



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS



**MODELO DE DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN LAS EMPRESAS DENOMINADAS: DISTRIBUIDORA
INDUSTRIAL DE TUXTLA.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

ALEJANDRA MONTSERRAT RUIZ NEGRETE A140255

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. KARINA MILENE GARCIA LEAL

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHAPAS; FEBRERO DEL 2022



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 31 de mayo de 2022.
Oficio No. DICIP/TIP/198/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO


**C. ALEJANDRA MONTSERRAT RUIZ NEGRETE
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **MODELO DE DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DENOMINADAS: DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL DE TUXTLA.** Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha febrero 04 de 2022, suscrito por la Dra. Karina Milene García Leal, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuestas, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR


Dra. Blanca Esthela Montfoya Ramírez
Encargada de la Coordinación

C.c.p. Archivo Minutario
*BEMR/seg



FFCA-147





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) ALEJANDRA MONTSERRAT RUIZ NEGRETE,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "MODELO DE DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DENOMINADAS: DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL DE TUXTLA"

presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 06 días del mes de Junio del año 20 22.

L.A. Alejandra Montserrat Ruiz Negrete
Nombre y firma del Tesista o Tesistas

*En memoria de Mario Alberto,
Que en vida fue mi padre,
Sin su apoyo, amor y comprensión
Este logro no sería posible.*

Dedicatorias

A Isabel:

Que es el vivo ejemplo de que todo lo hecho con amor y empeño resulta bien, gracias por tu infinito apoyo incondicional mami, eres mi mayor modelo a seguir.

A Clareth:

Cómplice y aliada en todos mis triunfos y aprendizajes, sabes que eres mi mejor amiga, mi mejor consejera y la mejor hermana que la vida me dio.

A Adrián:

Mi eterno compañero de aventuras, tu presencia, amor y comprensión cambiaron mi vida, gracias por todo tu apoyo en esta etapa tan especial para mí.

A la Dra. Karina:

La cual tengo la fortuna de conocer desde mis inicios en la UNACH y no dudo en apoyarme cuando inicié con este proyecto, mi más profundo agradecimiento y admiración para usted.



Resumen Capitular

La presente investigación, se compone de cinco capítulos, en los cuales se sustenta y explica con bases metodológicas y testimonios, las razones de emplear el método de Detección de Necesidad de Capacitación (DNC), con el fin de aumentar el desempeño laboral de los trabajadores de las 3 tiendas “ Distribuidora Industrial de Tuxtla”, dedicadas a la venta de artículos de protección industrial, soldadura y gases industriales.

Capítulo 1

En este primer capítulo, se aborda con palabras de Siliceo el significado de “capacitación”, su objetivo y sus alcances, también se enfatiza como la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, determina la importancia de la capacitación en las empresas y en los trabajadores, los diversos modelos que existen para impartirlos y los resultados que se obtienen al aplicarlo.

Por otra parte, se enuncia con datos del INEGI la productividad de los factores en las diversas ramas económicas donde se exponen los bajos índices de productividad en México derivados de los bajos estándares productivos, lo cual es causado por errores en la realización de tareas, lo cual nos lleva a enfatizar nuestra problemática principal “La falta de capacitación”. Siguiendo con la problemática retomamos las palabras de Serna y Delgado para afirmar la falta de capacitación del personal en México, principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, exponiendo las principales razones de las empresas para no capacitar. Así mismo se plantea la importancia de este proceso en la era moderna, las exigencias que cada día crecen y los beneficios que esto trae consigo la capacitación.

El punto final del primer capítulo, se centra en el objeto de estudio, en la problemática que enfrenta DIT, los errores que se detectaron y la finalidad de aplicar técnicas de detección de capacitación, al igual que los objetivos junto con la delimitación espacial y temporal del proyecto.

Capítulo 2

En el capítulo dos, se inicia con la administración de recursos humanos, seguido por la capacitación laboral en México con los estudios de Sánchez Castañeda sobre “*La Capacitación y Adiestramiento en México*” partiendo del origen y antecedentes en nuestro país, también se enfatiza como la Ley Federal del Trabajo determina las necesidades de capacitación y adiestramiento y como las empresas están obligadas a otorgar dicha capacitación haciendo mención al vínculo con la Secretaría de Trabajo en este proceso y los organismos que ayudan a regularlo. También se documentan los objetivos de la capacitación, los tipos, las técnicas y los modelos para aplicar dichas técnicas con las teorías de capacitación de Cejas M. y Acosta J.

A su vez, se presenta la teoría León M. (2017) quien nos define a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) como el proceso administrativo aplicado a la capacitación, y es la base de programas para el establecimiento de planes de entrenamiento a los colaboradores. En este apartado, también se explican los objetivos y las técnicas de DNC con las teorías de Rojas y Rodríguez, donde exponen las razones para aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación partiendo de los parámetros del diagnóstico, para qué posteriormente se determinen el o los programas de capacitación a emplear.

Por último, se habla sobre el desempeño laboral según Chiavenato y otros autores como Milkovich y Boudrem (2004) donde definen al desempeño laboral como una serie de características individuales como: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para aumentar el logro de los resultados, enmarcando los beneficios de la evaluación, los métodos utilizados, los pasos para su aplicación y la interpretación de los resultados.

Capítulo 3

En la parte media de esta investigación, se explica los orígenes y antecedentes de la empresa denominada: Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT), la razón de su creación y su evolución.

A su vez, se plasma su estructura orgánica como: su misión y visión al igual de los valores. La marca también forma parte de este capítulo por lo que se describe la razón del nombre, su logotipo y su significado.

Por último, se explica su giro comercial y los diversos productos que maneja y oferta al mercado chiapaneco, al mismo tiempo que se plasma la ubicación de las sucursales y matriz.

Capítulo 4

En el capítulo 4, se aborda, el enfoque, diseño y alcance de la investigación, al igual que la formulación de la hipótesis y variables, que encaminan lo que busca solucionar este proyecto de investigación.

Por otra parte se da a conocer la población y la muestra que está bajo esta investigación, la técnica e instrumentos que se emplearon para obtener datos e información, así como el análisis e interpretación de los resultados que se aplicaron en las 3 tiendas DIT.

Capítulo 5

En el quinto y último capítulo de este trabajo de investigación , se dan a conocer las ideas preliminares sobre los resultados que se obtuvieron a lo largo de 4 capítulos, al igual de las propuestas que se sugiere implemente las tiendas DIT, por último se dan las recomendaciones de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIAS
RESUMEN CAPITULAR
ÍNDICE DE IMAGENES
ÍNDICE DE FIGURAS
ÍNDICE DE CUADRO
ÍNDICE DE TABLAS
ÍNDICE DE GRAFICOS

Capítulo 1. Problematización del Objeto de Estudio

1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos de Investigación	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Delimitación espacial y temporal	19

Capítulo 2. Conceptualización del Objeto de Estudio

2.1 Administración de Recurso humanos	21
2.1.1 Proceso de Reclutamiento	21
2.1.2 Selección, Entrevista y Contratación del personal	22
2.1.3 Integración del recurso humano	23
2.2 Generalidades de la Capacitación	23
2.2.1 La capacitación laboral en México	24
2.2.2 Origen y antecedentes	24
2.2.3 La capacitación y Adiestramiento en la Ley Federal del Trabajo	26
2.2.4 Obligaciones de capacitación en las empresas	27
2.2.5 La secretaría del Trabajo en la Capacitación Laboral	28
2.2.6 Organismos reguladores de la capacitación en México	29
2.2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	29

2.2.2.1 ¿Qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación?	30
2.2.2.2 Objetivos de un diagnóstico de necesidades de capacitación	32
2.2.2.3 Técnicas para detectar las necesidades de capacitación	33
2.2.2.4 Razones para aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación en las empresas	34
2.2.2.5 Parámetros de un diagnóstico de capacitación	35
2.2.2.6 Aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación	36
2.3 Aspectos del Desempeño Laboral	40
2.3.1 Definición del desempeño laboral	40
2.3.2 Objetivos del desempeño laboral	41
2.3.3 Beneficios del desempeño laboral	42
2.3.4 El desempeño laboral en México	42
2.3.5 ¿Qué aspectos se miden en el desempeño laboral?	44
2.3.6 ¿Cómo evaluar el desempeño laboral?	44
2.3.7 Herramientas para evaluar del desempeño laboral	45

Capítulo 3. Contextualización del Objeto de Estudio

3.1 Presentación de la Pequeña empresa	51
3.1.1 Nombre, descripción y giro de la empresa	51
3.1.2 Logotipo	54
3.1.3 Ubicación geográfica	55
3.1.4 Instalaciones físicas	55
3.1.5 Productos y servicios ofrecidos	59

Capítulo 4. Abordaje metodológico

4.1 Enfoque, diseño y alcance de la Investigación	67
4.2 Formulación de la hipótesis de investigación	69
4.3 Determinación de la población y muestra	70
4.4 Diseño de los instrumentos de investigación	74
4.5 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	79

Capítulo 5. Propuesta de solución al problema de Investigación

5.1 Diseño de modelo de detección de necesidades de capacitación para el personal DIT	101
a) Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al personal DIT	101
b) Guía para la elección de técnica de capacitación	105
c) Modelo de objetivos SMART para la medición del desempeño del personal.....	107
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	110
REFERENCIAS	112

IMÁGENES

Imagen 1. Ubicación de las tiendas DIT	19
Imagen 2 Centros Calmécac	25
Imagen 3 Venustiano Carranza pactando el Artículo 123 constitucional	25
Imagen 4 El trabajador mexicano en la actualidad	26
Imagen 5 Desarrollo de un correcto DNC	31
Imagen 6 Desempeño laboral	42
Imagen 7 Objetivos SMART	46
Imagen 8 Diferencia de objetivos Tradicionales y objetivos OKR	47
Imagen 9 Descripción gráfica de la evaluación 360°	48
Imagen 10 Pasos para una reunión 1:1	49
Imagen 11 Equipo de DIT, sucursal Laguitos	53
Imagen 12 Logotipo de DIT	54
Imagen 13 DIT “Sucursal Laguitos” Matriz	56
Imagen 14 DIT “Diana Cazadora”	57
Imagen 15 DIT “Carretera a Villa Flores”	58
Imagen 16 Distribución de Gases	60
Imagen 17 Equipo de protección personal	61
Imagen 18 Equipo de seguridad vial	62
Imagen 19 Señalamientos	63
Imagen 20 Soldaduras especiales y convencionales	64
Imagen 21 Máquinas y herramientas para corte y soldadura	65

FIGURA

Figura 1 Las 4 preguntas de un DNC	30
Figura 2 Objetivos del DNC	32
Figura 3 4 razones para aplicar un DNC	34
Figura 4 Momento para realizar un DNC	36
Figura 5 Objetivos SMART para el área de ventas	108
Figura 6 Objetivos SMART para el área de compras	108
Figura 7 Objetivos SMART para el área Administrativa	108
Figura 8 Objetivos SMART para el área Primeros auxilios	109

CUADRO

Cuadro 1 Variables de la hipótesis de investigación 70

TABLAS

Tabla 1 Número de empleados según sucursal71
Tabla 2 Estratos de DIT73
Tabla 3 Empleados de DIT encuestados79
Tabla 4 Tabla de resultados de la interrogante 180
Tabla 5 Tabla de resultados de la interrogante 281
Tabla 6 Tabla de resultados de la interrogante 383
Tabla 7 Tabla de resultados de la interrogante 484
Tabla 8 Tabla de resultados de la interrogante 586
Tabla 9 Tabla de resultados de la interrogante 687
Tabla 10 Tabla de resultados de la interrogante 789
Tabla 11 Tabla de resultados de la interrogante 890
Tabla 12 Tabla de resultados de la interrogante 992
Tabla 13 Tabla de resultados de la interrogante 1093
Tabla 14 Entrevista al Gerente de las tiendas DIT96
Tabla 15 Determinación de la técnica de capacitación106

GRAFICOS

Gráfico 1. Productividad total de los factores económicos	14
Gráfico 2 Resultados de la pregunta 1	80
Gráfico 3 Resultados de la pregunta 2	82
Gráfico 4 Resultados de la pregunta 3	83
Gráfico 5 Resultados de la pregunta 4	85
Gráfico 6 Resultados de la pregunta 5	86
Gráfico 7 Resultados de la pregunta 6	88
Gráfico 8 Resultados de la pregunta 7	89
Gráfico 9 Resultados de la pregunta 8	91
Gráfico 10 Resultados de la pregunta 9	92
Gráfico 11 Resultados de la pregunta 10.....	94

CAPÍTULO I

Problematización del Objeto de Estudio

Capítulo 1. Problemática del Objeto de Estudio

En este capítulo se aborda la problemática de esta investigación, los motivos por los cuales se decidió realizar este estudio, los objetivos que se plantean y desean cumplir al igual de la delimitación geográfica de este trabajo.

1.1 Planteamiento del Problema

La capacitación se puede definir como las actividades didácticas y específicas orientadas a mejorar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.

También se define como la: “Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2015, p. 25).

La capacitación permite que los trabajadores puedan desempeñar de una mejor manera las actividades que día con día realizan. La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo en su portal oficial (2018, 13 de junio), determina que la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que mediante estos procesos los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Este proceso se puede aplicar a los trabajadores en diferentes versiones, ya sea mediante cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados entre otros, que le permitan al trabajador, adquirir conocimientos teóricos o prácticos (según lo requiera su puesto) que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de los requerimientos laborales, lo que trae consigo un incremento en su desempeño laboral, lo cual les brinda a los trabajadores mayor confianza personal, al poder desarrollar sus actividades con un pleno conocimiento.

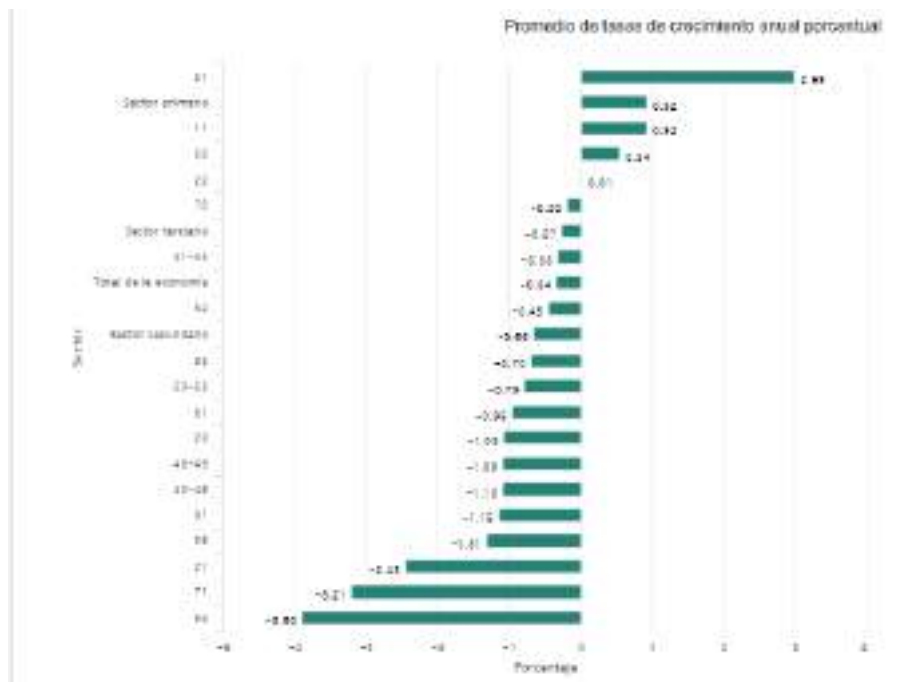
Es posible afirmar que la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, duración y sobre todo ofrecer un buen ambiente laboral, por lo que, identificar las necesidades de capacitación, es la base fundamental para el logro de este

proceso ya que al detectar (específicamente) las tareas que se le dificultan al trabajador determinarán las necesidades a cubrir.

Tomando en cuenta todo lo anterior es importante enunciar que México ocupa a nivel nacional un lugar muy bajo de productividad total de los factores y contribución al crecimiento (ver gráfico 1) puesto que el promedio de tasas porcentuales de crecimiento anual, está por debajo de la media establecida, lo cual nos indica que cualquiera que sea la actividad no se está llevando a cabo de la manera correcta, repercutiendo en el rendimiento de los diversos sectores, lo que nos lleva a plantear que una de las principales problemáticas que enfrenta el país, en específico en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) es la falta de preparación laboral lo que nos dirige contundentemente a la falta de formación en los diversos sectores laborales al no detectar las necesidades de entrenamiento laboral.

Grafico 1.

Productividad total de los factores económicos



Nota: INEGI (s.f.) *Censo de Población y Vivienda 2019*. Cuestionario ampliado. *Productividad total de los factores y contribución al crecimiento económico de México, a partir del valor de producción, por sector de actividad económica*. Recuperado Marzo, 02, 2021 desde <https://www.inegi.org.mx/temas/ptf/>

Serna y Delgado (2017), enmarcan que la capacitación en México no se ha considerado tradicionalmente como un factor de desarrollo que le permita a las empresas dentro de un plan estratégico lograr mejores beneficios y posicionamiento en los mercados por falta de productividad.

La importancia de la detección de necesidades de capacitación para la elaboración de programas de entrenamiento laboral para las PYMES en México radica que, si se invierte en proporcionarle a los trabajadores mejores y mayores conocimientos dentro de su rama laboral, los beneficios se verán reflejados en la productividad.

Para Siliceo (2015), asumir la responsabilidad de la capacitación de las empresas implica:

Planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo una respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas en la organización, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no solo problemas específicos y de corto plazo. (p.28)

Por lo que retomando a Serna y Delgado (2017), se afirma que:

“Las pequeñas y medianas empresas en México están ante la disyuntiva de invertir en la capacitación de capital humano lo que trae como consecuencia perder espacios y oportunidades de mercados locales y extranjeros” (Primera sección, párrafo 6).

En pleno siglo XXI existen empresas que no le dan importancia a la capacitación a pesar de que el factor humano de cualquier organización representa, en su mayoría, el recurso más valioso. Esta negativa se debe a que la mayoría de los gerentes de las MIPYMES consideran que los recursos que se dirigen a la actualización de sus trabajadores son un gasto, argumentando que una vez que los empleados son capacitados emigran con todo ese conocimiento a otras empresas, sin darse cuenta de que la falta de capacitación puede propiciar la misma emigración del personal.

El portal Emprendedores (2021, 02 de marzo), plantea que la era actual, demanda a personas altamente calificadas que puedan cubrir y poner en práctica nuevas y mejores

formas de administrar las empresas, no solo para asegurar su supervivencia individual, sino que además permita promover el desarrollo social e integral de las organizaciones.

Ahora bien, la capacitación laboral no se puede aplicar con éxito, contando solamente con ideas o deseos, sino que es necesarios encontrar que tareas se le dificultan a los trabajadores, para poder diseñar e implementar programas específicos, que determinen las necesidades de la organización, es decir precisar a detalle que labores necesitan un mayor enfoque en cuanto al aprendizaje para mejorar y reforzar el modo en que operan los empleados y así cumplir con la finalidad de esta detección: trabajadores productivos.

Por otra parte, a nivel estatal según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) se obtuvo que en Chiapas existen 304 mil 825 establecimientos, en donde trabajaban 1 millón 055 mil 905 personas, de los cuales el 97% total de esas empresas, pertenecen al rubro de micro, pequeñas y medianas empresas.

Particularmente en la capital del estado, del 97% antes mencionado, el 57% total son MIPYMES, lo cual nos habla de más de 500 mil empleados, donde solo el 5% total son capacitados, esto, según los datos del tercer informe de gobierno de la Secretaria del Trabajo en Chiapas, (STC, 2021, p.33) este porcentaje es tan bajo, dado a que la mayoría de las MIPYMES no están formalmente registradas ante dicho organismo y su recurso económico es escaso en comparación de las grandes empresas para poder implementar programas de capacitación bien estructurados, lo cual sin dudas repercute en el desempeño y participación en el mercado de estas.

Específicamente se ha encontrado esta problemática en un pequeño grupo de empresas familiares, situadas en la capital del estado de Chiapas, denominadas: Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT), donde a pesar de tener 15 años en el mercado de productos del ramo industrial (equipo de seguridad, soldadura y gases industriales) no se ha procurado el identificar de manera adecuada medidas y necesidades de capacitación, porque a pesar de que el personal reconoce haber tenido cursos de capacitación, estos no están enfocados a sus necesidades, causando problemas internos, puesto que se ha observado que el personal que atiende mostrador no conoce del todo para qué sirven los productos que venden al mismo tiempo de tener dificultades para utilizar el programa contable lo que recae en problemas administrativos, aunado a que no comparten con el personal su filosofía

empresarial, lo cual impide que los trabajadores identifiquen el motivo por el cual la empresa trabaja.

Dichas problemáticas impiden el correcto funcionamiento de las actividades, presentando errores y actividades inconclusas. Es importante recalcar que toda la información y responsabilidad recae en una sola persona, la cual a pesar de instruir a cada miembro que ingresa a la empresa, tiene dificultad para proporcionar la capacitación, dándole solo las técnicas e información necesaria, orillando a los trabajadores a aprender de forma empírica y a base de errores sin el apoyo de una correcta capacitación, puesto que no se enfoca en las necesidades esenciales de cada puesto, volviéndose esta problemática un ciclo sin fin puesto que, este error, se repite cada vez que hay un nuevo ingreso.

Por lo que un modelo de Detección de Necesidades de Capacitación, sería la solución a la problemática que el grupo DIT enfrenta, dado a que se identificarían de manera particular las necesidades de aprendizaje de cada departamento o empleado y de esta forma se implementarían cursos de capacitación más específicos a manera de impulsar los conocimientos y técnicas de los trabajadores, lo cual se verá reflejado en su desempeño laboral.

Esta técnica marcaría una diferencia en las tiendas DIT pues, estarían dotando de conocimientos a los trabajadores, se eliminarían errores en problemas específicos y se ahorrarían recursos puesto que no todos los puestos necesitan ser capacitados de manera igual.

1.2 Justificación

El motivo de esta investigación es identificar las necesidades de capacitación en los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT) ya que el número de errores es constante en la realización de las actividades derivados por la falta de conocimiento de los procesos. Por lo cual, se propone analizar e identificar los procesos que más errores tengan en las 3 tiendas DIT.

Identificando los errores en la aplicación de los procesos se conocerán las causas que impiden al trabajador cumplir con éxito las tareas que se le encomiendan por lo que dará pauta a la capacitación para que todo el personal comprenda los errores que presentan, los corrija, mejore su productividad y rompa con la problemática a la que se enfrentan cada vez que alguien deja el puesto, trayendo un impacto positivo en las 3 empresas DIT y en todo el personal.

Este trabajo de investigación pretende demostrar los múltiples beneficios que trae consigo la detección oportuna de las necesidades de capacitación laboral en el personal de DIT para que de este modo se pueda operar de manera correcta las tareas que realizan reflejándose en la productividad de los empleados y el crecimiento de la empresa con la capacitación y el adiestramiento.

Una vez presentada la justificación de la esta investigación, se formulan los objetivos que guían la presente indagación, que a continuación se señalan.

1.3 Objetivos de Investigación

Los objetivos que guían esta investigación, se dividen en un objetivo general y 5 objetivos específicos, los cuales se redactan a continuación:

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en el personal de Distribuidora industrial de Tuxtla para incrementar el desempeño laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los modelos de detección de necesidades de capacitación existentes
- Reconocer las deficiencias en la realización de tareas de los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla.
- Examinar el proceso de capacitación de labores en los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla.
- Identificar indicadores para medir el desempeño laboral.

- Analizar las repercusiones de la capacitación en el desempeño laboral de los empleados de Distribuidora Industrial de Tuxtla.

1.4 Delimitación espacial y temporal

Para fines prácticos esta investigación da lugar en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en el estado de Chiapas, con el fin de analizar la Detección de las necesidades de capacitación en las empresas denominadas “Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT)” cuyos comercios se sitúan en tres puntos estratégicos de la capital Chiapaneca (ver imagen 1), dichas ubicaciones se presentan en la siguiente imagen:

Imagen 1.

Ubicación de las tiendas DIT



Fuente: <https://n9.cl/vrh0p> (consultado el 26 de agosto del 2021)

Por otra parte, el tiempo en el que se desarrolla todo este proceso de investigación comprende del periodo marzo-diciembre del año 2021, durante el cual se busca el logro de los objetivos a través de la comprobación de la hipótesis que aquí mismo se presenta.

CAPÍTULO II

Conceptualización del Objeto de Estudio

CAPÍTULO 2. Conceptualización del Objeto de Estudio

En el segundo capítulo de esta investigación, se presentan los fundamentos teóricos que ayudan a sustentar el objeto de estudio de un Modelo de Detección de Necesidades de Capacitación, guiándonos y citando las teorías de diversos autores para un mejor entendimiento.

Por lo que con las ideas de Souza (2019) Cejas y Acosta (2012), Sánchez-Castañeda (2007), Galaviz (2018) entre otros más se da sustento a este apartado.

2.1 Administración de Recurso humanos

El recurso humano es clave de cualquier organización, pues son ellos los que ayudan a generar la riqueza en las empresas, por lo que, si la organización tiene una adecuada dirección de recursos humanos, esto ayudará a tener un mejor control del personal, de la ejecución de las tareas y los recursos que emplea.

En palabras de Amador-Sotomayor (2016) la Administración de Recursos Humanos se puede expresar como “la función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos, comprendidos en la fase de planeación, ingreso, desarrollo y separación del recurso humano” (p.30).

Por lo que se afirma que, esta parte de la administración se enfoca directamente y específicamente al personal y sus necesidades, para que de esta forma encamine al correcto funcionamiento del RRHH y su entorno en la empresa.

2.1.1 Proceso de Reclutamiento

Ahora bien, la primera fase de captación del personal para una organización, es el proceso de reclutamiento, que en palabras de Chiavenato (2009) es un conjunto de técnicas y procesos que atraen a candidatos potenciales y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

En otras palabras, es una forma de captar a personas que cuenten con ciertas características que se adapten al puesto que la empresa ofrece.

Lo cual se sustenta con las palabras de Rivera-García (2019) que afirma que el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende ocupar con el fin de tener una cantidad razonable de candidatos para ocupar un puesto específico.

2.1.2 Selección, Entrevista y Contratación del personal

Ya que el proceso de reclutamiento esta hecho, el departamento encargado de realizar la selección y la entrevista, será el departamento de Recursos Humanos, el cual está facultado para realizar la elección más adecuada del personal basándose en las necesidades de la organización.

Según Chiavenato (2009) la selección del personal consiste en la elección precisa y adecuada de la persona que ocupará puesto dentro de la empresa, entre los diversos candidatos, quienes se han pasado por un proceso de selección similar.

En un sentido más amplio, la selección del personal, busca la mejor opción dentro de una lista de candidatos de manera oportuna, buscando que sus competencias traigan mejoras a la organización para así aumentar la eficiencia y el desempeño del empleado.

Dicha selección se lleva a cabo por medio de un proceso de entrevistas, en el cual los candidatos acuden a la organización para ser cuestionados y analizados por algún experto en recursos humanos, donde se pueda percatar de las habilidades y cualidades que el candidato tiene y de manera conjunta pueda aportar a la organización.

Retomando una vez más las palabras Rivera-García (2019) la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado se encuentra el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro lado, está el entrevistado o candidato. Por lo que se puede decir, que, por medio de la entrevista, se confirma la información que el entrevistador, busca del candidato y así poder tomar una mejor decisión.

Ahora bien, la decisión de contratación , reside en, ya que se obtuvo al candidato más idóneo para la organización, la intervención de un documento formal, consistirá en la

especificación de sus obligaciones, sus beneficios y su remuneración por el servicio que le otorgará a la empresa.

Por lo que se afirma que la contratación es el acuerdo formal basado en un contrato escrito que abre brecha a la relación laboral entre el empleado y la empresa.

2.1.3 Integración del recurso humano

Como último paso, la integración del empleado, consistirá en la inducción del candidato a la empresa, donde formará y será parte del recurso humano de la empresa lo que da pie al proceso de capacitación.

2.2 Generalidades de la Capacitación

En esta primera parte se explica el concepto de la Capacitación laboral, sus orígenes y antecedentes, así como sus obligaciones del patrón y la empresa, por lo que se inicia definiendo a la capacitación laboral.

La capacitación laboral es conocida como el proceso donde se dotan de conocimientos, técnicas y procesos que la empresa tiene, al personal de nuevo ingreso, con el fin de que se adapte al nuevo entorno laboral, previo a su ingreso formal a la organización.

En palabras de (Souza, 2019), La capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficacia. Por lo que con la definición antes citada se puede afirmar que la capacitación laboral se ha convertido en una necesidad para el desarrollo profesional de cualquier organización.

Ahora bien, según las investigaciones de Cejas y Acosta (2012), la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello, la obtención de resultados de calidad, un alto desempeño, un justo servicio, al igual de un perfil competente a las necesidades de la empresa.

Es posible afirmar que, “La capacitación” es una actividad planificada y sistemática cuyo fin es el de preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que recién empiecen una actividad laboral determinada para poder adaptar a sus próximos colaboradores al nuevo entorno laboral.

2.2.1. La capacitación laboral en México

El ser humano necesita estar en constante aprendizaje, más en el ámbito laboral, donde por medio de la capacitación adquiere conocimientos, habilidades y competencias que le permitan desempeñar sus actividades laborales de manera inmediata con el mínimo margen de error.

En palabras de Sánchez-Castañeda (2007), el sistema de capacitación en México podría ser de vitalidad en la superación de los trabajadores y por ende para las empresas que lo apliquen, no obstante, este sistema no funciona bien, dado a que los programas de capacitación no se aplican, no existe incentivos económicos para llevarla a cabo o no existe el recurso financiero para realizar la capacitación, problema que se presenta con mayor frecuencia en las pequeñas y medianas empresas, quienes a manera de ahorro restringen la inversión en un programa de capacitación.

Establecida la opinión de Mercado, se puede decir que, en México, los programas de capacitación y desarrollo son sumamente escasos y limitados, lo cual le da sentido al objeto de estudio de esta investigación.

Por último, es importante señalar que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, tema que se explicará más adelante.

2.2.2 Origen y antecedentes

Según las investigaciones Galaviz (2018), en el México prehispánico ya existía una educación para el trabajo en el telpochcalli y en el calmécac, que funcionaban como centros de entrenamiento de los jóvenes en las disciplinas bélicas, religiosas y en la construcción.

Posteriormente en el México colonial, había un sistema de aprendices, bajo la supervisión de un maestro, propietario de herramientas y materia prima donde tenían la oportunidad de aprender un oficio para servir en las tareas que los conquistadores administraban. A demás se le impedía al maestro despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje.

Imagen 2

Centros Calmécac



Fuente: Ocampo D. (2017).

Años después, en la época de 1800, se dio el modelo de artesanos jornalistas, quienes tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez tenían bajo sus órdenes a otros aprendices; que luego de cumplir cierto periodo de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

Para el México de 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el departamento del trabajo se incorporó a la secretaría de gobernación para elaborar un proyecto de ley sobre los derechos laborales, dos años después fue promulgada la Constitución política de los estados unidos mexicanos, donde en el Artículo 123, se plasmó los derechos de los trabajadores en el país.

Imagen 3

Venustiano Carranza pactando el Artículo 123 constitucional



Fuente: Rosales E. (2015).

En la actualidad, el trabajador necesita contar con una serie de competencias y habilidades que le ayuden a cumplir, conservar y adaptarse a su nuevo trabajo, que le garantice facilitar el desempeño de sus labores, por lo que hoy en día existen diversos organismos que garantizan esta adaptación del trabajador a la empresa.

Imagen 4

El trabajador mexicano en la actualidad



Fuente: Suarez A. (2019).

2.2.3 La capacitación y Adiestramiento en la Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo (LFT), es un conjunto de normas y leyes establecidas para regular la relación entre el patrón y el trabajador, por lo que en sus diversos artículos se estipula de manera detallada todos los derechos u obligaciones en ambas partes.

A su vez esta misma ley hace referencia a la capacitación y el adiestramiento que dispone la Carta Política en el capítulo III bis:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad” (LFT, 2019 art. 153-A).

Por otra parte, en el artículo 153-J de la LFT se establece que:

“Las autoridades laborales cuidarán de las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente, vigilándole cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores” (P.45)

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con menos de 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas, así como la capacitación relacionada con los mismos.

Dicha capacitación podrá proporcionarse a los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, según convenga y este en mutuo acuerdo entre el patrón y el trabajador, cabe recalcar que los instructores podrán ser de la propia compañía o pertenecer a escuelas u organismos especializados.

Por otra parte, en la misma LFT, se establece que los objetivos de la capacitación laboral son el actualizar y mejorar las habilidades y conocimientos del trabajador, prevenir riesgos laborales, preparar a los empleados para ocupar una vacante o puestos de nueva creación, así como el de aumentar la productividad.

Por último, cuando el patrón no cumpla con sus obligaciones, la secretaria del Trabajo y Previsión Social de presentar los planes de capacitación será sancionado conforme a la ley.

2.2.4 Obligaciones de capacitación en las empresas

Las empresas están obligadas por ley a dar capacitación a sus trabajadores, pero lo cierto, es que muy pocas empresas llevan a cabo este proceso, las causas varían desde: no tienen la capacidad económica, no hay quien instruya o implemente estos programas o simplemente no tienen la cultura de capacitar.

Cabe señalar que las empresas tienen la obligación de capacitar a todos sus trabajadores, por lo que existen comités que supervisan que se lleve a cabo estos procesos. La secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) es el encargado de regular este sistema y es este mismo quien tiene la facultad de sancionar a quienes no lo realicen.

Así también, el empleado tiene como deber capacitarse dentro de la empresa, lo señala el artículo 123, apartado A, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021), donde expresa que:

“Las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación”. (P.137, párrafo 3).

Con lo anterior, es posible afirmar, que la capacitación es un derecho y una obligación que, por ley, las empresas tienen que implementar y cumplir.

2.2.5 La Secretaria del Trabajo en la Capacitación Laboral

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) es la autoridad competente de vigilar y regular que se cumpla de manera adecuada todo lo que se dicta en el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el trabajo y las normas oficiales mexicanas que se derivan de esta.

A su vez la STPS tiene como objetivo alcanzar un crecimiento económico, procurando un entorno que favorezca el desarrollo empresarial, por lo que, para lograrlo, invita a las empresas a realizar esfuerzos en materia de capacitación

En los documentos emitidos de manera oficial por la STPS se señala que:

“La política laboral deberá orientarse a la consolidación de las acciones indispensables para lograr una mayor vinculación de los agentes que participan en el mercado laboral; un aumento en la cobertura y la calidad de la oferta de capacitación para los trabajadores y un impulso a las actividades de capacitación y productividad, y un mejoramiento en las condiciones de trabajo” (P.120).

Por lo que, la misma Secretaria a través de su portal oficial invita a que todas las empresas cuenten con un Programa de Apoyo a la Capacitación y empleo, el cual otorga recursos

económicos a las micro, pequeñas y medianas empresas, para que estas desarrollen dichos programas de capacitación para sus trabajadores, con el fin de elevar la productividad y así ofrecer mejores bienes y servicios para aumentar la inserción en el mercado y por ende la inclusión al desarrollo.

2.2.6 Organismos reguladores de la capacitación en México

Como se ha abordado a lo largo de este capítulo existen organismos que regulan el proceso de capacitación que, a manera de resumen, se enlista a continuación:

1. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)
2. Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (SNECyA)
3. Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación
4. Sistema Normalizado de la Competencia Laboral (SNCL)
5. El consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
6. Ley Federal del Trabajo (LFT)
7. Ley Orgánica de la Administración Pública y la Formación Profesional (LOAPFP)
8. Reglamento Interior de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y la capacitación y adiestramiento

Todos los programas, leyes y consejos que se enlistaron trabajan de manera conjunta para garantizar que los miembros que forman parte de las diversas organizaciones cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores y de esta manera aumentar su desempeño laboral.

2.2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

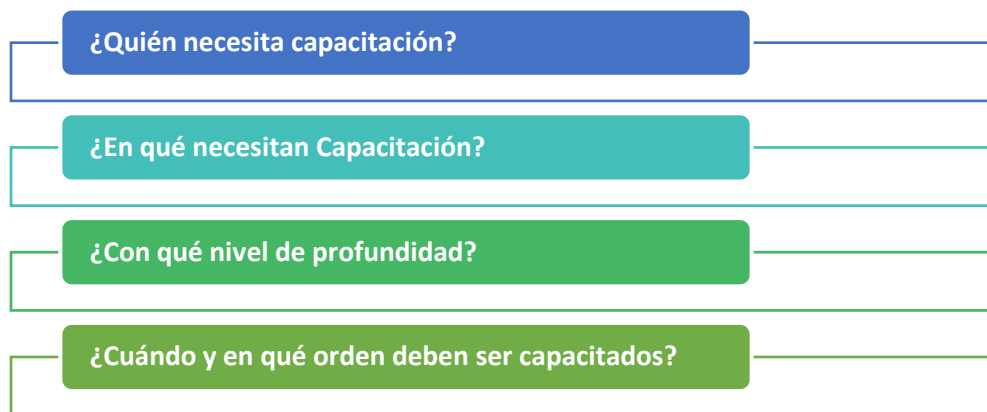
La exigencia de preparar al personal es cada día más grande, dado a que se busca la alta productividad y desempeño laboral de los colaboradores para el alcance de los objetivos de las organizaciones.

Por lo que la capacitación se vuelve un factor elemental que servirá para dotar de todos los conocimientos y técnicas necesarias para que el trabajador pueda realizar sus tareas de manera fácil con el mínimo margen de error, pero, para que se pueda capacitar de manera adecuada al personal, es necesario identificar lo “específicamente necesario” a enseñar.

El primer paso para iniciar un efectivo plan de capacitación es el *detectar o identificar* las necesidades reales de los empleados ya que de esto dependerá el programa de capacitación, por lo que, para lograr este proceso se puede emplear una técnica denominada DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) el cual es un proceso administrativo aplicado previo a la capacitación, que ayuda a definir y delimitar las áreas, tareas y técnicas que se tiene que capacitar de forma específica, en cual debe de responder a las siguientes interrogaciones:

Figura 1

Las 4 preguntas de un DNC



Fuente: Elaboración propia con base en datos de González Soto,(2001).

En los siguientes puntos se explica a detalle el método DNC para el correcto diagnóstico de Necesidades de capacitación en las empresas, a fin de enriquecer y darle sustento a la presente investigación.

2.2.2.1. ¿Qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Para señalar que es un diagnóstico de necesidades de capacitación, se hace referencia a Rodríguez (2015), Aguilar (2019), Barquera (2020), León (2017) y Aguilar-Morales (2019) como autores principales que en conjunto responden a la pregunta planteada.

El Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento

de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta, en dicho DNC se debe expresar ¿Qué se va a capacitar?, ¿Quiénes se van a capacitar?, ¿Cómo se van a capacitar? Y ¿Cuándo se van a capacitar? (Rodríguez, 2015).

Para (Aguilar, 2019), El Diagnóstico de necesidades de capacitación es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.

Por otra parte, para (Barquera, 2020), el DNC es un método que ayuda a proporcionar información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación, para canalizar al recurso humano a contribuir al desempeño laboral de la empresa.

Dicho lo anterior, los que dirigen el recurso humano (Administradores, contadores, psicólogos, etc.) tienen el deber de contar con la información necesaria que ayude a identificar y desarrollar para elaborar un correcto DNC que permita mejorar la capacitación en la empresa y aumentar los conocimientos de sus colaboradores, como forma de objetivo, procesos, gestión ejecución y evaluación como se observa en la imagen 5.

Imagen 5

Desarrollo de un correcto DNC



Fuente: Soto P., (2021) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

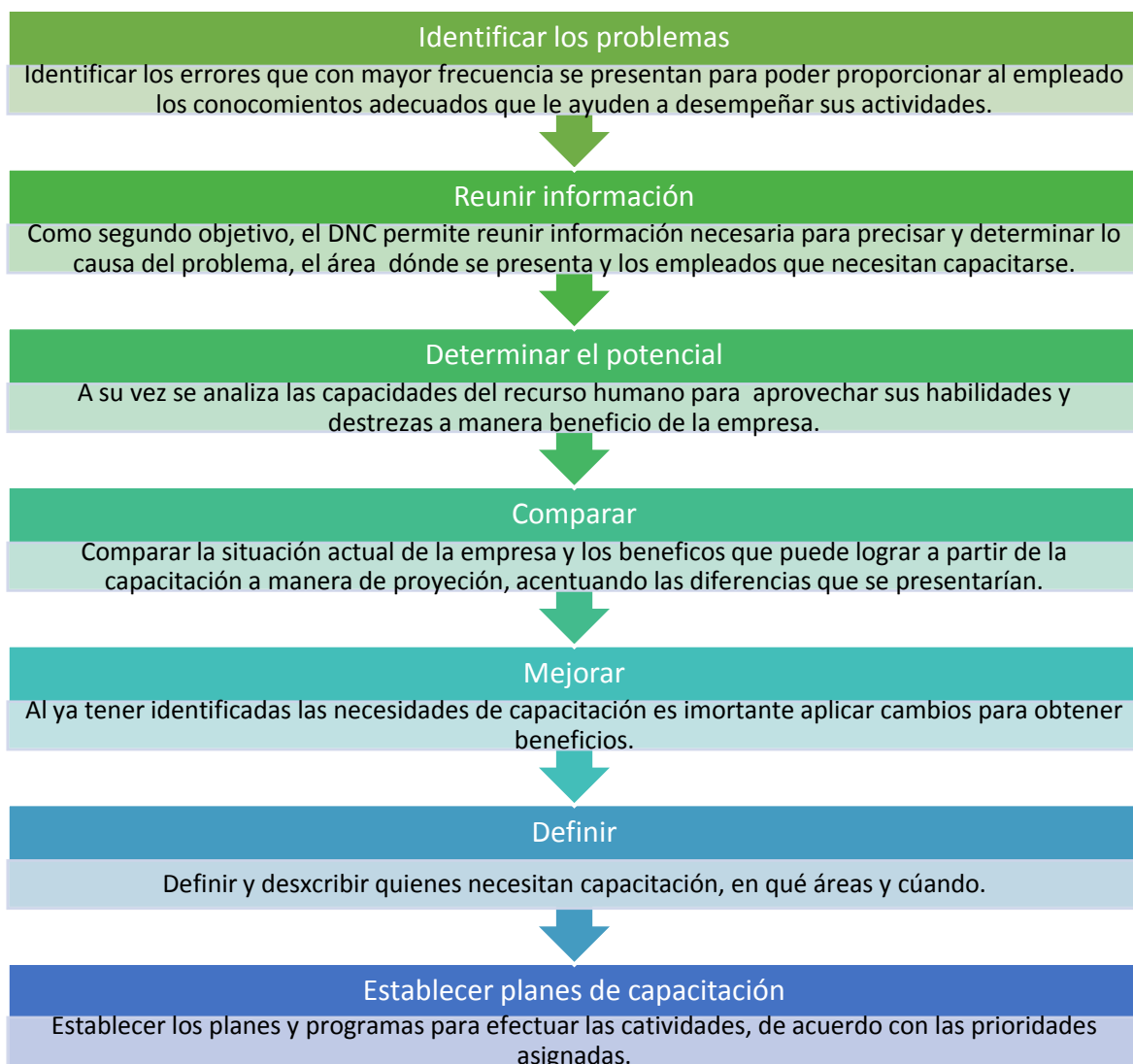
2.2.2.2 Objetivos de un diagnóstico de necesidades de capacitación

Existen diversas razones por las cuales, una empresa debería aplicar un DNC, ya que los beneficios que se obtiene a partir de su aplicación son múltiples incluyendo el aumento en el desempeño laboral de los empleados.

Dicho lo anterior, los objetivos que tiene el DNC se presentan en la siguiente figura:

Figura 2

Objetivos del DNC



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Aguilar-Morales (2019).

Los objetivos de la detección de necesidades de capacitación de una organización se centran en las carencias o deficiencias que existen en los trabajadores, los problemas que afectan su funcionamiento eficiente y la propuesta de solución a las necesidades detectadas, por lo que todos están encaminados al correcto funcionamiento de las actividades desempeñadas por el recurso humano (León, 2017).

2.2.2.3 Técnicas para detectar las necesidades de capacitación

Existen diversas técnicas para identificar las necesidades de capacitación de una empresa, en todas ellas se compara el problema (lo que es en contra) con lo que se debería de hacer, Cuando se hace una investigación para la detectar las necesidades de capacitación, es importante dividir las necesidades de capacitación, con los deseos de capacitación. Algunas técnicas que ayudan a realizar este parámetro, como lo señala Mendoza (2005), son las siguientes:

- Revisión del análisis de puesto
- Análisis en el inventario de habilidades que tenga la empresa
- Análisis en el desempeño de los trabajadores
- Quejas por parte de los clientes
- Análisis de problemas en la empresa
- Exámenes de concomimientos
- Entrevistas estructuradas o abiertas
- Encuestas
- Observación directa del puesto
- Análisis a partir de tareas específicas
- Mesas redondas
- Lluvias de ideas
- Revisión en los planes para el desarrollo del personal

Independiente de las técnicas antes mencionadas, la comunicación verbal a través del diálogo ya sea de manera formal o informal entre los directivos y trabajadores de una

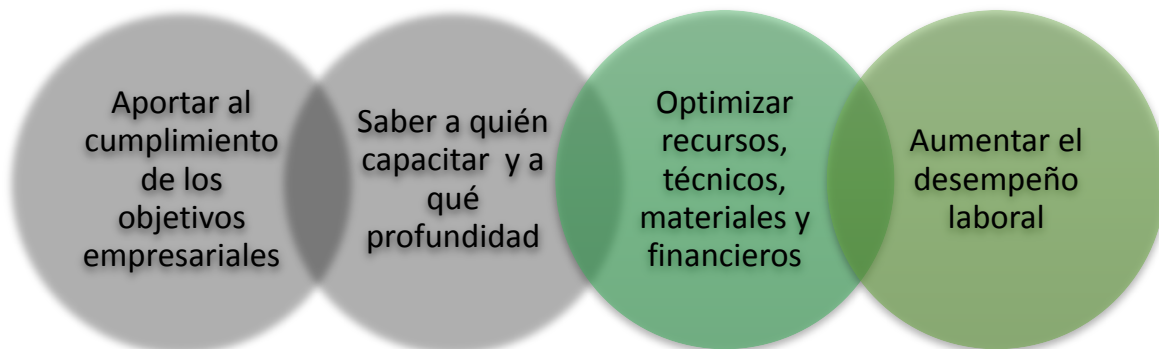
empresa trae resultados efectivos, pues el empleado puede expresar sus necesidades y lo que le impide desempeñar de manera adecuada sus tareas.

2.2.2.4 Razones para aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación en las empresas

Como se ha expuesto a lo largo de esta investigación, el fin que pretende alcanzar un DNC es el traer múltiples beneficios a las empresas que lo aplican, pero para fines prácticos se retoma 4 de sus beneficios, los cuales se visualiza en la figura 3.

Figura 3

4 razones para aplicar un DNC



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Méndez-Morales (2002).

Con la figura anterior, se puede decir que, si la organización decide aplicar un DNC, está contribuyendo de manera directa en el logro de los objetivos, puesto que se identificarán los errores en las tareas que desempeña el personal que impide el logro de las metas y objetivos.

Por otra parte, la capacitación, aunque por ley es necesaria y obligatoria para todo el personal, no todo el recurso humano necesita el mismo nivel de capacitación, por lo que

otra de las razones es saber identificar a que persona se debe capacitar y a que profundidad lo requiere, lo cual ahorra tiempo y recursos.

Como bien se señala en el párrafo anterior, al identificar al número de personas y las tareas específicas que se tienen que reforzar, le permitirá a la empresa elaborar planes específicos de capacitación, lo cual representa un ahorro de recursos de manera exponencial, pues se detalla qué se necesitará, quiénes lo realizarán y cuánto costará.

Por último y más importante, la razón por la que la mayoría de las empresas deberían aplicar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es el de aumentar el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que no existirá algún impedimento (en cuestión de conocimientos) que le impida desarrollar de manera correcta sus labores, lo cual trae consigo la realización de labores eficaces.

2.2.2.5 Parámetros de un diagnóstico de capacitación

Cuando una organización desea aplicar programas de aprendizaje, formación o entrenamiento, debe conocer el fin que pretende alcanzar, así como el reconocer la importancia de su aplicación.

Por lo que debe considerar ciertos parámetros como:

- Delimitar el área, departamento o persona que necesita capacitación
- Identificar las tareas que se pretenden mejorar
- Jerarquizar los problemas
- Diferenciar los problemas de capacitación con los problemas administrativos
- Seleccionar que técnicas se emplearan
- Tener un curso o guía que permita seguir de forma detalla el DNC
- Considerar los recursos que se cuentan para su elaboración
- Tener en cuenta el tiempo que llevará realizar el DNC con fechas de inicio y termino
- Centrarse en solucionar solo lo establecido ya que, de caso contrario, por querer cubrir las necesidades se desvían del objeto principal.

Conociendo los parámetros para la aplicación de un DNC, se puede avanzar con la aplicación, la cual se explicará en el siguiente punto.

2.2.2.6 Aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación

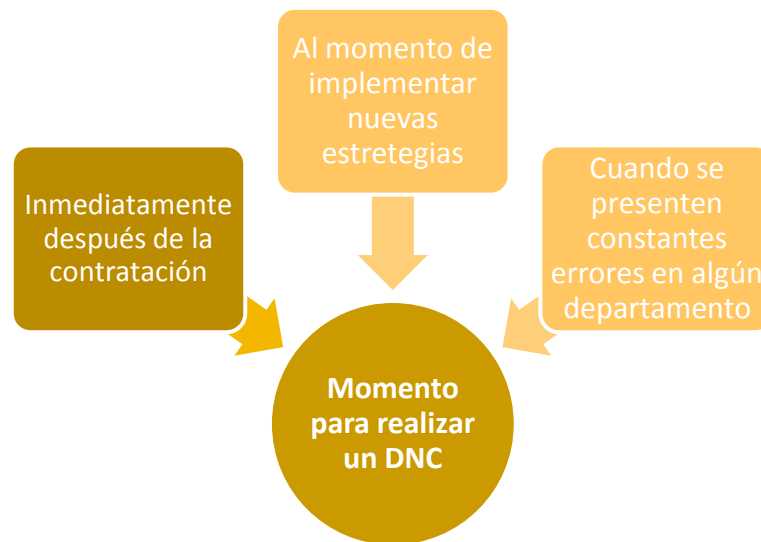
Cuando la organización quiere aplicar programas de formación, se debe conocer el por qué se está haciendo, sobresaltando la importancia del análisis de necesidad de capacitación. Este proceso, como ya se mencionó anteriormente, le permitirá a la organización descubrir sus puntos débiles para mejorarlos y así aplicar la metodología más apropiada.

Si no se realiza un DNC, las organizaciones se arriesgan a aplicar prácticas incorrectas, que conllevan la inversión de esfuerzo, tiempo y dinero. De manera que, al aplicar el método DNC se establece un plan de trabajo con las acciones que se llevarán a cabo y se ahorran recursos.

En la figura 4, se enuncian los momentos indicados para realizar un DNC, aclarando que el tiempo se decidirá con base a las necesidades propias de cada organización:

Figura 4

Momento para realizar un DNC



Fuente: Elaboración propia con base en datos del modelo de la Comisión Federal de Derechos Empresariales (2019).

Una vez que se conoce el tiempo exacto para realizar un DNC es momento de detallar los pasos para su elaboración.

A continuación, se presenta los 9 pasos que la Comisión Federal de Derechos Empresariales (2020) determina para realizar un análisis de necesidades de capacitación:

1. Determinar los resultados deseados

El primer paso consiste en determinar que resultados se desean obtener al aplicar un programa de mejora. Normalmente, estos programas están vinculados a un objetivo específico de la organización que puede afectar a un determinado empleado, unidad, departamento o incluso a la totalidad de la organización.

Es importante tener este primer punto en cuenta al momento de realizar el análisis de necesidades de capacitación, ya que todo se verá reflejado con el objetivo y los resultados deseados.

2. Relacionar las expectativas con las capacidades del empleado

Existen diversas formas de trabajar y de organizarse a la hora de conseguir los resultados deseados dependiendo de diversos factores. En este punto, se hace énfasis en los empleados, siendo cada uno de ellos único y destacando en diversos campos.

Conocer bien a los empleados es vital para poder asignarles tareas y responsabilidades de la forma más eficiente que ayuden a conseguir los resultados deseados. Recabar información sobre ellos y sus competencias se puede hacer mediante entrevistas, sesiones en grupo, encuestas, etc.

Independientemente del método utilizado para la recolección de información, los resultados de la recopilación de datos deberían dar lugar a la comprensión de cómo de importante es cada competencia para alcanzar los objetivos marcados.

Un correcto conocimiento de los empleados y de su asignación junto a una correcta motivación ayuda en gran medida a alcanzar los resultados deseados en un análisis de necesidades de capacitación.

3. Identificar las competencias que se pueden entrenar

Este punto guarda una estrecha relación con el anterior, ya que a la hora de conocer a los empleados y sus habilidades se observará que existen competencias que no se pueden mejorar o que resultan demasiado costosas en términos de tiempo y recursos.

Una vez establecidas las competencias clave del punto anterior, la organización debe saber qué competencias clave se encuentran cubiertas por sus empleados, qué competencias se pueden mejorar fácilmente a través de programas de aprendizaje y qué competencias no se cubren, dando lugar a la posibilidad de tener que contratar a personas expertas en dicha competencia carente. Anteriormente, ya hemos explicado

4. Evaluar las competencias

Al conocer las competencias necesarias para alcanzar los resultados deseados, la organización debe saber cuáles de sus empleados las poseen y, para ello, se emplean evaluaciones o test.

A su vez, se suelen emplear encuestas de evaluación del desempeño para evaluar comportamientos observables. Profesionales especializados realizan estas pruebas, o incluso las diseñan, para luego poder analizar y puntuar los resultados.

Sin embargo, no todas las competencias se pueden observar y medir en estas encuestas. Algunas competencias y otros elementos, como la personalidad, se conocen a través de test específicos y profesionales. Los especialistas pueden establecer escenarios en los que un empleado debe adoptar distintos roles dentro de la organización y observar cómo actúa en base a su personalidad y competencias. De esta forma, se puede conocer qué empleados encajan mejor en cada puesto según sus habilidades.

5. Determinar las brechas de rendimiento

Cada organización debe estimar diferentes niveles de rendimiento asociados a cada competencia, de forma que se aplique una estandarización. Ésta varía según la organización, ya que cada una es diferente.

Es importante establecer esta estandarización para que la organización pueda saber cuántos de sus empleados rinden por encima de la media y cuántos no, pudiendo así planificar programas de entrenamiento y aprendizaje para que la mayoría de los colaboradores logren llegar a los niveles deseados.

6. Priorizar las necesidades a entrenar

Conociendo el número de empleados a entrenar y las competencias que se necesitan capacitar, la organización debe jerarquizar con base al grado de importancia de las necesidades del trabajador para que, de esta manera, se puedan aplicar los programas de entrenamiento y aprendizaje pertinentes, optimizando de manera eficiente el tiempo y los recursos.

7. Determinar el programa de entrenamiento

La organización debe estimar cuál es el mejor programa de entrenamiento y aprendizaje para su plantilla en un análisis de necesidades de capacitación. Existen diversas formas y metodologías para ello, a través en el trabajo en sinergia por medio de seminarios, cursos, clases en línea, libros, conferencias, cursos de motivación, entre otros que más se adapten a las necesidades de la organización.

Lo más importante de este punto consiste en encontrar una metodología que esté bien estructurada e impartida, ya que es importante saber comunicar y enseñar de la forma más efectiva posible las competencias necesarias a los empleados.

8. Realizar un análisis Costo-Beneficio

En este punto se estudian los costes asociados a las metodologías de entrenamiento y aprendizaje empleados y todos los factores relacionados:

- Tiempo de entrenamiento y de aprendizaje requerido.
- Desarrollo del contenido del aprendizaje.
- Cómo se imparte el contenido del aprendizaje.
- Productividad que se pierde al emplear tiempo en atender al programa.

- Gastos en conceptos de viajes y desplazamientos.

Se debe tener en cuenta que dependiendo de la metodología escogida en el punto 7 se consigue un determinado grado de efectividad que podría ser el más adecuado, pero es más caro, o es menos efectivo, pero más barato. La organización debe pensar sobre esta situación y buscar un punto de equilibrio que consiga una buena efectividad y un coste razonable

9. Planificar la evaluación del programa de aprendizaje

El último paso consiste en poder evaluar si el entrenamiento y aprendizaje empleado ha funcionado y si ha sido positivo. Se debe buscar que el resultado haya sido satisfactorio otorgando las competencias buscadas, que haya contribuido en los objetivos y resultados deseados y que los empleados hayan estado cómodos con el programa empleado.

Es importante que para los empleados el programa sea una experiencia positiva. De lo contrario, el programa en sí puede ser de buena calidad y ayude a alcanzar las competencias que se buscan, pero la falta de motivación por parte de los empleados hará que sea algo contraproducente.

2.3 Aspectos del Desempeño Laboral

En puntos anteriores se ha recalcado la importancia de la aplicación de un DNC, dado a que uno de sus varios beneficios es el aumento en el desempeño laboral, puesto que se identifican las tareas que el trabajador no puede realizar con éxito o desconoce el procedimiento, sabiendo eso, es importante que ahora definamos al desempeño laboral ya que forma parte de nuestras variables de investigación.

2.3.1 Definición del desempeño laboral

El desempeño laboral, en palabras de Chiavenato (2001), está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir que cumpla con las funciones asignadas si ningún tipo de limitación.

A su vez Bohlander (2003), afirma que:

“el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización” (P.50)

Es decir que es el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización, orientada hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa para su propio beneficio.

Por último, encontramos que Milkovich & Boudreau (2004), definen el desempeño laboral como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo.

Por lo que se define que el desempeño laboral es el nivel donde el trabajador desempeña sus labores de manera eficaz y eficiente en tiempo y en forma, lo que lo lleva a cumplir con los objetivos establecidos de la organización puesto que sabe realizar su trabajo.

2.3.2 Objetivos del desempeño laboral

Como se mencionó el desempeño laboral es un parámetro que ayuda a medir el grado de cumplimiento de las metas por parte de los trabajadores, por lo que, alguno de sus objetivos que plantea Cortes (2016), son los siguientes:

- Comprobar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Evaluar de manera periódica el desempeño individual de cada trabajador y de los grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y asignar bonificaciones e incentivos.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo con los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño

2.3.3 Beneficios del desempeño laboral

Para este punto, donde se conoce el significado y los objetivos del desempeño laboral, se da paso a exponer los beneficios del desempeño laboral en la empresa, según Pérez (2021) algunos de estos son:

- Mejoramiento en las actividades del personal
- Detección del personal sobresaliente y no sobresaliente
- Identificar oportunidades de crecimiento para los trabajadores y la empresa
- Establecer índices, estándares y métricas para identificar deficiencias
- Logar el compromiso y satisfacción del empleado
- Promueve la equidad, igualdad y transparencia en los trabajadores

Imagen 6

Desempeño laboral



Fuente: García E. (2021).

2.3.4 El desempeño laboral en México

Una de las cosas que caracteriza al mercado laboral mexicano, son las largas horas laborales, el exceso de las mismas jornadas y los pocos días de descanso, porque se piensa que así son más productivos los trabajadores, puesto que tiene más tiempo para desempeñar su trabajo; sin embargo, de acuerdo con indicadores de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, esto no es así ya que, en 2017, México obtuvo el lugar más bajo de productividad.

Los índices indican que el promedio de los países miembros de la organización fue de 50 puntos en una escala de 100, mientras que México alcanzó apenas 20 puntos. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Geografía y Estadística, en el último trimestre de 2018 el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE) con base en horas trabajadas registró una caída de -0.2% en comparación con el trimestre anterior (El empresario, 2019).

Para entender la complicada situación actual de nuestro país en lo referente a este indicador, se puede utilizar como referencia el desempeño de los 36 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Respecto a la duración de la jornada laboral, México tiene el primer lugar de jornada laboral (tiempo trabajado), debido a que un trabajador mexicano emplea alrededor de 2,148 horas al año a cumplir con sus actividades laborales.

Por otro lado, en el artículo de Aguilar (2019) que habla sobre la deficiente productividad laboral en México, si se comparara la media del resto de los integrantes de la OCDE, encontramos que su factor (en México) es tan solo de 1,726 horas al año, es decir, 20% menos que la jornada laboral mexicana. En primera instancia, esta diferencia podría interpretarse como algo positivo para el país, puesto que se pudiera interpretar como un mayor nivel de compromiso hacia la ocupación profesional por parte de los trabajadores mexicanos y, en teoría, esto contribuiría a una mayor producción de bienes y servicios. Sin embargo, después de analizar el valor promedio de lo producido por los miembros de la OCDE, es desalentador percatarse de que dicha interpretación es incorrecta.

Mientras que el valor promedio de lo producido por la OCDE por hora de trabajo es de 54.8 dólares, en México solo se generan 21.6 dólares, lo cual se encuentra lejos de llegar a la mitad del resto. Lo cual nos lleva a puntualizar que, aunque los empleados mexicanos estén destinando una significativa cantidad de tiempo a sus actividades laborales, en realidad no lo hacen por un sobrellevado sentido de compromiso laboral; lo hacen como un esfuerzo colectivo inconsciente para cubrir las claras señales de una estructura laboral ineficiente (Aguilar, 2019).

2.3.5 ¿Qué aspectos se miden en el desempeño laboral?

Existen ciertos parámetros que ayudan a medir el desempeño laboral, dado a que se busca cuantificar la destreza del trabajador, es decir cómo se comporta y como realiza su trabajo. Para asegurar una adecuada medición del desempeño se deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

Productividad y calidad

Eficacia y eficiencia

Actitud y Esfuerzo

Cumplimiento de los Objetivos

Trabajo en equipo

Comunicación

Compromiso

Liderazgo

Adaptación al cambio

Fuente: Elaboración propia con base en datos González, (2001).

2.3.6 ¿Cómo evaluar el desempeño laboral?

Una vez reconocidos los parámetros que se quieren evaluar, se opta, por los métodos de medición del desempeño o parámetros de evaluación, algunos de ellos, son los siguientes:

- Evaluación del desempeño laboral de un supervisor: en este caso, el máximo responsable del departamento y la empresa deben realizar una evaluación de desempeño laboral del empleado. Un ejercicio recomendable de llevar a cabo tras los primeros seis meses de incorporación del trabajador.
- Autoevaluación: tras la evaluación por parte de los superiores, el veredicto puede desembocar en una propia autoevaluación en la que el empleado sea consciente de sus virtudes y limitaciones apostando por la reflexión como principal motor de cambio durante el siguiente período.
- Evaluación de desempeño laboral de los compañeros: como parte de un equipo de trabajo humano, los compañeros pueden ser también los mejores testigos a la hora de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado que trabaja en la misma organización.
- Evaluación del desempeño laboral por parte del cliente: ¿Está el cliente contento con el resultado del bien o servicio? Esta información se puede obtener a través de encuestas de satisfacción para poder medir el desempeño del empleado, respecto al resultado del cliente (BIZNEO, 2020).

2.3.7 Herramientas para evaluar del desempeño laboral

Las herramientas para evaluar el desempeño laboral son de gran utilidad, puesto que, ayudan a automatizar y cuantificar la medición de eficiencia, eficacia y talento del trabajador, al mismo tiempo que permite estudiar el rendimiento de los colaboradores con metodologías formales, exactas y prácticas que se adaptan según las necesidades de la organización.

Las herramientas que se empleen para medir el desempeño deben medir las dificultades que tiene cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos, algunas de las herramientas que se pueden implementar, se basan en la investigación de Lens (2021), el cual lo explica en 4 técnicas, las cuales, se presentan a continuación:

Gestión o Administración por Objetivos

La evaluación de desempeño pretende dirigir el esfuerzo del recurso humano hacia las estrategias de la empresa, por lo que esta herramienta es útil para medir el desempeño ya que su medición va enfocada al cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir, que, si se alcanzan los objetivos, el desempeño es bueno.

Pero para poder aplicar esta técnica es necesario esclarecer que los objetivos de la organización deben estar bien definidos, en otras palabras, que sean claros y alcanzables y que al mismo tiempo sean cuantificables y medibles para que la evaluación sea correcta y práctica, por lo que la empresa se puede guiarse de la metodología SMART (ver imagen 6) los cuales por sus siglas traducidas al español significa que los objetivos deben ser: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales.

Imagen 7

Objetivos SMART



Fuente: García, R. (2021).

Gestión por resultados y Objetivos clave

Esta evaluación también es conocida como la técnica OKR o resultados y objetivos clave, la cual es más profunda que los objetivos SMART en cuanto a medición, dado a que esta última solo se enfoca en si se alcanzó el objetivo más no en medir el tiempo que se empleó, por lo que la herramienta OKR tiene como característica medir el tiempo que le toma al empleado lograr los objetivos.

La medición por OKR mide las acciones de los trabajadores y como estos los están alcanzando, por lo tanto, se establecen métricas al evaluar cada contribución o esfuerzo que realicen cada trabajador.

Este método aparte de medir impulsa y motiva al personal para superar los retos que le impongan a la vez que contribuye al avance en los objetivos generales de la empresa.

Imagen 8

Diferencia de objetivos Tradicionales y objetivos OKR

Forma tradicional de fijación de objetivos	OKRs
QUÉ	QUÉ Y COMO
ANUAL	TRIMESTRAL & MENSUAL
PRIVADOS	PÚBLICOS & TRANSPARENTES
DE ARRIBA A ABAJO	HORIZONTALES & TRANSVERSALES
ATADOS AL SALARIO	SIN ASOCIACIÓN AL SALARIO
AVERSIÓN AL RIESGO	AGRESIVOS Y ASPIRACIONALES

Fuente: Ramírez, S.,(2021).

Evaluación 360°

Es una de las técnicas de evaluación más completas, pero también una de las más complejas, ya que requiere de una gran habilidad de análisis de los resultados por parte del aplicador. Esta herramienta mide el desempeño laboral desde aspectos cualitativos y preguntas sobre acciones medibles, pero no solo del empleado, sino también de los jefes, los colegas y hasta personal externo como lo son los clientes (ver imagen 8), sobre aspectos cuantitativos que están enfocados en las opiniones y emociones de los que son involucrados en la evaluación.

Como ya se ha mencionado, la técnica 360° permite evaluar el desempeño de los miembros que participan de manera interna o externa en la organización, a la vez de que mide la cantidad de labores y el tiempo que emplea en realizarlas (solo de los internos), por lo que se estima el rendimiento del trabajador, su nivel de habilidades, sus competencias con el entorno y se verifica si es adecuado o sobre calificado para el puesto.

Imagen 9

Descripción gráfica de la evaluación 360°



Fuente: PEOPLENEXT, (2021, 03 de junio).

Reuniones 1:1

Esta última herramienta de evaluación se enfoca en reuniones One to One (uno a uno) o 1:1 que como su nombre lo indica, son más personales. Para poder emplear esta técnica, debe existir un gestor que converse con cada uno de los colaboradores sobre diversos temas que estén enfocados al desempeño de sus labores y su puesto de trabajo.

Esta técnica consiste en una reunión breve entre el líder o gerente de la organización y cada empleado de la empresa, la conversación es establecida y se enfoca en conocer las inquietudes, labores de cada trabajador, la delicadeza y la empatía debe ser primordial en esta técnica ya que de ella dependerá el resultado obtenido.

En la imagen que a continuación se presenta, se observa los 4 momentos para llevar a cabo una reunión 1:1 donde se inicia con el Daily (diario o cada día), seguido por el Feedback o retroalimentación, dando paso a la informativa o junta, concluyendo con el StandUp o conversación de pie.

Imagen 10

Pasos para una reunión 1:1



Fuente: Blog meeting. (2021, 01 de abril)

CAPÍTULO III

Contextualización del Objeto de Estudio

Capítulo 3. Contextualización del Objeto de Estudio

En este capítulo se relata el contexto del sujeto de investigación que consiste en un pequeño grupo de empresas denominadas: Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT), en el cual, se miden las variables, por lo que, da a conocer, algunos datos relevantes como, su nombre, descripción, giro comercial, filosofía empresarial, su creación, su ubicación, entre otros aspectos.

3.1 Presentación de la Pequeña empresa

A continuación, se presenta la historia, surgimiento y evolución de DIT.

3.1.1 Nombre, descripción y giro de la empresa

Nombre

El nombre de esta empresa hace alusión a que, su función, es la venta de diversos productos de la rama *industrial*, en la ciudad de *Tuxtla Gutiérrez*, por lo que son *Distribuidores* autorizados de diversas marcas como, Praxair-Linde, Jyrsa, Lincoln Electric, Espomega, entre otras, razón principal por la que sus fundadores decidieron trabajar bajo este nombre.

Descripción

Distribuidora Industrial de Tuxtla, es una empresa familiar ubicada en la capital chiapaneca, dedicada a la venta de artículos de seguridad industrial, así como a la venta de gases industriales, medicinales y soldaduras.

DIT se inauguró en el año 2006 en una pequeña tienda ubicada en el lado norte poniente de la ciudad, está legalmente constituida bajo el cargo del C.P. Jesús Ríos Usisima, fundador y dueño junto con su esposa la C.P. Arminda Silva Wences, quienes ante la necesidad de tener una fuente de ingresos para su hogar, vieron la oportunidad de conseguir las licencias y distribuciones de marcas de equipo de seguridad industrial que para el año 2005 eran escasos los lugares que se dedicaban a vender ese tipo de productos, poco a poco la tienda

en Col. Los Laguitos comienza a tener reconocimiento y logra expandirse, por lo que en el año 2009 abren una segunda tienda en la Col. Montserrat en el lado oriente sur de la ciudad y 8 años después una sucursal más en la prolongación de la carretera a Villa Flores (calle 9na sur oriente). Con más de 15 años de experiencia en el mercado y 3 sucursales, Distribuidora Industrial sigue operando con el respaldo de las marcas más reconocidas en el gremio industrial, que brindan calidad, seguridad y servicio con sus clientes.

La filosofía empresarial con la que cuenta DIT consta de misión, visión y valores, los cuales se describen en los siguientes párrafos:

“Misión”

“Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, brindándoles seguridad para que realicen sus actividades, con los mejores precios respetando a la competencia y a nuestra comunidad”.

“Visión”

“Proveer soluciones integrales a nuestros clientes en una relación de beneficio mutuo a través de un servicio superior y productos de alta calidad, sobre la base de una operación íntegra entre la naturaleza y nuestra comunidad”.

“Valores”

Seguridad: La seguridad es primero. Creemos que todos los incidentes se pueden prevenir y nuestro objetivo es no dañar a las personas, las instalaciones, las comunidades o el medio ambiente. Trabajamos continuamente para mejorar nuestra cultura de seguridad y desempeño en todo el mundo.

Integridad: Siempre nos esforzamos por lograr nuestros objetivos de manera ética y con la más alta integridad. Nuestras interacciones son transparentes y respetuosas entre la administración, los colaboradores y nuestros socios comerciales, apegándonos así a nuestro Código de Ética e Integración.

Responsabilidad: Somos responsables de nuestro desempeño individual y el de nuestro equipo. Nos enfocamos tanto en lo que logramos, así como en cómo lo logramos, y estamos comprometidos en cumplir con los objetivos individuales y los de la empresa.

Inclusión: Vivimos la diversidad y la inclusión para atraer, desarrollar y retener al mejor talento, construyendo así, equipos de alto desempeño. Escuchamos todas las voces, opiniones, pensamientos y perspectivas para lograr desarrollar todo nuestro potencial.

Compromiso: Estamos comprometidos en beneficiar a las comunidades donde estamos presentes. Nuestras contribuciones, junto con el voluntariado de nuestros colaboradores, apoyan iniciativas que impulsan el desarrollo y sustentabilidad de nuestro mundo.

Dichos apartados fueron extraídos del manual interno de lineamientos (Sf.f.)

Imagen 11

Equipo de DIT, sucursal Laguitos



Fuente: Elaboración propia

Giro

- Persona física, con actividad empresarial

DIT, trabaja bajo el régimen fiscal de, persona física con actividad empresarial, por lo que, en su acta de situación fiscal, pertenece al rubro de compra y venta de mercancías de protección industrial, gases de grado industrial, medicinal y alimenticio, así como la venta y distribución de soldaduras especiales y convencionales para la construcción.

3.1.2 Logotipo

El logotipo de DIT está diseñado en la parte superior con las iniciales de la empresa y tres pequeños cilindros que simbolizan los gases industriales que se venden y en la parte inferior se encuentra el nombre de la empresa, los colores que se plasman, representan los tonos que se usan para símbolos de protección industrial donde, el rojo significa peligro, el verde significa espacios seguros y el gris significa áreas para descanso.

Imagen 12

Logotipo de DIT



Fuente: Archivo interno DIT

Es importante destacar que el logotipo de DIT está registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) por lo cual es marca registrada y tiene el poder legal de denunciar la reproducción no autorizada del logo.

3.1.3 Ubicación geográfica

Distribuidora Industrial de Tuxtla, tiene 3 sucursales en la capital del estado de Chiapas, ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, lo cual le permite cubrir la demanda de toda la capital, las tres ubicaciones, se enlista a continuación:

1. Sucursal Los Laguitos matriz
2. Sucursal Diana Cazadora
3. Sucursal carretera a Villa Flores

La sucursal Laguitos cubre la zona poniente de la ciudad, mientras que la sucursal Diana Cazadora, cubre la zona oriente, por último, la sucursal carretera a Villa Flores cubre a la zona sur oriente y personas que vienen de El Jobo, Copoya y Villa Flores.

3.1.4 Instalaciones físicas

Las tiendas DIT, tienen como característica cuatro colores distintivos, los cuales son: verde, rojo, gris y blanco, mismos tonos que están plasmados en el logotipo, para que los clientes identifiquen las tiendas a simple vista, cabe recalcar que las tres sucursales, están pintadas de verde y blanco, teniendo el logotipo de la tienda y el resto de los logos de las marcas que se distribuyen.

La estructura física, en cuanto a distribución de las tres tiendas, es la misma, con el fin de que cualquier cliente ubique y se familiarice con las instalaciones sin importar a cuál de las 3 acuda, dicha distribución es la siguiente:

- Estacionamiento y zona de descarga
- Recibidor
- Plana de tanques vacíos y llenos con división
- Mostrador centra
- Anaqueles de exhibición de calzado, chalecos, herramientas y maquinaria.
- Caja

A continuación, se muestra la ubicación de las 3 sucursales DIT:

- Matriz sucursal “Los Laguitos”

Esta sucursal ubicada en el lado poniente de la ciudad, es la más antigua, ya que fue la primera en establecerse, se le considera la matriz, pues es la que más stock tiene, a la vez de que, maneja marcas más especializadas.

- ✓ **Ubicación:** Carretera a Chicoasén No.35, Col. Los Laguitos, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- ✓ **Teléfono:** 961-125-12-93

Imagen 13

DIT “Sucursal Laguitos” Matriz



Fuente: Elaboración propia

- Sucursal Diana Cazadora

Esta tienda está ubicada del lado oriente de la ciudad, fue la segunda en abrirse, se le conoce como la sucursal Diana Cazadora, ya que se encuentra a 100 metros de este monumento.

- ✓ **Ubicación:** Calzada Andrés Serra Rojas No.115 Col. Montserrat, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- ✓ **Teléfono:** 961-121-33-07

Imagen 14

DIT “Diana Cazadora”



Fuente: Elaboración propia

- Sucursal carretera a Villa Flores

Esta tienda está ubicada en el lado sur oriente de la ciudad, es la tienda más reciente, ya que abrió sus puertas en el año 2019, esta tienda cubre la demanda de las personas que se encuentran cerca del libramiento sur y que vienen de Copoya, El Jobo y Villa Flores.

- ✓ **Ubicación:** Carretera a Villa Flores No. 1909, Col. Lomas del Venado, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- ✓ **Teléfono:** 961-613-13-97

Imagen 15

DIT “Carretera a Villa Flores”



Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Productos y servicios ofrecidos

Como ya se mencionaba, el giro de DIT es la compra y venta de productos de la gama industrial, para efectos de explicación, se categorizarán los productos ofertados de la siguiente manera:

- a) Gases Industriales, medicinales y de grado alimenticio
- b) Equipo de protección personal para trabajo industrial
- c) Equipo de seguridad vial
- d) Señalamientos
- e) Soldaduras convencionales y especiales
- f) Máquinas y herramientas para corte y soldadura

DIT cuenta con más de 30 marcas, lo cual le permite ofrecer diversas opciones, precios y calidad a sus clientes, la venta de los productos se realiza a menudeo o mayoreo, ofreciendo precios especiales para las grandes constructoras como ALZ construcciones, Grupo ALDESA y Grupo Moctezuma que compran a grandes volúmenes.

A continuación, se detallarán los incisos anteriores para esclarecer los productos que esta empresa ofrece al mercado:

- a) Gases Industriales, medicinales y de grado alimenticio

DIT cuenta con la certificación y autorización del grupo Linde-Praxair, la cual es una empresa de renombre mundial por extraer y envasar gases de manera segura sin dañar al medio ambiente.

Los gases que DIT tiene autorizado distribuir es oxígeno industrial y medicinal, nitrógeno, bióxido de carbono, argón, helio y mezclas que sirven para la construcción (soldar), el consumo humano (refrescos, cervezas, helados) y el uso médico.

Imagen 16

Distribución de Gases



Fuente: Elaboración propia

DIT al ser distribuidor autorizado de esta marca, únicamente está facultado para ofrecer el servicio de recarga al canje, es decir entra un tanque lleno por uno vacío.

a) Equipo de protección personal para trabajo industrial

La Ley de protección civil, determina que las personas ya sean físicas o morales sin importar su rubro que desempeñen deben tomar acciones, instrumentos, normas, obras y en general todo aquello destinado a proteger a las personas, bienes, infraestructura etc., para reducir, prevenir, controlar y proteger todos los efectos adversos de un agente perturbador, es decir emplear objetos de protección que eviten accidentes.

Lo anterior se menciona dado a que, sin la existencia de la Ley de Protección Civil, ninguna empresa se preocuparía por comprar productos para la seguridad de su personal e inmueble y la razón de ser de DIT no existiría.

Existen diversas empresas que se dedican a la fabricación de artículos de protección, manual, visual, corporal, auditiva, respiratorio, de calzado e incluso de caídas de alto impacto, dentro de estas diversas protecciones, encontramos algunas marcas como Jyrsa, Espomega, Msa, Bylack, Rayhsa, Vanvien, 3M, Kleenguard, Santul, Mrs Seguridad, entre otras marcas más que DIT distribuye.

Imagen 17

Equipo de protección personal



Fuente: Elaboración propia

En la imagen 7 se puede observar algunos de los productos que DIT ofrece, que van desde una amplia línea de guantes, chalecos, lentes de seguridad, calzado, arneses, cables de vida, cascos y respiradores.

a) Equipo de seguridad vial

La seguridad vial se encarga de prevenir o minimizar los daños y efectos que provocan los accidentes viales, el objetivo principal es el salvaguardar la integridad física de las personas

que transitan la vía pública eliminando o disminuyendo los factores de riesgo que puedan presentar (LIDERMAN, 2021).

Imagen 18

Equipo de seguridad vial



Fuente: Elaboración propia

DIT ofrece al público la venta de equipo de seguridad vial como:

- Traficonos de vialidad
- Trafitambos de vialidad
- Mallas delimitadoras
- Triángulos para vialidad
- Banderines para controlar el transito
- Banderines de tracto camiones
- Cintas delimitadoras
- Lámparas de destello
- Postes
- Barricadas

- Boyas
- Extintores

b) Señalamientos

Como se había mencionado antes, la ley de protección civil determina que se deben tomar las medidas necesarias para evitar accidentes, por lo que los señalamientos, son de gran utilidad para prevenir, indicar y prohibir acciones que pongan en peligro la integridad de las personas.

Imagen 19

Señalamientos



Fuente: Elaboración propia

Algunos señalamientos que DIT ofrece son:

- ¿Qué hacer en caso de sismo o incendio?
- Salida de emergencia

- Ruta de evacuación
- Punto de reunión
- Prohibido fumar
- No estacionarse
- Alto voltaje
- Sanitarios

c) Soldaduras convencionales y especiales

Para el rublo de la construcción, las soldaduras, electrodos o varillas como comúnmente se les conoce sirven para unir, cubrir o reforzar aleaciones metálicas y así brindar más estabilidad a las obras o cimientos.

Existen soldaduras convencionales que unen metal “simple” mientras que las soldaduras especiales, unen aleaciones como: bronce, cobre, acero, plata y hierro colado.

Imagen 20

Soldaduras especiales y convencionales



Fuente: Elaboración propia

Por último, DIT ofrece a sus clientes maquinaria especializada para cortes y soldaduras, de diversas marcas como Lincoln Electric, Makita, Bosh, Cortec, Weld-500 e Infra (Ver imagen 11).

Imagen 21

Máquinas y herramientas para corte y soldadura



Fuente: Elaboración propia

Algunos equipos que se pueden apreciar en la imagen son los siguientes:

- Máquinas de soldar
- Inversores
- Sopletes
- Manerales

CAPÍTULO IV

Abordaje Metodológico

Capítulo 4. Abordaje metodológico

En este capítulo se detalla el método de investigación que se empleó para la presente investigación, al igual que el enfoque, diseño y alcance que esta misma tiene. A su vez para darle sustento, se presenta la hipótesis de investigación y sus variables.

Como parte de este capítulo, también se presenta a la población y muestra que será de gran ayuda para obtener los resultados del instrumento de estudio. Por último, se presenta el análisis e interpretación de los resultados.

4.1 Enfoque, diseño y alcance de la Investigación

Enfoque de la investigación

Por algún tiempo se tenía la idea de que los enfoques cuantitativos y cualitativos no eran compatibles, pero con el paso de los años esta idea cambió, pues se comprobó que si se mezclaban estos dos métodos los resultados eran más fructíferos para la investigación.

Para respaldar la idea anterior, se plasma la idea de enfoque mixto con palabras de Barrantes (2014), el cual dice que:

“El enfoque mixto puede ser entendido por un proceso que recolecta, analiza, y vierte datos cuantitativos en un mismo estudio, lo que ayuda a contribuir a anular los posibles sesgos y fortalecer el proceso investigativo” (P.100)

Por lo que, el enfoque de la presente investigación es mixta, dado a que se emplean herramientas de investigación que proporcionan datos cuantitativos y cualitativos que ayudan a obtener resultados más certeros que enriquecen este proyecto de indagación.

Diseño de la Investigación

Esta investigación se basa en un diseño transeccional (transversal) correlacional puesto que se recopilan los datos en un solo momento en un tiempo único y específico, para describir las variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado.

Tomando en cuenta lo anterior es importante mencionar que el diseño de esta investigación es no experimental cuantitativo lo cual se comprueba a continuación:

- Investigación no experimental: es no experimental ya que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables en donde solo se observa los fenómenos en su ambiente natural en un tiempo y espacio determinado para poder analizarlos.

Partiendo de la concepción que es una investigación no experimental, el diseño a ocupar en esta investigación es de tipo transeccional o transversal:

- Investigación Transeccional o transversal: consiste en la recopilación de datos en un solo momentos y tiempo único, con la finalidad de describir las variables, analizando su incidencia o interrelación en un determinado tiempo.

En resumen, esta investigación se basa consistentemente en un diseño transeccional (transversal) correlacional ya que se limita a medir las variables (necesidad / capacitación / desempeño-laboral) y establecer en un momento determinado en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto en un momento único y no en varias etapas.

Alcance de la investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, pues se pretende detectar las necesidades de capacitación para la mejora del desempeño laboral en las empresas denominadas: Distribuidora Industrial de Tuxtla. Para darle sustento metodológico a esta investigación, haremos referencia al trabajo de Hernández R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) y Briones, G. (2002) dicho sustento se detalla a continuación:

- Investigación Cuantitativa: Representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- Estudio Correlacional: Busca conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres o más variables. Para evaluar el grado de asociación primero se mide a cada una de las variables, después las cuantifican, analizan y establece la vinculación.

La elección de este alcance se determinó pues conociendo las necesidades de capacitación se observará una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación

La hipótesis de esta investigación es de tipo Causal-Bivariada, dado a que existe una relación entre las variables “x” y “y” es decir, existe una relación entre la variable independiente y una variable dependiente.

Dicha hipótesis se presenta a continuación:

Hi: *A mayor detección de necesidades de capacitación mejor desempeño laboral en los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla.*

Por otra parte, se presenta las variables de la presente investigación:

- Variable independiente: Capacitación
- Variable dependiente: Desempeño Laboral

Ya presentadas las variables de este trabajo de investigación, se muestra su relación, en el cuadro 1 que se observa en la siguiente página:

Cuadro 1

Variables de la hipótesis de investigación

Variables	Definición	
	Conceptual	Operacional
Necesidades de capacitación	Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. (RAE, 2020).	Detectar que recursos o técnicas se necesitan para realizar bien las tareas.
Capacitación	La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo (Cejas y Acosta, 2012, p.153).	Cuestionario y entrevista
Desempeño laboral	La calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. (Bizneo, 2021)	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

4.3 Determinación de la población y muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández et ál., 2014)

La población de esta investigación está constituida por 3 empresas denominadas Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT) ubicadas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, pertenecientes al sector privado, dedicadas a la venta de productos de protección industrial, soldadura y gases industriales.

Dichas empresas tienen los siguientes números de empleados:

Tabla 1

Número de empleados según sucursal

<i>Tienda</i>	Número de empleados
<i>Sucursal Laguitos</i>	12
<i>Sucursal Diana Cazadora</i>	10
<i>Sucursal Carretera a Villa Flores</i>	8
<i>Total de empleados</i>	30

En palabras de Hernández R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) una muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Para esta investigación, la muestra consistirá en un grupo reducido de empleados de las 3 tiendas DIT, en el cual se indagará datos particulares, con el propósito de obtener información y características de la población de manera aleatoria. El tipo de muestreo que se emplea para esta recolección de datos, es el muestreo estratificado.

Para el cálculo de la muestra, tomando en cuenta que se conoce a la población, se utilizará la fórmula de Aguilar B. S. (2005) la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

z: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito o proporción esperada

e: precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Dicho lo anterior, se calculará la muestra sustituyendo los datos de la empresa como se muestra a continuación:

Donde:

n: ?

N: 30

z: 5

p: 2

e: 10

Formula:

$$n = \frac{\frac{5^2 \times 2(1 - 2)}{10^2}}{1 + \left(\frac{5^2 \times 2(1 - 2)}{10^2 \times 30}\right)} = 24$$

Por lo que, de una población total de 30 empleados, se aplican los instrumentos de investigación de estudio a una muestra aleatoria de 24 colaboradores.

Ahora que ya se conoce la muestra a la que se aplicará la encuesta, se procede a realizar una muestra estratificado, que en palabras de Hernández et ál., (2014) es un muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

DIT al tener 3 sucursales, entra en el muestreo estratificado, el cual se calculará a continuación:

Para calcular el factor de estrato se empleó la siguiente formula

$$eft = \frac{n}{N} = ksh$$

En donde la muestra n será igual a la suma de los elementos muestrales nh. Es decir, el tamaño de n y de la varianza \bar{y} pueden minimizarse, si se calcula una “Submuestra” proporcional a la desviación estándar de cada estrato.

Dicho lo anterior, la sustitución de la formula queda como se muestra a continuación:

$$eft = \frac{24}{30} = 0.8$$

Tabla 2

Estratos de DIT

Estrato	Sucursal	Total de población (fh) = 0.8 Nh(ft)=nh	Muestra
1	Laguitos matriz	12	10
2	Diana Cazadora	10	8
3	Carretera a Villa Flores	8	6
Totales		N=30	n=24

Nota: Estratos totales por tienda

Por lo que para la aplicación de encuestas, se deben aplicar 10 encuestas a la sucursal Laguitos matriz, 8 encuestas a la sucursal Diana Cazadora y 6 encuestas a la sucursal Villa Flores.

4.4 Diseño de los instrumentos de investigación

Para la presente investigación se pretende emplear encuestas para la Detección de Necesidades de Capacitación en los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT), las interrogantes que conformarán la encuesta partirán de las variables de la hipótesis por lo que retomamos a Hernández et ál. (2006) para su realización, puesto que enmarca que los indicadores e Ítems nos ayudan a formular el cuestionario.

Ya con las variables identificadas, se formularon 11 preguntas con las cuales se pretende obtener información que permitan determinar si los trabajadores de DIT han recibido algún tipo de capacitación, si cometen errores con frecuencia, al igual de que si consideran necesaria una capacitación para mejorar su desempeño laboral o si les gustaría aprender o reforzar algún conocimiento que le permita realizar sus labores de una manera más fácil.

La escala que se empleó para la encuesta fue la siguiente:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

Se eligió este parámetro ya que le brinda más opciones a la respuesta del encuestado ya que si le limita al “sí” o “no” se pierden datos esenciales que nos ayudarían a detectar más datos.

Para la realización de las preguntas no se empleó algún formato de instrumento ya existente de DNC ya que ninguno se adecuaba a la información que necesitamos recabar a la vez de que en su mayoría presenta formatos con preguntas abiertas asemejándose más a una entrevista que a una encuesta.

El tipo de muestreo que se emplea para esta recolección de datos, es el muestreo es el aleatorio simple.

La encuesta consta de 4 apartados, los cuales se presentan en las siguientes páginas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Facultad de Contaduría y Administración Campus I
Coordinación de Investigación y Posgrado



Encuesta sobre la Detección de Necesidades de Capacitación Laboral.

El presente instrumento de recolección forma parte de un trabajo de investigación denominado "Detección de las necesidades de capacitación para la mejora del desempeño laboral en las empresas denominadas: Distribuidora Industrial de Tuxtla." con el fin de recolectar datos que sean de utilidad para dicha investigación.

A través de esta encuesta se solicita de su valiosa participación, enmarcando que todos los datos que se recaben en este formato serán de carácter confidencial y con fines educativos sin que se revelen datos que perjudiquen su persona.

Agradecemos su valiosa participación.

Objetivo.

Identificar las necesidades de capacitación que se presentan en los colaboradores de las empresas denominadas Distribuidora Industrial de Tuxtla. Los resultados de la encuesta servirán para demostrar que ha mayor detección de necesidades de capacitación los trabajadores podrán desarrollar de una mejor forma sus labores aumentando el desempeño laboral.

Instrucciones.

A continuación, se le presentan los pasos que deberá seguir para contestar la presente encuesta, en caso de alguna duda puede preguntarle al encuestador:

- Tenga a la mano un bolígrafo de tinta negra o azul para marcar las opciones que se le presentan.
- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas antes de contestar.
- Marque con una "x" la opción que elija, tome en cuenta que solo deberá elegir una sola respuesta.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

La siguiente escala representa el valor de cada opción donde: **Totalmente de acuerdo** representa 5 (en afirmación) y **Totalmente en desacuerdo** representa 1 (en negación) respectivamente.

Responda con la verdad, eligiendo la opción que más se asemeje a su realidad

1. Recibí alguna capacitación al momento de mi ingreso a la empresa

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Algún conocimiento no tratado en mi ingreso habría ayudado en mi desempeño laboral

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Considero que tengo todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar mis actividades de trabajo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Considero que cuento con todas las herramientas para realizar de manera adecuada mis labores

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Con frecuencia tengo dudas sobre cómo desempeñar mis labores

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Con frecuencia cometo errores al desempeñar mis labores

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Considero necesaria la capacitación para mi área de trabajo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. He recibido algún curso de capacitación durante mi estancia laboral

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Estaría dispuesto a recibir capacitación

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿En cuál de las siguientes opciones me gustaría ser capacitado? Puede elegir más de una opción.

- Facturación
- Consultoría y asesoría en atención al cliente
- Ventas
- Qué hacer en caso de sismos e incendios
- Todas las anteriores

11. Opiniones, sugerencias o comentarios para mejorar la capacitación en mi área de trabajo:

4.5 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de investigación, la encuesta, previamente presentada, que se aplicó a 24 trabajadores de las 3 tiendas DIT, dichos trabajadores se eligieron de manera aleatoria, a partir del estrato de la tabla 2, sin importar el puesto que ocupan en la empresa, para así, obtener información más basta y enriquecedora.

El número de empleados con el puesto que ocupan, que se dio el sorteo para la aplicación de encuestas, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3

Empleados de DIT encuestados

Puesto que ocupa	Número
Gerente	2
Personal Administrativo	8
Vendedor	8
Chofer	3
Almacenista	3
Total	24

Fuente: Elaboración propia

Para fines explicativos se enunciará la pregunta, seguido por su cuadro de resultados y gráfica representativa, terminando con la interpretación de los resultados.

Pregunta 1

1. ¿Recibí alguna capacitación al momento de mi ingreso a la empresa?

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 4

Tabla de resultados de la interrogante 1

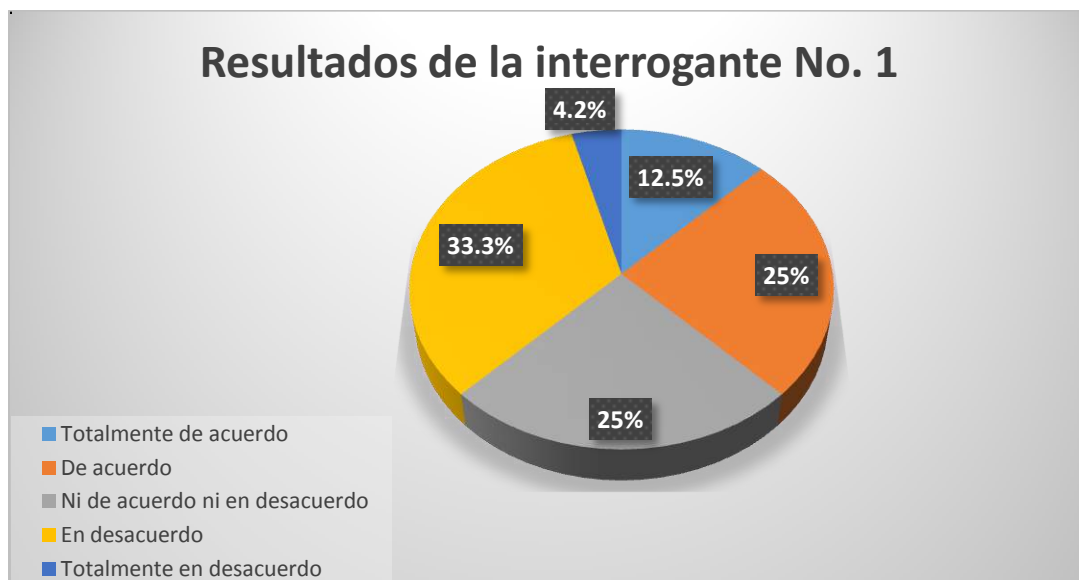
Tabla pregunta 1		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	12.50%
De acuerdo	6	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	25%
En desacuerdo	8	33.30%
Totalmente en desacuerdo	1	4.20%
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 2

Resultados de la pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante número 1, se puede apreciar que el 33.30% de los encuestados están en desacuerdo, al preguntarles si habían recibido alguna capacitación al momento de su ingreso a la empresa, lo cual nos indica que DIT no procura este proceso al momento de ingresar a un nuevo colaborador, esta afirmación se respalda con el 4.20% que está totalmente en desacuerdo y el 25% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa un poco más del 50% de encuestados.

Por otra parte, solo el 12.50% está totalmente de acuerdo con que fueron capacitados a su ingreso de la misma manera que el 25% que dice estar de acuerdo, lo cual podría indicar que es el personal que más tiempo llevan en la empresa, dado a que se sientes cómodos con los conocimientos que estos tienen.

Pregunta 2

2. *¿Algún conocimiento no tratado en mi ingreso habría ayudado en mi desempeño laboral?*

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 5

Tabla de resultados de la interrogante 2

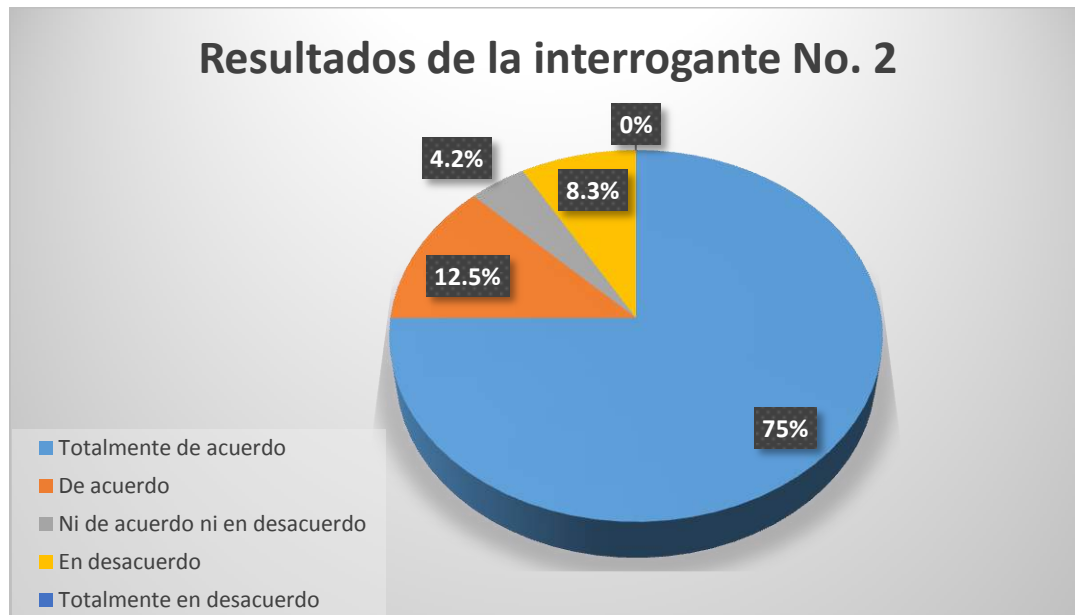
Tabla pregunta 2		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	75%
De acuerdo	3	12.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4.20%
En desacuerdo	2	8.30%
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 3

Resultados de la pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante número 2, se puede apreciar que el 75% de los encuestados están totalmente de acuerdo que, algún conocimiento no tratado en su ingreso habría ayudado en el desempeño de sus actividades laborales que hoy en día realizan en apoyo con el 12.50% el cual opina que también están de acuerdo, lo cual nos lleva a soportar los resultados de la interrogante anterior, puesto que, más del 50% de los encuestados consideran que ciertos conocimientos no fueron enseñados desde el inicio de su prestación laboral.

A su vez se observa que el 12.50% restante, no considera que los conocimientos previos a su inicio de labores hubieran ayudado a su desempeño laboral, esta afirmación se respalda con el 8.30% que está en desacuerdo y con el 4.20% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 3

3. *¿Considero que tengo todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar mis actividades de trabajo?*

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 6

Tabla de resultados de la interrogante 3

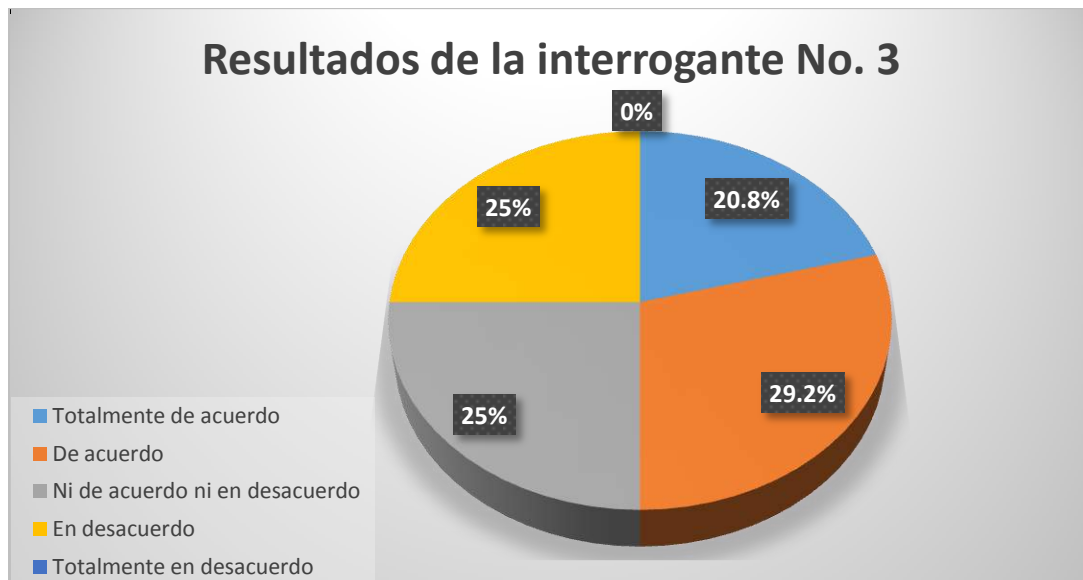
Tabla pregunta 3		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	20.80%
De acuerdo	7	29.20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	25%
En desacuerdo	6	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 4

Resultados de la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante número 3, se observa que, el 29.20% total de los encuestados, están de acuerdo con que tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar sus actividades de trabajo, junto con el 20.80% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual puede indicar que, con el paso del tiempo, los colaboradores se han adaptado a sus actividades y tareas a pesar de no contar con una capacitación.

También se puede analizar que, el 25% de los encuestado no está ni de acuerdo ni en desacuerdo junto con el otro 25% restante que dice estar en desacuerdo.

Pregunta 4

4. *¿Considero que cuento con todas las herramientas para realizar de manera adecuada mis labores?*

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 7

Tabla de resultados de la interrogante 4

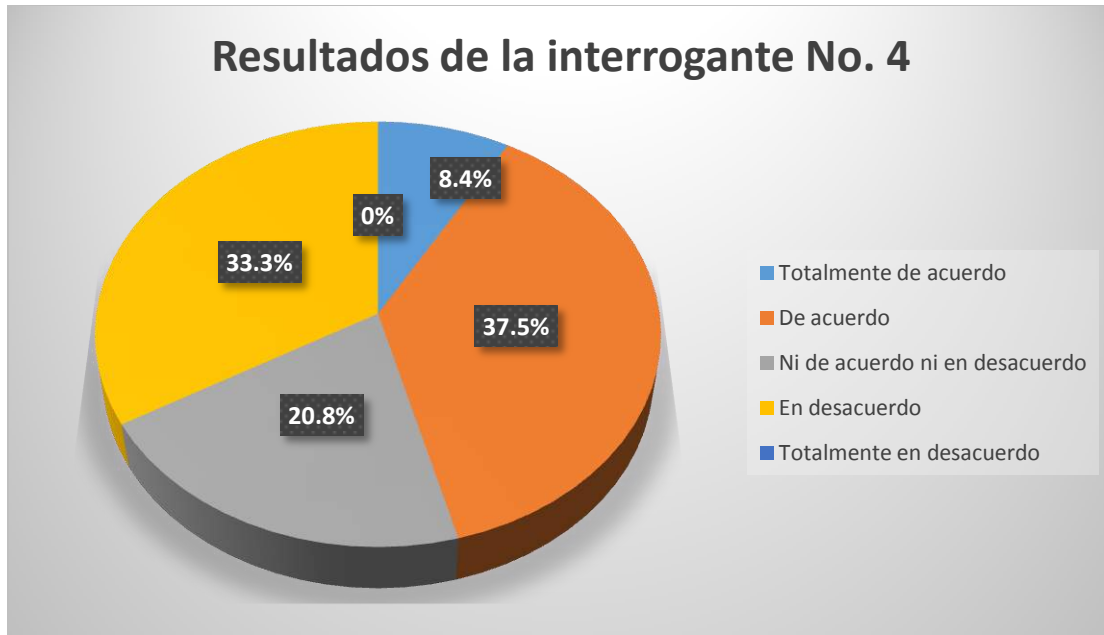
Tabla pregunta 4		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	8.40%
De acuerdo	9	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20.80%
En desacuerdo	8	33.30%
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 5

Resultados de la pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante número 4, se obtuvo que el 37.50% de los encuestados está de acuerdo en que considera que cuenta con todas las herramientas para realizar de manera adecuada sus labores, lo cual es un punto positivo para DIT, sumándole un 8.40% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación, es decir que un 45.90% de los encuestados, tiene las herramientas necesarias para trabajar.

A su vez, se puede observar que el 20.80% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que cuenta con todas las herramientas, lo cual puede indicar que tiene las herramientas necesarias y no las utiliza, por lo que se encuentra imparcial ante esta afirmación.

Por último, se analiza que, el 33.30% de los encuestados está en desacuerdo con la interrogante sobre si cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, lo cual nos puede hablar de una ineficiencia por parte de la organización al no proporcionar dichas herramientas o bien, indicar que el personal no sabe utilizarlas.

Pregunta 5

5. ¿Con frecuencia tengo dudas sobre cómo desempeñar mis labores?

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 8

Tabla de resultados de la interrogante 5

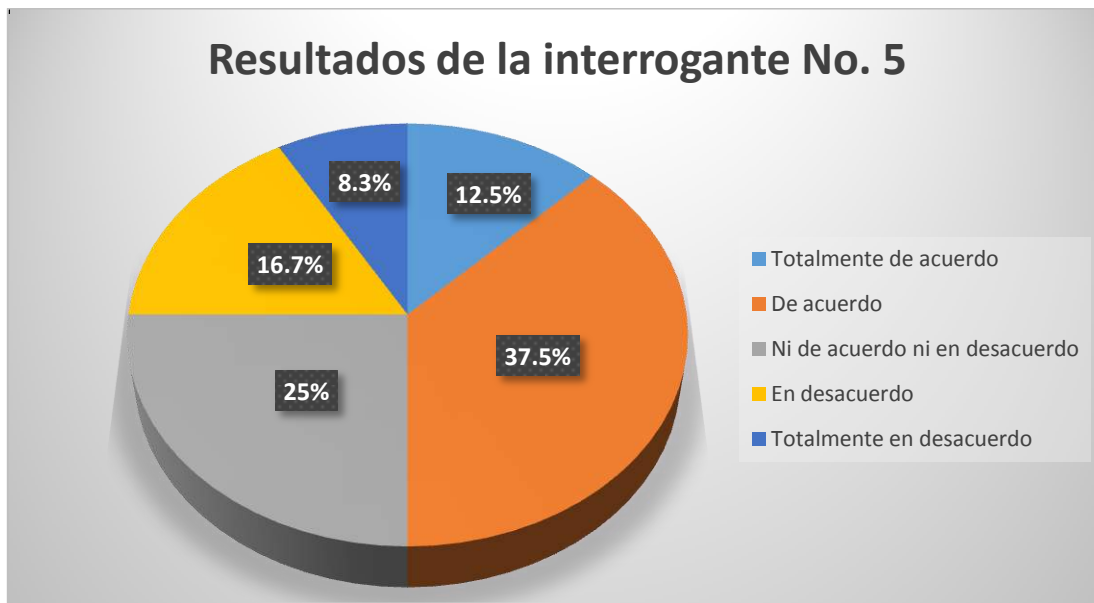
Tabla pregunta 5		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	12.50%
De acuerdo	9	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	25%
En desacuerdo	4	16.70%
Totalmente en desacuerdo	2	8.30%
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 6

Resultados de la pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados de la interrogante 5, son los siguientes: el 37.50% de los encuestados, están de acuerdo, con que, con frecuencia tienen dudas sobre como desempeñar sus labores, lo cual indica un índice de falta de capacitación sumándoles el 12.50% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Por otra parte, se observa que el 25% esta imparcial ante esta interrogante, mientras que, el 16.70% dice estar en desacuerdo junto con el 8.30% que dice estar totalmente de acuerdo, lo cual puede indicar que este otro 25% puede ser el personal más antiguo, que tiene más conocimientos y sabe realizar sus labores.

Pregunta 6

6. ¿Con frecuencia cometo errores al desempeñar mis labores?

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 9

Tabla de resultados de la interrogante 6

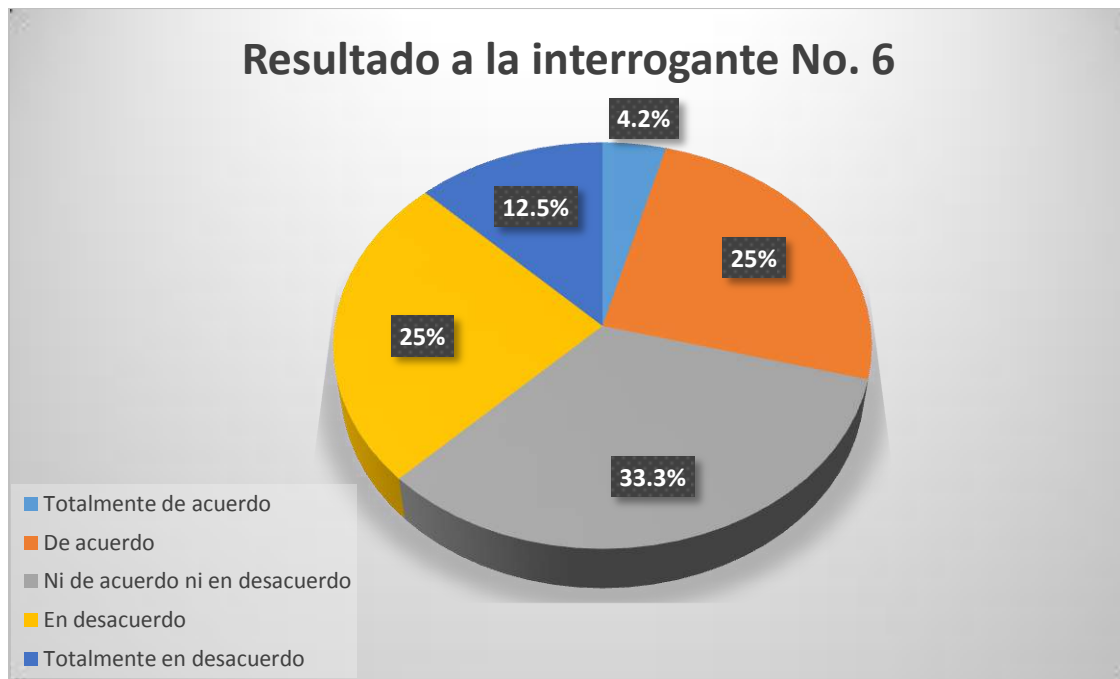
Tabla pregunta 6		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4.20%
De acuerdo	6	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	33.30%
En desacuerdo	6	25%
Totalmente en desacuerdo	3	12.50%
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 7

Resultados de la pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante número 6, al preguntar sobre la frecuencia de errores en las labores que existen, el 33.30% de los encuestados indica que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre este enunciado, lo cual indica un punto neutral que da pauta a entender que si se cometen errores pero no con mucha frecuencia, dicha afirmación se respalda con el 25% que dice estar de acuerdo y en desacuerdo de forma respectiva, por lo que se interpreta que existen errores en el desempeño de labores de forma constante, lo cual no habla de una falta de capacitación.

Pregunta 7

7. ¿Considero necesaria la capacitación para mi área de trabajo?

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 10

Tabla de resultados de la interrogante 7

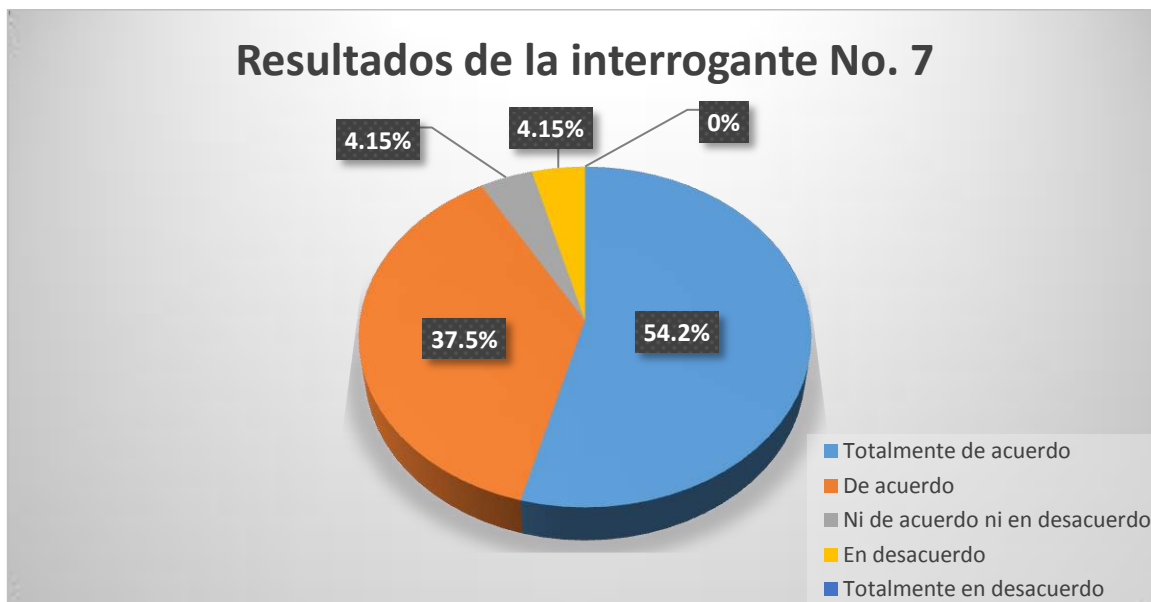
Tabla pregunta 7		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	54.20%
De acuerdo	9	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4.15%
En desacuerdo	1	4.15%
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 8

Resultados de la pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En este apartado se observa que, el 54.20% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que considera necesaria la capacitación, secundando esta afirmación con el 37.5% que dice estar de acuerdo, es decir que un 91.7% de los encuestados está afirmando que consideran necesaria la capacitación.

Por último, el 9.3% que dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, puede ser el mismo pequeño sector del personal que más antigüedad tienen en la empresa y que conocen bien los roles y actividades por lo que no consideran necesaria la capacitación.

Pregunta 8

8. *He recibido algún curso de capacitación durante mi estancia laboral*

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 11

Tabla de resultados de la interrogante 8

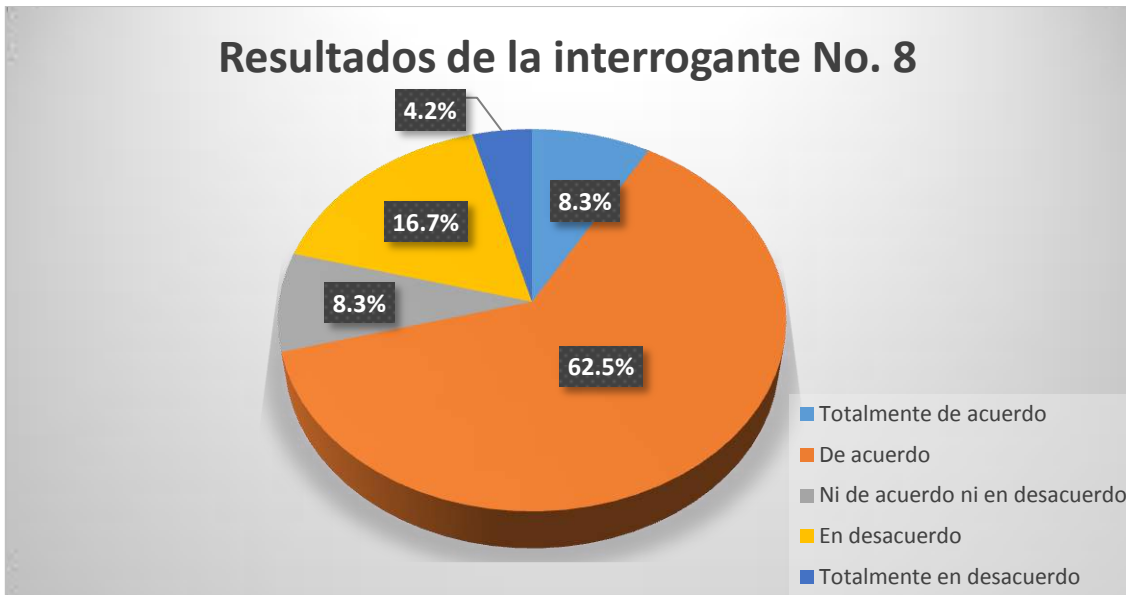
Tabla pregunta 8		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	8.30%
De acuerdo	15	62.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8.30%
En desacuerdo	4	16.70%
Totalmente en desacuerdo	1	4.20%
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 9

Resultados de la pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante 8, se observa que el 62.50% de los encuestados están de acuerdo en que han recibido curso de capacitación durante su estancia laboral, junto con un 8.30% que afirma estar totalmente de acuerdo con esta enunciación, lo cual nos habla que el 70.80% de los encuestados si han recibido cursos de capacitación, por lo que se reflexiona que, a pesar de que hay cursos, estos no se han aplicado de la manera correcta, ni en temas, ni en el momento de la contratación, esto se puede afirmar con los resultado de las preguntas 1, 3 y 7 que previamente se analizó.

El 29.20% restante nos lleva a afirmar el pequeño grupo de empleados con más antigüedad en la empresa, que se hace notar en los resultados que hasta este momento se han analizado.

Pregunta 9

9. *Estaría dispuesto a recibir capacitación*

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 12

Tabla de resultados de la interrogante 9

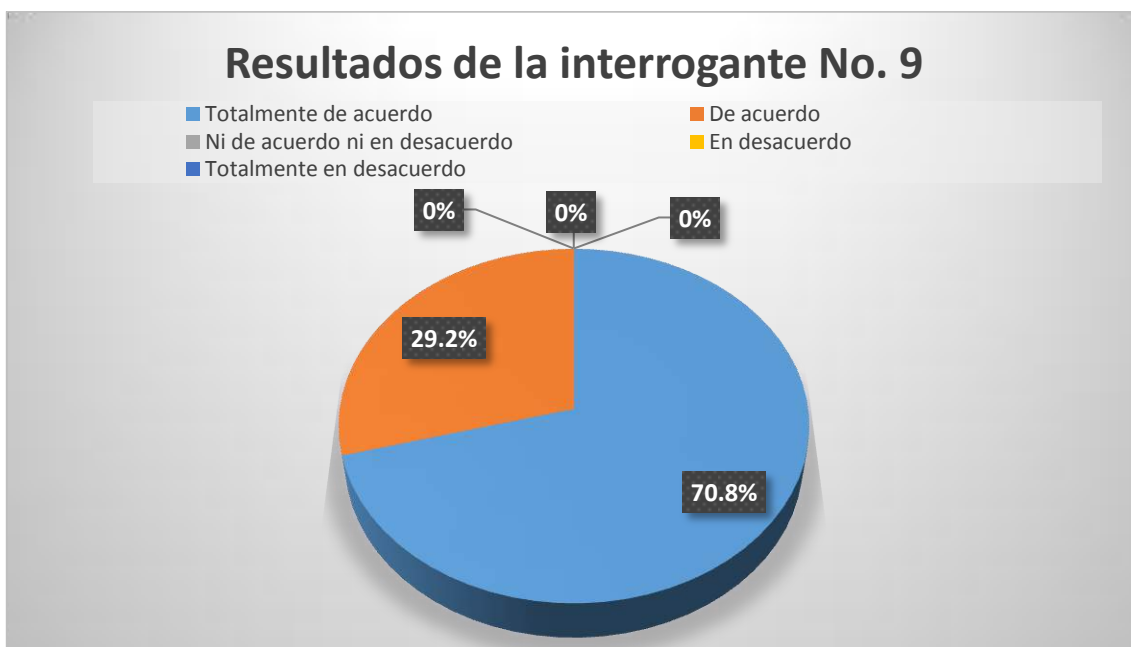
Tabla pregunta 9		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	70.80%
De acuerdo	7	29.20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 10

Resultados de la pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la interrogante 9, se observa a simple vista que el 70.80% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que estarían dispuestos a recibir capacitación, secundándole con un 29.20% que también afirma estar de acuerdo, lo cual es un indicador muy positivo, ya que el 100% del personal DIT está dispuesto a participar y colaborar para adquirir más conocimientos.

Pregunta 10

10. ¿En cuál de las siguientes opciones me gustaría ser capacitado? Puede elegir más de una opción.

Los resultados obtenidos de esta pregunta se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 13

Tabla de resultados de la interrogante 10

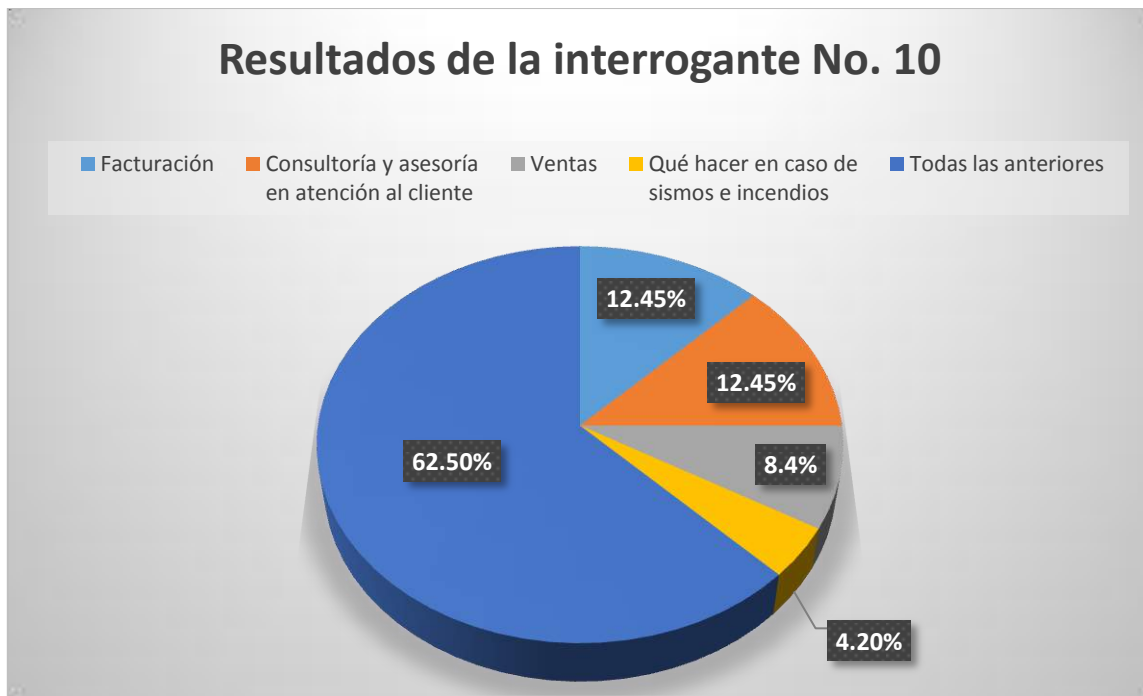
Tabla pregunta 10		
Opciones	Número de personas	Porcentaje
Facturación	3	12.45%
Consultoría y asesoría en atención al cliente	3	12.45%
Ventas	2	8.40%
Qué hacer en caso de sismos e incendios	1	4.20%
Todas las anteriores	15	62.50%
Totales	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráficamente, los resultados se aprecian de la siguiente manera:

Gráfico 11

Resultados de la pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En los resultados de la interrogante 10, se observa que, el 12.45% quisiera capacitarse en temas de facturación, a su vez otro 12.45% le gustaría tener más conocimientos en consultoría y asesoría en atención al cliente, el 8.40% en ventas y el 4.20% sobre cómo actuar en caso de sismos e incendios.

Dicho lo anterior, sobresalta que el 62.50% de los encuestados, desea ser capacitado en todas las áreas que previamente se mencionaron, lo cual hace sentido a nuestro objeto de estudio, dado a que existen diversos temas que necesitan ser capacitados y que el personal de DIT está dispuesto a colaborar.

Aportaciones del personal de DIT

En el punto número 11, del instrumento de investigación, que se aplicó a los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla, se abrió un espacio de sugerencias y comentarios, para recibir aportaciones directas de los empleados, las ideas más sobresalientes, se presentan a continuación:

- Crear un buzón de sugerencias de capacitación.
- Pedir apoyo de los proveedores para recibir más información de los productos que se venden.
- Que a fin del mes se realice una junta para ver las dudas que el personal tiene.
- Que se capacite en atención al cliente y en temas fiscales para realizar facturas.
- Capacitar por igual a todos los trabajadores, dado a que el equipo de trabajo es muy pequeño y todos realizan diversas actividades.
- Que los colaboradores que más tiempo tienen en la empresa compartan sus conocimientos con los de recién ingreso.

Por otra parte, los comentarios que más sobresalen son los siguientes:

- *“Capacitar de manera constante al personal y no dar por entendido que el empleado entra sabiendo del manejo de la tienda..”*
- *“Revisar el trabajo para asegurar que se esté entendiendo todas las actividades.”*
- *“Amabilidad del personal que vaya a capacitar.”*
- *“Explicar los beneficios que el empleado tendrá con los programas de capacitación.”*
- *“Implementar incentivos como parte de la motivación.”*

Todo lo anterior se puede resumir a que el personal de DIT no ha tenido la capacitación suficiente para desempeñar sus labores, dado a que ciertos porcentajes denotan que, los trabajadores comenten errores, tienen dudas sobre los procesos y desean aprender más sobre su área de trabajo para desempeñar de mejor manera sus actividades.

Entrevista

Concluida la parte numérica, con la información cuantitativa, se presenta la parte cualitativa con la entrevista diseñada para el gerente de Distribuidora Industrial de Tuxtla, el C.P. Jesús Ríos Usisima, con la cual se puede determinar el estado real de este grupo de empresas.

Para poder presentar los resultados obtenidos de este segundo instrumento de estudio, se explica en palabras de Quezada (2015), que es una entrevista formal:

“La entrevista formal, se basa en un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable” (P.115)

Se dice que la diferencia entre una entrevista no estructurada y una entrevista estructurada es la formalidad con la que se presentan las preguntas, dado a que una es predeterminada, mientras que la otra es improvisada, por lo que, para esta investigación, se opta por la entrevista formal.

Ahora bien, algunas de las ventajas que existen en la entrevista formal, es que no se necesita de una persona especializada para aplicarla, otra ventaja es que las respuestas se pueden comparar y agrupar de manera más fácil y sencilla, por lo que la entrevista es la herramienta más adecuada para obtener información de carácter cualitativo.

Dicho todo lo anterior se presenta en la tabla 11 la entrevista que se aplico al Gerente del grupo DIT

Tabla 14

Entrevista al Gerente de las tiendas DIT

<i>Preguntas</i>	Respuestas obtenidas del entrevistado C.P. Jesús Ríos Usisima
1. <i>Al ingreso de un nuevo miembro a la empresa ¿Proporcionan</i>	Algo parecido, por lo regular se le asigna a un responsable del área, al nuevo empleado durante la primera semana de su ingreso,

<p><i>capacitación?</i></p>	<p>para que este le indique sus funciones y supervise su trabajo, la persona que se escoge para que se encargue de los nuevos empleados por lo regular es la que más experiencia tiene en el área.</p>
<p>2. <i>Como empresa ¿Qué tipo de capacitación reciben o dan?</i></p>	<p>Como empresa, hemos recibido cursos de capacitación por parte de protección civil, sobre qué hacer en caso de sismos o incendios, que por lo regular se reciben cada 2 o 3 años (actualizaciones) pero por temas de pandemia se suspendieron estos cursos en año el 2020 y 2021, en cuanto sea seguro tomarlos, se retomarán, y respecto a la capacitación que damos es muy sencilla, la empresa es pequeña y no cuenta con expertos en el tema, por lo que, cada que hay un nuevo integrante, lo mandamos directo a su área con una persona supervisándolo por si surgen dudas o no sabe cómo realizar sus labores.</p>
<p>3. <i>¿Cuentan con algún plan de capacitación?</i></p>	<p>No, desafortunadamente somos una pequeña empresa, donde muchos de los miembros realizamos tareas de diversas áreas, por lo que todos tienen que aprender de todo y nos es imposible escribir todo en un manual, pero tenemos la ventaja de que hay mucho trabajo en equipo, pues todos se apoyan entre todos y “sacan la chamba” adelante.</p>

<p>4. <i>¿Cómo determinan o seleccionan los temas de capacitación?</i></p>	<p>Como ya te mencionaba todos saben hacer un poco de todo, así que solo tratamos de identificar que tareas se dificultan más y cuáles de plano no se realizan como deben de ser, para que de esta forma se le apoye al personal.</p>
<p>5. <i>¿Con que frecuencia capacitan al personal?</i></p>	<p>Los cursos de protección civil se aplican cada 2 años por temas de actualización y hace algunos, aproximadamente 7 años atrás, se pedía el apoyo de los proveedores para que nos dieran platicas de los productos, en especial de las maquinas de soldar y soldaduras especiales que es lo más difícil de aprender, pero por temas de contingencia, todos los cursos están suspendidos.</p>
<p>6. <i>¿Consideran un gasto innecesario la capacitación?</i></p>	<p>No lo considero innecesario, pero definitivamente si es un gasto que se sale del presupuesto de las 3 tiendas, pues los gastos fijos mensuales absorben la mayoría del presupuesto que tenemos planeado de manera anual.</p>
<p>7. <i>¿Miden el desempeño de los trabajadores? ¿Si, no? Y ¿Cómo?</i></p>	<p>Si, de forma sencilla vemos al final del mes quien cumplió con los objetivos, por ejemplo los de ventas, podemos ver que tuvieron buen desempeño si cumplieron con el monto de ventas, los del área administrativa, si entregaron las nominas y la contabilidad en tiempo y en forma y así sucesivamente.</p>

<p>8. <i>¿Han detectado deficiencias en las labores del personal en DIT?</i></p>	<p>Como en toda organización hay eslabones frágiles y resistentes, y nosotros no somos la excepción, en ocasiones se ha detectado que hay empleados que tienen dificultades para adaptarse a los cambios, sobre todo los del área de ventas con todo esto de los nuevos cambios fiscales y la actualización de sistemas.</p>
<p>9. <i>¿Han considerado a la capacitación como una alternativa de mejorar el desempeño laboral en los trabajadores?</i></p>	<p>Como tal no, pero no descartamos la idea de proporcionar incentivos y cursos para los empleados en el próximo año, pues la pandemia nos dejó muchos aprendizajes y lecciones a corregir, pues nadie estaba preparado para esta situación.</p>

CAPÍTULO V

Propuesta de solución al problema de Investigación

5. Propuesta de solución al problema de Investigación

En este último capítulo se presentan las propuestas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Distribuidora Industrial de Tuxtla (DIT) a partir del diseño de herramientas que empleen la aplicación del modelo DNC al igual de las observaciones, comentarios y conclusiones.

5.1 Diseño de modelo de detección de necesidades de capacitación para el personal DIT

A partir de la problemática que presenta el grupo de empresas Distribuidora Industrial de Tuxtla, donde, toda la información y responsabilidad recae en una sola persona, la cual a pesar de instruir a cada miembro que ingresa a la empresa, tiene dificultad para proporcionar la capacitación, dado a que es una pequeña empresa, con poco personal y recursos limitados, por lo que los trabajadores, tienen que aprender de forma empírica y con errores, por tal motivo, se propone la implementación de un Modelo de Detección de Necesidades de Capacitación, para que de esta forma, se pueda identificar de manera más precisa los temas y labores a enseñar.

Se sugiere la aplicación de un DNC, dado a que, se puede identificar al personal con más necesidades de capacitación, se limita a enseñar únicamente lo que el personal necesita, se diseñan planes de capacitación más específicos, se ahorra tiempo y recursos, al igual de permitir un mejor aprovechamiento de las técnicas de instrucción.

Dicho lo anterior, se presenta como propuesta la implementación de tres herramientas, las cuales, tienen como finalidad, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de DIT. La primera, es un cuestionario empleando el método DNC para identificar que tareas se deben de capacitar, según las necesidades del empleado, seguido por una guía para elegir la técnica de capacitación más adecuada, concluyendo con un modelo de objetivos SMART para medir el desempeño del personal.

a) Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al personal DIT

Para la aplicación de este cuestionario, se recomienda asignar a un responsable, que supervise el correcto llenado del formato y las instrucciones al personal, a su vez, este

designado, tendrá la función de llenar un formato final, el cual contendrá el nombre del empleado, sus necesidades a capacitar, el método que empleará así como la fecha.

Cabe destacar, que este cuestionario consta de un encabezado (título), un objetivo para que trabajador entienda la razón por la cual se quiere recabar la información, así como las instrucciones las cuales ayudan al aplicador y al encuestado a llenar de manera correcta lo que se indica.

A su vez, este formato, consta de dos apartados el apartado A y B, en el primer apartado, se pide información personal, como: nombre del empleado, el puesto que ocupa, su antigüedad, así como su jefe inmediato, esto con el fin de distinguir a cada colaborador del resto, también se piden datos adicionales como su grado de escolaridad, su teléfono, correo electrónico y padecimientos, información que será útil para conocer de mejor manera sus necesidades de capacitación. El formato de cuestionario, que se sugiere se aplique al personal DIT, se presenta a continuación:

Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al personal DIT

Objetivo:

El presente cuestionario, tiene la finalidad de conocer las necesidades de aprendizaje de los colaboradores de DIT, para poder identificar las tareas a instruir y así integrarlas a un Programa de Capacitación que contribuya al logro de objetivos del personal y la empresa.

Instrucciones:

1. Antes de comenzar, procura tener un bolígrafo a la mano y leer atentamente
2. Responde la casillas del apartado A, (datos generales) con la información que se te solicita
3. Responde al apartado B, con lo que más se asemeje a tu realidad laboral

Recuerda que esta información se utilizará para implementar técnicas que mejoren tus conocimientos, trata de responder con la verdad, agradecemos tu apoyo y colaboración.

APARTADO A

Datos generales

Nombre completo	
Puesto que desempeña	
Antigüedad	Años: _____ Meses: _____
Jefe inmediato	
Grado de escolaridad	Primaria () Secundaria () Preparatoria () Universidad () Otro _____
Teléfono	
Correo electrónico	
Enfermedad/discapacidad	

Por otra parte el apartado B, se enfoca a las necesidades de capacitación que el personal del grupo DIT puede presentar, cabe señalar que estas necesidades de capacitación fueron diseñadas a partir de los resultados de la encuesta del apartado 10 del capítulo 4. En esta sección, el empleado puede categorizar sus necesidades como:

1. Prioritario
2. Alto
3. Medio
4. Bajo
5. No existente de necesidad

Donde 1 es el valor más alto y con más prioridad, hasta el número 5 que dependiendo el caso, se puede omitir del programa de capacitación. El apartado B se presenta a continuación:

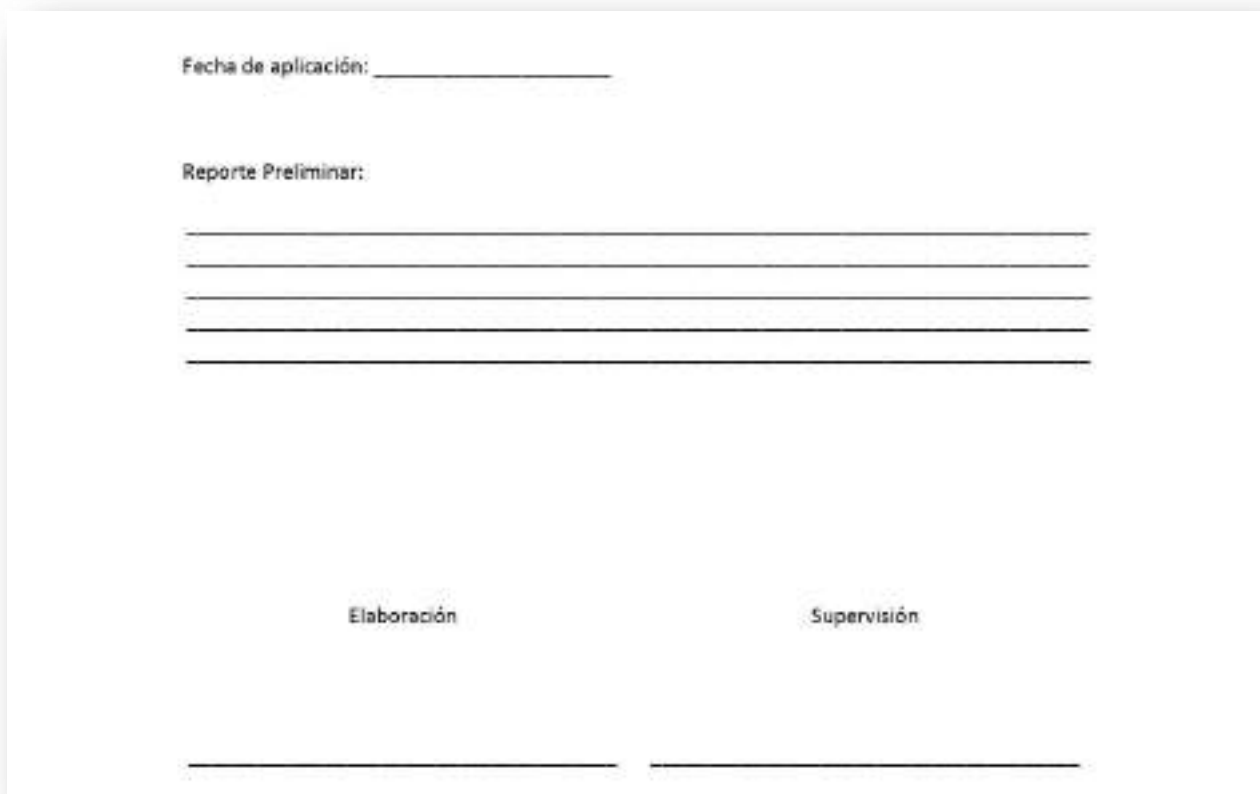
APARTADO B

Actividad/Tarea		Nivel de Necesidad				
		Prioritario	Alto	Medio	Bajo	No existe necesidad
1. Ventas						
1.1	Arqueo y corte de caja					
1.2	Asesoría al cliente en productos UTP/Lincoln/Espomega/Cortec					
1.3	Uso del sistema contable (Facturación/Complementos de pago)					
1.4	Elaboración y seguimiento de cotizaciones					
1.5	Asesoría telefónica					
1.6	Uso de la terminal de cobro					
2. Compras						
2.1	Control de compras					
2.2	Inventario de mercancías					
2.3	Requisición de cargas con Praxair					
2.4	Requisición de tanques ajenos en la plataforma Linde					
3. Administrativo						
3.1	Elaboración del corte					
3.2	Control de ingresos y egresos por medio de Excel					
3.3	Control de transferencias bancarias por medio de Excel					
3.4	Control de pago a proveedores					
4. Primeros auxilios						
4.1	¿Qué hacer en caso de incendios?					
4.2	¿Qué hacer en caso de fuga de tanques?					
4.3	¿Qué hacer en caso de derrame de productos tóxicos?					
4.4	¿Qué hacer en caso de emergencias?					

Por ultimo, el aplicador, debe supervisar que el formato este debidamente llenado, para proceder a su supervisión, donde registrará la fecha de aplicación y un pequeño reporte preliminar, donde indicara sus primeras impresiones sobre las necesidades a capacitar.

Es importante que el aplicador y un supervisor firmen el formato DNC, el cual, a traves de su firma, dará por entendido que renocen las necesidades a capacitar.

Dicho apartado, se presenta a continuación:



Fecha de aplicación: _____

Reporte Preliminar:

Elaboración Supervisión

Fuente: Elaboración propia con base en datos del modelo de Mérida (2013)

Una vez, aplicado el formato de Detección de Necesidades de Capacitación, el siguiente paso, sugerido a realizar, es el concentrado de necesidades de capacitación, donde se coloca el nombre de cada trabajador, el puesto que ocupa, asi como las necesidades que se encontraron a capacitar, tambien se sugiere adjuntar el formato de capacitación que el trabajador requiere junto con su fecha tentativa de aplicación.

Dicho concentrado es el siguiente:

FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			Fecha:		
			Día	Mes	Año
No.	Nombre del trabajador	Puesto	Necesidad de capacitación	Técnica de capacitación	Fecha de aplicación
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Anotaciones:					
Nombre de quien elaboró:				Firma:	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del modelo de Mérida (2013)

b) Guía para la elección de técnica de capacitación

Una vez que se tiene detectada la o las necesidades de capacitación de cada trabajador, se recomienda que se elija la técnica que más se adecue a sus necesidades, ya que algunas labores son más complejas que otras y no necesitan una técnica de enseñanza tan compleja.

Ahora bien, considerando el tamaño, giro y recursos de la empresa, se recomienda la aplicación de las siguientes técnicas:

- Material audiovisual: videos que expliquen el o los procesos que requieran un grado considerado de observación y concentración.
- Manuales: documentos que plasmen las actividades más comunes dentro de la empresa, paso a paso, para que el trabajador los consulte durante su capacitación y cuando sea pertinente.

- Simuladores: Al tener contacto directo con el cliente se puede emplear este método, con el apoyo de sistemas o software que complementen este proceso.
- Talleres: para el personal de venta, se puede optar por talleres enseñen las técnicas para una correcta transacción o bien, la actualización constante en temas fiscales y facturación.
- Platicas o conferencias: en temas de actualización, se puede optar por solicitar ayuda directa con los proveedores, que ofrecen platicas para dar a conocer sus productos.

Dicho lo anterior, se presenta una tabla, la cual puede servir de referencia al encargado de capacitación.

Tabla 15

Determinación de la técnica de capacitación

Técnica de capacitación	Sugerencia de uso o implementación
Material audiovisual	Se recomienda en actividades administrativas, donde, la técnica de aprendizaje sea de observación y practica y que el número de preguntas o dudas sea mínima.
Manuales	Esta técnica se puede emplear para actividades repetitivas y que consten de una secuencia lógica de pasos a realizar, donde, con simple comprensión lectora se pueda entender las actividades a realizar, se recomienda para el área de compras y administrativo.
Simuladores	El uso de esta técnica se elegirá para recrear una escena, para que el empleado pueda saber cómo actuar y desempeñar la labor, se recomienda para el área de ventas y primeros auxilios.

Talleres	Esta técnica está enfocada en proporcionar conocimientos e información necesaria para el desempeño de actividades, se recomienda su aplicación en el área de ventas.
Platicas o conferencias	Enfocadas en conocimientos externos que necesiten la intervención de un tercero para dotar de conocimientos a los empleados, ejemplo cursos contables o de primeros auxilios.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 15, el encargado, podrá tomar una mejor decisión en cuanto a la asignación de técnicas de capacitación para el empleado y así cubrir las necesidades a enseñar del trabajador.

c) Modelo de objetivos SMART para la medición del desempeño del personal

Por último, para evaluar las técnicas de capacitación asignadas, se sugiere la implementación del modelo de objetivos SMART para conocer si estas técnicas fueron las adecuadas para el personal, ya que por medio de los objetivos, se visualizará si el empleado cumple con las metas planteadas.

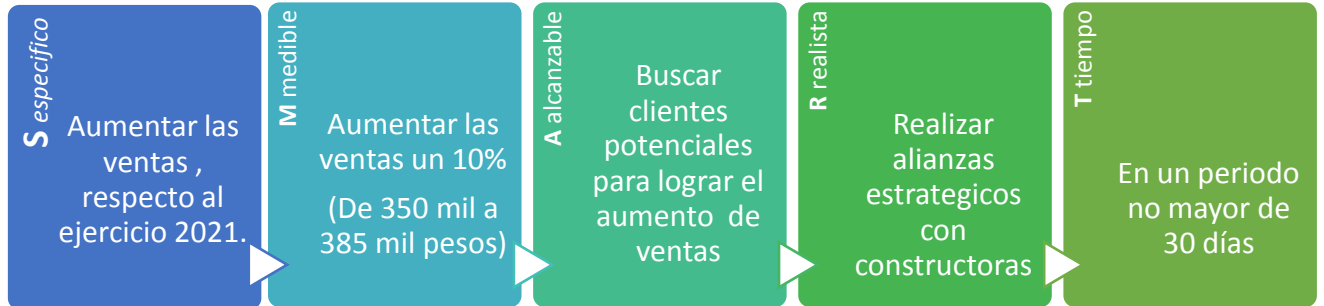
Para poder utilizar esta técnica se propone, emplear los objetivos SMART por cada área laboral que se identificó con más necesidad de capacitación en las tiendas DIT, a partir de los resultados obtenidos del capítulo 4, los cuales son las siguientes:

1. Ventas
2. Compras
3. Administrativo
4. Primeros auxilios

Dicho lo anterior, se expone de manera ejemplifica los objetivos SMART por área de necesidad, que el personal encargado podrá modificar, según las necesidades.

Figura 5

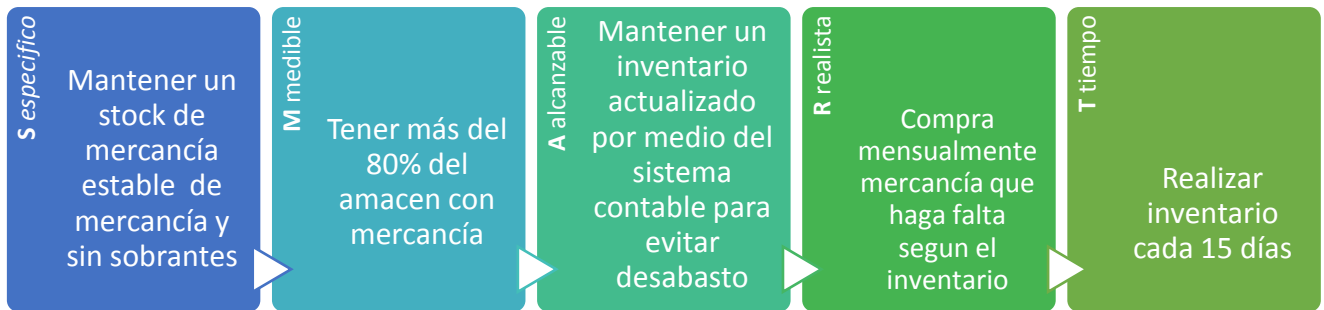
Objetivos SMART para el área de ventas



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Objetivos SMART para el área de compras



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Objetivos SMART para el área administrativa

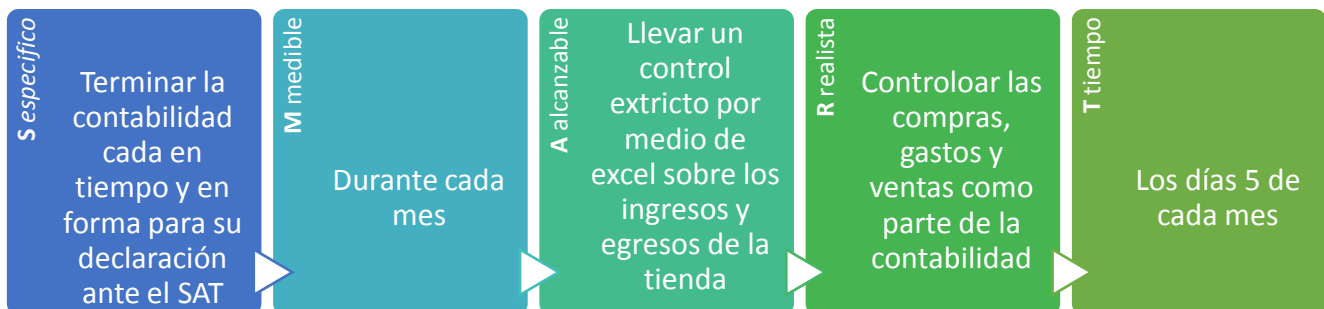
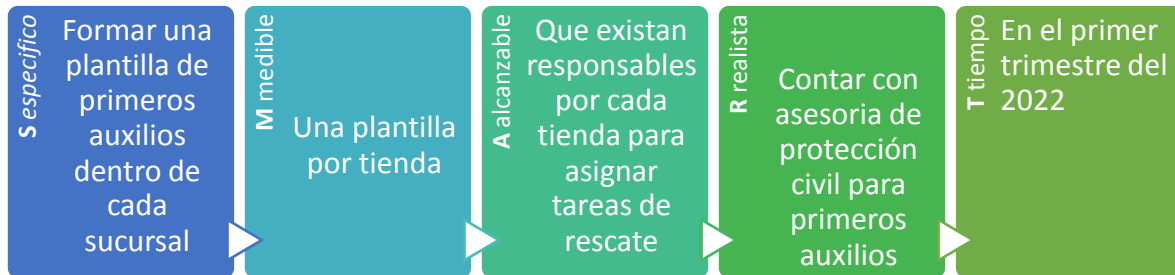


Figura 8

Objetivos SMART para todo el personal en primeros auxilios



Fuente: Elaboración propia

Como bien se hizo mención, dichos objetivos pueden ser modificados por el gerente o encargado, adecuándolos a las necesidades de la organización para que estos sean cumplidos y así medir el desempeño del trabajador, esto sin perder en cuenta que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y cumplirse en tiempo.

Recomendaciones y conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación, principalmente en el 5to y último capítulo, se ha hecho la recomendación de la aplicación del método DNC para mejorar el desempeño laboral del personal de las empresas: Distribuidora Industrial de Tuxtla, ya que, desde un inicio, se detectaron problemas en la ejecución de tareas debido a la falta de capacitación, teniendo como origen, la falta de programas, recursos financieros y técnicas para su implementación, originando un bajo desempeño laboral, lo que repercute de manera directa en la elaboración de tareas.

Se realiza esta recomendación ya que, se reconoce que las empresas DIT no llevan a cabo un proceso de capacitación, problema que es muy común en las microempresas, tal y como se detalla en el capítulo dos de esta investigación.

Por lo que, como recomendación final, se sugiere la implementación de un cuestionario de detección de necesidades de capacitación que con anterioridad se explicó en este capítulo, al igual de la selección óptima de la técnica de enseñanza, a la proximidad.

También, se hace hincapié, en que se asigne un responsable por tienda, que tenga más experiencia y control con los empleados, para que este proceso se lleve a cabo en orden y se tome la seriedad que requiere.

A su vez se recomienda que, una vez que es detectada la o las necesidades de capacitación, se atienda a la brevedad el programa de capacitación que el empleado necesita y así corregir la deficiencia en el desempeño de sus labores.

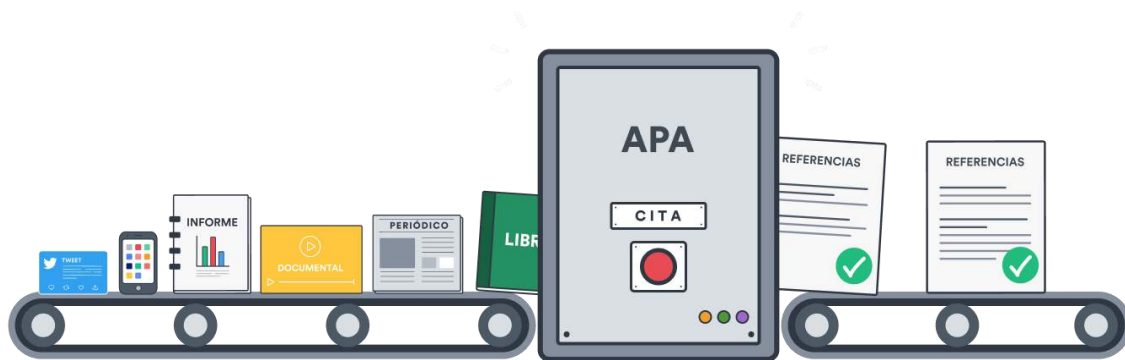
Por otra parte, se recomienda retomar los cursos de ¿Qué hacer en contra de sismos e incendios? Y primeros auxilios, impartidos por protección civil, que por motivos diversos, la empresa DIT dejó de realizar.

Por último y no menos importante, se sugiere medir el desempeño laboral del personal, a través de los objetivos SMART dado a su poca complejidad, fácil acceso y mayor alcance, para el tipo de empresa que representa DIT, para que de esta forma se corrobore, si las tareas se están ejecutando de manera correcta.

Todo lo anterior, está basado en técnicas y teorías que esta investigación recabó, por lo que, su finalidad es el de mejorar la funcionalidad y ritmo de trabajo del grupo DIT.

El recurso humano es lo más valioso con el que una empresa cuenta, por lo que, se invita a los dueños y directivos de distribuidora Industrial de Tuxtla, que inviertan y apuesten por el personal, porque gracias a su desempeño colectivo, la empresa existe y también que estén abiertos a cualquier sugerencia y comentario por parte del empleado, ya que de ahí, se pueden obtener mejores resultados.

Referencias bibliográficas



Referencias bibliográficas:

- Aguilar, E. (2018) *Deficiencias en el rendimiento laboral*. GDTH. <https://t.ly/KZzY>
- Aguilar, J. M. (2019). *El diagnóstico de necesidad de capacitación*. México: Gestión y Corporacion Editorial.
- Arias, F., & Heredia, V. (2010). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Barquera, Y. (15 de 12 de 2020). *IDESSA*. Obtenido de Realiza un acertado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC): <https://idesaa.edu.mx/blog/la-importancia-de-realizar-un-acertado-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>
- Barrantes, R. E. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. En R. Barrantes, *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. (pág. 100). Costa Rica: EUNED.
- Barrios, Y. (31 de Julio de 2012). *La importancia de la capacitación*. Pymempresario Blog. <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-lacapacitacion/>
- Belly L. (2017) *El desempeño laboral*. McGraw Hill. <http://t.ly/V5Ig>
- Bizneo B. (2021) *¿Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo?* Blog. <https://t.ly/jI70>
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. ICFES. Bogotá, Colombia. Recuperado en Febrero, 07, 2015 desde <https://www.contrasentido.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo3.pdf>
- Bohlander, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial México.
- Cejas Martinez, M., & Acosta, J. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos*. *Instituto de Derecho Comparado, anuario*, 23.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8a Ed.). (pp. 148-192). Mc Graw Hill. Colombia. ISBN: 970-10-6104-7.
- COFIDE. (2020). *Detección de necesidades de capacitación a los colaboradores*. México: Codemex.
- Comisión Federal de Derechos Empresariales (2020) *Análisis del Estado de Cumplimiento de los Derechos Humanos Frente a las Actividades Empresariales*. Artículo disponible en línea. Recuperado el 19 de agosto del 2021 desde: <http://informe.cndh.org.mx/menu.aspx?id=60113>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021) *Del Trabajo y de la Previsión Social* (p. 137) Artículo disponible en línea en versión PDF. Recuperado el 16 de agosto del 2021 desde: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cortes, Á. (2016). *Competencias laborales: Una herramienta para elevar la efectividad de la Administración*. Madrid: McGrawHill.
- Diaz, J., & Abreu, J. (2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León] Repositorio Institucional UN. <http://t.ly/OS0h>
- Distribuidora Industrial de Tuxtla (2017) Manual de Organización, misión , visión y valores. Archivo interno.
- Emprendedores (2021, 02 de marzo) *Mentoría y Consultoría*. Blog. <http://t.ly/N4zb>
- Gerald, Milkovich, G., & Boudreau, A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall.
- Gestión RH. (2019) Detección de necesidades de Capacitación. Blog. <http://t.ly/C2qR>
- Hernández, S. R., Fernández, C.C., & Baptista L.P. (2014) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.México.PDF <https://n9.cl/2i4>

- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. (5a ed.). Recuperado en 2013, Mayo, 23 desde:
<http://www.freelibros.org/libros/metodologia-de-la-investigacion-5ta-edicion-roberto-hernandez-sampieri.html>
- Hernández Torres, M. (2001) “Estrategia y Control de gestión”, *Revista Minería y Geología*. Vol. XIV. No. 2. Moa. Holguín. Cuba.
- INEGI (2019) *Censo de Población y Vivienda 2019. Cuestionario ampliado. Productividad total de los factores y contribución al crecimiento económico de México, a partir del valor de producción, por sector de actividad económica*. Consultado el 02 de marzo del 201. <https://www.inegi.org.mx/temas/ptf/>
- La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2020) *Reglas de Operación e Indicadores de Evaluación y Gestión del Programa de Apoyo a la Capacitación*. Artículo disponible en línea. Recuperado el 18 de agosto del 2021 desde:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=2123916
- Lens, A. (2021 de Marzo de 2021). *RH Recursos Humanos*. Obtenido de Cómo hacer la evaluación del desempeño laboral en tu empresa:
<https://factorial.mx/blog/evaluacion-desempeno-empleado/>
- León, M. G. (17 de Agosto de 2017). *HumanDraft*. Obtenido de DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC):
<https://humandraft.com/2017/08/deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-dnc/>
- Ley Federal del Trabajo (2020) *De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores* (p. 45) Artículo disponible en línea en versión PDF. Recuperado el 16 de agosto del 2021 desde:
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf

Ley Federal del Trabajo (2020) *De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores* (p. 43) Artículo disponible en línea en versión PDF. Recuperado el 16 de agosto del 2021 desde: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf

LIDERMAN. (03 de 10 de 2021). *Mundo LIDERMAN*. Obtenido de <https://www.liderman.com.pe/que-es-seguridad-vial/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021) *México ingresa a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico*. Artículo disponible en línea en versión PDF. Recuperado el 19 de agosto del 2021 desde: <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n43/telloocde.pdf>

Mercado, Efrén. (2021) Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación y formación en la CCSS. *Revista Gestión Volumen 10, Segundo Semestre 2002. Número 2 pp 65*

PEOPLENEXT Blog (2021) Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa. Artículo disponible en línea. Recuperado el 19 de agosto del 2021 desde: <https://blog.peoplenext.com.mx/tag/evaluacion-de-desempeno-evaluacion-360>

Pérez, O. (17 de Julio de 2021). *Blog People next*. Obtenido de Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa: <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018) *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. PFDT <https://n9.cl/kkn10>

Quezada, L. N. (2015). *Metodología de la Investigación estadísticas aplicadas a la Investigación*. Lima Perú: MACRO.

Real Academia Española (2020) Concepto de necesidad. <https://dle.rae.es/necesidad>

-
- Rodríguez, J., & Morales, S. (2008). *La Capacitación en las Organizaciones Modernas*. México: UACH.
- Rodriguez, M. (2015). *Administración de la Capacitación*. México: McGrawHill.
- Rojas S.F. (2017) *Capacitación y Desempeño Laboral*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio Institucional UN. <http://t.ly/h2mu>
- Sánchez-Castañeda., A. (2007). *La Capacitación y el adiestramiento en México, regulación, realidad y retos*. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 191-228. Recuperado de <http://www.rad.unam.mx>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill; Interamericana Editores.
- Serna H. y Delgado R. (2017) *La capacitación en las pequeñas y Medianas empresas (PYMES) de México*. *Revista académica de economía*. México. <https://n9.cl/jbwsx>
- Siliceo A. A. (2015) *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial; Limusa
- Souza, P. (2019). La capacitación y sus generalidades. En P. Souza, *La capacitación y sus generalidades* (pág. 12). Colombia: Cali Editorial.