



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA
EMPRESA CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V.
CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP EN BASE A LA
NORMA ISO 10015 (GESTIÓN DE LA CALIDAD -
DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN)”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

ING. MIRYAM FERNANDA GODÍNEZ ALMARAZ

Director:

M.C.E. Carmen Adolfo Rivera Castillo

Hermosillo Sonora, México

Fecha 12 de Junio de 2020





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/073/20
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

07 de julio de 2020

**C. MIRYAM FERNANDA GODÍNEZ ALMARAZ,
PRESENTE.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **"PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA CINEPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP EN BASE A LA NORMA ISO 10015 (GESTIÓN DE LA CALIDAD - DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN)"**, que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

M.C.E. CARMEN ADOLFO RIVERA CASTILLO
DIRECTOR

M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS
SECRETARIA

M.A. IVONNE ESMERALDA LIZÁRRAGA CORONADO
VOCAL

M.C.O. ROSA IRENÉ SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

RISF/famv*

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

CARTA CESION DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 8 de agosto del año 2020, el (la) que suscribe Miryam Fernanda Godínez Almaraz, alumna de la maestría en Administración adscrito al Departamento de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis titulado "PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP EN BASE A LA NORMA ISO 10015 (GESTIÓN DE LA CALIDAD - DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN)" bajo la dirección del M.C.E. Carmen Adolfo Rivera Castillo y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: ing.fdagodinez@gmail.com. Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Miryam Fernanda Godínez Almaraz



Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, a mi padre Fernando Godínez que ha sabido guiarme y me ha demostrado que todo es posible, a mi madre Miriam Almaraz por su fortaleza, por ser nuestro pilar más importante y por demostrarme siempre su amor, a mi hermano Joshua Godínez por ser una de las principales personas involucradas en ayudarme para poder llegar hasta aquí.

A mi esposo Rammsses Ruíz, por su amor, su apoyo y ánimo para alcanzar nuevas metas.

A mis hijos Yoselin, Axel e Iker por ser mi motor e impulsarme para superarme y ofrecerles lo mejor cada día.

A mis compañeras de generación, que hoy en día puedo llamarlas amigas porque con sus ocurrencias hicieron divertida ésta etapa que vivimos juntas.

A mis maestros por compartir su conocimiento, en especial a la Mtra. Cecilia Terán y al Mtro. Adolfo Rivera por su paciencia, por guiarme y orientarme durante éste proyecto de investigación.

Gracias.

RESUMEN

CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de películas y servicios relacionados, su objetivo es seguir creciendo y seguir ofreciendo un servicio de calidad y siempre de manera amigable al cliente. Por lo que es importante brindar una capacitación correcta y de manera constante para lograr con sus objetivos.

Debido a lo anterior, la presente investigación busca conocer todo lo relacionado con la capacitación que se ofrece en CINÉPOLIS, así como conocer la apreciación de los colaboradores en cuanto a ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación.

Se hizo uso de un instrumento para la recolección de información, el cual fue un cuestionario, el cual se aplicó a una determinada muestra que permitió conocer la opinión del personal, con el objetivo de poder desarrollar un plan de capacitación que lleve a la organización a contar con un excelente trabajo en equipo y, por consiguiente, seguir ofreciendo un servicio al cliente de calidad.

Palabras claves:

Capacitación, servicio al cliente, calidad, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, liderazgo, organización.

ABSTRACT

CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP is a Mexican company dedicated to the exhibition of films and related services, its objective is to continue growing and to continue offering a quality service and always in a friendly way to the client. So it is important to provide proper training and constantly to achieve their goals.

Due to the above, the present investigation seeks to know everything related to the training offered at CINÉPOLIS, as well as to know the appreciation of the collaborators in terms of work environment and organization, leadership, teamwork and training.

An instrument was used to collect information, which was a questionnaire, which was applied to a certain sample that allowed to know the opinion of the personnel, with the objective of being able to develop a training plan that leads the organization to have an excellent team work and, therefore, to continue offering a quality service to the client.

Keywords:

Training, customer service, quality, teamwork, work environment, leadership, organization.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	ii
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Preguntas de investigación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general:	7
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	7
1.5. Justificación	8
1.6. Delimitaciones	9
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Capacitación.....	10
2.1.1. Conceptos de capacitación	12
2.2. Marco legal sobre capacitación en México.....	14
2.3. Etapas de la capacitación.....	14
2.4. Beneficios de la capacitación.....	19
2.5. Normatividad ISO referente a capacitación.....	23
2.6. Productividad.....	25
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES.....	26
3.1. Enfoque de la investigación	26
3.2. Alcance de la investigación.....	26
3.3. Diseño de la investigación	27

3.4. Instrumento de recolección de datos.....	27
3.5. Selección de la muestra	33
3.6. Aplicación del instrumento.....	34
3.7. Técnicas de análisis de datos.....	35
CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS.....	38
4.1. Resultados de los hallazgos	38
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1. Conclusiones	57
5.2. Recomendaciones.....	59
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS.....	64
Anexo 1	64
Anexo 2	67

Índice de Figuras

Gráfica 1.1. Organigrama CINÉPOLIS VIP	4
Gráfica 2.1. Ciclo de capacitación.....	19
Gráfica 2.2. Beneficios de implementación de un plan de capacitación de personal en las organizaciones	21
Gráfica 2.3. Formación.....	24
Gráfica 3.1. Escala de Likert	28
Gráfica 3.2. Cuestionario	29
Gráfica 3.3. Universo colaboradores CINÉPOLIS VIP	33
Gráfica 3.4. Listado de colaboradores CINEPOLIS VIP	34
Gráfica 3.5. Concentrado de resultados de ítems	36
Gráfica 3.6. Concentrado de resultados de datos generales	37
Gráfica 4.1. Datos Generales: Género.....	38
Gráfica 4.2. Datos Generales: Edad.	38
Gráfica 4.3. Datos Generales: Escolaridad.	39
Gráfica 4.4. Datos Generales: Antigüedad.....	39
Gráfica 4.5. Ambiente de trabajo y organización: Misión y Visión.....	40
Gráfica 4.6. Ambiente de trabajo y organización: Procesos.....	40
Gráfica 4.7. Ambiente de trabajo y organización: Área de desempeño.	41
Gráfica 4.8. Ambiente de trabajo y organización: Tareas del equipo de trabajo. ...	41
Gráfica 4.9. Ambiente de trabajo y organización: Manual de organización.....	42
Gráfica 4.10. Ambiente de trabajo y organización: Horas laborales.....	42
Gráfica 4.11. Ambiente de trabajo y organización: Carga de trabajo.....	43
Gráfica 4.12. Ambiente de trabajo y organización: Reconocimiento de tareas.	43
Gráfica 4.13. Ambiente de trabajo y organización: Beneficios	44
Gráfica 4.14. Ambiente de trabajo y organización: Remuneraciones económicas.44	
Gráfica 4.15. Ambiente de trabajo y organización: Herramientas de trabajo.....	45
Gráfica 4.16. Ambiente de trabajo y organización: Desarrollo profesional.....	45
Gráfica 4.17. Ambiente de trabajo y organización: Condiciones físicas.....	46

Gráfica 4.18. Liderazgo: Comunicación jefe directo.....	46
Gráfica 4.19. Liderazgo: Actitud jefe directo	47
Gráfica 4.20. Liderazgo: Personal a su cargo	47
Gráfica 4.21. Liderazgo: Apoyo jefe	48
Gráfica 4.22. Liderazgo: Autonomía toma de decisiones.....	48
Gráfica 4.23. Trabajo en equipo: Comunicación compañeros.	49
Gráfica 4.24. Trabajo en equipo: Comunicación áreas empresa	49
Gráfica 4.25. Trabajo en equipo: Desarrollo trabajo en equipo.....	50
Gráfica 4.26. Trabajo en equipo: Trabajo en equipo otras áreas	50
Gráfica 4.27. Trabajo en equipo: Retroalimentación	51
Gráfica 4.28. Trabajo en equipo: Pertenencia.....	51
Gráfica 4.29. Trabajo en equipo: Motivación.....	52
Gráfica 4.30. Capacitación: Conocimiento de planes.....	52
Gráfica 4.31. Capacitación: Capacitación al ingresar.....	53
Gráfica 4.32. Capacitación: Capacitación recibida.....	53
Gráfica 4.33. Capacitación: Utilidad de capacitación	54
Gráfica 4.34. Capacitación: Frecuencia de capacitación	54
Gráfica 4.35. Capacitación: Planes y acciones	55
Gráfica 4.36. Capacitación: Evaluación del trabajo.....	56

INTRODUCCION

La presente investigación se llevó a cabo dentro de una organización del giro de servicios, llamado CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP el cual es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de películas y servicios relacionados.

En el desarrollo de la presente investigación encontrará cinco capítulos que se fueron construyendo a lo largo de la investigación llamada “**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP EN BASE A LA NORMA ISO 10015 (GESTIÓN DE LA CALIDAD - DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN)**”

En el **capítulo 1** se muestran detalles de los antecedentes acordes al tema de la investigación, el planteamiento del problema, seguido de las preguntas de investigación, continuando con el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, seguido de la justificación y las limitantes que se pudieron encontrar al realizar el trabajo.

En el **capítulo 2** se muestran los fundamentos teóricos que se recopilaron y consultaron, de manera siguiente observamos en el **capítulo 3**, denominado metodología, en él se detalla el enfoque y diseño de la investigación, así como el alcance que esta tendría; de igual manera se especifica la descripción del instrumento de recolección de datos, seguido de los criterios que se tomaron para la selección de la muestra; continuando con la aplicación del instrumento y las técnicas para analizar los datos obtenidos.

En el **capítulo 4** se muestran mediante una serie de gráficas los resultados encontrados después de la aplicación del instrumento de recolección de datos. En el **capítulo 5**, de manera final, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se proponen en base a los hallazgos encontrados.

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Fue hace más de 60 años, en 1947, cuando el Lic. Enrique Ramírez Miguel inauguró el Cine Morelos, en la ciudad de Morelia, Michoacán. Más adelante conformó Cinematográfica Cadena de Oro, S.A., con la creación de “El Circuito de Oro”, en el estado de Guanajuato. Para 1971 inauguró el cine La Raza, en la Ciudad de México, y el año siguiente introdujo el concepto de salas dúplex bajo la marca Cinemas Gemelos. Para 1973 abrió sus puertas el primer Multicinas, de 4 salas, concepto que creció de manera acelerada durante los siguientes 15 años. El concepto Cinépolis nació en 1994, con el primer multiplex de 10 salas en la ciudad de Tijuana, B.C., y en 1996 fue la primera empresa exhibidora en introducir al país el concepto de salas tipo estadio, con la apertura de Cinépolis Querétaro y Cinépolis Culiacán. Esto marcó una nueva era, en que la compañía se concentró en edificar cines de vanguardia para generar una experiencia de confort y funcionalidad de clase mundial. Un ejemplo de ello fue la construcción de Cinépolis Galerías Guadalajara, el cual, con 22 pantallas, es el conjunto cinematográfico más grande de América Latina.

Los conjuntos Cinépolis están diseñados para ofrecer la mejor experiencia en cualquier parte del mundo, con amplios lobbies, accesos funcionales, asientos confortables, modernas salas, excelente visibilidad, proyecciones de calidad y la combinación de una gama de productos que enfatizan en el esparcimiento para consentir a sus clientes. Pero Cinépolis es más que eso, es la verdadera experiencia

del cine. Precisamente por ello ha creado el innovador concepto Cinépolis VIP, se fundamenta en la experiencia exclusiva a un precio accesible. Cinépolis VIP nace en 1999 con el objetivo de consentir al cliente en un ambiente íntimo y confortable. Durante los 7 años que tienen de operar Cinépolis VIP se ha consolidado como pionero y líder en la categoría de cines de lujo. En los últimos años, Cinépolis ha introducido más de 90 Macropantallas de 22 metros de largo, 7 Cinépolis IMAX Theater y más de 30 conjuntos con casi 120 salas de lujo Cinépolis VIP.

La **misión** de CINÉPOLIS se encuentra dentro de su página en línea la cual es:

“Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar”.

Así como su **visión**:

“Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”.

En el interior del organigrama de CINÉPOLIS y en orden jerárquico aparece el Gerente, el cual es apoyado el Subgerente de Dulcería, Subgerente de Administración, Subgerente Operativo que a su vez son apoyados cada uno por un Supervisor de Servicios, por último, se encuentran los empleados generales que se distribuyen en salas, dulcería, limpieza, cocina y barra. Como parte fundamental, la Gerencia cuenta con el soporte de un Subgerente de Recursos Humanos; quien es el responsable de administrar en forma eficiente, transparente, suficiente y confiable al personal.

Lo antes detallado se ve representado en la figura 1.1.



Figura 1.1. Organigrama CINÉPOLIS VIP
Fuente: Elaboración propia

El área de Recursos Humanos en los últimos años ha cobrado cada vez más importancia, la cual ha repercutido en el crecimiento y desarrollo de muchas organizaciones, sin embargo, una organización que no planifique su recurso humano podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente; por lo que la planificación de éste recurso le permitirá a la organización tener planes para el personal que necesitará en el futuro.

Dentro de Cinépolis a esta área le dan mucho seguimiento ya que es esta la responsable de atraer al talento que hoy en día los ha hecho llegar al lugar donde se encuentran posicionados internacionalmente, así como ser el área encargada de administrar este recurso humano de la mejor manera posible.

Algunas de las actividades que se realizan en Recursos Humanos de Cinépolis se encuentran las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal
- Administración de sueldos
- Entrevistas de salidas
- Administración de expedientes personales
- Control e intervención en rotación de personal

- Llevar a cabo cursos de inducción
- Administración de servicios externos como: médico
- Juntas semanales con el gerente para determinar situaciones de riesgo para la empresa y acatarlos

Para la fecha de la conclusión de ésta investigación, Cinépolis Conjunto Galerías Hermosillo VIP cuenta con una plantilla de personal de 47 (cuarenta y siete) personas, de las cuales 8 (ocho) son empleados administrativos, mientras que 39 (treinta y nueve) son empleados generales.

1.2. Planteamiento del problema

Hoy en día debe considerarse indispensable el brindar la capacitación necesaria al empleado, ya que el éxito o fracaso de la organización depende en su mayoría del talento humano que pertenece a la compañía.

La innovación constante en los conceptos de exhibición ha sido pieza clave en el éxito de esta marca; una muestra de ello es Cinépolis Digital, concepto que nació en el 2005 y logró una mayor eficiencia operativa que le permite brindar a sus espectadores la mejor calidad en proyección y audio digital, con nuevas opciones de contenido y todo el realismo de la tecnología 3D. (*Cinépolis: la capital del cine, 2017.*)

Debido a la constante innovación por parte de Cinépolis, se ven en la necesidad de capacitar a sus colaboradores en todos los ámbitos, pero de manera principal para ofrecer un servicio de calidad.

El Departamento de Recursos Humanos de Cinépolis Conjunto Galerías Hermosillo VIP no cuenta con un plan de capacitación para el personal operativo, ya que el personal administrativo se capacita en Universidad Cinépolis ubicada dentro del Corporativo ubicado en Morelia, Michoacán. Al personal operativo solamente se le

brinda un curso de inducción al momento del contrato en la organización, el cual consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, sus directivos, su historia, misión, visión, etc.

El objetivo de la capacitación Cinépolis es la certificación del conocimiento en la operación contribuyendo a la generación de expertos en cada una de las áreas del conjunto. Una buena capacitación de personal dará como resultado un buen desempeño de los empleados y por consiguiente un servicio de calidad al cliente.

1.3. Pregunta de investigación

Debido a la constante innovación por parte de Cinépolis, se ven en la necesidad de capacitar a sus colaboradores en todos los ámbitos, pero de manera principal en un ofrecer un servicio de calidad.

Con lo antes mencionado se llega a la elaboración de la pregunta de investigación:
¿Cuál es plan de capacitación adecuado para los colaboradores de Cinépolis Galerías Hermosillo VIP, que cumpla con los lineamientos de la NORMA ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación)?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

Diseñar un plan de capacitación para optimizar el desempeño laboral del personal de Cinépolis de México S.A. de C.V. Conjunto Hermosillo VIP en base a la NORMA ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación)

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la información relacionada con capacitación dentro de CINÉPOLIS VIP.
- Identificar los lineamientos correspondientes a la Norma ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación).
- Diseñar el plan de capacitación para el personal de Cinépolis de México S.A. de C.V. Conjunto Hermosillo VIP.

1.5. Justificación

En la actualidad en el Conjunto Cinépolis Hermosillo Galerías VIP no cuenta con un plan de capacitación estandarizado para los colaboradores que prestan sus servicios a la empresa antes mencionada, lo cual repercutía en la calidad del servicio que se ofrece derivado de la no correcta capacitación que debiera ofrecer Cinépolis, y que a su vez cumpliera con los lineamientos establecidos por la Norma ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación) y las competencias necesarias para llevar a cabo de manera idónea la labor que le corresponde a cada empleado.

Debido a que el objetivo de investigación fue elaborar un plan de capacitación en base a la Norma ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación), éste le ayudará a instruir de manera correcta en sus puestos de trabajo a los colaboradores y les brindará las herramientas necesarias para ofrecer un servicio de calidad que exigen los clientes con los que cuenta Cinépolis Galerías Hermosillo VIP.

Al llevar a cabo la investigación sobre la Norma ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación) se podrá proponer un plan de capacitación que cumpla con los lineamientos necesarios y así poder cumplir con el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo (2019) que establece lo siguiente: “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores”.

Los conocimientos adquiridos durante la investigación, sirvieron tanto a una servidora, como a los colaboradores de los diferentes niveles organizacionales dentro del conjunto Cinépolis Galerías Hermosillo VIP, así como a los usuarios de Cinépolis, debido a la gran demanda de su servicio hoy en día.

Se tuvo la viabilidad del proyecto desde dos perspectivas: la perspectiva técnica y la financiera; ambas resultando positivamente, debido que en primera instancia se contó con el contacto a nivel gerencial y la aceptación de dicho proyecto para contribuir a la mejora de la capacitación de los colaboradores, y la financiera debido a que es un proyecto autofinanciado por la investigadora, lo cual no representará una inversión monetaria de manera inicial por la empresa.

1.6. Delimitaciones

Las delimitaciones que se presentaron al elaborar la presente investigación principalmente fueron por causa del tiempo debido a la alta demanda a la que se encuentra la organización. Ya que se complicó encontrar tiempo disponible durante la jornada de trabajo para que respondieran el cuestionario los colaboradores que formaron parte de la muestra.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

2.1. Capacitación

Werther, W. y Davis, K. (2008) señalan que: *“Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio”*.

Actualmente se pueden encontrar variadas definiciones del concepto empresa, sin embargo, García y Casanueva (2000) la definen de la siguiente manera:

“Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

En la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente: *“Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización” (Mondey y Noe, 1997, p. 4)*.

Así mismo, Chiavenato (2007) señala que: *“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*.

Un desacierto muy común en el que incurren las organizaciones, es crear un plan de trabajo en el que solo se toman en cuenta los recursos económicos y tecnológicos; sin contemplar al más importante, el recurso humano, y, por ende; las características con las que debe contar para desarrollar las actividades relacionadas a los puestos de trabajo.

Arias y Heredia (2001) mencionan que en toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa.

Hoy en día es indispensable para cualquier organización que se lleve a cabo la capacitación ya que brindará a las empresas un personal más competente y adiestrado, el cual hará que se desarrolle de manera eficiente en sus actividades laborales, tal y como lo dice Sesento (2008) la capacitación es utilizada como herramienta para incrementar la productividad, así como método para mejorar los problemas operativos y conductuales de los empleados.

Dentro de toda organización, sea de cualquier giro o tamaño, existe un bien intangible que es insustituible y que es el encargado de darle funcionamiento a los procesos internos que en ella se dan, nos referimos al recurso humano, el cual siempre requerirá ser sometido a procesos de capacitación si se desea que éste adquiera un alto nivel de rendimiento y productividad en sus puestos, ya sea de nuevo ingreso o con cierta antigüedad en la empresa.

En el ambiente empresarial, las organizaciones cada vez se vuelven más competitivas y los clientes más demandantes; debido a eso las empresas buscan ser más productivas, para lograr éste objetivo se necesita de tecnología, calidad, eficiencia, pero sobre todo es imprescindible contar con personal capacitado ya que,

si el personal no es capaz de emplear sus conocimientos y habilidades en los aspectos antes mencionados, difícilmente se puede llegar a ser una empresa competitiva. Prokopenko (1989) asevera que solo después de una instrucción, capacitación y perfeccionamiento adecuados puede pasar una persona a ser un recurso valioso y el factor de productividad más importante.

La capacitación del recurso humano redundará en una mayor productividad laboral de los trabajadores, traduciéndose en mejores ingresos y condiciones de empleabilidad productiva, la productividad según Servitje, (2006) se define como: “La habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos”.

2.1.1. Conceptos de capacitación

De acuerdo a Agustín Reyes (2005, p.104-105), “La capacitación o adiestramiento de personal puede definirse como aquella enseñanza que se les brinda a los empleados con el objetivo de prepararlos y convirtiendo sus habilidades en capacidades para el puesto requerido”.

En relación al objetivo general de la empresa, para que se pueda vincular de manera correcta, es necesaria la función de formación, para contribuir a un personal bien capacitado para que realice eficientemente sus funciones después de identificar las necesidades de la empresa.

Dentro de una organización y para que ésta efectúe sus diferentes objetivos, es tarea de cada departamento o área y a su vez de cada empleado que ocupa un puesto en específico, coadyuvar con los objetivos de la organización así mismo, con los objetivos de la misma.

Lo que se puede deducir de lo anterior es, que “si realmente el éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, esto es, que la fuerza laboral sea realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva, entonces es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo y que no pueda ser copiado con facilidad por la competencia. Sin embargo, es más fácil y recomendable conservar a las personas en el empleo si tienen múltiples habilidades y pueden hacer cosas diferentes” (Pfeffer, 1996, p. 30 y 56).

Entonces, uno de los factores que podría ayudar a conseguir esto, es contar con un sistema integral de capacitación que permita ampliar en el personal los conocimientos, habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda efectuar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

Cuando los colaboradores no logran con sus objetivos encomendados, en algunas situaciones se pueden resolver por medio de un proceso de adiestramiento previo análisis de detección de necesidades de capacitación.

La capacitación cumple una función notable; la formación del recurso humano, y ésta misma beneficia al individuo de manera personal, en sus relaciones y actividades laborales.

Una empresa que lleva a cabo acciones referentes a la capacitación de sus empleados en base a las necesidades detectadas del trabajador tendrá mejora en su ambiente laboral, además de obtener un capital humano más preparado y competente

La capacitación efectiva de un grupo laboral, mejora la posición de empresas y mercados hacia una posición de competitividad sobre otros mercados que no sean tan efectivos en capacitar a sus recursos laborales.

2.2. Marco legal sobre capacitación en México

Desde el año 1970 se publicó la Ley Federal del trabajo, misma que en su última reforma en el Diario Oficial de la Federación publicado el 01 de julio del 2019, incluye la capacitación dentro de sus artículos; en el artículo tercero decreta que:

“Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones”.

En México el tema de la capacitación de forma regulada fue impulsada por el presidente José López Portillo en 1978, quien aprobó nuevas leyes en legislación laboral con el fin incrementar la productividad industrial.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de regular los decretos que establece la Ley Federal del Trabajo, en las que se encuentra la capacitación; la cual deberá velar por la creación de comités, aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimientos.

2.3. Etapas de la capacitación.

Fletcher (citado por Aguilar-Morales 2010), indica que el programa de capacitación es el instrumento que sirve para detallar los propósitos de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

Las organizaciones llevan sus programas de capacitación basados en diferentes metodologías, sin embargo, la mayoría cuenta con 4 pasos mínimos: diagnóstico de las necesidades de capacitación, desarrollo de planes y programas, impartición o

ejecución y determinación del proceso de evaluación de los resultados (Chiavenato, 2007). (Figura 2.1)

Chiavenato (2007, p. 389) plantea un modelo en el que se aprecian las etapas que se deben considerar al impartir la capacitación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación:

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (*Chiavenato, 2007, p. 390*):

- Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
- Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

2. Desarrollo de planes y programas:

2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación: Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son:

- 1) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (*Chiavenato, 2007, p. 387*).

2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación: El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades 11 específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (*Werther y Davis, 1998, 214*).

2.3. Diseño de actividades de instrucción: Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habrá que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc.

2.4. Selección de recursos didácticos: Una vez considerados los principios básicos que pueden ayudar o propiciar el aprendizaje dadas las características del

grupo a capacitar, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices.

2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación: La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan.

3. Impartición o ejecución de la capacitación: Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados.

4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados: Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos.

Al llevar a cabo el diseño de un procedimiento de evaluación de la capacitación brindada, éste a su vez también debe evaluarse; ya que, de no ser así, no se sabrá con certeza si se cumplieron los objetivos de la capacitación.

Las debilidades con las que cuenta la organización, referentes a formación se expondrán en el Plan de Capacitación, el cual debe ajustarse a las necesidades de la empresa. Así mismo, se enumeran los pasos y la información que se requiere para la elaboración del mismo.

Una vez aplicado el Plan de Capacitación, la empresa debe orientarse a evaluar el aprendizaje obtenido por los colaboradores en el curso, para así determinar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y en su caso, identificar qué problemas se han presentado y qué acciones correctivas tomar.

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizá debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación), la norma señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar. Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por *Chiavenato (año 2007, p. 389)* se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala Chiavenato como importantes y también los elementos que aporta la norma ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación), normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas.

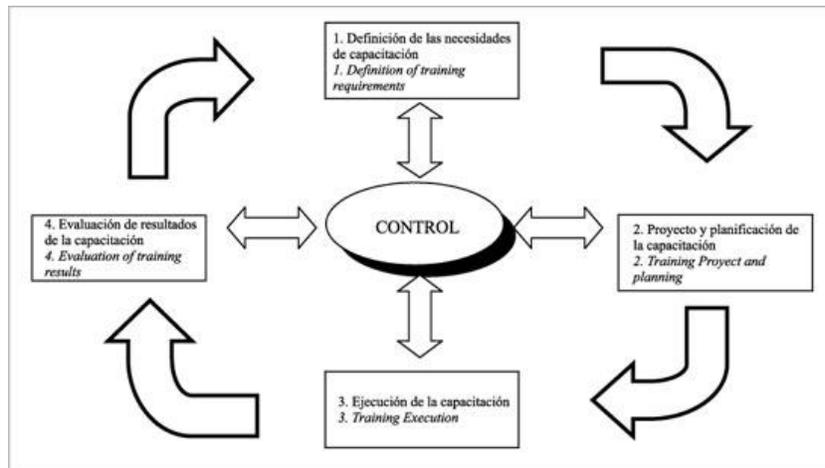


Figura 2.1. Ciclo de capacitación
Fuente: Chiavenato a partir de ISO 10015.

García (2011) señala que para que sea efectiva la capacitación ésta debe ser un proceso planeado, constante y permanente, para que permita que los trabajadores adquieran las competencias para desempeñar bien su trabajo, o adquirir valores, trabajo en equipo, entre otras.

2.4. Beneficios de la capacitación.

Los beneficios de la capacitación son notables, tanto para la organización como para el colaborador, por lo que los directivos deben ver ésta como una inversión que mejora el rendimiento y desempeño del recurso humano.

Por otro lado, Barrios (2012) afirma que algunos beneficios específicos que la capacitación ofrece para las organizaciones son:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo
- Aumenta la rentabilidad de la organización
- Desarrolla una alta moral en los empleados
- Ayuda a solucionar problemas
- Reduce la necesidad de supervisión

- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Facilita que el personal se identifique con la empresa

Tal y como se muestra en la figura 2.2.

La capacitación no sólo incrementa conocimientos, desarrolla habilidades y es capaz de modificar actitudes, sino que permite también que los trabajadores se integren y comprometan en mayor grado con la organización.

Así mismo, Huerta (2012) plantea que la capacitación contribuye a mejorar el nivel de vida de los trabajadores, al mismo tiempo que permite elevar el nivel de calidad de una organización, provocando de este modo beneficios para ambos, además de poseer la cualidad de modificar positivamente las actitudes de los trabajadores, permitiendo que las organizaciones puedan así insertarse exitosamente en el marco de la globalización en marcha.

Según ISO 10015 (1999), los objetivos de una organización para la mejora continua, incluyendo el rendimiento de su personal, pueden estar afectados por un cierto número de factores internos y externos, incluyendo cambios en los mercados, la tecnología, la innovación, y los requisitos de clientes y otras partes interesadas. Tales cambios pueden requerir que una organización analice sus necesidades relacionadas con la competencia.

La capacitación tiene que cumplir al final con los objetivos de promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorar la competitividad de las empresas, adaptar los recursos a las innovaciones tecnológicas y además de eso propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas (Wurgaft, 1998).

Existe un impacto de la capacitación en la competitividad de la economía local, debido al papel de las organizaciones públicas y privadas en la promoción y

capacitación en la empresa; los aspectos anteriores apuntan hacia el logro de resultados y ayuda a un mejor desempeño dentro de la organización.

Padilla & Juárez (2006) mencionan que es necesario para las organizaciones contar con un plan de capacitación enfocado en beneficios para empleados y la empresa, que propicie un espacio laboral acorde con las necesidades y genere ventajas competitivas. De manera similar, Rico Ramírez (2014) también indica que un plan de capacitación mejora el rendimiento de los colaboradores y esto no solo aumenta la productividad, sino que también el tener un personal capacitado demuestra que una organización es capaz de enfrentarse a la competitividad que es más exigente cada día.

La capacitación de personal debe ser una de las prioridades para las organizaciones, ya que favorece al crecimiento personal y laboral de los colaboradores. Asimismo, se reforzarán y actualizarán los conocimientos de los empleados, lo cual repercutirá positivamente en la productividad de la empresa.



Figura 2.2. Beneficios de implementación de un plan de capacitación de personal en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia adaptada de Barrios.

Para Vázquez (1997) la capacitación tiene incidencia en:

- **Productividad.** Capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las actividades de capacitación deberían aplicarse a todos los empleados incluso a los que cuentan con mayor experiencia, ya que las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita realizar sus tareas diarias en las mejores condiciones.
- **Calidad:** Cuando los trabajadores están informados acerca de los deberes y responsabilidades de su trabajo, cuando tienen los conocimientos y habilidades necesarios, son menos propensos a cometer errores en el trabajo. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implementados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- **Planeación de los Recursos Humanos:** Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo de los empleados.
- **Salud y seguridad:** En un ambiente laboral seguro los empleados pueden realizar sus actividades con mayor confianza además que, una capacitación adecuada ayuda a prevenir y enfrentar emergencias.
- **Dimensión psicológica:** La capacitación puede generar un cambio de actitud, además, incrementa la motivación hacia el trabajo, seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.
- **Desarrollo personal:** En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de capacitación ya que la adquisición de habilidades es indicador de mayor desarrollo personal. La capacitación da a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia. No todos los beneficios de la capacitación se reflejan necesariamente en la misma

empresa.

- **Prevención de la obsolescencia:** La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores en los avances de sus campos laborales respectivos. En este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos; asimilación de cambios tecnológicos y la adaptación de los trabajadores a las oportunidades. De éste modo las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización.
- **Supervivencia:** La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas administrativo, tecnológico y social.

2.5. Normatividad ISO referente a capacitación.

La Norma Internacional ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación) proporciona directrices para asistir a las organizaciones y a su personal sobre temas relacionados con la formación. Puede ser aplicada cada vez que se requiera una directriz para interpretar referencias a la “educación” y “formación” dentro de la familia de normas ISO 9000 de aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad. Cualquier referencia a “formación” en este documento incluye todo tipo de educación y formación.

El papel de esta Norma Internacional es proporcionar una directriz que pueda ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de formación, diseñar, planificar y proporcionar la formación, evaluar sus resultados y dar seguimiento y mejorar el proceso de formación para lograr sus objetivos. Esta norma enfatiza la contribución de la formación a la mejora continua y su intención es ayudar a las organizaciones a hacer de la formación una inversión más eficaz y eficiente. (Figura 2.3)

Ésta norma abarca el proceso de desarrollo e implementación, así como las estrategias para la capacitación que influyen en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos por la organización. La norma antes mencionada, se aplica para cualquier organización, sea cual sea el giro o tamaño de la misma.

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (*Siliceo Aguilar, 2007, p. 150*).

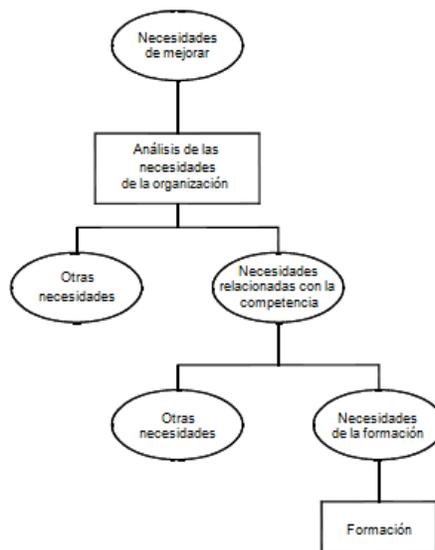


Figura 2.3. Formación

Fuente: Norma ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación)

2.6. Productividad

Actualmente, la productividad es un objetivo de la capacitación realmente importante, y que las organizaciones buscan llevarla a cabo dentro de las mismas.

Uno de los factores claves para que una organización prospere es la productividad de los equipos de trabajo. Cualquier empresa, tiene como objetivo principal producir lo máximo y mejor posible. Para la Oficina Internacional del Trabajo (2020): “La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios”. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo.

Para Ramírez (1993) el concepto productividad va ligado al concepto de capacitación y el concepto innovación y modernización no se conciben sin aquella como variable funcional y esencial del sistema mutacional.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES

3.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación surgió para dar una propuesta de mejora al elaborar un Plan de Capacitación para Cinépolis Galerías Hermosillo VIP, por lo cual se eligió utilizar el enfoque mixto, ya que se recolectarán, analizarán y vincularán datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, ya que como lo señalan Hernández Sampieri, Baptista Lucio y Fernández Collado (2010) los métodos mixtos:

“Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación será descriptivo, tal como lo señalan Hernández Sampieri, Baptista Lucio y Fernández Collado (2010) el tipo de investigación descriptivo es aquel que *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.*

El presente estudio buscó recabar información sobre la situación actual en la que se encuentra la organización, la cual se basó en cuatro tópicos; los cuales son: ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación, así mismo se llevó a cabo la recolección de datos generales de los colaboradores que se encuentran laborando en la organización, tales como género, edad, sexo, y grado de estudios.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y etnográfico, ya que como lo menciona Hernández Sampieri et.al (2010) el diseño no experimental se define como aquel que: *“se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”*.

Ya que lo que se busca en la presente investigación es recolectar datos referentes a la situación actual sobre capacitación de los de los colaboradores de la empresa.

Así mismo, nuestro diseño no experimental será de tipo transeccional o transversal, según, Hernández et.al (2010), *“Son los que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e intercalación en un momento dado.*

3.4. Instrumento de recolección de datos

En esta etapa, se optó por recurrir al uso del cuestionario para la obtención de datos, ya que como lo señala Arribas (2004) este es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizarla.

El instrumento a utilizar es un cuestionario elaborado por Zarco, B (2019) el cual cumple con los requisitos de cualquier instrumento de medición, tal como lo indica Hernández Sampieri et.al. (2010) las cuales son las siguientes:

- **Confiabilidad:** Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- **Validez:** Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.
- **Objetividad del instrumento:** Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

El cuestionario se presentó de la siguiente manera:

Inicia con una descripción del motivo por el cual se estaba llevando a cabo dicho instrumento, seguido de información general del encuestado que incluía: género, edad, escolaridad, puesto, antigüedad, área y una pregunta abierta donde se cuestiona si ha tomado cursos por parte de la empresa.

Se continuó con las instrucciones de llenado y las escalas de valoración (Escala Likert), la antes mencionada según Hernández, et. al, (2010) es: *“un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico”*.



Figura 3.1. Escala de Likert
Fuente: Elaboración propia

El cuestionario presentó las cinco opciones mostradas en la figura (3.1), además de incluir las cuatro secciones antes indicadas y cada una de ellas con una serie de interrogantes cada una, siendo un total de 32 reactivos que se tuvieron que responder, lo cual se puede apreciar en la figura (3.2).

Buen día:

Estimado colaborador de Cinépolis, hago de su conocimiento que su servidora Miryam Fernanda Godínez Almaraz se encuentra cursando la Maestría en Administración en el Instituto Tecnológico de Hermosillo, y está realizando una investigación referente a la elaboración de un programa de capacitación en el CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP, con el objetivo de poder plantear algunos proyectos de mejora para el entorno en el que usted labora.

Le pido de favor que antes de empezar a contestar el cuestionario, lea con atención las instrucciones que se le indican.

Es importante mencionar que sus respuestas serán tratadas con confidencialidad, le solicito contestar con honestidad. En ningún momento se le pedirá su nombre en el instrumento.

Muchas gracias por su colaboración.

Ing. Miryam Fernanda Godínez Almaraz

Figura 3.2. Cuestionario
Fuente: Elaboración propia adaptada de Zarco

INFORMACIÓN GENERAL					
Genero	M	F			
Edad	18 a 28 años	29 a 39 años	40 a 50 años	51 años o más	
Escolaridad	Preparatoria	Carrera trunca	Licenciatura, Ingeniería o equivalente	Posgrado	Otro:
Puesto:					
Antigüedad	1 a 5 años	6 a 15 años	16 a 25 años	26 a 35 años	Otro:
Area funcional donde trabaja actualmente (Administrativo, dulcería, cocina, bar, limpieza, taquilla, salas)					
¿Ha tomado cursos por parte de la empresa?					

INSTRUCCIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Por favor lea las siguientes preguntas y responda con toda sinceridad. Marque la opción que considere conveniente con una X.	1	2	3	4	5
AMBIENTE DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN					
1. Conoce las metas y objetivos de la empresa (misión y visión).					
2. Los procesos de trabajo de la organización son adecuados					
3. Consideras que el área donde te desempeñas es fundamental para el logro de objetivos de toda la empresa.					
4. Conoce las tareas o funciones que realiza el resto del equipo de trabajo.					
5. Conoce su manual de organización					
6. Las horas laborales son suficientes para completar las tareas asignadas.					
7. La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es equitativa.					

Figura 3.2. Cuestionario

Fuente: Elaboración propia adaptada de Zarco

8. Mi jefe reconoce la valía de mis tareas.					
9. Piensa que la organización otorga buenos y equitativos beneficios a sus empleados.					
10. Considera que las remuneraciones económicas están a nivel de los sueldos del mercado.					
11. Las herramientas de trabajo que la institución te brinda son adecuadas.					
12. Se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa.					
13. Las condiciones físicas de tu puesto de trabajo son adecuadas (espacio, iluminación, temperatura, ruidos, etc.).					
LIDERAZGO					
14. Tiene buena comunicación con su jefe directo.					
15. Su jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha sus opiniones sobre cómo llevar a cabo sus funciones.					
16. Con que frecuencia tiene personas a su cargo.					
17. Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.					
18. Se me brinda la suficiente autonomía para tomar decisiones, en relación al cumplimiento de mis objetivos.					
TRABAJO EN EQUIPO					
19. Existe comunicación con sus compañeros de trabajo.					
20. Existe comunicación entre las áreas de la empresa.					
21. Qué tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro de su área.					
22. Qué tan seguido se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo con resto de las áreas.					
23. Recibo retroalimentación suficiente, para reforzar mis puntos débiles y así realizar bien mi trabajo.					
24. Me siento parte de un equipo de trabajo					
25. Me siento motivado para realizar mi trabajo.					

Figura 3.2. Cuestionario
Fuente: Elaboración propia adaptada de Zarco

CAPACITACIÓN					
26. Conoces los planes de capacitación de la organización					
27. Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.					
28. Estás de acuerdo con la capacitación que recibes para realizar tus funciones					
29. En caso de haber recibido alguna capacitación considera que ha sido de utilidad para mejorar su trabajo					
30. La frecuencia con la que recibe cursos de capacitación es adecuado					
31. Considera que la organización cuenta con planes y acciones específicos para mejorar su trabajo.					
32. Se evalúa el trabajo que realiza					

Figura 3.2. Cuestionario
Fuente: Elaboración propia adaptada de Zarco

3.5. Selección de la muestra

En el presente caso, el universo a estudiar es de 47 colaboradores que conforman el total del personal de la empresa Cinépolis Galerías Hermosillo VIP y la muestra resultó en 39 personas, que son el total de los colaboradores que se encuentran en trato directo con el consumidor y su desempeño se relaciona directamente con la satisfacción o insatisfacción del mismo, y por consiguiente su resultado impacta en la productividad de la empresa (Figura 3.3).

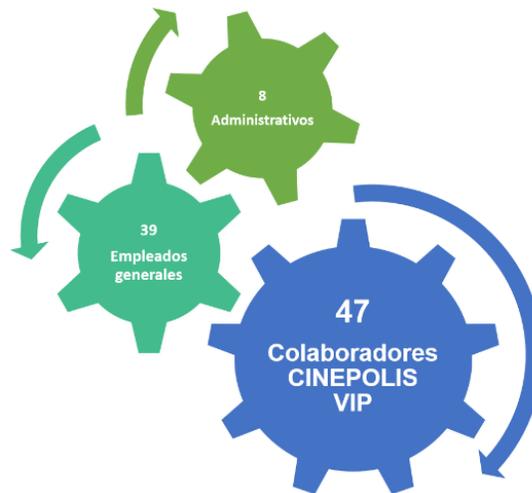


Figura 3.3. Universo de colaboradores CINÉPOLIS VIP
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se utilizó la herramienta de Microsoft office 2016, Excel, en la cual se anotaron los nombres de 47 personas que conformaban el universo, posteriormente se ordenaron de acuerdo al puesto que desempeñan en la organización y de forma ascendente, las cuales son las primeras 39 y nos indica que son los colaboradores seleccionados para la aplicación del cuestionario (Figura 3.4).

NO.	NOMBRE	PUESTO
1	RAMON HUMBERTO ANDRADE HAROS	EMPLEADO GENERAL
2	OSCAR GERMAN MONTERO	EMPLEADO GENERAL
3	JUAN ANGEL GARCIA ACOSTA	EMPLEADO GENERAL
4	SIMON CORNEJO JUAREZ	EMPLEADO GENERAL
5	DAVID ADRIAN BERNAL OSORIO	EMPLEADO GENERAL
6	ANGELA AMAYRANE MUÑOZ BALLESTEROS	EMPLEADO GENERAL
7	DARIANA ARVIZU VALENCIA	EMPLEADO GENERAL
8	YAHAIRA ABIGAIL BAUTISTA BARRERAS	EMPLEADO GENERAL
9	MARTIN BLAS RODRIGUEZ CORDOVA	EMPLEADO GENERAL
10	GONZALO CLEMENTE PADILLA	EMPLEADO GENERAL
11	JOSE ANDRES MONTIEL CORRAL	EMPLEADO GENERAL
12	DANIEL RICARDO VALDEZ GONZALEZ	EMPLEADO GENERAL
13	LUIS HECTOR CRUZ MARTINEZ	EMPLEADO GENERAL
14	IVETH DANIELA LOPEZ LAGUNA	EMPLEADO GENERAL
15	MIGUEL GONZALEZ SALOMON	EMPLEADO GENERAL
16	BERNABE JUAREZ GONZALEZ	EMPLEADO GENERAL
17	CESAR ROMO BURRUEL	EMPLEADO GENERAL
18	LUIS ROMO PORTILLO	EMPLEADO GENERAL
19	KIMBERLY ESMERALDA MURRIETA VASQUEZ	EMPLEADO GENERAL
20	FERNANDA HAYDEE CORDOVA HERNANDEZ	EMPLEADO GENERAL
21	LUIS ROBERTO PADILLA NAVARRETE	EMPLEADO GENERAL
22	OMAR RAFAEL CRUZ	EMPLEADO GENERAL
23	GLORIA GUADALUPE VALENZUELA ARVALLO	EMPLEADO GENERAL
24	LUIS FERNANDO FELIX CORONA	EMPLEADO GENERAL
25	RICARDO ANDRES QUIJADA CASTILLO	EMPLEADO GENERAL
26	DANIEL MANUEL NUÑEZ VALENZUELA	EMPLEADO GENERAL
27	JESUS ANTONIO BABUCA VALENZUELA	EMPLEADO GENERAL
28	ASAEEL ESCARCEGA FIGUEROA	EMPLEADO GENERAL
29	JORGE ALFONSO LARES MIRANDA	EMPLEADO GENERAL
30	DIEGO HERNANDEZ DOMINGUEZ	EMPLEADO GENERAL
31	ISFRA DANITZA CZARINA AMAYA GAXIOLA	EMPLEADO GENERAL
32	SCARLETT CRUZ SANDOVAL	EMPLEADO GENERAL
33	ESTELA HERNANDEZ RAMIREZ	EMPLEADO GENERAL
34	MARIBEL HERNANDEZ AGUILAR	EMPLEADO GENERAL
35	TERESA ELIZABETH REYNOZO VELDERRAIN	EMPLEADO GENERAL
36	FLOR ICELA CRUZ BALCAZAR	EMPLEADO GENERAL
37	ELIZABETH OCHOA BALCAZAR	EMPLEADO GENERAL
38	MARIA ALICIA ARCE	EMPLEADO GENERAL
39	CARLOS EMILIANO CORRALES PEÑUÑURI	EMPLEADO GENERAL
40	CESAR DEL PILAR GOMEZ	ADMINISTRATIVO
41	ANA MELISSA FELIX NUÑEZ	ADMINISTRATIVO
42	NIDIA ANAY MUÑIZ RODRIGUEZ	ADMINISTRATIVO
43	JESUS ADAN ACUÑA VALLE	ADMINISTRATIVO
44	MARTIN ADRIAN VAZQUEZ SILVA	ADMINISTRATIVO
45	CARLOS ABRAHAM VALDEZ GONZALEZ	ADMINISTRATIVO
46	DIANA LIZETH FLORES GARCIA	ADMINISTRATIVO
47	GLENDIA BERENICE MANJARREZ AMAYA	ADMINISTRATIVO

Figura 3.4. Listado de colaboradores CINEPOLIS VIP

Fuente: Elaboración propia

3.6. Aplicación del instrumento

Al tener la lista de las 39 personas a las cuales se les aplicaría el cuestionario, se le notificó a la organización que se realizaría la aplicación del mismo, la misma se llevó a cabo por una servidora y con apoyo de una colaboradora perteneciente al Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Se entregó la herramienta impresa en una hoja tamaño carta por ambos lados, se les dio aproximadamente 2 horas para contestar, de manera siguiente se pasó a recoger el cuestionario.

El periodo de aplicación del cuestionario en su totalidad se llevó a cabo en un mes, ya que, aunque la cantidad de instrumentos que se aplicarían sería poca, el giro de la empresa y su alta demanda, no les permite tener mucho tiempo libre durante su jornada de trabajo.

Num	1-1	-2	-3	-4	-5	1-6	1-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30	-31	-32	SUMA	
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	47	
2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	51	
3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	46	
4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	38	
5	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	1	43	
6	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	48	
7	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	42	
8	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	49	
9	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	47	
10	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	37	
11	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	47	
12	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	38	
13	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	42	
14	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	47	
15	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	44	
16	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	38	
17	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	47	
18	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	42	
19	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	49
20	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	40	
21	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	49	
22	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	48	
23	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	40	
24	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	39	
25	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	46	
26	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	45	
27	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	44	
28	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	46	
29	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	42	
30	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	1	45	
31	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	37	
32	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	42	
33	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	49	
34	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	47	
35	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	1	46	
36	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	37	
37	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	1	46	
38	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	47	
39	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	40	
VARIANZA	0	0	0	0	0	0.4	0.2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.2	0	0	0	0	0.7	0	15.77	

Figura 3.5. Concentrado de resultados de ítems
Fuente: Elaboración propia

Se les dio el mismo tratamiento a los resultados de los datos generales (Figura 3.6).

GENERO	
FEMENINO	15
MASCULINO	24

ESCOLARIDAD	
Preparatoria	32
Carrera trunca	4
Licenciatura, ingeniería o equivalente	3

EDAD	
18 A 28 AÑOS	30
29 A 39 AÑOS	6
40 A 50 AÑOS	1
51 AÑOS O MAS	2

ANTIGÜEDAD	
1 A 5 AÑOS	34
6 A 15 AÑOS	5
16 A 25 AÑOS	0
26 A 35 AÑOS	0

Figura 3.6. Concentrado de resultados de datos generales
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS

4.1. Resultados de los hallazgos

Los primeros datos que se recopilaron fueron los datos generales o datos demográficos, que incluyen, género, edad, escolaridad y antigüedad en la empresa, para tener una idea del perfil de los encuestados.

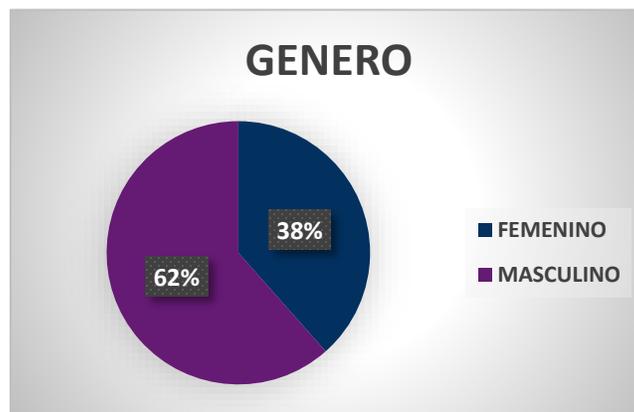


Figura 4.1. Datos Generales: Género
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 4.1 muestra que el 62% de los encuestados fue del sexo masculino, mientras que solo el 38% representa el género femenino.

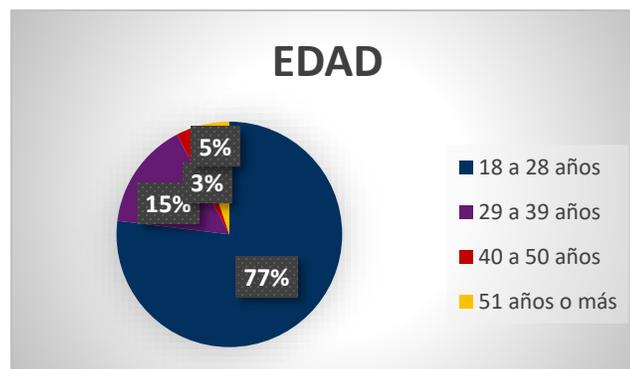


Figura 4.2. Datos Generales: Edad
Fuente: Elaboración propia

La grafica 4.2 muestra los rangos de edades de las personas que fueron encuestadas, se observa que predomina este rango que va desde los 18 a los 28 años con el 77%, posteriormente le continúa el rango de 29 a 39 años con el 15%, y con un bajo porcentaje le siguen los rangos que oscilan entre 51 años o más y 40 a 50 años; con el 5% y 3% respectivamente.

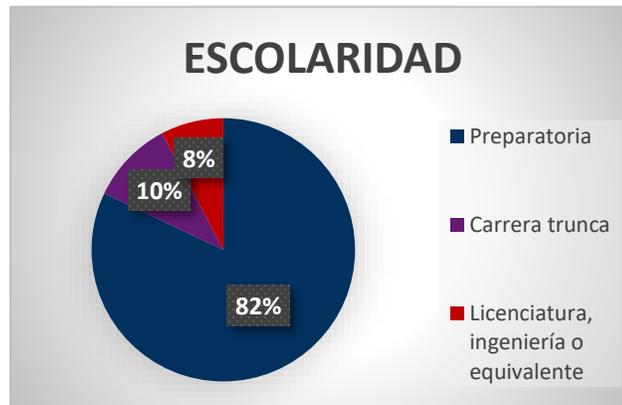


Figura 4.3. Datos Generales: Escolaridad
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4.3 se puede apreciar que el personal que labora en Cinépolis, en su mayoría cuenta solo con estudios de preparatoria ya que son el 82% de los encuestados y que representa a 32 de los 39 encuestados, con una minoría del 10% se encuentran los encuestados con carrera trunca, y con el 8% se muestra que los colaboradores cuentan con licenciatura, ingeniería o afín.

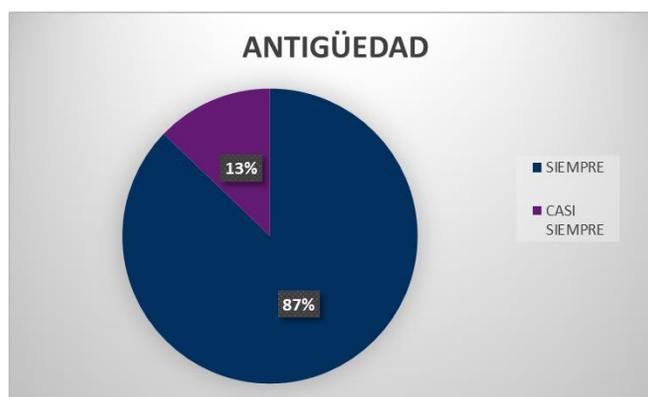


Figura 4.4. Datos Generales: Antigüedad
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4.4 se muestra la antigüedad de los colaboradores que fueron encuestados, de la cual se puede apreciar que el 87% tiene poco tiempo dentro de la

empresa; entre uno a cinco años laborando, de manera siguiente y con tan solo el 13% se encuentran los empleados que tienen laborando entre 6 y 15 años.

Una vez recopilados los datos generales se siguió con la **primera sección**, la cual fue “**Ambiente de trabajo y Organización**”, en la cual los resultados fueron los presentados en las gráficas de la 4.5 a la 4.17, que se presentan a continuación:



Figura 4.5. Ambiente de trabajo y organización: Misión y Visión.
Fuente: Elaboración propia

Se observa de manera grata, la gráfica 4.5 que nos muestra que el 100% de los colaboradores tiene conocimientos de la misión y visión de la organización, ya que como lo menciona Chiavenato, todos los colaboradores deben conocer los objetivos y metas que tiene la organización; lo cual es de vital importancia para que los empleados se sientan parte de la empresa.

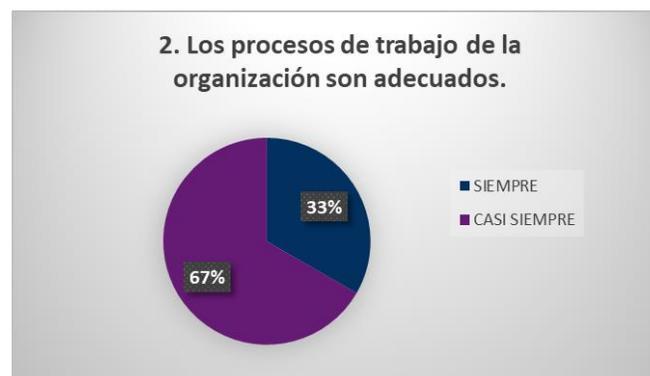


Figura 4.6. Ambiente de trabajo y organización: Procesos.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.6 se puede apreciar que el personal operativo deduce que los procesos de la organización son adecuados, el 67% puntualizó que siempre lo son; y el 33% reveló que casi siempre son adecuados.



Figura 4.7. Ambiente de trabajo y organización: Área de desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

El total de la muestra que representa a los 39 colaboradores nos indica en la gráfica 4.7 que ellos consideran que su área siempre es fundamental para el logro de los objetivos de la organización; Monday y Noe concuerdan con los anteriores, revelando que lo que mantendrá la ventaja de la compañía en un futuro es la calidad de la gente que esté en la organización



Figura 4.8. Ambiente de trabajo y organización: Tareas del equipo de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.8 se aprecia que el 100% de los colaboradores conocen siempre las tareas o funciones que realiza el resto del equipo; lo cual es fundamental para llevar a cabo el funcionamiento de la organización.



Figura 4.9. Ambiente de trabajo y organización: Manual de organización.
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.9 nos muestra que el 100% de los encuestados, señaló que conocen el manual de organización; el cual se considera un instrumento fundamental ya que especifica la relación que debe existir entre las diferentes áreas del corporativo.



Figura 4.10. Ambiente de trabajo y organización: Horas laborales.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.10 se puede observar que el 46% de los empleados considera que casi siempre cuentan con el tiempo suficiente para completar las tareas asignadas, el 44% menciona que siempre cuentan con el tiempo suficiente y el 10% restante indica que algunas veces cuentan con él.

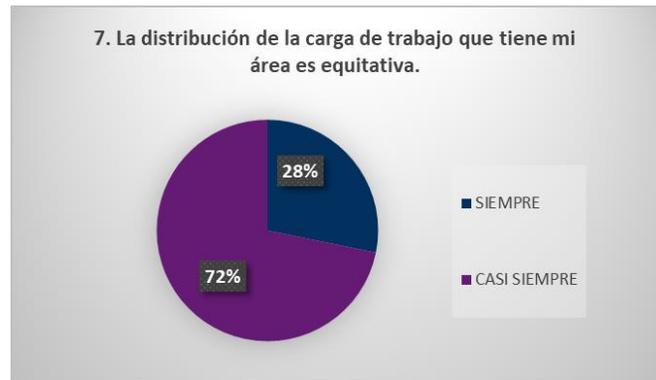


Figura 4.11. Ambiente de trabajo y organización: Carga de trabajo
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.11 se aprecia que el 72% del personal considera que casi siempre su carga de trabajo es equitativa, así mismo el 28% de los empleados menciona que su carga de trabajo siempre es equitativa.



Figura 4.12. Ambiente de trabajo y organización: Reconocimiento de tareas.
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.12 nos muestra que el 100% de los encuestados asevera que su jefe siempre reconoce la valía de sus tareas.

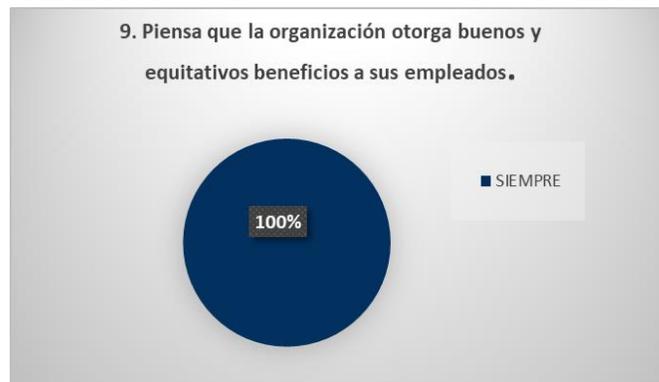


Figura 4.13. Ambiente de trabajo y organización: Beneficios.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.13 el 100% de los colaboradores menciona que siempre se les otorgan buenos y equitativos beneficios. Acerca de los beneficios, Padilla & Juárez consideran que es sumamente necesario e importante contar con un plan de capacitación enfocado en beneficios en primera instancia para los colaboradores y la organización.



Figura 4.14. Ambiente de trabajo y organización: Remuneraciones económicas.
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.14 muestra que el 52% considera que casi siempre recibe remuneraciones a nivel de los sueldos del mercado, de manera similar el 48% asevera que siempre reciben remuneraciones al nivel.



Figura 4.15. Ambiente de trabajo y organización: Herramientas de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.15 los 39 colaboradores que representan el 100% de la muestra indicaron que las herramientas que brinda la empresa siempre son adecuadas.

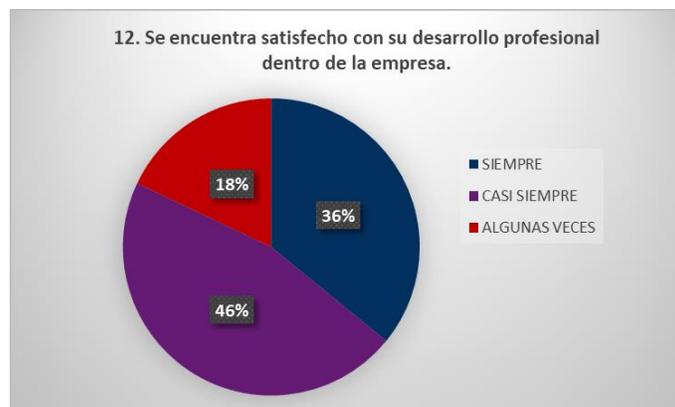


Figura 4.16. Ambiente de trabajo y organización: Desarrollo profesional.
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la gráfica 4.16, el 46% que simboliza a 18 colaboradores mencionan que casi siempre se encuentran satisfechos con su desarrollo profesional dentro de la empresa, el 36% empleados indica que siempre están satisfechos, y por último, el 18% restante menciona que algunas veces se encuentran satisfechos con su desarrollo profesional dentro del corporativo. Tal y como Wurgaft afirma, la capacitación tiene como objetivo promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, con el fin de mejorar la competitividad de la organización.



Figura 4.17. Ambiente de trabajo y organización: Condiciones físicas.
Fuente: Elaboración propia.

En la última pregunta de la sección de ambiente de trabajo y organización se halló que el total de los colaboradores operativos consideran que las condiciones físicas de su puesto de trabajo siempre son adecuadas, plasmándose los resultados en la gráfica 4.17.

La **segunda sección** fue la de “**Liderazgo**”, los resultados de esta se ven reflejados en las gráficas 4.18 a la 4.22, mostradas a continuación:



Figura 4.18. Liderazgo: Comunicación jefe directo.
Fuente: Elaboración propia.

Es un hecho que el 100% del personal operativo manifestó que siempre tiene buena comunicación con su jefe directo, lo cual es trascendental ya que se podrán exteriorizar inconformidades o puntos de vista, lo cual puede observarse en la gráfica 4.18.



Figura 4.19. Liderazgo: Actitud jefe directo.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.19, se puede observar que el 100% de los colaboradores revelaron que su jefe directo siempre tiene una actitud abierta y valoran que sus opiniones son escuchadas con el fin de mejorar su entorno de trabajo, lo cual se ve representado por 39 empleados.



Figura 4.20. Liderazgo: Personal a su cargo.
Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en la gráfica 4.20 que el 54% del personal afirmó que casi siempre tiene personal a su cargo, continuado del 31% que mencionó que algunas veces sucede de esa manera, con menor porcentaje; el 8% exteriorizó que siempre es así, de manera similar con el 5% reveló que casi nunca es así y con 2%, los colaboradores expresaron que nunca tienen personal a su cargo.

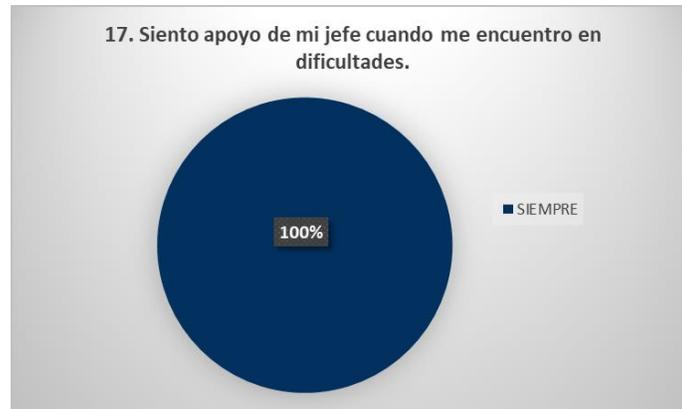


Figura 4.21. Liderazgo: Apoyo jefe.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.21 los 39 colaboradores que representan el 100% de la muestra indicaron que siempre reciben el apoyo de su jefe cuando se encuentran en dificultades, lo cual es un factor determinante para que el personal se sienta comprometido con su labor dentro de la organización.



Figura 4.22. Liderazgo: Autonomía toma de decisiones.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.22 la última de la sección de liderazgo, el 49% manifestó que casi siempre se les brinda autonomía para la toma de decisiones, seguido del 38% que indicó que siempre es así, por último, el 13% restante declaró que solo algunas veces se les brindaba dicha autonomía. Respecto a lo anterior, Barrios afirma que algunos beneficios que la capacitación ofrece es ayudar a solucionar los problemas que se presentan durante las actividades laborales.

La **tercera sección** se refiere al **trabajo en equipo** la cual abarca las gráficas de la 4.23 a la 4.29.

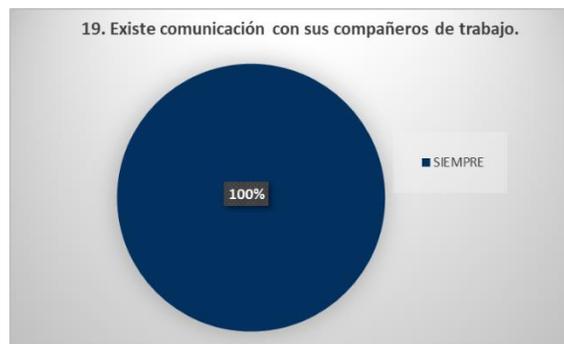


Figura 4.23. Trabajo en equipo: Comunicación compañeros.
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.23 pertenece a la sección de trabajo en equipo, a la cual el 100% respondió que siempre hay buena comunicación con sus compañeros, lo cual hace posible unir a diferentes personas con sus respectivas habilidades y a futuro, la productividad de la organización mejorará. Pfeffer concuerda, mencionando que es más fácil mantener a las personas en sus labores; si cuentan con múltiples habilidades.

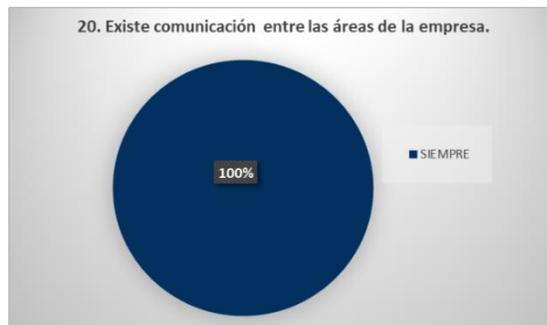


Figura 4.24. Trabajo en equipo: Comunicación áreas empresa.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.24 se ve reflejada la respuesta del personal respecto a la comunicación entre las múltiples áreas de la organización, a la cual el 100% expresó que siempre existe la comunicación antes mencionada.

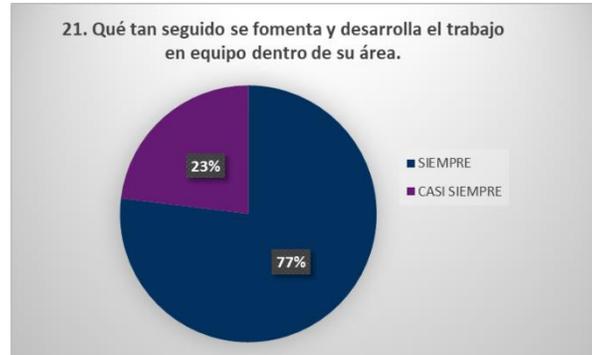


Figura 4.25. Trabajo en equipo: Desarrollo trabajo en equipo.
Fuente: Elaboración propia.

A través de la gráfica 4.25 se reveló que el 77% que personifica a 30 empleados, manifestaron que siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo dentro del área, el 23% restante respondió que casi siempre se lleva a cabo lo antes descrito dentro de la empresa. Al respecto García señala que cuando la capacitación es constante y permanente, permite que los trabajadores adquieran las competencias necesarias para trabajar en equipo.

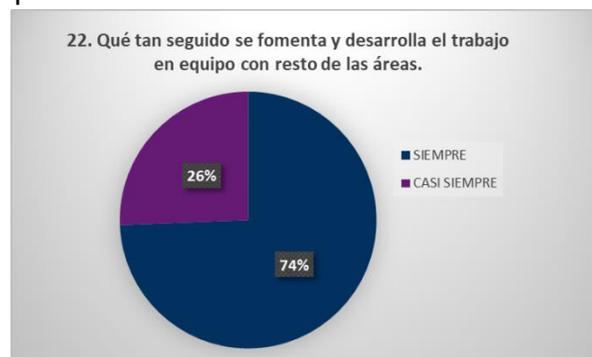


Figura 4.26. Trabajo en equipo: Trabajo en equipo otras áreas.
Fuente: Elaboración propia.

Respecto al fomento y desarrollo de trabajo en equipo con el resto de las áreas se ve reflejado en la grafica 4.26 con un 74% que siempre se fomenta, mientras que un 26% considera que casi siempre es así .

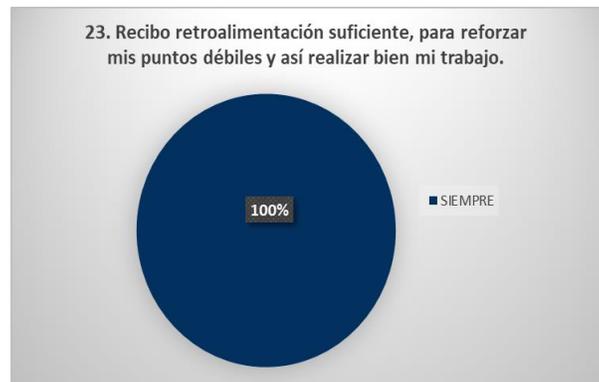


Figura 4.27. Trabajo en equipo: Retroalimentación.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.27 se puede observar con el 100% de las respuestas de los encuestados que la organización siempre les brinda la retroalimentación suficiente para reforzar sus puntos débiles con el objetivo de realizar bien sus actividades laborales. Respecto a lo anterior, Siliceo Aguilar afirma que la evaluación de las actividades laborales es importante ya que permite obtener información que permitirá mejorar las habilidades de los empleados y corregir los errores que suscitan durante la jornada laboral.



Figura 4.28. Trabajo en equipo: Pertenencia.
Fuente: Elaboración propia.

El 100% del personal encuestado, manifiesta que la organización siempre los hace sentirse parte de un equipo de trabajo, lo cual se ve representado en la gráfica 4.28. Lo antes mencionado es de suma importancia, ya que sentirse parte de la empresa, los compromete con su trabajo y aumentan su desempeño laboral.



Figura 4.29. Trabajo en equipo: Motivación.
Fuente: Elaboración propia.

Un colaborador motivado aumenta su rendimiento y productividad dentro de la organización, siendo el último cuestionamiento de la sección de trabajo en equipo; la gráfica 4.29 demuestra que el 85% del personal se siente motivado siempre, mientras que el 15% indicó que casi siempre se siente así. Chiavenato considera que la actitud de los colaboradores, crea un clima más agradable entre ellos y los vuelve más receptivos a las nuevas tendencias de la administración.

La **última sección** del cuestionario fue la de **capacitación**, que abarca las gráficas 4.30 a la 4.36, cuyos resultados se muestran a continuación.

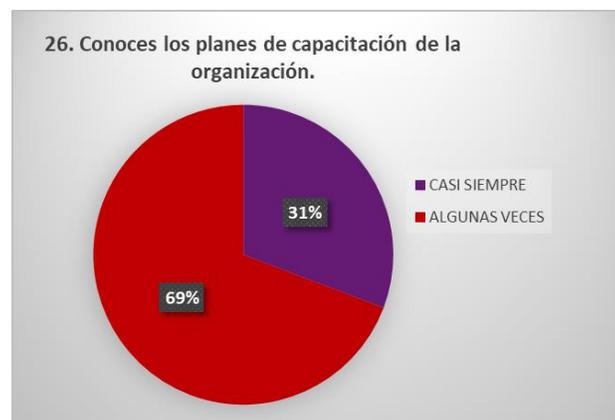


Figura 4.30. Capacitación: Conocimiento de planes.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.30 el personal expresó con un 69% que solo algunas veces conoce los planes de capacitación de la organización, seguido del 31% que indicó que casi siempre los conoce.



Figura 4.31. Capacitación: Capacitación al ingresar.
Fuente: Elaboración propia.

Se logra percibir que el 100% de los colaboradores aseguró haber recibido capacitación al ingresar a la empresa, lo cual se puede observar en la gráfica 4.31, la inducción al ingresar a una empresa es de suma importancia ya que facilita el aprendizaje de las funciones a desempeñar y a su vez reduce o evita errores durante su labor dentro de la empresa.

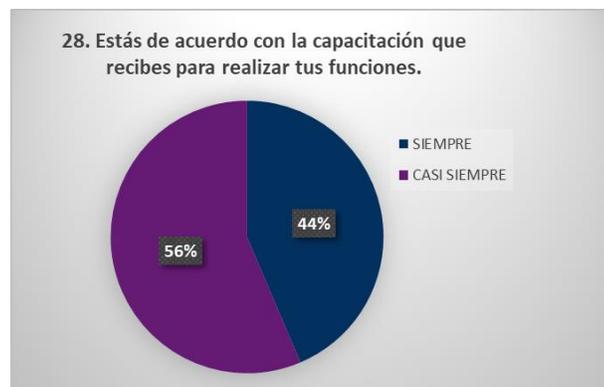


Figura 4.32. Capacitación: Capacitación recibida.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.32, el personal respondió acerca de la capacitación que recibe para realizar sus funciones laborales, el 56% indica que casi siempre satisfecho, mientras que el 44% siempre lo está. Por lo que es necesario que en Cinépolis se capacite de manera constante y permanente, ya que como Chiavenato señala; la capacitación es el medio por el cual las personas obtienen conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos establecidos por la organización.

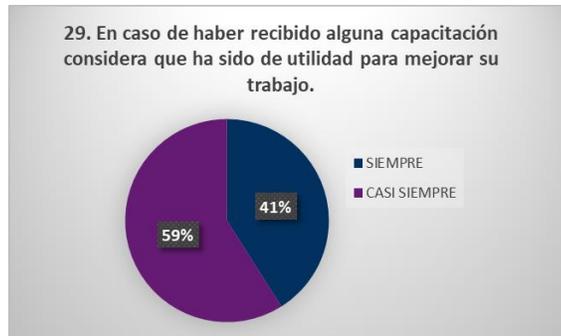


Figura 4.33. Capacitación: Utilidad de capacitación.
Fuente: Elaboración propia.

El 59% de los encuestados mencionaron que casi siempre la capacitación que han recibido por parte de la empresa les ha sido de utilidad, casi a la par el 41% manifestó que siempre les ha sido útil, lo cual puede ser apreciado en la gráfica 4.33. Así es como lo señala Sesento, considerando que la capacitación es un medio al que se recurre para incrementar la productividad, de la misma manera que para mejorar los problemas que se presentan durante las labores, así como las conductas de los colaboradores.

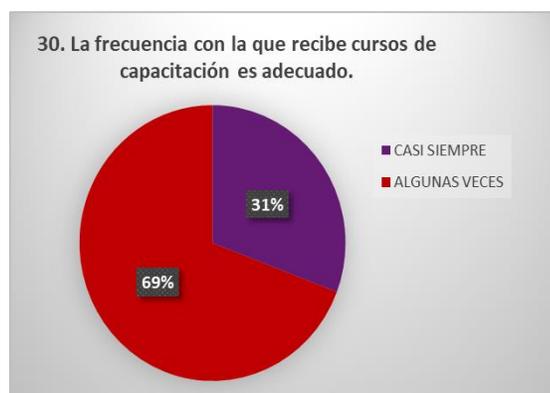


Figura 4.34. Capacitación: Frecuencia de capacitación.
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la frecuencia con la que el personal recibe cursos de capacitación el 69% que se ve personificado por 27 empleados, indicó que sólo algunas veces la frecuencia es adecuada, a su vez que el 31% que representa a 12 personas, consideran que casi siempre es adecuada, lo cual se aprecia en la gráfica 4.34. Se observa que la frecuencia de la capacitación no es la indicada, lo cual buscamos modificar con el plan de capacitación. Así es como lo señala Agustín Reyes, indicando que la capacitación del personal es una enseñanza que se les ofrece a los colaboradores con el fin de convertir sus habilidades en capacidades para la labor a la que están asignados.



Figura 4.35. Capacitación: Planes y acciones.
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.35 los colaboradores emitieron su opinión respecto a que si la organización cuenta con planes y acciones específicos para mejorar su trabajo, a lo cual el 46% optó por expresar que sólo algunas veces la empresa cuenta con ellos, con un menor porcentaje; el 28% mencionó que siempre es así y el 26% restante indicó que casi siempre cuenta con lo antes mencionado. Al no contar de manera constante con planes de capacitación se considera un área de oportunidad, ya que como Rico Ramírez también indica, un plan de capacitación mejora el rendimiento de los colaboradores.

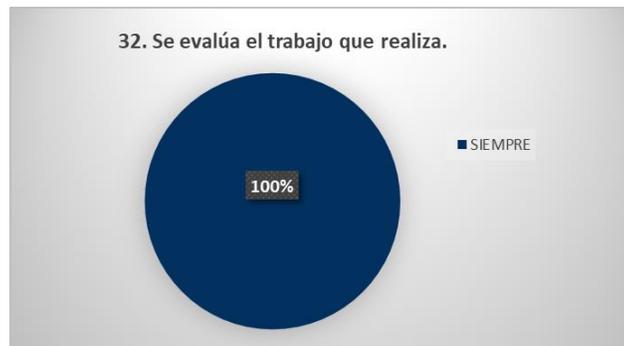


Figura 4.36. Capacitación: Evaluación del trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.36, siendo ésta la última; presenta el cuestionamiento acerca de la evaluación que realiza la organización acerca del trabajo realizado por el personal, señala que siempre se evalúa el trabajo que se realiza, alcanzando un 100% que representa a 39 empleados encuestados. Como lo especifica la Norma Internacional ISO 10015 (Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación), los encargados del proceso de capacitación, deben de insistir en la evaluación sistemática de sus actividades.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Gracias a ésta investigación se pudo llegar a la conclusión de que se cumplió con los objetivos propuestos, se recopiló la información necesaria relacionado a capacitación, de la misma manera se conoció la apreciación por parte de los colaboradores de CINÉPOLIS CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP, en los siguientes rubros: ambiente de trabajo y organización, liderazgo, trabajo en equipo y capacitación.

Se pudo concluir a través de la investigación que solo un tercio del personal operativo considera que casi siempre su carga de trabajo siempre es equitativa, lo cual indica que su supervisor asigna las actividades en su mayoría de forma correcta, así mismo el total de los colaboradores mencionaron que su jefe siempre reconoce sus tareas realizadas; lo anterior influye ya que motiva a los empleados a seguir realizando sus actividades y genera un ambiente laboral saludable.

Se descubrió que casi la mitad de los empleados considera que casi siempre cuentan con el tiempo suficiente para completar las tareas asignadas, lo cual podría indicar que tal vez el personal no está asignado correctamente al área donde puede desarrollar de mejor manera sus habilidades y/o competencias; por consiguiente, podría afectar en el servicio que se le brinda al cliente.

No obstante, se pudo observar que el total del personal argumenta que la empresa les brinda siempre las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo sus labores; por lo cual se llega a la conclusión mencionada anteriormente sobre la asignación incorrecta del personal a las áreas de acuerdo a sus competencias.

Respecto a los beneficios que la empresa les ofrece, se observó que el total de la muestra considera que siempre se les otorgan buenos y equitativos beneficios; así mismo el cincuenta y dos por ciento considera que casi siempre recibe remuneraciones

a nivel de los sueldos del mercado, con lo cual se puede deducir que el empleado está satisfecho con las prestaciones que la organización le brinda.

Respecto al desarrollo profesional se observa que la mayoría se encuentra conforme con su desarrollo profesional dentro del corporativo, lo cual mantiene un buen clima laboral que influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad.

Se logró apreciar que el 100% de los empleados encuestados manifestó que siempre tiene buena comunicación con su jefe directo, lo cual se considera una ventaja ya que el personal se sentirá en confianza para expresarle sus puntos de vista sobre cualquier situación, en éste caso para solicitar capacitaciones. De la misma manera se observó que existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo, lo cual hace posible lograr los objetivos de la empresa, y, por ende; mejorar la productividad de la organización. Algo que llamó nuestra atención es que el 23% de los colaboradores respondió que casi siempre se fomenta el trabajo en equipo, una debilidad que se puede convertir en una oportunidad de mejora a incluir en el plan de capacitación.

Se encontró de manera satisfactoria que el total del personal se siente parte de la empresa, lo cual podría facilitar lograr los objetivos establecidos por la empresa. Así mismo, se descubrió que el 85% de los empleados siempre se sienten motivados. El sentido de pertenencia y la motivación hace que un empleado aumente su rendimiento y productividad dentro de la organización.

Se pudo llegar a la conclusión que el trabajador tiene suficiente autonomía para la toma de decisiones respecto a sus actividades, lo cual genera un ambiente de confianza entre el trabajador y la organización.

Un punto que nos alarmó fue que, en cuanto al tema de los planes de capacitación, el personal opinó con un 69% que solo algunas veces los conoce mientras que el 31% reveló que casi siempre los conoce. El 100% de los encuestados indicó que al ingresar

se les brindó la inducción necesaria para llevar a cabo sus actividades, así mismo el 72% de los empleados mencionó que la organización no cuenta frecuentemente con planes y acciones específicos para mejorar su trabajo, por lo que se puede concluir que empresa sólo los capacita al momento de su ingreso, pero no de manera constante a lo largo de su estancia dentro de la empresa.

Como conclusión final, podemos asegurar, que no se cuenta con capacitación constante dentro de la empresa, por lo cual se propondrá un plan de capacitación que aborde los puntos débiles tales como la asignación de áreas de trabajo de acuerdo a sus competencias, trabajo en equipo y comunicación entre áreas, mismo que fueron encontrados durante la investigación, con el fin de lograr conformar equipos de trabajo eficientes en sus áreas y por consiguiente un servicio al cliente de calidad y con esto, mejorar la productividad de la organización.

5.2. Recomendaciones

Se pudo observar que existen algunas áreas de oportunidad como son el de fortalecer el trabajo en equipo en cada área, el servicio al cliente, manejo de estrés y conflictos, otra área de oportunidad que surgió es proponer un perfil de puesto por competencias; ya que esto facilitará la asignación de áreas de acuerdo a las habilidades de cada colaborador y con esto mejorar su desempeño laboral.

Es necesario que la organización implemente un modelo integral de gestión por competencias; para poder contar con un perfil de puesto por competencias. Un modelo de gestión por competencias se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto de trabajo; por ello será una herramienta útil contar con un perfil por competencias, el cual permitirá mejorar el rendimiento de los empleados. Lo cual se muestra en el Anexo 1.

Durante la investigación se encontró que existen debilidades respecto al tema de capacitación por lo que será importante implementar un plan de capacitación, pero sobre todo lo más importante será buscar la manera de que todos los empleados asistan a los cursos de capacitación, una manera de facilitar su difusión puede ser en

los periódicos murales que tiene CINÉPOLIS; así mismo con difusión por parte de los supervisores de servicio; de esta manera se cubriría una deficiencia que se tenía la cual era que no existía difusión suficiente acerca de los planes de capacitación.

Es de suma importancia que las capacitaciones se lleven a cabo de manera frecuente, al no capacitar de manera correcta y con frecuencia a los colaboradores puede convertirse en una debilidad muy fuerte para la organización.

Es relevante que se lleve a cabo el plan de capacitación, de manera principal a los empleados generales, se plantea que el personal administrativo de la organización sea el que brinde los cursos de capacitación que se proponen en el Anexo 2, y con esto cubrir las debilidades encontradas. De manera posterior se pretende desarrollar un nuevo plan de capacitación en conjunto con los mismos colaboradores con los temas que consideren necesarios para la mejora de sus actividades laborales; se buscará la manera de obtener los recursos necesarios para su implementación y darle la difusión correcta en los medios antes descritos.

Para que CINÉPOLIS CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP siga creciendo es muy importante ofrecer un servicio de calidad y siempre de manera amigable al cliente. El crear un vínculo de comunicación e interacción con sus clientes ha sido una prioridad para Cinépolis. Por lo que es importante brindar una capacitación correcta y de manera constante para lograr con sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar-Morales, J.E. (2010). Elaboración de programas de capacitación. Network de Psicología Organizacional. Ciudad de México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor. (2006) Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición. México, D. F., Editorial Trillas

Barrios, Y. (2012). Pymempresario. Obtenido de La importancia de la capacitación: Recuperado de: <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-lacapacitacion/>

Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, México, D.F. Mc Graw-Hill.

Cinépolis: La capital del cine (2017). Recuperado de <http://www.superbrands.mx/volumen/04/22.pdf>

García J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

García, J., y Casanueva, C., (2000) Prácticas de la Gestión Empresarial, 1ª edición. España. Mc Graw-Hill Interamericana de España

Hernández, R. F. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F. McGraw-Hill.

Huerta, F. (2012) Diagnóstico de capacitación para mejorar la eficiencia laboral, el caso de una cadena de discos. Recuperado de: <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/13022/1/Tesis%20Huerta%20Ortiz%20Fernando%20José.pdf>

- INTECO (2019) INTE – ISO 10015:2001 Gestión de la Calidad – Directrices para la formación. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:es>
- Ley Federal del Trabajo (2019) Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- Mondey, R. Wayne y Noe, Robert M., (1997) Administración de personal, 6ª edición, México, D. F. Prentice Hall.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2020). El recurso humano y la productividad. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--.fp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Padilla, R., & Juárez, M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Revista de la Cepal, 92, 45-60. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24506/l690.pdf>
- Patiño, Humberto, Detección de necesidades de capacitación (2017) Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos93/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo/deteccionnecesidades-capacitacion-desarrollo.shtml>
- Pfeffer, Jeffrey (1996) Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo, México, D. F. Editorial CECSA.
- Prokopenko J. (1989). La gestión de la productividad, Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo
- Ramírez, C. (1993). Vicios y Virtudes de la Capacitación. México. Editorial Pac S.A. de C.V.
- Reyes, Agustín (2005) Administración de personal. México, D.F. Limusa.

- Rico Ramírez S. P. (2014). La importancia de la capacitación en la productividad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-productividad/>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2017) Implementación del Proceso Capacitador. Recuperado de: http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Sesento, L. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas (tesis doctoral). México. Centro de investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán.
- Siliceo Aguila, Alfonso (2007) Capacitación y desarrollo de personal, 4ª edición. México, D. F. Limusa.
- Vázquez, G. Enrique (1997) Capacitación interactiva o rediseñando la capacitación en las empresas. México. Revista México Laboral
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith (1998) Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, México, D. F. Mc Graw-Hill Interamericana de México
- Wurgaft, J. (1998). La capacitación laboral en los países andinos. Lima, Perú. Organización Internacional del Trabajo.
- Zarco, B. (2019) Análisis, evaluación, y diseño del programa de capacitación para la gestión de equipos de alto desempeño, dentro del Instituto Sonorense de Infraestructura Educativa. (Tesis de grado) Instituto Tecnológico de Hermosillo. Hermosillo, Sonora.

ANEXOS

Anexo 1

Perfil de puesto por competencias

“PUESTO”

Datos de identificación:

Denominación del cargo:	Salario Base: \$
Área:	
Cargo Supervisor Directo:	
Reporte Directo:	
Fecha elaboración:	Fecha de actualización:

Misión del puesto:

Actividades del puesto:

Actividades del Puesto	RA	RM	RB	Total

Relaciones del puesto

Actividades principales	Área

Conocimientos Informativos requeridos:

Conocimientos Informativos	Descripción

Instrucción educativa requerida:

Nivel de Instrucción Educativa	Área de conocimientos formales

Capacitación Adicional (Cursos)	
Tema	Número de horas

Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle

Destrezas técnicas requeridas:

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique

Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

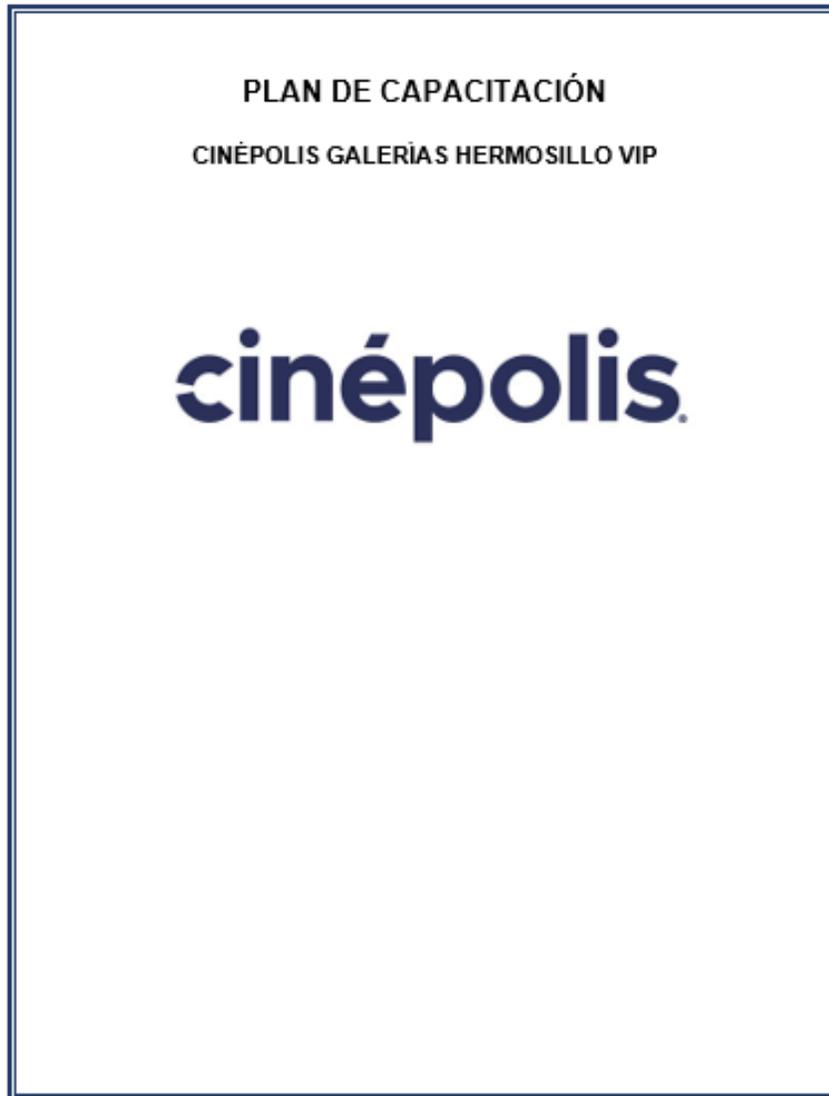
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Conocimientos Informativos		
Destrezas Específicas		
Destrezas Generales		

Anexo 2

Plan de capacitación Cinépolis



PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación, para el II Semestre del año 2020 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de CINÉPOLIS GALERÍAS HERMOSILLO VIP.

La capacitación o adiestramiento de personal puede definirse como aquella enseñanza que se les brinda a los empleados con el objetivo de prepararlos y convirtiendo sus habilidades en capacidades para el puesto requerido. En relación al objetivo general de la empresa, para que se pueda vincular de manera correcta, es necesaria la función de formación, para contribuir a un personal bien capacitado para que realice eficientemente sus funciones después de identificar las necesidades de la empresa.

Dentro de una organización y para que ésta efectúe sus diferentes objetivos, es tarea de cada departamento o área y a su vez de cada empleado que ocupa un puesto en específico, coadyuvar con los objetivos de la organización así mismo, con los objetivos de la misma. En tal sentido 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, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación siguiente incluye los colaboradores agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales.

PLAN DE CAPACITACIÓN

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de películas y servicios relacionados.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal, el cual es el principal implicado en las actividades laborales. Esto es de suma importancia en una organización que proporciona servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad de los servicios que se brindan y por ende en la productividad de la empresa.

Un colaborador que se encuentra motivado y que suele trabajar en equipo, se convierte en uno de los pilares primordiales en los que las organizaciones sustentan sus logros.

La motivación laboral está relacionada con que tan comprometido se siente un empleado con los objetivos de la organización, y tal motivación suele ser derivada de las interrelaciones que tiene con sus superiores, de la confianza, respeto y consideración que sus jefes les proporcionen. De la misma manera es sumamente importante el ambiente laboral y la medida en que éste facilita u obstruye el cumplimiento de las actividades de cada colaborador.

Sin embargo, como es sabido en la mayoría de las organizaciones que conforma la economía de nuestro país, no le toman la importancia necesaria a la capacitación de sus empleados, y no se benefician de las significativas contribuciones que ésta les brinda a la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y el volverse organizaciones competitivas en el mercado.

Tales inferencias conducen a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos trascendentales para mantener o modificar las actitudes y comportamientos de los colaboradores dentro de las organizaciones, con el objetivo de optimización los servicios a ofrecer por parte de la empresa.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para supervisores de servicio y personal operativo que trabaja en la empresa CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mantener la salud mental, el cual llevará a actitudes y comportamientos estables.
- Satisfacer los requerimientos de la empresa, respecto al recurso humano.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, aumentar la calidad en el servicio.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

> **Objetivos Generales**

- Instruir al personal para la ejecución de manera eficiente de las actividades que desarrollen en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes que favorezcan a la creación de un clima laboral satisfactorio y con esto; incrementar la motivación del colaborador y tomarlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión administrativa.

> **Objetivos Específicos**

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos de las áreas que conforman a la organización.

- Contribuir a elevar el nivel de eficiencia individual y a la productividad organizacional.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% a los supervisores de servicio y personal operativo de la empresa CINÉPOLIS DE MÉXICO S.A. DE C.V. CONJUNTO GALERÍAS HERMOSILLO VIP.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Presentación de casos de su área.
- Metodología de exposición (experiencias)

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

> Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo.
- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño".
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

> Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que éste exige.

➤ **Niveles de Capacitación**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temas que permitirán a los colaboradores mejorar de manera personal y profesional, para ello se considera lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

DESARROLLO DIRECTIVO

Modelo de gestión por competencias

EQUIPOS DE TRABAJO

Integración y comunicación interdepartamental

Solución de problemas en equipo

DESARROLLO PERSONAL

Manejo de estrés

Manejo de conflictos

Mejoramiento del clima laboral

SERVICIO AL CLIENTE

Atención y servicio al cliente

X. RECURSOS

> **HUMANOS:** Lo conforman los colaboradores y expositores (supervisores, subgerentes y gerentes de complejos).

> **MATERIALES:**

- **INFRAESTRUCTURA:** Las actividades de capacitación se desarrollarán en instalaciones adecuadas proporcionadas por la gerencia de la empresa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, y ventilación adecuada.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la organización.

XII. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
PLUMONES DE COLORES	PAQUETE	1	\$ 59.00	\$ 59.00
FOLDERS	PAQUETE	2	\$ 76.00	\$ 152.00
CERTIFICADOS	UNIDAD	39	\$ -	\$ -
LÁPICES	PAQUETE	3	\$ 59.00	\$ 177.00
HOJAS BLANCAS	PAQUETE	1	\$ 51.00	\$ 51.00
PIZARRÓN Y MARCADORES	UNIDAD	1	\$ -	\$ -
INSTALACIONES	UNIDAD	1	\$ -	\$ -
PROYECTOR	UNIDAD	1	\$ -	\$ -
TOTAL				\$ 439.00

XIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Curso: Modelo de gestión por competencias	X					
Curso: Integración y comunicación interdepartamental	X					
Curso: Solución de problemas en equipo		X				
Curso: Manejo de estrés			X			
Curso: Manejo de conflictos				X		
Curso: Atención y servicio al cliente					X	
Curso: Mejoramiento del clima laboral						X

NOMBRE DEL TRABAJO

172_MA_Miryam Fernanda Godínez Almaraz.pdf

AUTOR

Miryam Fernanda Godínez Almaraz

RECUENTO DE PALABRAS

13049 Words

RECUENTO DE CARACTERES

73444 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

84 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.0MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 11, 2022 2:47 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 11, 2022 2:49 PM GMT-7**● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 24% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 20% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)