

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES (CMI)**

SUSTENTADO POR:

FABIOLA NICOLE SANDRES BUTTO

21551015

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2020

Índice

| | |
|---|------|
| Índice..... | I |
| Índice de tablas y figuras..... | III |
| Dedicatoria..... | IV |
| Agradecimientos..... | V |
| Resumen ejecutivo..... | VI |
| Introducción..... | VIII |
| 1. Capítulo I..... | 1 |
| 1.1 Objetivos de la práctica profesional..... | 1 |
| 1.1.1 Objetivo general..... | 1 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 1 |
| 1.2 Datos generales de la empresa..... | 2 |
| 1.2.1 Reseña histórica..... | 2 |
| 1.2.2 Misión..... | 3 |
| 1.2.3 Visión..... | 3 |
| 1.2.4 Valores..... | 3 |
| 1.2.5 Organigrama..... | 4 |
| 2. Capítulo II..... | 5 |
| 2.1 Actividades realizadas en la empresa..... | 5 |
| 2.1.1 Levantamiento de necesidades de capacitación..... | 5 |
| 2.1.2 Coordinación logística de capacitaciones..... | 6 |
| 2.1.3 Supervisión de capacitaciones presenciales..... | 6 |
| 2.1.4 Registro de indicadores de capacitación..... | 6 |
| 2.1.5 Elaboración de presentaciones..... | 7 |
| 2.1.6 Renovación de convenios y contratos..... | 8 |
| 2.1.7 Verificación de referencias laborales y personales..... | 8 |

| | |
|--|----|
| 2.1.8 Contratación e inducción de personal..... | 8 |
| 2.1.9 Participación en feria de empleo..... | 9 |
| 3. Capítulo III..... | 10 |
| 3.1 Propuesta de mejora..... | 10 |
| 3.1.1 Propuesta 1: Matriz de requerimientos de capacitación..... | 10 |
| 3.1.1.1 Antecedentes..... | 10 |
| 3.1.1.2 Descripción de la propuesta..... | 13 |
| 3.1.1.3 Impacto de la propuesta..... | 15 |
| 3.2 Propuesta de mejora..... | 16 |
| 3.2.1 Propuesta 2: Evaluación de resultados de las capacitaciones..... | 16 |
| 3.2.1.1 Antecedentes..... | 16 |
| 3.2.1.2 Descripción de la propuesta..... | 17 |
| 3.2.1.3 Impacto de la propuesta..... | 19 |
| 4. Capítulo IV..... | 20 |
| 4.1 Conclusiones..... | 20 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 21 |
| 4.2.1 Recomendaciones para la empresa..... | 21 |
| 4.2.2 Recomendaciones para la institución..... | 21 |
| 4.2.3 Recomendaciones para los estudiantes..... | 22 |
| Bibliografía..... | 23 |
| Glosario..... | 25 |
| Anexos..... | 27 |

Índice de tablas y figuras

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organigrama del departamento de Recursos Humanos..... | 4 |
| Figura 2 Cálculo de indicadores | 7 |
| Figura 3 Ciclo de la capacitación..... | 11 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Formato de planeación de las capacitaciones | 12 |
| Tabla 2 Aplicación de los 4 niveles en las capacitaciones de CMI | 17 |

Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración1 Anexo 1: Capacitación de compresores e inventarios | 27 |
| Ilustración2 Anexo 2: Proceso de contratación e inducción de personal..... | 27 |
| Ilustración3 Anexo 3: Feria de empleo para promotor de ventas | 28 |

Dedicatoria

A mis padres,

Manuel Antonio y Norma Esperanza por su amor y apoyo incondicional, por ser los que a diario me impulsan y motivan a seguir adelante con mis estudios universitarios, sembrando en mí, la responsabilidad y deseo de superación. Sin ellos nada de esto sería posible.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia,
por siempre estar atentos a mis logros.

A mi mejor amigo,
por ser de gran apoyo en momentos de tensión, por motivarme a seguir adelante, y sobretodo
por creer y confiar en mis capacidades.

A los docentes,
Gracias a ustedes por darnos el espacio de ser parte de sus formaciones profesionales, por
confiar en nosotros que con mucho empeño y cariño damos lo mejor.

Resumen ejecutivo

Corporación Multi Inversiones (CMI) es una organización familiar multilatina fundada en 1920 por don Juan Bautista Gutiérrez en San Cristóbal, Totonicapán, Guatemala. Es un grupo con presencia en más de 15 países de 3 continentes, que cuenta con 6 unidades de negocio divididos en CMI Alimentos los cuales son: molinos de harina, producción de pastas y galletas, industria avícola, porcícola, procesados y fabricación de embutidos, alimentos balanceados para animales y mascotas, e industria de restaurantes con la marca Pollo Campero, y CMI Capital que realiza proyectos de generación de energía renovable, proyectos inmobiliarios, y negocios de servicio financiero. CMI como misión y visión aspiran a ser líderes en negocios relevantes, así como también, una organización de clase mundial, mediante la práctica de los valores REIR que por sus acrónimos se refiere a la Responsabilidad, Excelencia, Integridad y Respeto con los que trabajan los empleados de dicha empresa. Actualmente la corporación de origen centroamericano genera inversión, empleo, y desarrollo en las regiones donde se encuentra incursionando.

La práctica profesional se realizó en el departamento de recursos humanos como asistente de capacitación, la función principal del puesto es “desarrollar toda actividad de capacitación que responda a las necesidades del gremio buscando mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de los integrantes” (Colegio de profesionales en criminología Costa Rica, 2018). En CMI se apoyó en la planificación, direccionamiento y coordinación de las capacitaciones según las necesidades de la operación. Entre las actividades ejecutadas para llevar a cabo dichas funciones fueron el levantamiento de las necesidades de capacitación en conjunto con los gerentes de área, las capacitaciones solicitadas se dividían en técnicas y profesionales tanto para mandos superiores como para mandos medios y personal base. Se coordinaban las capacitaciones tomando en consideración la cantidad de participantes a asistir a la formación, el proveedor externo que impartiría las capacitaciones, el salón y el proveedor de comida. Se hacía supervisión de las capacitaciones presencialmente, en donde se pasaba lista de asistencia a los participantes y la evaluación de satisfacción, asimismo, la supervisión consistía en observar cómo se estaban impartiendo los temas. También se llevaba registro de indicadores en una base de datos, es decir, se ingresaba la cantidad de participantes y las horas realizadas por capacitación según el área. Otra de las actividades realizadas fue la elaboración de presentaciones solicitadas por expositores a nivel interno, en este caso el área

de capacitación es el encargado de diseñarlas cuando las capacitaciones no requieren de un proveedor externo.

En ocasiones se daba apoyo en el área de reclutamiento y selección por motivo de rotación de puesto. En esta área se renovaban convenios y contratos, se confirmaban referencias personales y laborales, del mismo modo que, se llevaba a cabo procesos de contratación e inducción, así como también, apoyó en las ferias de empleo.

Como aspectos de mejora para CMI se encontraron dos: la primera es la falta de establecimiento de objetivos al momento de planear y programar capacitaciones, y la segunda, el no darles seguimiento a las capacitaciones para comprobar si lo aprendido se transfiere a el puesto de trabajo. Puesto que, se presentan estas situaciones, como oportunidades de mejora se encuentra el fortalecimiento de los procesos de las capacitaciones para que la formación de los empleados de CMI se de forma efectiva, las propuestas se basan en el análisis crítico profesional y se fundamentan en dos teorías: la primera es en el ciclo de las capacitaciones según Chiavenato (2011) los cuales son: detección de las necesidades de capacitación, planes y programas de capacitación, ejecución de la capacitación y, evaluación de los resultados de la capacitación, del mismo modo, se tomó como referencia el modelo de los 4 niveles de Donald Kirkpatrick que consiste en la evaluación de resultados de los programas de capacitación. La primera teoría funcionó como base para ambas propuestas ya que se sigue una secuencia de cómo debería de ser el proceso de capacitación de principio a fin para su completa y optima ejecución, aspecto que no se toma en cuenta por el área de capacitación, la segunda teoría funcionó para darle forma a la segunda propuesta ya que son 4 niveles los que se deben seguir para evaluar los resultados y darle seguimiento a las capacitaciones y así, culminar el proceso teniendo conocimiento de su impacto a nivel corporativo.

Introducción

El siguiente trabajo representa la culminación de la carrera universitaria; mediante un informe donde se explica y describe el proceso y desarrollo de la práctica profesional llevada a cabo en Corporación Multi Inversiones (CMI) en el área de Recursos Humanos desempeñando el puesto de asistente de capacitación. Dicha práctica profesional se efectuó en el primer periodo académico de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), que comprendió las fechas del 13 de enero al 25 de marzo del año 2020.

El presente documento consta de cuatro capítulos que contienen información relevante respecto a la práctica profesional, en el primero se da a conocer los objetivos generales y específicos de dicho proceso, así como datos generales de la corporación CMI como ser la reseña histórica, misión, visión, valores y el organigrama de la misma; con la finalidad de que el lector se encuentre informado de aspectos importantes de la empresa. En el segundo capítulo se detallan las funciones y actividades principales desempeñadas en el área de capacitación, con el propósito de esclarecer el proceso logístico que conlleva el desarrollo y formación de los colaboradores de CMI, igualmente, las diligencias y trabajos realizados ocasionalmente en el área de reclutamiento y selección de personal por motivo de rotación de puesto, en este apartado se expone todo lo referente al proceso de contratación que realiza la empresa.

El tercer capítulo consta de un apartado en donde se explica y justifica con fundamento teórico, las propuestas de mejora para el fortalecimiento de los procesos que realiza el área de capacitación como parte de Recursos Humanos. Para finalizar, en el cuarto capítulo de este informe se encuentran las conclusiones que corresponden a los objetivos establecidos en el primero, con el propósito de revelar los resultados finales de las mismas. También, se detallan recomendaciones para UNITEC, del mismo modo, que están descritas para CMI y los estudiantes que decidan en un futuro realizar su práctica profesional en dicha empresa.

1. Capítulo I

A continuación, se presentan los objetivos de la práctica profesional basados en la aplicación y puesta en práctica en el departamento de Recursos Humanos los conocimientos y habilidades adquiridos durante los años de estudio universitario, También se describen los datos generales de CMI; donde se explica su reseña histórica, misión, visión, valores y el organigrama de Recursos Humanos de la corporación.

1.1 Objetivos de la práctica profesional

1.1.1 Objetivo general

Aplicar en las áreas de trabajo de Recursos Humanos los conocimientos previamente adquiridos durante los años de estudio universitario alcanzando las competencias necesarias para desempeñar las funciones y el perfil esperado de un psicólogo en el ámbito empresarial.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Llevar a cabo un proceso de aprendizaje que permita el enriquecimiento práctico en el desarrollo y ejecución de capacitaciones de personal.
2. Desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal conforme a las exigencias del departamento de Recursos Humanos.
3. Presentar propuesta de mejora para el área de capacitación de Recursos Humanos mediante métodos estratégicos que permitan una mejor funcionalidad en sus procesos.

1.2 Datos generales de la empresa

1.2.1 Reseña histórica

CMI es una corporación familiar multilatinas de origen centroamericano fundada por don Juan Bautista Gutiérrez en el año de 1920 en una pequeña tienda ubicada en San Cristóbal, Totonicapán, Guatemala. Con 100 años de trayectoria la corporación actualmente consta de 2 grupos de negocio que son: alimentos y capital; estas se dividen en 6 unidades de negocio los cuales son: Molinos Modernos instaurados en 1936; en esta unidad se elaboran pastas y galletas, Industria Pecuaria¹ que empezó a incursionar en 1964; unidad que inicio por realizar operaciones avícolas² hoy en día también irrumpen en operaciones porcícolas³; procesados y fabricación de embutidos así como alimentos balanceados para animales y mascotas, Pollo Campero nació en 1971; empresa que hoy forma parte de la unidad de negocio de Restaurantes Centroamericanos desde que en 1972 la corporación expandió sus operaciones avícolas y restaurantes hacia Centroamérica, la unidad de negocio de Construcción dio inicio en el año 1988 con la finalidad de desarrollar proyectos de urbanización, vivienda, centros comerciales y complejos de oficina en varias áreas de Guatemala., finanzas; unidad de negocio que nació en la década de los 90 satisface las necesidades de financiamiento de las empresas de CMI, finalmente la unidad de negocio de energía se dedica al desarrollo, diseño, ejecución, operación y comercialización de proyectos de energía eléctrica renovable en la región centroamericana (Corporación Multi- Inversiones, 2020).

Hoy en día CMI cuenta con más de 40 mil colaboradores operando en más de 15 países. La corporación continua su expansión en Centroamérica y República Dominicana a través de las operaciones avícola y de molinería. Actualmente, es uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina, generando inversión, empleo y desarrollo en las regiones donde incursiona (Corporación Multi- Inversiones, 2020).

¹ Ver glosario

² Ver glosario

³ Ver glosario

1.2.2 Misión

Ser una corporación internacional, líder en negocios relevantes y selectivamente diversificados que generan valor de manera sostenida para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad (Corporación Multi- Inversiones , 2020).

1.2.3 Visión

Ser una organización de clase mundial en productos, procesos y capital humano, participando de manera significativa en múltiples mercados y creciendo estratégicamente con una rentabilidad sobresaliente y sostenible (Corporación Multi- Inversiones , 2020).

1.2.4 Valores

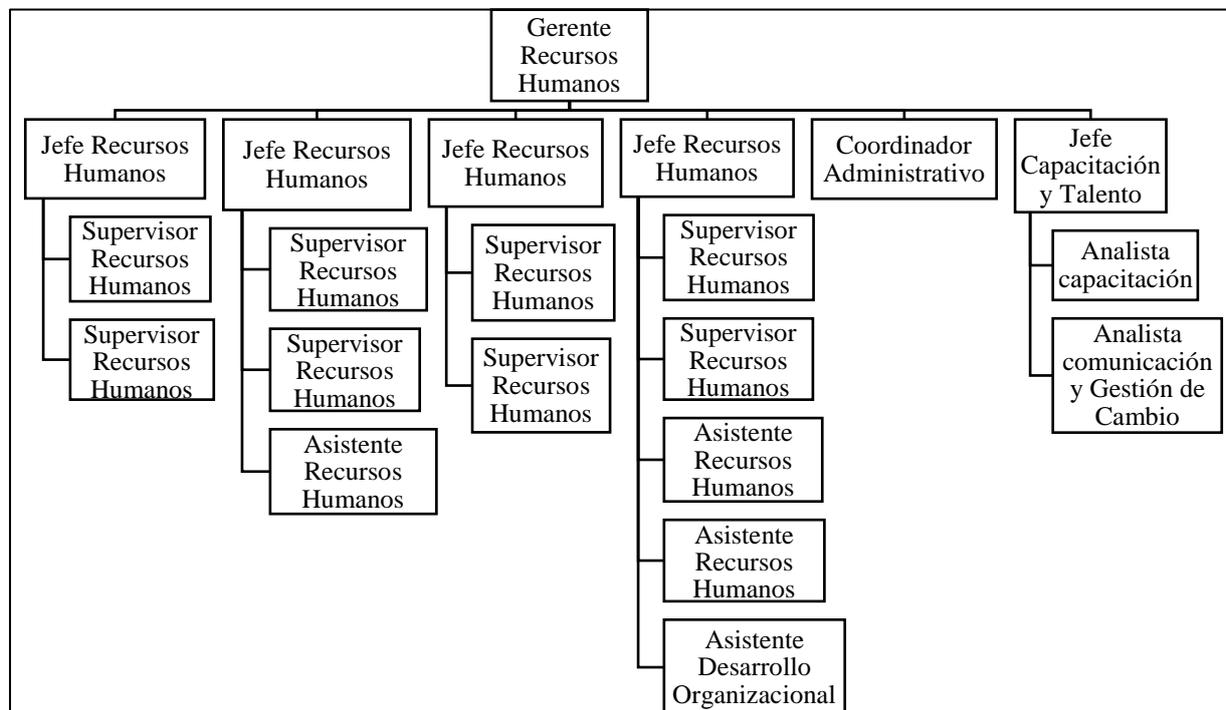
Corporación Multi- Inversiones (2020) afirma:

El fundador de CMI, Don Juan Bautista Gutiérrez, se preocupó porque sus negocios estuvieran cimentados en elevadas normas de ética personal. Para mantener su legado y tomándolo como ejemplo; la empresa decidió que los valores REIR formarían parte de la misma, estas se cumplen de manera libre y voluntaria independientemente del cargo, posición o tiempo laborando en la corporación:

1. **Responsabilidad:** Asumir y cumplir con el compromiso individual, así como responder por todos los actos y sus consecuencias.
2. **Excelencia:** Buscar la superioridad y acercarse a la perfección en lo que se hace. Para ello se busca hacer mejoras continuas, dar resultados excepcionalmente buenos y ser eficientes.
3. **Integridad:** Ser congruente con los actos, palabras y valores.
4. **Respeto:** Consideración que se le prestan a los derechos de los demás y al sistema legal que apoya dichos derechos.

1.2.5 Organigrama

Figura 1
Organigrama del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Flores, V. (20 de enero de 2020). Organigrama de Recursos Humanos. (F. Sandres, Entrevistador)
San Pedro Sula, Honduras.

2. Capítulo II

A continuación, se presentan las actividades realizadas en el departamento de Recursos Humanos como asistente de capacitación; cuyo objetivo principal es fortalecer las capacidades del recurso humano tomando en consideración las necesidades de la operación, este apartado describe el proceso y desarrollo logístico que conlleva formar al personal de todas las áreas de trabajo de CMI. También se exponen las funciones ejercidas ocasionalmente en el área de reclutamiento y selección por motivo de rotación de puesto; esta área tiene por objetivo “proveer a la empresa los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio” (Perez, 2012). En este apartado se describe todo lo referente al proceso de contratación de personal.

2.1 Actividades realizadas en la empresa

2.1.1 Levantamiento de necesidades de capacitación

El proceso de levantamiento de necesidades de capacitación fue realizado el primer trimestre del año en reunión con los gerentes de las distintas áreas de trabajo, dichas reuniones consistían en saber que oportunidades de mejora y aprendizaje consideraban que los colaboradores de su equipo y si mismos; debían fortalecer para un mejor desempeño en función de sus puestos de trabajo.

Las capacitaciones se dividían en técnicas y profesionales⁴, se les preguntaba a los gerentes de cada área que tipos de capacitación técnica solicitaban para su personal, asimismo, que tipo de capacitaciones profesionales, algunas de ellas eran específicamente para mandos medios y superiores, otros para personal base. Durante las reuniones se realizaba revisión de presupuesto por área; esto con el objetivo de evitar sobregiro⁵ de gastos en cuanto a la ejecución y desarrollo de las capacitaciones, también se examinaba si en ciertas cuentas se había generado provisión⁶ de gastos. Por último, se tomaba en consideración las fechas disponibles para recibir las capacitaciones con el fin de tener un mejor control de los días y no afectar a toda la operación en sus labores.

⁴ Ver glosario

⁵ Ver glosario

⁶ Ver glosario

2.1.2 Coordinación logística de capacitaciones

La presente actividad consistía en organizar y coordinar las capacitaciones para las fechas previamente establecidas, se requería del listado de los empleados que iban a asistir. Luego, se contactaba a las organizaciones externas especialistas en los temas de formación solicitadas; con la finalidad de saber el coste de las capacitaciones y coordinar la fechas y horarios de los eventos con dichos proveedores, también se procuraba buscar y cotizar salones para los días de capacitación, así como los proveedores de alimentación, dichas gestiones realizadas tenían que ser aprobadas por el jefe inmediato por tema de costes y presupuesto. Cuando todo el proceso se había completado, se procedía a enviar las invitaciones a los colaboradores de las distintas áreas de trabajo; para su asistencia a las capacitaciones programadas.

2.1.3 Supervisión de capacitaciones presenciales

Las supervisiones presenciales de las capacitaciones⁷ eran necesarias ya que se tenía que pasar lista de asistencia a los participantes, observar de qué manera el expositor presentaba el contenido de los temas y mediante ello determinar si las formaciones estaban siendo efectivas o, por el contrario, se les sugería a los facilitadores que brindaran los temas de capacitación de manera que fuera fácil de comprender para los empleados, es decir, con un lenguaje apto según la posición los colaboradores y de manera dinámica y práctica. Al momento de dar fin a las capacitaciones; se les pedía a los colaboradores que midieran la eficacia de las mismas; por medio de unas hojas de evaluación, esto para saber si las capacitaciones habían sido lucrativas y para que la empresa volviera a considerar a la organización externa nuevamente, en caso de ser necesario.

2.1.4 Registro de indicadores de capacitación

El registro de indicadores⁸ consistía en llevar un control sobre el número de horas y empleados por área que habían participado en las capacitaciones, cuando se obtenían los resultados se le proporcionaban al jefe inmediato para que ingresara la información a una base de datos. También se registró a una base de datos las horas de las capacitaciones que los empleados del área de procesamiento industrial⁹, específicamente para los de mantenimiento;

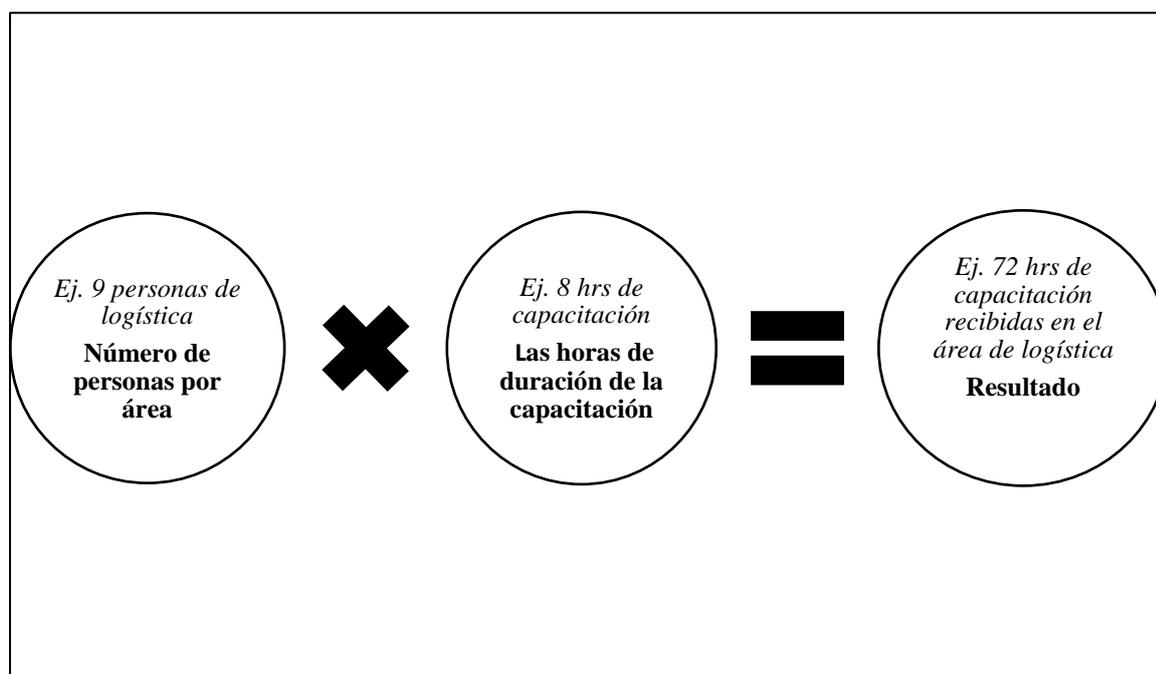
⁷ Ver anexo 1: Capacitación de compresores e inventarios.

⁸ Ver glosario

⁹ Ver glosario

habían recibido. Esto, con el objetivo de darles un diploma el día de su graduación de la escuela de mantenimiento, con las horas exactas de su formación en temas de máquinas industriales.

Figura 2
Cálculo de indicadores



Ejemplo de cálculo de indicadores

Fuente: (Elaboración propia)

2.1.5 Elaboración de presentaciones

Se trabajó en la elaboración de presentaciones solicitadas por los jefes de área cuando las capacitaciones eran a nivel interno, es decir, no se pagaba a un instructor externo para que entrenara a los colaboradores ya que a nivel corporativo se contaba con personal calificado para facilitar las capacitaciones de temas y procesos específicos manejados en la empresa. La información era enviada por los expertos, sin embargo, dicha actividad consistía en ordenar esos datos y colocarlos en la presentación de manera que fuera comprensible para el público al que iba dirigido. Se realizaban reuniones semanales con los expertos y jefes de áreas para aprobar la presentación, de lo contrario sugerían hacer modificaciones para transmitir el mensaje requerido, cuando se cumplía con el objetivo se procedía a efectuar la capacitación.

2.1.6 Renovación de convenios y contratos

La actividad consistía en renovar convenios y contratos con vigencias de 1 año, para los empleados no permanentes. Primero, se verificaba mediante una base de datos las fechas en la que los colaboradores habían dado inicio su relación laboral en la corporación, así como las fechas de liquidación¹⁰; con la obtención de dicha información se proseguía a modificar las fechas de los convenios y contratos para que fueran válidas y así el empleado volviera a ser recontratado.

2.1.7 Verificación de referencias laborales y personales

La actividad consistía en llamar a las referencias tanto personales como laborales de los candidatos seleccionados, con el fin de indagar sobre aspectos como: valores y el comportamiento de los candidatos ante distintas situaciones, el nivel de compromiso para trabajar y siempre se requerían comentarios adicionales de las personas para tener una información amplia respecto al candidato seleccionado para el puesto de trabajo. Se llenaba una ficha con los datos importantes de las referencias como ser: nombre, tipo de relación con el candidato, en caso de ser referencias laborales se pretendía saber el nombre de la empresa en la que la persona referenciada y el candidato trabajaron juntos, el motivo de su salida, así como comportamientos y responsabilidades en lo que fue su área de trabajo.

2.1.8 Contratación e inducción de personal

Estas dos actividades se realizaban el mismo día, Primero se le pedía al candidato que brindara los documentos solicitados por la empresa:

1. Hoja de vida actualizada
2. 2 fotografías tamaño carnet
3. Copia de tarjeta de identidad
4. Copia de certificados de estudio
5. Tarjeta de salud
6. Examen de heces y de orina
7. Hoja de antecedentes penales y policiales
8. 2 cartas de referencias personales y laborales
9. Copia de carnet del IHSS o afiliación

¹⁰ Ver glosario

Después de la verificación de los papeles solicitados, se proseguía a leer y firmar documentos importantes que se archivaban como parte del expediente del candidato, también se les explicaba el descriptor de puesto. Para la firma del contrato se les pedía que tenían que ir a chequeo médico con las doctoras que la misma empresa proporciona ya que están ubicadas dentro de los establecimientos de la corporación. Si los exámenes mostraban resultados óptimos, se procedía a firmar el contrato y se les leía las políticas, el código ético y reglamento interno de la empresa. Por último, se efectuaba el proceso de inducción¹¹ general, brindado por el departamento de Recursos Humanos que pretendía darles a conocer a los candidatos sobre la historia de la corporación, sus distintas unidades de negocio, sus valores y el código de ética. Toda esta información se le explicaba al candidato por medio de presentaciones y videos, igualmente se les pedía su participación para que fuera una inducción dinámica e interactiva.

2.1.9 Participación en feria de empleo

La feria de empleo¹² se llevó a cabo en las instalaciones de la corporación, se realizó para el puesto de promotor de ventas que es el “encargado de representar la imagen de marca de la empresa con el objetivo de fidelizar a los usuarios actuales y conseguir nuevos clientes. Su función básica es la de vender el producto y aumentar la cartera de cliente del negocio” (Adecco, 2019). La actividad consistía en que los candidatos llenaran una ficha de pre solicitud de empleo y después de ello se procedía a realizar una entrevista general y corta, esa era la base para decidir que candidatos calificaban para el puesto, también se les describía de manera general las funciones del puesto, el tipo de contrato y el salario establecido.

¹¹ Ver anexo 2: Proceso de contratación e inducción de personal.

¹² Ver anexo 3: Feria de empleo para promotor de ventas.

3. Capítulo III

A continuación, se presentan las propuestas de mejora para CMI, dichas propuestas tienen como propósito mejorar y fortalecer el proceso que conlleva el desarrollo de los programas de capacitación para los empleados de la corporación, se tomó como referencia las teorías del ciclo de las capacitaciones, según Chiavenato y el modelo de los 4 niveles de Donald Kirk Patrick, que a lo largo de este apartado se explica y describe cada una de ellas. Cabe mencionar que ambas propuestas provienen del análisis crítico profesional.

3.1 Propuesta de mejora

3.1.1 Propuesta 1: Matriz de requerimientos de capacitación

3.1.1.1 Antecedentes

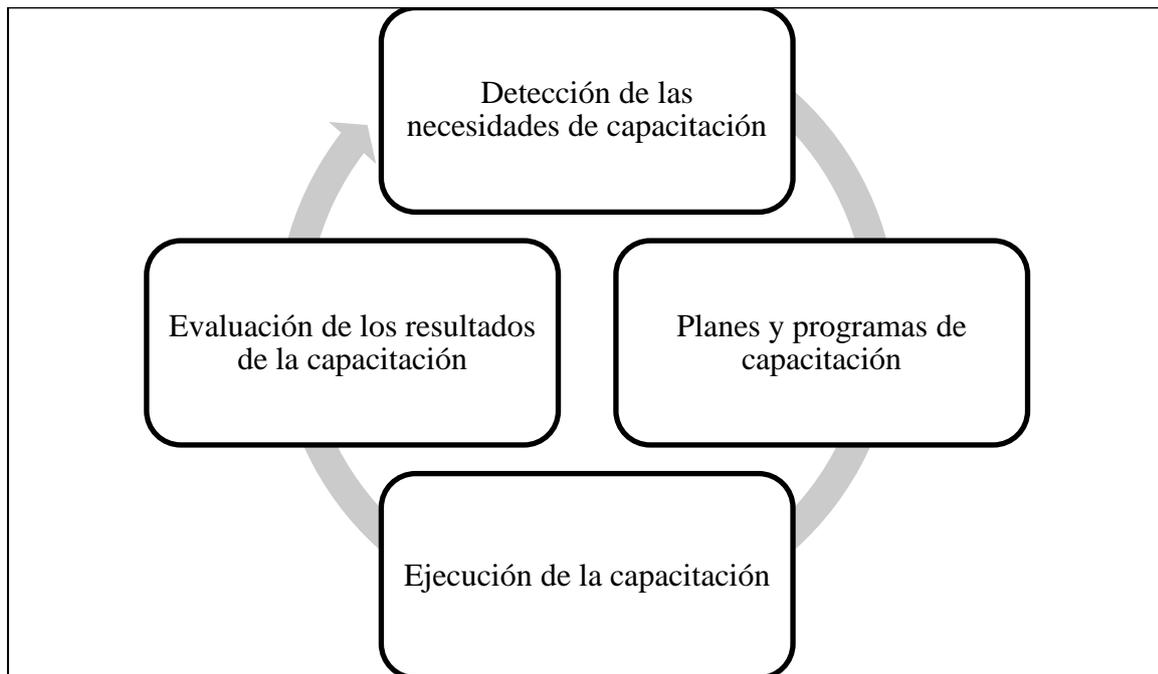
La capacitación de personal es primordial en toda empresa, la formación constante de los empleados provee beneficios en cuanto al desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así generando un alto nivel de competitividad y calidad de trabajo. Guñazú (2004) afirma:

La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo. (p.103)

A través de la capacitación se permite que el perfil del personal se adapte a las exigencias que se tienen en función del puesto de trabajo. Para que el proceso de los programas de capacitación sea efectivo se precisa de una metodología sistemática. Chiavenato (2011) afirma los siguientes pasos:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Planes y programas de capacitación.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

Figura 3
Ciclo de la capacitación



Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). D.F., México: McGrawHill.

CMI constantemente acude a la formación de sus empleados mediante el levantamiento de necesidades de capacitación, no obstante, hay ciertos aspectos en el proceso de planeación que no están siendo implementados, esto da como resultado un trabajo poco efectivo en la gestión de las capacitaciones. De esta manera se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es el factor que limita la capacitación efectiva de CMI?

El factor a considerar es la falta de establecimiento de objetivos de las capacitaciones solicitadas por los gerentes de área, es decir, no se define lo que se quiere lograr mediante la formación del personal a su cargo, lo que resulta en una falta de conocimiento de los resultados que se esperan de los empleados al culminar el programa de capacitación, en función de sus puestos de trabajo. La falta de claridad en cuanto al propósito, alcance y resultados que se requieren de las capacitaciones, dificulta tener una visión amplia de lo que se pretende alcanzar para el beneficio de las áreas de trabajo, empleados y la corporación en general.

Los procesos de capacitación requieren de contar con objetivos claros y definidos, ya que es fundamental para el “desarrollo de planes y selección de metodologías según las verdaderas necesidades de la operación en función de los recursos disponibles o presupuesto” (García,

2011). El hecho de planear y programar capacitaciones al azar no resulta efectivo para la empresa ya que el proceso requiere de inversión monetaria y tiempo.

Para el levantamiento de las necesidades, el área de capacitación de CMI utiliza un formato en donde se consideran los siguientes puntos:

1. El área o departamento al que van dirigidas las capacitaciones.
2. Tipo de capacitación: profesional y técnica.
3. Los puestos a los que van dirigidas las capacitaciones junto con los temas solicitados.
4. Cantidad de personas por puesto.
5. Fechas disponibles y no disponibles.

Tabla 1
Formato de planeación de las capacitaciones

| Capacitaciones técnicas | Jefatura nacional | # personas | Jefatura regional | # personas | Personal base | # personas | Fechas disponibles | Fechas no disponibles |
|-------------------------------------|----------------------|------------|---------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|-----------------------|
| | Análisis financiero | 1 | Análisis financiero | 3 | | 11 | martes y miercoles | final de cada mes |
| | Evaluación proyectos | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Capacitaciones profesionales | | | | | | | | |
| | | | Comunicación | | Sinergia equipo | | | |
| | | | | | Taller integración | | | |

Formato de las capacitaciones solicitadas para el área de Soporte operativo

Fuente: (Elaboración propia)

Tomando en consideración el formato utilizado para el levantamiento de las necesidades de capacitación, en donde al mismo tiempo se planean y programan las mismas, se puede observar que no se establecen los objetivos a alcanzar por cada tema solicitado, a su vez, resulta ser un formato incompleto por el hecho de no esclarecer aspectos importantes para la planificación efectiva de los programas de capacitación.

3.1.1.2 Descripción de la propuesta

Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. (Raúl & Böhr , 2000) Debido a lo descrito anteriormente, los programas de capacitación necesitan la formulación de objetivos que lleven hacia un resultado esperado, es decir, lo que se quiere lograr y lo que se espera que cada empleado sea capaz de saber y hacer al culminar el programa.

Puesto que, se manejó y se tiene conocimiento del formato que utiliza el área de capacitación de CMI para la planeación de los programas de capacitación, se propone realizar la matriz de requerimientos de capacitación, con la finalidad de que se disponga de una herramienta clara y ordenada al momento de la planificación de las capacitaciones, esto debido a la carencia de aspectos importantes observados dentro del formato, como ser los objetivos de las capacitaciones solicitadas por los gerentes de área, entre otros.

pmoinformartica.com, (2018) afirma:

Todo plan comienza con el establecimiento de una base para el alcance del producto y de proyecto, pero antes de poder definir el alcance debemos reunir a los interesados y registrar cada requerimiento específico. La matriz de trazabilidad de requerimiento es el lugar donde documentamos esas necesidades.

La implementación de una matriz que registre lo necesario para planificar las capacitaciones, permite conocer la realidad actual en la que se encuentra el equipo a capacitar y lo esperado al finalizar el proceso. “La matriz de requerimientos es una herramienta generalmente utilizada por el área de capacitación. Con el fin de que los responsables de los departamentos, indiquen las necesidades de capacitación identificadas, con sus respectivos objetivos a alcanzar” (Hernandez, 2018).

A continuación, se detallan los elementos que darán forma a la matriz de requerimientos de capacitación, propuesta para CMI:

1. **Nombre del colaborador:** Nombres y apellidos completos del beneficiario de la capacitación.

2. **Área/departamento:** Área al que pertenece el colaborador que requiere ser capacitado.
3. **Puesto:** Cargo que tiene el colaborador en determinada área de trabajo.
4. **Nombre de la capacitación:** Se indica la denominación de la capacitación.
5. **Tipo de capacitación:** Definir si es técnica o profesional
6. **Objetivo de la capacitación:** Descripción de lo que aporta la capacitación en cuanto a la necesidad institucional, para esto los objetivos se dividen en dos: desempeño y aprendizaje. Hernandez (2018) afirma: la necesidad institucional se refiere al objetivo o función de la unidad o cargo, el objetivo de desempeño responde la siguiente pregunta: ¿Qué se debe hacer en el trabajo para satisfacer la necesidad institucional? Y por ultimo, el objetivo de aprendizaje: ¿Qué se debe aprender en la acción de capacitación para lograr el objetivo de desempeño?. Se recomienda que se tome como referencia el modelo SMART formulado por George T. Doran, en donde “los objetivos deben ser específicos (S), medibles (M), alcanzables (A), relevantes (R), y con plazo de tiempo (T)” (Matijacevic, 2014).
7. **Competencia:** La puntualización de la competencia que se espera desarrollar en el colaborador. CMI cuenta con un cuadro de competencias para todos los niveles de puesto, dichas competencias son las siguientes: “Enfoque estratégico e innovador, ciudadanos respetuosos, responsables e íntegros, ejecución excelente y disciplinada, orientación al cliente y al consumidor, ambiente de trabajo colaborativo, así como también, liderazgo visionario y facultador” (Corporación Multi- Inversiones, 2014).
8. **Modalidad:** Definir si es presencial o virtual
9. **Estilo de impartición:** Definir si es taller, seminario, conferencia, curso, capacitación, diplomado, entre otros.
10. **Fecha:** Definir la fecha tentativa a realizar la capacitación.
11. **Duración:** Las horas que va a durar la capacitación.
12. **Coste de la capacitación:** Se incluye los costes del proveedor de la capacitación, lugar donde se impartirá, estadía, comida, y transporte.
13. **Coste total:** El total a pagar por capacitación.

Un punto a tomar en cuenta, es que todos los ítems a partir del nombre del colaborador hasta las competencias, tienen que ser abordadas en conjunto con los gerentes de área, ya que son ellos los que solicitan las capacitaciones del personal a su cargo, con esta información, el área de capacitación puede trabajar en los ítems restantes, es decir, mediante el análisis de lo

planeado anteriormente, se completa el formato comenzando por el estilo de impartición hasta el coste total de las capacitaciones, ya que esta información es manejada únicamente por el área de capacitación.

Cabe mencionar, que la matriz se adecuo a los procesos y necesidades de CMI, mismos que se toman en cuenta por el área de capacitación de manera superficial, es decir, no se analiza y profundiza en cada una de ellas, incluso, hay ciertos aspectos importantes que son omitidos. La realización de la matriz de requerimientos de capacitación pretende planificar los programas de capacitación de manera clara y efectiva, en donde se refleje lo que se quiere lograr al culminar cada una de ellas.

La presente propuesta no incurre en coste material alguno, debido a que la matriz de requerimientos se realiza de manera digital en Excel, programa que el área de capacitación de CMI utiliza. La información es transferida a una base de datos, para poder transferirla y visualizarla de manera rápida, ordenada y fácil. En cuanto a costes económicos se considera algunas opciones como ser: consultor externo que según el arancel de psicólogos el coste es de L.500 por hora, otra opción es un practicante, que este no incurre en coste directo.

3.1.1.3 Impacto de la propuesta

El impacto de la propuesta en Corporación Multi Inversiones se desglosa de la siguiente manera:

1. La matriz de requerimientos de capacitación pretende mejorar y facilitar el proceso que se realiza en cuanto a la planeación y coordinación de las capacitaciones solicitadas por los gerentes de área. Dicha propuesta ayudara a registrar y darle seguimiento a los objetivos, que contribuirán a la planeación metodológica y efectiva de los programas de formación para los empleados de la corporación.
2. La matriz de requerimientos de capacitación ayudara al equipo de capacitación a enfocarse en el logro de objetivos claros y definidas que beneficien al personal y a la corporación en general, mediante la ejecución de capacitaciones que aporten algo significativo a la empresa.
3. Por medio de la matriz de requerimientos de capacitación se podrá dar seguimiento a las capacitaciones, es decir, habrá oportunidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos con anterioridad, para tener conocimiento del impacto que

generan a nivel organizacional en base al desempeño de los trabajadores, así como también, en el tiempo y dinero invertido para la realización de las mismas.

3.2 Propuesta de mejora

3.2.1 Propuesta 2: Evaluación de resultados de las capacitaciones

3.2.1.1 Antecedentes

La evaluación de resultados es la etapa final del proceso de capacitación, en donde se considera el siguiente aspecto: “constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados” (Chiavenato, 2011). Esta última fase se efectúa de manera incompleta por el área de capacitación de CMI, debido a que no se identifican los objetivos y metas a alcanzar desde el inicio para posteriormente dar seguimiento a las capacitaciones, es por ello que se desconoce la efectividad de las mismas, lo que impide saber si los colaboradores aplican o no lo aprendido en sus puestos de trabajo, siendo este paso un indicador imprescindible para evaluar el costo- beneficio que los programas de capacitación conllevan para la corporación. Vargas (2017) afirma:

Las actividades de capacitación, por lo general, suelen evaluarse y basarse en el aprendizaje sin considerar cuáles son las competencias por desarrollar. En otras palabras, se sigue pensando en aplicar prueba y calificar las capacitaciones, sin que, se determine si lo aprendido es aplicado en el puesto de trabajo y si la mejora en los desempeños genera aumento de la productividad del proceso asociado, tampoco se considera el resultado en cuanto a costo- beneficio, es decir, si lo invertido tanto en tiempo como dinero puede ser recuperado por la empresa mediante buenos resultados en el desempeño laboral.

El seguimiento de las capacitaciones es igual de importante que los tres pasos anteriores a seguir, los cuales son: el levantamiento de las necesidades de capacitación, el plan y programación de las capacitaciones, y la ejecución de las capacitaciones. Debido, a que el proceso se lleva a cabo de manera incompleta se considera que la organización está invirtiendo sin ninguna causa o beneficio alguno, las capacitaciones implican una inversión para la corporación CMI, es por ello que no se debería dejar nada librado al azar. Soto, Valenzuela, & Vergara, (2003) afirman: “es necesario demostrar que por cada peso que se invierta en capacitación se logra un retorno mayor, tanto para la organización como para los trabajadores sujeto de estos programas de entrenamiento” (p. 18).

“El objetivo de las capacitaciones es proporcionar a las empresas personal altamente calificado en conocimiento, habilidades y actitudes” (Insignia, 2016). Tomando en consideración lo anteriormente plasmado, no resulta efectivo omitir aspectos importantes del último ciclo de las capacitaciones, el cual es la evaluación de resultados, ya que es ahí donde se confirma si las capacitaciones están siendo significativas y valiosas para el empleado y la corporación CMI en general.

3.2.1.2 Descripción de la propuesta:

Se propone trabajar sobre la base teórica del modelo de los 4 niveles de Donald Kirkpatrick que consiste en evaluar la formación de los empleados realizando una medición/valoración de los resultados, este modelo pretende demostrar la efectividad de los programas de capacitación en cada etapa, de manera que cada una de ellas funciona como base para la siguiente. Es mediante esta fase que CMI daría finalidad al proceso de capacitación de forma completa.

El modelo de los 4 niveles según Kirkpatrick (2017):

1. **Nivel 1 Reacción:** El grado en que los participantes encuentran la capacitación favorable, atractiva, y relevante para sus trabajos.
2. **Nivel 2 Aprendizaje:** El grado en que los participantes adquieren el conocimiento, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación de entrenamiento.
3. **Nivel 3 Comportamiento:** El grado en que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo.
4. **Nivel 4: Resultados:** El grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización.

Tabla 2

Aplicación de los 4 niveles en las capacitaciones de CMI

| Niveles | ¿Es aplicado? |
|------------------------|----------------------|
| Nivel 1 Reacción | Si |
| Nivel 2 Aprendizaje | Si |
| Nivel 3 Comportamiento | No |
| Nivel 4 Resultados | No |

Niveles 1 y 2 son aplicados durante las capacitaciones, niveles 3 y 4 no forman parte del proceso de evaluación de resultados de CMI.

Fuente: (Elaboración propia)

La tabla muestra los niveles que son aplicados en la evaluación de resultados de las capacitaciones programadas por el área de capacitación de CMI. El primer nivel si se efectúa, por medio de evaluaciones en donde se mide la satisfacción de los participantes al finalizar el programa, el segundo nivel también, por cada tema expuesto se realizan dinámicas para comprobar que los participantes han adquirido conocimiento sobre los contenidos proporcionados, al finalizar se les realizan evaluaciones prácticas y teóricas. El tercer y cuarto nivel no se efectúan, siendo ambos fundamentales para dar cierre al proceso de manera exitosa. Sin estos dos pasos se desconoce la efectividad de las capacitaciones en su totalidad, para los empleados y la corporación CMI.

Puesto que, el nivel 3 pretende comprobar si el personal aplica el conocimiento que adquirieron de las capacitaciones en su área de trabajo, se propone aplicar cuestionarios de seguimiento que consiste en una serie de preguntas que validaran el logro de los objetivos, esta puede ser aplicada entre 3 y 6 semanas para poder hacer una valoración adecuada, asimismo los jefes, supervisores o gerentes de área tienen que validar el seguimiento mediante la observación y desempeño del empleado. A partir de los resultados se podrá decidir si hay que rediseñar el plan de capacitación, si se deben introducir cambios en el entorno laboral o si se debe de modificar la manera en cómo se realizan los programas formativos, en caso de que no se logren los resultados esperados.

El nivel 4 intenta medir si los objetivos y metas planteadas a la acción formativa están siendo utilizadas de manera efectiva y eficiente en la organización, ya que este paso conlleva tiempo, se recomienda hacerlo 3 meses después del nivel 3 para realizar una medición adecuada, este nivel se puede realizar por medio de entrevistas o cuestionarios, en donde se hace una valorización y valida el impacto de las capacitaciones en el negocio y la corporación CMI en general.

La presente propuesta incurre en costes materiales con los que la empresa ya cuenta, los cuales son papel e impresora. Estos costes son debido a los instrumentos a imprimir y utilizar para la evaluación de resultados en los niveles 3 y 4, dichos instrumentos son cuestionarios de seguimiento y entrevistas. Se recomienda un consultor externo que según el arancel de psicólogos el coste es de L. 500 por hora, así mismo, se puede considerar un trabajador in-house el coste sería el salario estimado de Recursos humanos en CMI.

3.2.1.3 Impacto de la propuesta

La propuesta de evaluación de resultados en las capacitaciones impacta en Corporación Multi Inversiones de la siguiente manera:

1. Los procesos de capacitación se culminarían de forma completa, de esta manera se facilitará saber el impacto de las capacitaciones a nivel corporativo, verificando si la inversión económica y de tiempo realmente dejó un valor significativo para los empleados y la corporación
2. La evaluación de resultados pretende medir si los objetivos definidos con antelación se cumplieron, de no ser así, se puede acudir a la implementación de planes de acción como ser el rediseño de capacitaciones, evaluar si hay necesidad de un cambio en el entorno laboral, o mejorar los programas formativos, para evitar inversiones al azar.

4. Capítulo IV

A continuación, se presentan las conclusiones de los objetivos específicos descritos en el primer capítulo, basados en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio universitario a el departamento de Recursos Humanos. También se presentan recomendaciones para la corporación CMI, UNITEC, y los estudiantes que estén prontos a realizar su práctica profesional.

4.1 Conclusiones

1. La práctica profesional se realizó con éxito, se pudo poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios. También, estuvo lleno de retos de los cuales se aprendieron muchas cosas y se obtuvieron experiencias significativas en cuanto a lo que es el campo laboral y lo importante que es la labor de Recursos Humanos en una empresa, considerando la selección del personal idóneo, la formación y motivación de los empleados.
2. En relación al objetivo expuesto, las actividades realizadas en el área de capacitación fueron de mucho aprendizaje y enriquecimiento ya que se pudo conocer mediante la acción y puesta en práctica del proceso, lo que conlleva el desarrollo logístico de las capacitaciones y como en cada paso hay algo distinto por hacer. Durante la práctica profesional se fue desarrollando la habilidad de relacionarse con los empleados de las distintas áreas de la corporación, ya que para la labor realizada era de suma importancia, pues en la mayoría de tiempo se interactuaba con gerentes y jefaturas para el levantamiento de las necesidades de capacitación, y con el personal base al momento en que se llevaba a cabo el programa. Dicha práctica no solo dejó conocimientos respecto a lo que se realiza en capacitación, sino como las relaciones laborales ayudan a que el todo proceso de trabajo se lleve a cabo de manera efectiva.
3. El área de reclutamiento y selección es amplia, se realizaron distintas actividades, las cuales se cumplieron a cabalidad. Se pudo transferir muchos de los conocimientos de estudio universitario en el área de trabajo como ser: entrevistas, la identificación de

los tipos de contrato, y las distintas formas de reclutar y seleccionar a un candidato. En esta área solamente se sirvió de apoyo, ya que era un puesto rotativo en el que en ocasiones se realizaban ciertas tareas como parte de la práctica profesional, a pesar de no haber puesto en práctica todo lo que conlleva reclutar y seleccionar al personal idóneo para un puesto de trabajo, se aprendió bastante de las tareas que si fueron realizadas.

4. Las propuestas de mejora se basaron en el análisis crítico profesional para mejorar y fortalecer el proceso de capacitación, por ello, se concluye que el levantamiento de las necesidades de capacitación, el aprendizaje y su transferencia en el trabajo, así como, la evaluación de resultados; fundamentado en un trabajo de análisis y planeación estratégica previo al contexto, constituyen los pilares elementales para realizar lo aprendido en las áreas de trabajo de CMI, objetivo principal de las capacitaciones

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Recomendaciones para la empresa

Debido a que Recursos Humanos de Corporación Multi Inversiones acude a estudiantes para ser apoyados en tareas que se tienen que cumplir como parte del trabajo diario, se recomienda delegar funciones que sean exclusivamente del área en la que se realiza la práctica profesional, así como también, estar abiertos a nuevas ideas y sugerencias que los estudiantes brinden, para beneficio del departamento de Recursos humanos, o incluso para la corporación en general.

4.2.2 Recomendaciones para la institución

Para las clases de psicología empresarial se recomienda reforzar conocimientos sobre ofimática, específicamente Excel, ya que es una herramienta bastante utilizada por las empresas y Recursos humanos. También facilitar a los estudiantes la búsqueda de pacientes, por medio de instituciones u hospitales públicos, asimismo, contar con suficiente disponibilidad de aposentos para atenderlos, y que dichos espacios cuenten con el mobiliario adecuado para la atención de las personas que están siendo evaluadas.

4.2.3 Recomendaciones para los estudiantes

A los estudiantes que realicen la práctica profesional se les recomienda presentar los avances del informe a tiempo, de igual manera, llegar puntual a la empresa donde se está realizando la práctica, estar dispuesto a enfrentar nuevos retos para su aprendizaje, cumplir con las obligaciones y colaborar en otras áreas del mismo departamento cuando estas lo necesiten.

Bibliografía

- Adecco. (2019). *Qué es un promotor de ventas y cuáles son sus funciones*. Obtenido de Adecco: <https://www.adeccorientaempleo.com/que-es-un-promotor-de-ventas-y-cuales-son-sus-funciones-1119001/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). D.F., Mexico : McGrawHill. Obtenido de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
- Colegio de profesionales en criminología Costa Rica. (2018). *Puesto: Asistente de capacitación y desarrollo*. Obtenido de Colegio de profesionales en criminología Costa Rica: <https://criminologia.or.cr/2017/wp-content/uploads/2018/11/Puesto-Asistente-Capacitaci%C3%B3n-y-Desarrollo.pdf>
- Corporación Multi- Inversiones . (2020). *Somos CMI*. Obtenido de Corporación Multi Inversiones: <https://www.cmi.co/es/quienes-somos/somos-cmi>
- Corporación Multi- Inversiones. (2014). *Competencias*. Guatemala. Obtenido de <file:///C:/Users/Oficce%20Depot%20653/Documents/CMI/201507021044.pdf>
- Corporación Multi- Inversiones. (2020). *Historia*. Obtenido de Corporación Multi Inversiones: <https://www.cmi.co/es/quienes-somos/historia>
- Corporación Multi- Inversiones. (2020). *Nuestros valores*. Obtenido de Corporación Multi Inversiones: <https://www.cmi.co/es/nuestros-valores-cmi>
- Flores, V. (20 de enero de 2020). Organigrama de Recursos Humanos. (F. Sandres, Entrevistador) San Pedro Sula, Honduras.
- García, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Redalyc*, 7, 103-116. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- Hernandez, K. (29 de 8 de 2018). *Formación y Capacitación: Matriz de Requerimientos de Capacitación [archivo de video]*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Mx3ADkhcjq4>
- Insignia. (2016). *¿Cuales so los objetivos de la capacitación?* Obtenido de Insignia: <https://blog.elinsignia.com/2016/11/07/cuales-los-objetivos-le-capacitacion/>

- Kirkpatrick, J. (11 de julio de 2017). El modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación. *Creando valor RH*, 34-35. (Amedirh, Entrevistador) Obtenido de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>
- Matijacevic, E. (2014). De las circunstancias en la anamnesis. *Acta médica colombiana*, 39(4), 305-311. Obtenido de <file:///C:/Users/Oficce%20Depot%20653/Downloads/558-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2334-1-10-20150111.pdf>
- Perez, C. (2012). *Recursos Humanos y sus funciones*. Obtenido de Escuela de organización Industrial (EOI): <https://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- pmoinformatica.com. (2018). *¿Qué es la matriz de trazabilidad de requerimientos?* Obtenido de pmoinformatica.com: <http://www.pmoinformatica.com/2018/07/que-es-matriz-trazabilidad-requerimientos.html>
- Raúl, M., & Böhrst, P. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista ciencia y cultura*(8), 123-131. Obtenido de http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad* (Vol. 9). (FUNDES, Ed.) Chile: Universidad central de Chile. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=OuF5aZp2MQ0C&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitaciones&ots=mufgBBrkPq&sig=eQTJBUghoUSsVEcbTh3RQgJeo88#v=onepage&q=capacitaciones&f=false
- Vargas, J. (2017). *Problemas y soluciones que se presentan en la gestión de la capacitación*. Obtenido de Empresa Proeduca: <https://www.empresasproeduca.cl/problemas-gestion-capacitacion/>

Glosario

1. **Avícola:** técnicas, procedimientos y saberes que permiten el desarrollo de la cría de aves¹³ (Definición, 2020).
2. **Capacitación profesional:** cualidades personales relacionadas con la inteligencia emocional y social¹⁴ (Bumeran, 2019)
3. **Capacitación técnica:** son aquellas habilidades y destrezas que se adquieren a través del conocimiento y la experiencia profesional (Bumeran, 2019).
4. **Indicadores:** Comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa¹⁵ (Oficina Internacional del Trabajo , s.f)
5. **Liquidación:** documento que debe diligenciar todo empleador al momento de terminar la relación laboral con su empleado¹⁶ (Barrero, 2019).
6. **Pecuario:** actividad relacionada con la producción de ganado¹⁷ (Definición, 2020).
7. **Porcícola:** Es la rama de la zootecnia que trata de la cría, reproducción y explotación de los cerdos, para la producción de la carne de cerdo¹⁸ (Solla, 2020).

¹³ Definición. (2020). *Avicultura*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/avicultura/>

¹⁴Bumeran. (2019). *Estas son las habilidades duras que buscan los reclutadores*. Obtenido de Bumeran: <https://www.bumeran.com.pe/noticias/15-habilidades-duras-que-debe-manejar-el-profesional-al-buscar-empleo>

¹⁵ Oficina Internacional del Trabajo. (s.f). Guía para la evaluación del impacto. Obtenido de OIT: <https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>

¹⁶ Barrero, M. A. (2019). *liquidación*. Obtenido de Siigo: <https://www.siigo.com/blog/liquidacion-contrato-de-trabajo/>

¹⁷ Definición. (2020). *Pecuaría*. Obtenido de Definición: <https://definicion.mx/pecuaría/>

¹⁸ Solla. (2020). *Porcicultura*. Obtenido de Solla: <https://www.solla.com/node/1602>

8. **Procesamiento industrial:** actividades que se llevan a cabo para transformar materias primas y convertirlas en diferentes clases de productos¹⁹ (Definición , 2020).
9. **Provisión:** pasivo que consiste en reservar una serie de recursos para hacer frente una obligación de pago prevista en el futuro²⁰ (Donoso Sánchez, 2020).
10. **Sobregiro:** giro o libranza que excede de los créditos o fondos disponibles²¹ (Real Academia Española , 2020).

¹⁹ Definición. (2020). Procesos industriales. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/procesos-industriales/>

²⁰ Donoso Sánchez, A. (2020). Provisión. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/provision.html>

²¹ Real Academia Española. (2020). Sobregiro. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?w=sobregiro>

Anexos

Ilustración1

Anexo 1: Capacitación de compresores e inventarios



Capacitaciones para las áreas de soporte operativo, comercialización, y pecuario; proveedor CCIT, hotel Copantl.

Fuente: (elaboración propia)

Ilustración2

Anexo 2: Proceso de contratación e inducción de personal



Contratación e inducción para el puesto de display; sala de ventas de CMI, distribuidora: Pollo Rey.

Fuente: (elaboración propia)

*Ilustración3**Anexo 3: Feria de empleo para promotor de ventas*

Candidatos llenando fichas de pre-solicitud de empleo para el puesto de promotor de ventas; cafetería de CMI, distribuidora: Pollo Rey

Fuente: (elaboración propia)