuenta lo siguiente:

5.5.1 Inducción

Este tipo de capacitación está relacionada con la socialización que debe proporcionársele a los colaboradores cuando ingresan por primera vez a la empresa, mediante la cual se les empodera con la planificación estratégica que se tiene, a fin de que tomen conciencia de su participación en el logro de la misma, buscando generar la empatía e identidad con la misma. Ante esta situación, manifestaron todos que es importante conocer la misión y visión, por lo que debe proveerse de este conocimiento a los colaboradores que aún no se les ha dado. Así mismo en este mismo porcentaje, se manifestó que la socialización de intereses debe ser comunicado en esta fase para involucrarse en el alcance de los mismos.

5.5.2 Actualización

Al referirse a esta fase del proceso, consideraron que hay situaciones particulares que demandan actualizarse en uso de equipo tecnológico para mejorar su desempeño, en relaciones interpersonales para actualización de valores y actitudes que mejoren la comunicación entre ellos y el trabajo en equipo, aspectos que lo indicaron el 100% de los colaboradores.

5.5.3 Capacitación

En relación a la temática a considerar con la capacitación propiamente dicha, que es necesaria a tomar en cuenta para mejorar los procesos en el restaurante, con el desempeño de los colaboradores, según lo manifestara el 100% de ellos, como los aprendizajes que debe proporcionárseles tomando en cuenta los procesos evolutivos y poder poner en práctica la innovación y creatividad, son; manejo y equipo de cómputo en cuanto a gerentes y meseros, valores y trabajo en equipo, resolución de conflictos, servicio al cliente, relaciones interpersonales y comunicación, para todo el personal del restaurante.

CONCLUSIONES

Al analizar los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación que presentan los cuarenta y ocho colaboradores que actualmente tiene el restaurante Tonnys Grill, se presentan las conclusiones siguientes:

- Se identificaron necesidades de conocimientos en innovación tecnológica, temas de administración, informática, resolución de conflictos, ayudas tecnológicas, relaciones interpersonales, inglés, ética, montaje de platos menús, repostería, panadería, servicio al cliente, control de áreas adjudicadas y sobre la empresa.
- Se determinó la necesidad de atender habilidades para todos los colaboradores en trabajo en equipo, delegación de funciones, pro actividad y en habilidades generales, tolerancia, empatía y amabilidad, toma de pedidos, vocación de servicio, comunicación, flexibilidad, agilidad y en apoyo de necesidades.
- En actitudes, manifestaron los colaboradores la necesidad en temática de trabajo bajo presión, amabilidad, consensos para resolución de conflictos, pasión por identidad con la organización y aspectos relacionados con actitudes que promuevan el servicio al cliente.
- Se presenta la propuesta integrada por conocimientos, habilidades y actitudes correspondientes a los puestos de gerentes, meseros, chef y personal de apoyo, para desarrollar las fases del proceso de capacitación, como parte de la gestión del recurso humano que desea implementar la administración del restaurante en apéndice 1.

RECOMENDACIONES

A coordinación de la carrera de Administración de Empresas Plan diario de CUNORI:

- Vincularse con las empresas que permiten realizar trabajos de graduación, para dar seguimiento a los resultados que identifican oportunidades de apoyo al sector empresarial, como en este caso, para desarrollar el plan de capacitación.
- Elaborar un registro de necesidades de los trabajos de graduación realizados en las empresas, para ser considerados en las prácticas que deben desarrollar los estudiantes en los cursos como formación profesional.

A la administración del restaurante Tonnys Grill:

- Socializar con el recurso humano los resultados del DNC y propuesta de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, para que puedan concientizarse en los aspectos que deben mejorarse en el restaurante.
- Implementar la inducción para el personal de nuevo ingreso, a fin de empoderarlos en los propósitos que como empresa tiene.
- Considerar la capacitación como un proceso en las fases de inducción, actualización y capacitación, la cual debe ser considerada como inversión y no un gasto, que permitirá una mejor competitividad y posicionamiento del restaurante como organización empresarial, producto de la gestión del recurso humano implementada.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila Ortiz, J. D. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa “Importadora Tomebamba S.A.” en el período 2015-2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Ecuador. Recuperado de [https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11865/1/ UPS-CT005604.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11865/1/UPS-CT005604.pdf)
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos, gestión por competencias* (3ª. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª. ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Boehme Acevedo, M. A. (2006). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el departamento de ventas de las empresas proveedoras de internet satelital* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano* (5ª. ed.). México: McGrawHill



Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (5ª. ed.). México: Pearson Educación.

Fernández, N. y Gamboa, M. (2006). *Detección de necesidades de capacitación y educación continua: un apoyo para el diagnóstico de necesidades de capacitación* (En red). Recuperado de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415.html>.

López Correa, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz* (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana. Instituto de investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.

Morales, C. M. (2019). *Evaluación de la calidad de servicio al cliente que ofrece el restaurante Tony's Grill, ubicado en Colonia Las Lomas Chiquimula* (Seminario de Integración Profesional). Centro Universitario de Oriente, Administración de Empresas, Chiquimula, Guatemala.

Robbins, S. (2004). *La administración en el mundo de hoy*. México: Pearson Educación.

Sherman, S. S. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Internacional Thomson Editores, S.A.

Siliceo Aguilar, A. (2015). *Capacitación y desarrollo personal* (5ª. ed.). México: Limusa.



APÉNDICE

APÉNDICE 1



**PROPUESTA DE TEMAS PARA
DESARROLLAR INDUCCIÓN
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL
RECURSO HUMANO DE TONNYS GRILL**

ÍNDICE

Índice	ii
Índice de tablas	iii
Introducción	1
1. Antecedentes	3
2. Justificación	4
3. Objetivos de la capacitación	6
3.1 General	6
3.2 Específicos	6
4. Gestión del recurso humano con la capacitación	6
4.1 Inducción	7
4.2 Actualización	7
4.3 Capacitación	8
5. Estrategias para desarrollar la capacitación	8
6. Contenidos de las fases de capacitación	8
7. Recursos	9
7.1 Humano	9
7.2 Materiales	10
7.3 Mobiliario, equipo y otros	10
7.4 Financieros	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág
1. Temática a desarrollar en proceso de capacitación	9

INTRODUCCIÓN

Se presenta a continuación la propuesta de temas para poder desarrollarla con el recurso humano que actualmente están como colaboradores del restaurante ubicado en la cabecera departamental de Chiquimula, Tonnys-Grill, tomando en cuenta que se desarrolló una investigación sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación y generó la información sobre la situación actual que necesita implementarse, para empoderarlos en el desempeño de los diferentes puestos que tienen adjudicados, proporcionándoles los conocimientos, habilidades y actitudes, mediante el proceso de inducción, actualización y capacitación.

Actualmente todas las empresas necesitan dadas las condiciones imperantes en el país, así como la competencia que se ha desarrollado en la oferta de alimentos principalmente a domicilio, más los aspectos relacionados con la pandemia del COVID-19, donde los empresarios deben buscar la forma de reinventar sus servicios, lo que implica también redimensionar el servicio al cliente de la mejor manera, conocer los aspectos que opinaron los cuarenta y ocho colaboradores que participaron en la investigación, le permiten a esta empresa, implementar un proceso de capacitación, que establece un conjunto de actividades, estratégicas, criterios y tiempos, así como recursos, tomando en cuenta la disponibilidad y decisiones que puedan desarrollarse, atendiendo los intereses de la organización empresarial.

El análisis realizado de las necesidades de capacitación, permitió conocer la descripción de los requerimientos en las categorías consideradas y de esta forma, poder concebir que la capacitación debe ser entendida como el grado de aprendizajes mediante entrenamientos destinados a obtener, desarrollar e incrementar las aptitudes que deben tener los colaboradores, que les permitan conocer y mejorar las funciones de los diferentes puestos que tienen adjudicados en las áreas funcionales que posea la empresa.

Esta propuesta de temas para desarrollar este proceso, busca principalmente diseñar una herramienta útil para capacitar al recurso humano, el cual implica beneficiar el desarrollo personal de cada uno para llevar a cabo en forma óptima el mejor desempeño de sus funciones, así como el logro de la planificación estratégica en el cumplimiento de su visión, misión y objetivos que debe alcanzar el restaurante.

La propuesta está integrada por los antecedentes, justificación, objetivos, estrategias, temática en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes por los puestos analizados y recursos a considerar como parte del proceso.

1. Antecedentes

La empresa Tonny's Grill ubicado en la cabecera departamental de Chiquimula, siempre ha buscado mantener el posicionamiento en el mercado, tomando en cuenta que a nivel local, cada día se presenta con mayor competencia, lo cual hace imperativo, desarrollar estrategias para poder otorgar un servicio de calidad, y en este sentido, el recurso humano que dadas las condiciones y evolución de la sociedad, hoy es definido como el capital que a toda organización debe estar otorgando los mejores resultados, producto de un buen desempeño e identidad para con la empresa donde presta sus servicios.

Tomando en cuenta los planes de mejoras que la administración del mismo ha tenido planificados, considerando el análisis de su misión, visión y objetivos, determinaron como competencias organizacionales iniciar con un proceso de gestión del recurso humano que tienen como colaboradores, habiéndose hecho un análisis de los puestos y requisitos que exigen, para con la participación de ellos se pudieran identificar las necesidades de capacitación.

Considerando este contexto, se realizó la investigación sobre las necesidades de capacitación, tomando en cuenta las categorías de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en los diferentes puestos en las áreas funcionales de su estructura organizacional. Como producto del análisis, se llegó a determinar que existen situaciones particulares por atender, considerando lo que el recurso humano manifestó de la siguiente manera:

En cuanto a los conocimientos se determinó que hay necesidades que cubrir en cuanto a manejo de equipo de cómputo, valores, trabajo en equipo, resolución de conflictos, servicio al cliente, relaciones interpersonales, innovación, creatividad, comunicación y administración en general.

También al referirse a las habilidades indicaron que se hace necesario temáticas relacionadas en trabajo en equipo, delegación de funciones, proactividad y en habilidades generales, así mismo, en tolerancia, empatía y amabilidad, toma de pedidos y vocación de servicio, comunicación, flexibilidad, agilidad y en apoyo de

necesidades. Por último, se estableció en cuanto a las actitudes que deben atenderse aspectos relacionados a trabajo bajo presión, amabilidad, consensos para resolución de conflictos, pasión por identidad con la organización, aspectos relacionados con actitudes que promuevan el servicio al cliente.

2. Justificación

Para dar las razones de importancia que la capacitación representa para las empresas, debe en primer lugar tener presente que se habla actualmente de organizaciones inteligentes, y que lo que contribuye al éxito de las mismas es el aprovechamiento que puedan hacer de las habilidades intelectuales del recurso humano, es decir, aspectos relacionados con conocimientos, destrezas como habilidades y aspectos emocionales de los colaboradores.

Estas capacidades deben verse reflejadas en aspectos puntuales como lo son; la facultad del recurso humano para aprender rápido, orientándose a perfeccionar resultados de la organización y a través del aprendizaje, se provea al talento humano capaz de promover la innovación constantemente en el desempeño de sus responsabilidades, funciones y actividades.

En el entorno que se vive en el país, en estos tiempos de crisis, las empresas que saldrán mejor libradas son las que asimilen los nuevos caminos a seguir y las estrategias implementadas para salir de las dificultades, puesto que los restaurantes se han visto afectados producto del distanciamiento social imperante y el cierre que provocó la pandemia del COVID-19, lo cual definió situaciones concretas que hay que atender para seguir posicionándose en el mercado, dadas las condiciones prevalecientes donde la oferta de alimentos se ha visto incrementada, producto de las necesidades que las familias que coyunturalmente se han convertido en oferentes de este tipo de servicios, viéndose así afectados los restaurantes al surgir más posibilidades de asistencia a la población.

Otro aspecto a considerar es que la capacitación debe ser parte de la gestión de los recursos humanos, en el entorno que se constituye en ese capital del cual se espera

la mejor combinación de los factores productivos que toda organización empresarial tiene, tomando en cuenta que es un elemento fundamental de las empresas que aprenden en el entorno actual, tomando en cuenta que el concepto de capacitación significa aprendizaje y que no se trata únicamente de adquirir conocimientos sino que tiene que ver con cambiar a las personas para que produzcan los resultados que se tienen establecidos a nivel de la empresa tomando en cuenta que son parte del equipo que hace interactuar el resto de recursos que se tiene para dar el servicio.

Pensar en la inducción, capacitación y adiestramiento de los colaboradores del restaurante Tonny's Grill, es la mejor manera de enfrentar los cambios de la época que se vive que es de transformaciones, hoy más que nunca se caracteriza por el número de intensidad de las variaciones, y es necesario responderse cuestionamientos entre ellos; ¿cómo adaptarse? ¿Cómo prestar mejores servicios? ¿Cómo responder ante las expectativas de los consumidores? Estos cuestionamientos están presentes en las organizaciones empresariales, y la mejor manera de hacer los cambios es a través de los aprendizajes, para asimilar el entorno y qué capacidades se tienen y cuáles es preciso adquirir.

Por último, se indica que los diferentes momentos con los cuales se provee ese empoderamiento al recurso humano, la capacitación les ayudará a mejorar sus habilidades, las cuales, si se practican continuamente, con un buen entrenamiento, se volverán en hábitos de respuesta rápida, buscando desarrollar en ellos la capacidad de aprender y quienes perfeccionan sus talentos aprenden a aprender. Aprovechar e implementar la capacitación para el restaurante, será útil, pues apertura nuevos horizontes de conocimiento, perfeccionamiento y desarrollo personal de sus colaboradores y de la empresa misma.

3. Objetivos de la capacitación

a. General

Proporcionar al restaurante Tonny's Grill recurso humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.

b. Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos del restaurante.

4. Gestión del recurso humano con la capacitación

La capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, moral y el ingenio creativo del colaborador. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización

alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. En tal sentido, esta propuesta considerando las condiciones internas del restaurante y la visión que la administración manifiesto en cuanto a querer iniciar sus procesos de mejoras orientadas hacia apoyar el crecimiento personal de sus colaboradores, se plantea bajo el entorno que esta gestión considerará proporcionar tres modalidades que son; inducción, capacitación y actualización.

a. Inducción

Esta se refiere a la formación cuyo propósito será impartir conocimientos básicos orientados a proveer a todo el personal que ingrese como colaborador del restaurante, sobre el marco estratégico que tiene planificado para que tengan una visión general y amplia de su participación en la búsqueda de alcanzar lo que se persigue como organización empresarial. Esto no excluye la posibilidad de que como se inicia este proceso, esta información sea proporcionada a todos los colaboradores, puesto que no todos lo tienen de su conocimiento.

b. Actualización

La actualización estará orientada a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico –tecnológicos, específicamente hablando de los servicios en restaurantes, puesto que la evolución de medios e instrumentos que complementan el brindar un servicio de calidad demandan actualmente, en una determinada actividad. Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

c. Capacitación

Estará orientada a proveer y reforzar la formación que los colaboradores deben tener en conocimientos, habilidades y actitudes demandados por cada puesto definido por el restaurante y requiere alcanzar el nivel que este exige.

5. Estrategias para desarrollar la capacitación

Para el desarrollo de la gestión, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Definir y asignar el presupuesto para desarrollar las actividades
- Vincularse con instituciones que proveen capacitación en la localidad, apoyando a empresarios de la región.
- Definir el calendario de actividades considerando las condiciones del restaurante.
- Socialización de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación con los colaboradores.
- Considerar presentación de casos casuísticos en áreas del restaurante.
- Realización de talleres.

6. Contenidos de las fases de capacitación

Se presentan los contenidos a desarrollar en el proceso que pueda implementar el restaurante con su recurso humano, tomando en cuenta la mejora continua que tiene planificada implementar, enfocada parte de la gestión del personal que tiene actualmente, considerando, además, que los mismos, pueden ser ejecutados, atendiendo los requerimientos identificados, en las fases de inducción, actualización y capacitación, propiamente dicha.

Tabla 1. Temática a desarrollar en proceso de capacitación

Puestos	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Gerentes	Innovación tecnológica Administración Resolución de conflictos	Trabajo en equipo Delegación funciones Proactividad Habilidades en general	Trabajo bajo presión Amabilidad
Meseros	Resolución de conflictos Ayudas tecnológicas Relaciones interpersonales Ética e ingles Planeación estratégica del restaurante	Tolerancia y amabilidad Toma de pedidos Servicios cliente	Resolver conflictos Identidad con el restaurante Proactividad, amabilidad Servicio al cliente
Chef	Montaje de platos Repostería y panadería	Relaciones interpersonales	Proactivas
Personal de Apoyo	Innovación tecnológica Resolución de conflictos Ayudas tecnológicas Servicio al cliente Requerimientos del puesto y planeación estratégica	Trabajo en equipo Agilidad apoyo a necesidades Flexibilidad comunicación	Resolución de conflictos Amabilidad Valores

Fuente: elaboración propia con investigación 2020.

7. Recursos

a. Humanos:

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia o contenido a considerar.

b. Materiales:

Infraestructura para desarrollar las actividades que deben ser ambientes adecuados que asigne la administración.

c. Mobiliario, equipo y otros:

Conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, para el facilitador y participantes.

d. Financieros:

El monto de inversión dependerá de la gestión que pueda hacer la administración y convenios, así como por ingresos propios presupuestados por la gerencia del restaurante.