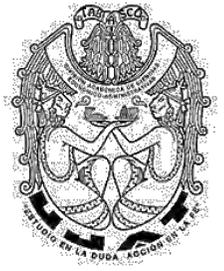




# UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

---

---

## “ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN UNA ABARROTERA DE VENTA AL MAYOREO EN CÁRDENAS TABASCO.”

TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA MODALIDAD DE:

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**L.I.A. SILVIA LAURA PRECIADO MORENO**

DIRECTORA DE TESIS:

**DRA. GLADYS HERNÁNDEZ ROMERO**

VILLAHERMOSA, TABASCO FEBRERO 2017



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DACEA**

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Oficio No. JEP/037/17.

Febrero 3 de 2017.

**Autorización de Impresión**

Trabajo Recepcional.

**L.I.A. SILVIA LAURA PRECIADO MORENO  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN UNA ABARROTERA DE VENTA AL  
MAYOREO EN CÁRDENAS TABASCO".**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

**ATENTAMENTE**

  
**M.F. LENÍN MARTÍNEZ PÉREZ  
DIRECTOR**

## CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN UNA ABARROTERA DE VENTA AL MAYOREO EN CÁRDENAS TABASCO”**, de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 23 días del mes de febrero del año 2017.

**AUTORIZO**



**L.I.A. SILVIA LAURA PRECIADO MORENO**

## Agradecimientos

Debo agradecer a todos los que me apoyaron en realizar este logro profesional, primero a Jehová por darme la vida y seguir cuidándome, a toda mi familia que me apoyo este tiempo y sobre todo a mi hermana Daniela Carolina por estar animándome a seguir adelante, gracias por tu gran ayuda incondicional en todo momento.

También agradezco a mi directora de tesis la Dra. Gladys por su guía, paciencia y apoyo para la culminación de esta tesis, de igual forma a los revisores que me ayudaron con sus sugerencias, gracias por su tiempo.

*Gracias.*

## Índice

<b>Introducción</b> .....	11
<b>Capítulo 1. Diseño de la investigación</b> .....	13
1.1- Planteamiento del problema.....	13
1.2.- Justificación .....	15
1.3.- Objetivo General.....	16
1.4.- Hipótesis .....	17
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b> .....	17
2.1 Administración en las organizaciones.....	17
2.1.1 Concepto de Administración .....	18
2.1.2 Importancia del factor humano en las organizaciones.....	19
2.2 Capacitación .....	21
2.2.1 Concepto.....	21
2.2.2 Objetivos.....	22
2.2.3 Importancia.....	23
2.2.4 Cultura .....	26
2.2.5 Marco Legal.....	27
2.2.6 Proceso.....	29
2.2.6.2 Programa.....	33
2.2.6.3 Ejecución .....	36
2.2.6.4 Evaluación .....	37
<b>Capítulo 3.- Análisis de la situación del factor humano de la abarrotera de venta al mayoreo</b> .....	39
3.1 Antecedentes .....	39
3.2 Situación actual .....	41
3.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	42

<b>Capítulo 4. Proceso metodológico y el Diagnóstico de Necesidades de la Capacitación (DNC).</b> .....	43
4.1.- Proceso metodológico.....	43
4.2 Elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación para una abarrotera de venta al mayoreo en Cárdenas, Tabasco.....	44
4.2.1 Métodos de trabajo.....	44
4.2.2 Inventario de recursos humanos.....	46
4.2.3 Escenarios.....	47
4.2.4 Instrumentos de recolección de datos.....	47
4.2.5 Procedimiento.....	55
4.2.6 Resultados.....	56
4.2.7 Prioridades.....	83
4.2.8 Cuadro integrador.....	84
4.2.9 Problemas identificados que no requieren capacitación.....	85
4.2.10 Limitaciones u obstáculos.....	85
<b>Capítulo 5.- Diseño de un programa de capacitación para el personal de la abarrotera de venta al mayoreo.</b> .....	86
5.1 Programa de capacitación para los empleados de la abarrotera de venta al mayoreo.....	86
5.2 Asistentes a la capacitación.....	86
5.3 Objetivos de la capacitación.....	86
5.4 Carta descriptiva.....	86
5.4.1 Área 1: La comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.....	87
5.5 Desarrollo de los temas del programa de capacitación.....	91
5.6 Criterios de instrumentación.....	95
5.7 Costos y recursos.....	95
5.8 Evaluación del programa de capacitación.....	96
5.9 Sugerencias.....	96

**Conclusión**.....99

**Bibliografía**.....101

**Anexo**.....107

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Índice de tablas

1 Organigrama.....	41
2 Inventario de recursos humanos de la abarrotera.....	46
3 Resultados de la entrevista.....	56
4 Rango de edades.....	60
5 Estado civil.....	61
6 Nivel de estudios.....	62
7 Hijos.....	63
8 Vive en casa.....	63
9 Habita con.....	64
10 Proveedor.....	65
11 Actividad fuera de lo laboral.....	66
12 Padece de alguna enfermedad.....	67
13 Toma medicamentos.....	67
14 Cirugía.....	68
15 Salud.....	69
16 Rango de años laborando.....	70
17 Desempeño de tareas.....	71
18 Aspectos sociales.....	72
19 Aspectos personales.....	74
20 Condiciones de trabajo.....	75
21 Aspectos administrativos.....	76
22 Relación con el jefe.....	78
23 Aspectos de mejora.....	79

24 Ambiente laboral.....	80
25 Rendimiento/Productividad.....	81
26 Actuación/Comportamiento.....	82
27 Áreas de la empresa.....	84
28 Carta descriptiva.....	87
29 La comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.....	87
30 Valores en el ámbito laboral.....	90
31 Costos y recursos.....	95

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Índice de gráficas

1 Rango de edades.....	60
2 Estado civil.....	61
3 Nivel de estudios.....	62
4 Hijos.....	63
5 Vive en casa.....	64
6 Habita con.....	65
7 Proveedor principal.....	65
8 Actividad fuera de lo laboral.....	66
9 Padece alguna enfermedad.....	67
10 Toma medicamentos.....	68
11 Cirugía.....	69
12 Salud.....	69
13 Rango de años laborando.....	70
14 Desempeño de tareas.....	71
15 Aspectos sociales.....	73
16 Aspectos personales.....	74
17 Condiciones de trabajo.....	75
18 Aspectos administrativos.....	77
19 Relación con el jefe.....	78
20 Aspectos para mejorar.....	79
21 Rendimiento/Productividad.....	81
22 Actuación/Comportamiento.....	82

## Introducción

La formación que se les da a las personas por medio de una capacitación es de mucha importancia, ya que incrementa el potencial humano, y esto a su vez, permite que las actividades que se realicen en el área de trabajo sean llevadas a cabo con eficiencia.

En la actualidad, la capacitación debe de ser una prioridad, ya que es un beneficio para la empresa, porque por medio de ella, se tiene colaboradores con más pericia y capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa.

Sarur (2013) menciona:

El “saber” es importante pero, actualmente, por el incremento de los niveles de competitividad y la complejidad de las operaciones empresariales, se requiere “conocimiento”, y no en una sola persona, es requisito compartir ese conocimiento para generar soluciones a las problemáticas detectadas en una empresa, tomando en cuenta la velocidad del cambio y el avance de las TIC's puesto que el conocimiento se vuelve obsoleto (p.42).

Actualmente, muchos dueños de empresas pequeñas y medianas no aceptan que se lleve a cabo la capacitación, debido a que mencionan que no les beneficia o es pérdida de tiempo y dinero. Por tal motivo, es uno de los factores por el cual muchas empresas fracasan en poco tiempo.

El presente análisis realizado a una abarrotera de venta al mayoreo en Cárdenas, Tabasco está conformado por 5 capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el capítulo uno se detallan los aspectos generales de la investigación: planteamiento del problema, preguntas de investigación, justificación, objetivo general e hipótesis.

El capítulo dos abarca el marco teórico, donde se hace mención de la administración en las organizaciones, el concepto de administración, la importancia del factor humano en las

organizaciones, el concepto de capacitación sus objetivos e importancia, también abarca la cultura, el marco legal, además se menciona el proceso del diagnóstico de las necesidades de capacitación, se detalla los medios para detectar las necesidades, el programa y las técnicas que se pueden utilizar, la ejecución y la evaluación.

El capítulo tres abarca la historia breve de los antecedentes de las abarroteras y la situación actual de ésta abarrotera y se realiza el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El capítulo cuatro detalla la metodología y desarrollo, conformado por el censo, el diseño de los instrumentos (entrevista, encuestas y la observación) por los cuales se recolectaron los datos.

Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación a la abarrotera y la interpretación de los datos recabados, con la finalidad de identificar las deficiencias que presentan los empleados en la abarrotera. Se requiere mejorar la comunicación entre los empleados y con la propietaria, además que se apliquen los valores de la empresa. Con base en los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de capacitación que permitirá enriquecer las relaciones laborales y así poder mejorar la productividad.

El capítulo cinco presenta el diseño de un programa de capacitación para la dueña y el personal de la abarrotera. Ya que toda empresa dedicada a las ventas debe contar con personas dinámicas, capaces de mantener una comunicación constante con el jefe y los clientes. En este documento se presenta el programa propuesto y las condiciones de su instrumentación.

## **Capítulo 1. Diseño de la investigación.**

### **1.1- Planteamiento del problema**

En todas las empresas el factor humano es la variable más importante debido a su capacidad, vulnerabilidad y sus conocimientos, por este motivo, hoy en día se requiere a personas que estén bien capacitadas, para que puedan afrontar los cambios que hay en las organizaciones y así poder cubrir las necesidades de la sociedad, ya que en la actual era del conocimiento se necesita a personas calificadas, capaces de poner en práctica nuevas y mejores formas de administrar, para prevenir no sólo su propia supervivencia, sino que, además, permita promover el desarrollo social e integral de las organizaciones.

Las personas en una organización son importantes ya que de ellas depende el éxito de la organización y su alcance. Valencia (2005) menciona "...son las personas las responsables del manejo de los recursos de la empresa, se sostiene que la mejor inversión que pueden hacer los dirigentes empresariales es en la capacitación y adiestramiento de hombres y mujeres para dirigir las empresas y ocuparse de los negocios" (p.23).

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se enfrentan a la competencia de grandes tiendas, en este caso de venta al mayoreo. Donoso y García (2012) mencionan "Toda compañía sea grande o pequeña enfrenta competencia ya sea en su lugar de origen y al mismo tiempo enfrenta la necesidad de competir en mercados internacionales" (p.149). Por tal motivo, las PyMEs tienen que tener una ventaja competitiva fuerte que las distingan de esas enormes tiendas. Ésta puede ser la planeación estratégica y organizada de la capacitación del factor humano ya que por medio de él, si se encuentra bien capacitado y se adapta a las nuevas circunstancias, optimizará sus habilidades, tendrá una actitud correcta y será capaz de eficientizar los recursos de la empresa e incrementar su productividad. Y no es que la competencia sea

negativa, la competencia es enriquecedora y perfecta cuando dos economías intercambian las mercancías tienen ventajas competitivas, lo que ocurre, según lo señala Amézquita (2007), es que esto conlleva el aumento de la producción y una necesidad de reducción en los precios.

En una empresa se debe tener claro desde el principio, hasta dónde se quiere llegar, acoplándose así mismo, a las nuevas exigencias que se presenten en la empresa, además de visualizar la posibilidad de que una capacitación responsable de la organización traerá excelentes resultados que se podrían apreciar en las relaciones entre los empleados, clientes e incremento de la utilidad. Un ejemplo de capacitación, llevado a cabo en una abarrotera es el siguiente: la abarrotera Salarrí ubicada en el Distrito Federal, la cual empezó vendiendo dulces, refrescos y otros productos de consumo de primera necesidad. El negocio es impulsado por el señor Salazar y sus tres hermanos, sin embargo, la competencia se hizo presente y enfrente de su local abrieron un mini súper de una cadena comercial, por tal motivo, sus ventas fueron bajando y tuvieron que buscar la manera de mejorar la abarrotera. Ellos decidieron entrar en un programa de consultoría y capacitación a través de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) y Mi Tienda, por medio de la Secretaría de Economía (SE), el cual los llevó a la mejora de las prácticas administrativas. Salazar asegura que tras poner en marcha las medidas, las ventas aumentaron 100%, ampliaron el negocio con una farmacia y ahora están compitiendo por la clientela e incluso con la propia que los prefiere por arriba las cadenas comerciales.

El Instituto PYME menciona que la inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, y logrará mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

Rebollar (2013) menciona que "...la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades" (p.9).

### **Preguntas de investigación**

- 1.- ¿Es la capacitación una estrategia competitiva para las PyMEs de giro comercial, como abarroteras?
- 2.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que puede presentar una abarrotera?
- 3.- ¿Impactará un programa de capacitación en la productividad de una abarrotera de venta al mayoreo?

### **1.2.- Justificación**

Hoy en día las empresas necesitan capacitar, es decir, formar a su personal para así poder crear un ambiente de trabajo sano y productivo; sin embargo, suelen relegarlo para evitar gastos innecesarios, lo que produce frecuentes problemas con la comunicación y desempeño de los empleados.

Con respecto a las PyMEs es más difícil que se lleve a cabo la capacitación de los empleados, ya que muchos administradores o dueños consideran que es un gasto, pero también la contratación de personal especializado se vuelve difícil. Al respecto Chico (2012) menciona que una de las desventajas de las PyMEs refiere a que "...es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos. Asimismo, no pueden absorber gastos de capacitación y actualización del personal" (p.67).

En el Estado de Tabasco se ha observado un incremento en la creación de las PyMEs del sector de tiendas de abarrotes al mayoreo, lo cual contribuye a la economía del Estado y a su vez

al desarrollo del país, por tal motivo, es importante apoyar y fortalecer a las PyMEs para que sigan creciendo y su impacto sea positivo en la economía nacional.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), las PyMEs de giro comercial se encuentran ubicadas en sector 43, subsector 431, rama 4311, clase 431110.

En el censo del 2014 menciona que existen 112 unidades económicas de giro comercial. Sin embargo, de acuerdo a datos de la Condusef y de la Secretaría de Economía, (SE) 65 de cada 100 empresas nuevas que se crean en un año desaparecen antes de los dos años de vida por una deficiente administración. Algunas razones son: falta de capacitación adecuada y oportuna de sus recursos humanos, barrera de accesos a tecnologías, recursos limitados para invertir, falta de planeación, ausencia de cultura empresarial y acceso limitado a fuentes de financiamiento.

Como se observa, una de las razones por las que desaparecen las empresas pequeñas es por su falta de capacitación adecuada en los recursos humanos, por lo que el alcance de este trabajo fue el diseño estratégico de un programa de capacitación, mediante un diagnóstico de necesidades a una empresa dentro del sector comercial; con esto se buscó demostrar la importancia de la capacitación como estrategia competitiva dentro de un mercado comercial en este caso una abarrotera.

La limitante en este trabajo, fue el tiempo que tuvieron los empleados al responder las preguntas de las encuestas ya que se encontraban en su hora laboral.

### **1.3.- Objetivo General**

Detectar las necesidades de capacitación de una abarrotera de venta al mayoreo, para el diseño de un programa estratégico.

## **Objetivos específicos**

- Aplicar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la abarrotera.
- Analizar el perfil de cada uno de los empleados de la abarrotera mediante: entrevista, encuesta y observación.
- Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico.
- Diseñar el programa de capacitación.

### **1.4.- Hipótesis**

La importancia de un buen diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en las PyMEs, permite un adecuado diseño estratégico de un programa de capacitación.

## **Capítulo 2. Marco Teórico.**

### **2.1 Administración en las organizaciones**

Toda organización en la actualidad debe llevar una administración de manera eficiente, para lograr optimizar recursos y así alcanzar los objetivos y metas que se tienen establecidos; ya que de una buena administración depende el uso adecuado de los recursos para llevar a cabo todas las operaciones y esto se puede lograr mediante el desarrollo del recurso humano como mencionan Moreno, Espíritu, Aparicio y Cárdenas (2009)“...es necesario fomentar dentro de las organizaciones, estructuras productivas basadas en del desarrollo del capital humano”(p.41).

Bernal (2007) comenta lo siguiente:

Es indudable que cada vez más los distintos aspectos de la vida diaria están relacionados con las organizaciones. En general, el transcurrir de la vida, la educación, la diversión, el trabajo,

la salud, la vivienda, el vestuario, la alimentación, etc., están determinados por las acciones realizadas en y por las organizaciones. (p.22).

La administración es necesaria en todas las organizaciones de todo tipo y tamaño y en todas las áreas de trabajo. Martínez (2010) dice: “En la actualidad, según el tamaño de las organizaciones, éstas se clasifican en grandes y pequeñas, éstas últimas son aquellas dedicadas a una o pocas actividades realizadas o no, desde un único espacio geográfico” (p.13).

Los gerentes en las organizaciones deben aplicar todo el proceso administrativo dependiendo de la empresa, como menciona Bermúdez (2014) “Independientemente del tipo de empresa de que se trate, el acto de administrar conlleva planear, organizar, dirigir y controlar en las etapas indispensables para alcanzar el éxito empresarial” (p.19).

En la actualidad es difícil enfrentar los desafíos que tienen las empresas pequeñas en cuestión de la administración de los recursos humanos, por eso es necesario que cambien sus estrategias para que se vuelvan competitivas en este mundo cambiante. Jacques, Cisceros y Mejía (2011) mencionan “...el emprendedor que desea evolucionar junto con su empresa deberá aprender a convertirse en un administrador, es decir, en un individuo que planea y organiza el trabajo” (pp.205-206).

### **2.1.1 Concepto de Administración**

Los seres humanos administramos diariamente a veces sin darnos cuenta, lo hacemos con el tiempo, con el dinero, en nuestro trabajo. En las empresas se usa la administración para alcanzar sus metas y así generar utilidades, es un proceso que se lleva a cabo para cumplir los objetivos específicos, con el fin de “...lograr la máxima eficacia, calidad y productividad de los recursos humanos y materiales” (Campos, 2012, p.9).

La administración es un proceso en el cual, los individuos deben de trabajar armoniosamente para llegar a cumplir con el objetivo deseado como expresan Koontz, Weihrich y Cannice (2012) “...es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4), siempre con el objetivo en mente para lograr alcanzarlo.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo. (García, 2011, p.2).

Como se observa cuando se trata de administración, siempre la parte humana es importante, ya que es la que actúa con la organización y por ende hace posible que se realicen las actividades, procesos y tareas de la organización.

### **2.1.2 Importancia del factor humano en las organizaciones**

A pesar de ser muchos los elementos que pueden nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, no cabe duda que el rol que juega el factor humano en las organizaciones, es preponderante, ya que éste es una de las herramientas productivas. (Díaz, Contreras y Rivero, 2009 y Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que

tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal (Castillo, 2012, p.14).

Las personas en una organización tienen gran importancia, ya que de ellas depende su funcionamiento y el éxito. Las personas y las organizaciones dependen una de la otra ya que proporcionan beneficios recíprocos. Moreno y Armijo (2013) mencionan que "...las personas son la fuente principal del conocimiento dentro de las organizaciones y a través de las cuales se lograría obtener una cultura organizacional definida" (p.21), por tal motivo, las personas en una organización son las que hacen que funcionen y si éstas están capacitadas y tienen un ambiente de trabajo agradable se logrará que trabajen de forma adecuada y que exista un buen ambiente laboral.

Las empresas también dependen, directa e irremediamente de las personas, para operar, producir sus bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por lo tanto, una organización no existiría sin las personas, ya que son éstas las que actúan para cumplir la misión, visión y objetivos.

La organización, señalan Cequea, Rodríguez y Núñez (2011), debe conciliar las necesidades, deseos, realidades y vivencias de las personas como seres individuales, y también como elementos pertenecientes a un grupo o sociedad, es decir, tomarlos en cuenta tanto de manera individual como de manera grupal.

En una empresa existen cuatro áreas comunes: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos. Cuando existe alguna deficiencia en el área del factor humano, esto afecta a las demás áreas, ya que están coordinadas entre sí para llevar a cabo el objetivo de la empresa.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso

administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. Además, el sujeto es importante como menciona Saldarriaga (2013) “Es aquí donde la Administración se encuentra con una de sus bases: la gestión humana, pues ésta tiene como fin reconocer el sujeto que interactúa en la organización y hace posible el proceso productivo” (p.228).

## **2.2 Capacitación**

Soto y Egas (2016) señalan que el ser humano es un ser social cien por ciento y que necesita de la vida en sociedad para poder sobrevivir, y con este afán ha desarrollado en forma constante y permanente conocimiento, habilidades, destrezas y competencias que le han permitido mejorar su desempeño, naciendo de esta manera la necesidad de capacitarse.

### **2.2.1 Concepto**

- La capacitación actualmente ocupa un lugar importante en las empresas, ya que nos encontramos en una sociedad competitiva y a la vanguardia de los cambios tecnológicos, por tal motivo, es importante que se esté en constante aprendizaje para beneficio tanto personal como de la empresa, ya que de esta forma el empleado realizará sus actividades de manera segura y eficiente. Además, Dessler y Varela (2011) mencionan que la capacitación: “Se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p.185). Como se menciona, la capacitación se refiere a que los empleados adquieran las habilidades necesarias para realizar mejor sus trabajos.

El desempeño de los trabajadores en una empresa, día a día ha cobrado mayor relevancia, las organizaciones están conscientes que éstos son un elemento fundamental e importante a

considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica (Sánchez y Calderón, 2012), por lo que toda empresa necesita capacitar a sus empleados, ya que siempre existen necesidades que se tienen que cubrir, Siliceo (2013) expresa que "...capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (p.25). Asimismo, Chiavenato (2011) menciona que la capacitación "...es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos"(p.322).

Los autores Jacques et al. (2011), "Se entiende por capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta" (p.216).

En este trabajo, se concibe el concepto de capacitación, como el proceso de dotar a las personas de habilidades, conocimientos y de esta manera prepararlas para desempeñarse adecuadamente en el puesto, con el objetivo de ser más productivos y alcanzar los objetivos de la empresa y por ende lograr el éxito.

### **2.2.2 Objetivos**

Como se observó, la palabra capacitación tiene muchos significados, sin embargo, siempre se tienen que cumplir los objetivos principales de la capacitación, de acuerdo a Chiavenato (2011) son los siguientes:

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

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.324).

El objetivo de la capacitación es que se logre la adaptación del personal para determinada tarea o función en la organización. Así mismo, se promueve un ambiente de seguridad en el trabajo y proporciona a la organización recursos humanos calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus tareas y así mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

### **2.2.3 Importancia**

La capacitación es importante porque mejora la eficiencia en los empleados, además proporciona habilidades, actitudes y conocimientos para aceptar los cambios y éstos aumentan su competencia y comprensión de la empresa, igualmente la capacitación promueve el cambio de actitud y de esta manera se puedan afrontar nuevas necesidades, sin embargo, existen muchas empresas que no capacitan a sus trabajadores ya que piensan que si lo hacen se irán a otro trabajo, habrá fuga de personal.

Hay empresas que no capacitan a sus colaboradores, por miedo a que aprendan nuevas técnicas o conocimientos, y se vayan a otra empresa donde les paguen mejor; sin embargo, es contraproducente ya que el empleado no se desarrolla, y la empresa sigue usando los mismos procedimientos obsoletos, que generan un retraso en la compañía. (Reyes y Reyes, 2012, p.80).

La importancia de capacitar a los empleados radica en que, de ellos va a depender la productividad y calidad de los productos o servicios que se van a ofrecer al mercado. Se capacita a las personas "...con la finalidad de desempeñar las funciones de manera idónea para lograr que

los procedimientos se lleven a cabo con eficacia y eficiencia, prevenir errores antes de que ocurran, y no corregirlos una vez que ya se presentaron”.(Reyes y Reyes, 2012, p.81). Si el equipo de trabajo no sabe cómo trabajar, los procesos empezarán a sufrir las consecuencias y al final el producto o servicio no cumplirá los estándares de calidad que el cliente exige. De acuerdo a Martínez y Martínez (2009) mencionan: “Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas (costos de oportunidad)” (p.74).

Las empresas pequeñas o medianas (PyMEs) enfrentan diferentes problemas debido a que su capacitación es deficiente o no se le da la adecuada atención a éstas como lo mencionan Reyes y Reyes (2012) “...pocas de ellas hacen uso de la capacitación y consideran que no es importante, ya que el líder de la empresa es el que entrena a los familiares de acuerdo con sus ideas y conocimientos”(p.80), como la mayoría de las PyMEs están formadas por integrantes de una misma familia, ellos mismos dan sus ideas de cómo hacer las cosas, sin embargo, en muchas ocasiones no tienen nociones de cómo llevar una buena administración en los negocios.

El reconocer la relevancia de la capacitación y el desarrollo para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una cultura laboral, traerá como consecuencia un incremento en la productividad y la competitividad de los trabajadores y de las empresas. (Sapien, Piñón y Gutiérrez, 2014, p.124).

Con capacitaciones constantes, no sólo se contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados, sino que también, favorece a la empresa. La capacitación en las PyMEs, es sin lugar a duda una de las mejores inversiones y la principal fuente de bienestar para el personal y la empresa.

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y

desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. (Siliceo, 2013, p.26).

Algunos beneficios de llevar a cabo una capacitación, de acuerdo a Werther y Davis (2008) son los siguientes:

Beneficios para el individuo:

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción en el puesto
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Beneficios para la organización:

- Mantiene la competitividad de la organización
- Incrementa la rentabilidad
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Eleva la moral
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas

- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo del personal
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios en las relaciones humanas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de grupos
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa (p.254).

#### **2.2.4 Cultura**

Es importante que toda organización lleve a cabo capacitación ya que ésta contribuye al desarrollo de los empleados tanto a nivel personal como profesional, debido a esto se "...debe crear una cultura, un espíritu de capacitación" (Siliceo, 2013, p.59), donde los dueños o ejecutivos de las empresas se encuentren comprometidos, sean líderes, para que tomen decisiones acertadas que ayuden a la empresa a lograr objetivos a largo plazo.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores. (Siliceo, 2013, p.62).

### **2.2.5 Marco Legal**

La capacitación en México está regulada por diferentes leyes, entre las cuales destacan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 123 en su fracción XIII menciona que “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo”. (Enmienda de la Constitución, 2015).

Como plantea la Constitución Mexicana la obligación de capacitar es de las empresas y fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación con fecha del 28 de abril de 1978 entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

La Ley Federal del Trabajo refiere en su Capítulo III BIS De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores. Del artículo 153A hasta el 153 X.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera;

así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

De acuerdo a este artículo todo trabajador tiene derecho a que reciba capacitación por parte de su patrón con la finalidad de tener una superación tanto individual como laboral.

Además como menciona Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto: I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas; II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo; III. Incrementar la productividad; y IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Se hace mención en esta fracción del artículo que la capacitación o adiestramiento tienen por objeto que se incremente la productividad y esto es lo que se necesita lograr en la abarrotera de venta al mayoreo. (Enmienda Ley Federal, 2015).

## **2.2.6 Proceso**

Son cuatro las etapas que tiene un proceso de capacitación:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

### **2.2.6.1 Detección de las necesidades de capacitación**

En esta etapa el objetivo, es encontrar las diferencias que hay entre lo que se debe de hacer en un puesto y lo que realmente se está llevando a cabo y analizar cuáles son las causas por estas diferencias.

La capacitación, se debe de realizar de acuerdo a las necesidades de la organización y éstas se obtendrán por medio del diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) para que la capacitación sea hecha a la medida de las necesidades que tiene la organización y se elabore un programa adecuado.

De acuerdo a Chiavenato (2011) es la etapa primera y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de la capacitación se consideran tres niveles de análisis:

- 1) Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización. Esto se refiere no sólo al estudio de toda la empresa (misión, objetivos, recursos, competencias, distribución) sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis determina lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. El análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que

inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización y establecer así la política global relativa a la capacitación.

2) Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos. Procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Es un análisis de la fuerza de trabajo, es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

3) Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas. Este análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. Este análisis permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo. (pp.326-328).

El diagnóstico de necesidades de capacitación debe contemplar el alcance de los siguientes objetivos:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).

- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en verdad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Grados (2011) menciona las ventajas que ha de recibir una organización, al invertir tiempo y esfuerzo en el diagnóstico de necesidades de capacitación, son las siguientes:

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.

- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos. (p.234).

#### **2.2.6.1.1 Medios para detectar las necesidades**

Existen diferentes medios hoy en día para detectar las necesidades de capacitación en una organización, entre las técnicas más usuales están las siguientes: encuesta, entrevista, observación, cuestionario, descripción del puesto.

Carelli (1973) en Chiavenato (2011) menciona algunos medios para la detección como son:

- Evaluación del desempeño: identifica a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como cuales son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: constatar donde hay trabajo ineficiente.
- Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
- Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas. (p.329).

De acuerdo a la organización se aplicarán dichos medios para así detectar las necesidades.

### **2.2.6.2 Programa**

La capacitación es de vital importancia para las empresas, ya que busca mejorar conocimientos, actitudes, habilidades y conductas de los empleados con el fin de mejorar su trabajo.

Cuando se tienen detectadas las necesidades de las organizaciones, el paso siguiente es elaborar un programa. En dicho programa los puntos principales son: quién debe capacitarse, quién va a capacitar, sobre qué se va a capacitar, cómo y cuándo será la capacitación, qué tan extensa será la capacitación y para qué es la capacitación.

El contenido de un programa de capacitación debe estar orientado a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados.

Para elaborar un programa de capacitación se requiere que se incluyan los puntos que a continuación Chiavenato (2011) describe:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología.
- Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos, materiales, manuales.
- Definición del grupo objetivo, es decir las personas que recibirán la capacitación:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.
- Lugar donde se efectuará la capacitación: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia. (p.331).

Es importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados ya que si es así, la capacitación tendrá éxito y se cumplirán con todas las necesidades de la organización.

### 2.2.6.2.1 Técnicas de capacitación

Después que se determine todo lo relacionado con lo que se desea que logre la capacitación, es necesario que se elijan las técnicas para el programa de capacitación para que éstas ayuden a optimizar el aprendizaje.

Existen diversas técnicas de capacitación como pueden ser las lecturas, por medio de la computadora, en clase, e-learning. Chiavenato (2011) divide las técnicas de capacitación con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora.

b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la ciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que transmitir conocimiento.

c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo que abarcan los programas de inducción o de integración y las aplicadas después del ingreso.

3. Capacitación después del ingreso al trabajo: se consideran dos aspectos: capacitación en el lugar de trabajo (en servicio) y capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

4. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: se clasifican en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo.

La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esa actividad. (p. 331).

### **2.2.6.3 Ejecución**

En esta etapa se ejecuta el plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas, videos, cursos, etc.

Después que se diagnosticaron todas las necesidades de la organización y elaborado el plan de capacitación, el paso que sigue es su instrumentación. La ejecución de la capacitación está conformada tanto por el instructor y quienes se van a capacitar.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores de acuerdo a Chiavenato (2011) es el siguiente:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe de hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados.
4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores.
5. Calidad de los aprendices: esta influye en los resultados del programa. (p. 334).

#### 2.2.6.4 Evaluación

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados, es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. Es la etapa final la cual incluye la evaluación de su eficiencia y debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados de la capacitación según Chiavenato (2011) puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional. La capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento de la eficacia organizacional
  - b) Mejoramiento de la imagen de la empresa
  - c) Mejoramiento del clima organizacional
  - d) Mejores relaciones entre empresa y empleados
  - e) Facilidad en los cambios y en la innovación
  - f) Aumento de la eficiencia
2. En el nivel de los recursos humanos. La capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Reducción de la rotación de personal
  - b) Disminución del ausentismo
  - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados

- d) Aumento en las habilidades de las personas
  - e) Elevación del conocimiento de las personas
  - f) Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas
3. En el nivel de tareas y operaciones. La capacitación puede proporcionar resultados como:
- a) Aumento de la productividad
  - b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
  - c) Reducción del ciclo de la producción
  - d) Mejoramiento de la atención al cliente
  - e) Reducción del índice de accidentes
  - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipo. (p. 335).

## **Capítulo 3.- Análisis de la situación del factor humano de la abarrotera de venta al mayoreo.**

### **3.1 Antecedentes**

En nuestro país las tiendas de abarrotes son tradicionales, ya que en éstas nos surtimos de nuestros productos básicos para el hogar.

Moreno (2012) señala que fueron los españoles establecidos en México quienes mostraron tradicionalmente vocación por las abarroteras, que pueden ser consideradas como antecedentes de lo que hoy conocemos como supermercados.

La historia de los abarrotes se remonta desde las colonias españolas de América como menciona Jiménez (2015).

La palabra abarrotes se utilizó en los establecimientos de venta de víveres y demás productos ya que estos quedaban “abarrotados”, tras la llegada de un buque al puerto procedente de España.

El hombre ha utilizado el comercio desde la antigüedad, así como diferentes formas de intercambio como el trueque de mercancías de acuerdo a las necesidades que tuviera, y esto dio paso al intercambio de divisas internacionales a nivel mundial. Por ende genera una exigencia mayor en los negocios ya que se tiene que satisfacer al cliente y generar eficiencia.

Durante el Porfiriato, se utilizaron las tiendas de rayas en las cuales los peones tenían que realizar sus compras de todos sus víveres, ropa, herramientas. Esto ocasionaba que todos los peones tenían que seguir trabajando en las haciendas para pagar todo lo que habían adquirido.

En México más actual surgieron las misceláneas, manejados por mexicanos y españoles. Después ya en los años cuarenta se establecieron nuevas tiendas, los abarrotes, en las cuales podían acceder toda clase de personas. Estas tienen importancia ya que en el país tienen una participación significativa.

La historia de los abarrotes es amplia y actualmente se encuentran abarrotes de venta al menudeo como mayoreo y éstas ofrecen un sin número de productos para las personas a precios accesibles.

En el caso de este trabajo, la historia de la abarrotera de venta al mayoreo, comenzó en Cárdenas, Tabasco en el 2006 con solo 5 empleados y la dueña. En ese tiempo era una abarrotera pequeña pero bien surtida de mercancía y con precios accesibles, debido a esto fue obteniendo clientes.

### **Misión**

Brindar calidad en los productos, con los mejores precios y dar un buen servicio, para que el cliente quede satisfecho.

### **Visión**

Ser una empresa tabasqueña competitiva en el mercado de la venta al mayoreo, mediante la eficiencia de nuestros empleados, ofreciendo mayor calidad en precios, productos y servicios, para así contar con la lealtad de nuestros clientes.

### **Valores**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Honradez
- Respeto
- Honestidad

### 3.2 Situación actual

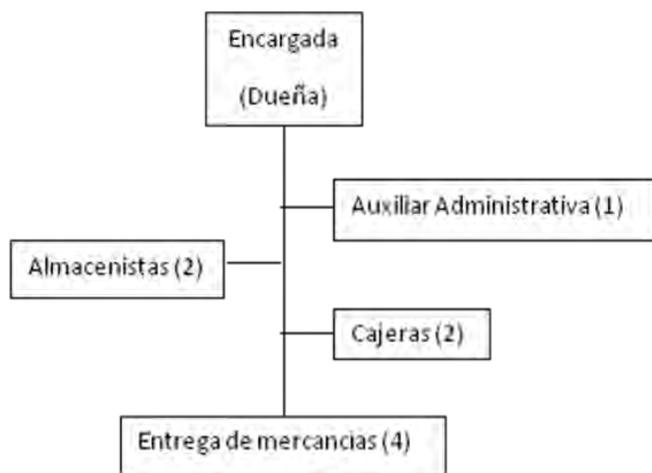
Actualmente la abarrotera cuenta con nueve empleados. 1 auxiliar administrativa, 2 almacenistas, 2 cajeras y 4 empleados que entregan la mercancía. Se encuentra ubicada en un lugar estratégico, el local es amplio, se tiene más espacio para el almacén, le falta mantenimiento al local (pintura), sus estantes están viejos, la iluminación no es muy buena y falta ventilación.

A su alrededor, existen muchos competidores de venta al mayoreo y menudeo de cadenas grandes con un nombre ya reconocido por las personas.

Este negocio presenta un decremento en sus utilidades ya que las ventas han estado bajando, lo que indica que es primordial establecer las medidas a tomar para este problema.

Fernández (2012) señala que las pequeñas y medianas empresas son el motor de crecimiento económico y por tanto del empleo, y es que la generación de riqueza es por lo general debido a la competitividad.

Tabla 1 Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos disponibles.</li> <li>▪ Variedad de productos.</li> <li>▪ Horario amplio.</li> <li>▪ Precios accesibles.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipos con tecnología obsoleta.</li> <li>▪ Falta de capacitación</li> <li>▪ Falta buena imagen en instalaciones.</li> <li>▪ Poca capacidad de acceso a créditos.</li> <li>▪ Retraso en atención a clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Afluencia de personas debido a la ubicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FO(Maxi-Maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la variedad de productos para atraer a clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DO(Mini-Maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la ubicación para crear una buena imagen.</li> <li>▪ Desarrollo de créditos para obtener nuevos clientes.</li> <li>▪ Adquirir nueva tecnología para agilizar la captura de productos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de clientes.</li> <li>▪ Competencia agresiva.</li> <li>▪ Competencia consolidada en el mercado.</li> <li>▪ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FA(Maxi-Mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer mejores promociones y precios de los productos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DA(Mini-Mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación al personal.</li> <li>▪ Llegar a acuerdos con proveedores para realizar degustaciones o dar muestras a los clientes de los productos.</li> </ul>

## **Capítulo 4. Proceso metodológico y el Diagnóstico de Necesidades de la Capacitación (DNC).**

### **4.1.- Proceso metodológico**

La investigación es de tipo descriptivo, ya que se trabajó sobre las realidades y características de la abarrotera de venta al mayoreo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que la “...investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

Se usó el método deductivo donde se empleó la observación y el enfoque de la investigación es mixto ya que se utilizó enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, se elaboró una encuesta que se aplicó a los empleados de la abarrotera y se realizó una entrevista a la dueña. Pereira (2011) menciona que “...los diseños mixtos permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y, por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos” (p.19).

Debido al número de empleados en esta investigación no se tomó una muestra sino un censo. Córdova y Cortés (2010) mencionan que censo es el “...método de recolección de datos mediante el cual la información se obtiene del estudio de todos los elementos que componen a la población o universo bajo estudio” (p.19), como menciona la definición el censo abarca a toda la población en estudio, en este caso nuestra población es de 9 empleados y la dueña de la abarrotera de venta al mayoreo, por lo tanto se realizó un censo a dicha población.

Como herramienta para procesar la información se utilizó Excel en su versión 2010, ya que es de fácil aplicación en este tipo de investigaciones que requieren del procesamiento de datos y gráficos.

## **4.2 Elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación para una abarrotera de venta al mayoreo en Cárdenas, Tabasco.**

**Título:** Comunicación interpersonal y valores en el ámbito laboral.

**Fecha de aplicación:**

**Encuestas.** Se aplicaron los días 14 y 15 de junio del 2016.

**Entrevista.** Se llevó a cabo el día 31 de mayo del 2016.

**Observación.** Se llevó a cabo los días 31 de mayo, 2,14 y 15 de junio del 2016.

**Responsable:** Silvia Laura Preciado Moreno.

### **4.2.1 Métodos de trabajo**

La entrevista es una herramienta valiosa para recabar testimonios importantes en un acontecimiento.

Hernández et al. (2010) mencionan:

Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. (p.418).

Por tal motivo, se utilizó esta técnica y fue aplicada a la dueña ya que ésta permite obtener información más completa de la situación que se vive en la abarrotera.

La entrevista debe llevar un fin, y en su estructura debe plantear el desarrollo de un solo tema, así como la relación de otros temas con el mismo, preguntas interesantes y que sean acorde con el objetivo, así este instrumento enriquece el sustento del trabajo, pues amplía el enfoque del mismo.

Otra técnica utilizada fueron las encuestas aplicadas al personal del área administrativa, cajas, entrega de mercancía y almacén, las cuales nos ayudaron a conocer algunos aspectos relacionados con su vida laboral y aspectos personales, fueron 9 empleados encuestados.

Váida (2003) en Quispe y Sánchez (2011) la define como:

La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. (p.490).

La encuesta fue elegida debido a las ventajas que tiene, ya que permite reunir en poco tiempo una gran cantidad de información debido a la gran cantidad de personas que puede abarcar y la variedad de preguntas que puede incluir el cuestionario, además permite obtener datos confiables y precisos debido a que las respuestas se pueden limitar solamente a las alternativas planteadas.

Algunas preguntas fueron abiertas para que el empleado pudiera dar su opinión con mayor libertad o una respuesta más profunda, otras fueron preguntas cerradas para que eligiera según la opción que deseaba.

La última técnica llevada a cabo fue la observación la cual la define Ruiz (2012) como "...el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipular ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma"(p.125), gracias a esta técnica se adquirió de manera activa información de los empleados observando sus actividades, comportamientos en su área laboral, con el objetivo de encontrar las variables que afecten el desempeño laboral, el cual se refiere al rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el

trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Algunos materiales que se utilizaron para aplicar las técnicas fueron una computadora, celular y papelería (hojas, lapiceros).

#### 4.2.2 Inventario de recursos humanos.

A continuación se presenta el inventario de recursos humanos de los empleados de la abarrotera, para la obtención de datos específicos de cada uno de ellos.

Tabla 2 Inventario de recursos humanos de la abarrotera.

<i>Sujetos</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Adm.	Cajera	Cajera	Almacén	Almacén	E. Merc.	E. Merc.	E. Merc.	E. Merc.
<i>Edad</i>	44	38	22	37	36	43	37	32	27
<i>Sexo</i>	F	F	F	M	M	M	M	M	M
<i>Estado civil</i>	Soltera	Soltera	Casada	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Unión libre
<i>Nivel de estudios</i>	Preparatoria	Secundaria	Preparatoria	Secundaria	Preparatoria	Secundaria	Preparatoria	Secundaria	Secundaria
<i>Hijos</i>	1	0	0	4	2	0	1	0	0
<i>Casa</i>	Propia	Propia	Propia	Propia	Prestada	Propia	Propia	Propia	Propia
<i>Vive con</i>	Familiar	Padres	Pareja	Pareja	Pareja	Pareja	Pareja	Pareja	Padres
<i>Proveedor principal</i>	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
<i>Años laborando</i>	5	4	2	4	3	6	6	2	5
<i>Actividad fuera de lo laboral</i>	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
<i>Enfermedad</i>	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
<i>Medicamentos</i>	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No
<i>Cirugía</i>	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
<i>Salud</i>	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena	Regular	Buena

Fuente: Elaboración propia.

Toda esta información, fue necesaria para conocer al personal que labora en la abarrotera y sirve para conocer si alguno de estos factores puede afectar el desempeño en sus tareas.

Por ejemplo, el género contribuye a saber si las mujeres u hombres son más ágiles en sus tareas o en su desempeño. De igual forma, si la edad influye en el rendimiento de las labores diarias del empleado. El estado civil, si es soltero puede que tenga menos responsabilidades y disponga de trabajar tiempo extra cuando se les requiera, si es casado puede que sea más responsable y cuide más el trabajo. El nivel de estudios ayuda para saber los conocimientos que tienen.

Así mismo, el conocer si tiene hijos, ayuda a saber si pueden existir problemas ya sean económicos, familiares, escolares y si éstos pueden generar estrés en el trabajo.

Si los empleados presentan alguna enfermedad, cirugía o si toma medicamentos estos datos nos dan a conocer si éstos pueden afectar su rendimiento o no.

#### **4.2.3 Escenarios**

La entrevista, se llevó a cabo en el área administrativa ubicada en el parte posterior de la abarrotera, en un ambiente agradable, tranquilo, respetuoso y cordial.

Las encuestas, se aplicaron en el área de trabajo de cada empleado, los cuales respondieron de manera favorable y rápida debido al tiempo.

La observación, se llevó a cabo en las áreas de caja, entrega, almacén y administrativa de forma tranquila, respetuosa, sin ningún inconveniente en la abarrotera durante 4 días.

#### **4.2.4 Instrumentos de recolección de datos.**

Se utilizaron tres instrumentos para recabar la información: entrevista, encuesta y formato de observación. Se omitió el nombre de la propietaria para proteger su identidad.

A continuación se muestran:

#### 4.2.4.1 Entrevista

-Buenas tardes Sra., agradezco que me dé la oportunidad de poder entrevistarla el día de hoy.

-Hago una pausa en lo espero respuesta.

-La presente entrevista es para llevar a cabo una investigación para conocer lo relacionado con su empresa y sus empleados y encontrar el área en que se pueda mejorar. Para poder llevar a cabo un buen registro de los datos de interés para esta investigación, la conversación la grabaré para no omitir o registrar erróneamente. Es importante que sepa que su nombre o datos muy delicados no serán parte de esta investigación. Antes de finalizar el trabajo usted tendrá un ejemplar de la investigación, para que pueda revisar que esto ha sido respetado.

- Hago una pausa y espero respuesta.

-Le comento que empezará la entrevista y se grabará.

Preguntas:

¿Cómo nace su idea de crear una tienda de abarrotes?

¿Cuál es la antigüedad de su empresa?

¿Con cuántos empleados inició?

¿Cuántos empleados laboran actualmente?

¿Ha operado de forma continua?

¿Ha tenido mucha rotación del personal? Y si es si, ¿a qué cree que se deba?

¿Existe una buena comunicación entre usted y sus empleados?

¿Qué problemas ha notado actualmente en sus empleados?

¿Lleva a cabo reuniones con su equipo de trabajo regularmente?

¿Cómo trabaja su equipo con los clientes?

¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes?

¿Qué aspectos del servicio al cliente piensa que son más importantes para un negocio de este tipo?

¿Cuál es la competencia que tiene más fuerte y cercana?

¿Qué medidas ha tomado para lograr estar al nivel de su competencia?

¿Cómo le gustaría que fuera el ambiente en su abarrotera?

¿Qué piensa sobre la capacitación a los empleados?

¿Por qué cree que es importante que actualmente se lleve a cabo una capacitación?

Gracias por su apoyo en la contestación de las preguntas, le recuerdo que su nombre será confidencial.

#### 4.2.4.2 Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta sobre los empleados de la abarrotera de venta al mayoreo en Cárdenas, Tabasco con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación.

#### Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de datos personales, marque con una "X" su respuesta o indique la información requerida.

1.- Edad: \_\_\_\_\_

2.- Sexo: F  M

3.- Estado civil: \_\_\_\_\_

4.- Nivel de estudios

Primaria  Secundaria  Preparatoria  Licenciatura

Sin estudios

5.- ¿Tiene hijos?

Si  ¿Cuántos tiene?  No

6.- Indique la edad de su o sus hijos: \_\_\_\_\_

7.- Vive en casa:

Propia  Rentada  Prestada

8.- Habita con:

Padres  Pareja  Tíos  Abuelos  Otro familiar \_\_\_\_\_

9.- ¿Es el proveedor principal?

Si  No  ¿Con quién comparte los gastos de la casa? \_\_\_\_\_

10.- ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

11.- ¿Realiza alguna otra actividad fuera de lo laboral?

Si  especifique \_\_\_\_\_ No

12.- ¿Padece alguna enfermedad?

Si  especifique \_\_\_\_\_ No

13.- Actualmente ¿toma algún medicamento?

Si  No

14.- ¿Ha tenido alguna cirugía?

Si  No

15.- ¿Cómo considera su salud?

Buena  Regular  Mala

**Instrucciones:**

Para contestar las siguientes preguntas, lea cuidadosamente y escoja sólo una respuesta marcando con una “X” el grado de acuerdo o desacuerdo sobre la opción con la cual usted se identifique.

N°	TÓPICOS DE INTERÉS EN LAS RELACIONES LABORALES	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>					
1	¿Me gusta el trabajo que realizo?				
2	¿Recibo un trato justo en mi trabajo?				
3	¿En mi puesto puedo dar opiniones de algunos cambios para agilizar mi labor?				
4	¿Soy efectivo en mi trabajo?				
5	¿Trato bien a los clientes?				
<b>ASPECTOS SOCIALES</b>					
1	¿El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones?				
2	¿Me agrada trabajar con mis compañeros?				
3	¿Apoyo a mis compañeros cuando lo necesitan?				
4	¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?				
<b>ASPECTO PERSONAL</b>					
1	¿Disfruto mi trabajo diariamente?				
2	¿Realizo mi trabajo de manera alegre?				
3	¿Estoy satisfecho con mi trabajo?				
4	¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?				
5	¿Conozco las responsabilidades y deberes de mi puesto?				
6	¿Estoy de acuerdo con el salario que recibo?				

N°	TÓPICOS DE INTERÉS EN LAS RELACIONES LABORALES	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
1	¿La distribución de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores?				
2	¿El ambiente dónde trabajo es confortable?				
3	¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo?				
4	¿El mobiliario y equipo de trabajo se encuentran en buenas condiciones?				
5	¿Es adecuada la ventilación en mi lugar de trabajo?				
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
1	¿El horario de trabajo me resulta cómodo?				
2	¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo horas extras?				
3	¿Siento que recibo de mis compañeros un buen trato?				
4	¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitaciones) cuando hago un trabajo bien hecho?				
<b>RELACIÓN CON EL JEFE</b>					
1	¿Mi jefe es comprensivo?				
2	¿Mi jefe está en la mejor disposición de ayudar cuando le pido apoyo sobre algo?				
3	¿Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo?				
4	¿Recibo de mi jefe toda la información que necesito para realizar mi trabajo?				
5	¿Mi jefe tiene buena comunicación conmigo?				

**Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su punto de vista.**

A su juicio, ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos se debería mejorar en la abarrotera?

- a) Atención al cliente   b) Ambiente laboral   c) Trabajo en equipo

¿Por qué?

---

Si hubiera algún cambio en la abarrotera, ¿usted lo vería como algo positivo?

Si \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cómo le gustaría que fuera el ambiente laboral en la abarrotera?

---

Agradezco su colaboración y honestidad en el desarrollo de esta prueba.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

### 4.2.4.3 Observación

**Objetivo:** Observar el desempeño del empleado en un día laboral para conocer su comportamiento en el mismo.

<b>Fecha</b>									
<b>Nombre del empleado a observar:</b>									
<b>Puesto:</b>									
<b>VARIABLES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>									
<b>VARIABLE 1 RENDIMIENTO/PRODUCTIVIDAD</b>					<b>VARIABLE 2 ACTUACIÓN/COMPORTAMIENTO</b>				
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA		EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
Rapidez para llevar a cabo las actividades asignadas en el día.					Relación que establece con los compañeros de trabajo.				
Trabajo en equipo.					Trato ofrecido a los clientes.				
Concentración en las actividades laborales.					Modales respetuosos con todos.				
Responsable Colaborativo Efectividad en su desempeño					Iniciativas propias y creativas para mejorarla actividad laboral (proactividad) o solucionar conflictos.				

Indique las áreas de mejora para este empleado.

---

#### 4.2.5 Procedimiento

La realización de la entrevista se llevó de la siguiente manera:

- 1.- Se contactó con la dueña vía telefónica para saber qué día estaría menos ocupada para hablar con ella personalmente.
- 2.- Se acudió a la cita con el objetivo de explicarle de la investigación en su empresa, cuál es el propósito de aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación y los beneficios que éste le proporcionará.
- 3.- Se entregó a la dueña el oficio de parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para solicitar el apoyo en la investigación.
- 4.- Durante la entrevista el ambiente fue agradable, la dueña nos respondía con amabilidad, estaba un poco nerviosa pero respondió todas las preguntas.
- 5.- Al término de la entrevista, se despidió de buena manera.

Para la aplicación de encuestas a los empleados:

- 1.- Se habló nuevamente con la dueña de la abarrotera para la aplicación de las encuestas a sus trabajadores, la cual accedió.
- 2.- Se le mostró el formato de encuestas para sus trabajadores y el formato de observación. No hubo problemas al respecto.
- 3.- Se aplicaron las encuestas durante la jornada laboral, inclusive la misma dueña llamó a cada empleado para que se le diera la encuesta y se le explicara el procedimiento.
- 4.- Los empleados accedieron a contestar las encuestas.
- 5.- Entregaron las encuestas al término.
- 6.- Se agradeció la ayuda a cada empleado por contestar la encuesta.

La observación se efectuó de la siguiente forma:

- 1.- Se habló con la dueña para poder llevar a cabo la observación durante algunos días en la abarrotera.
- 2.- Se observó a cada empleado en sus labores.
- 3.- Durante la observación se procedió a estar en un sitio adecuado para no estorbar en las actividades que realizaba cada empleado, no hubo complicaciones en la ejecución.
- 4.- Al finalizar la observación se agradeció la colaboración de cada empleado y a la dueña por su apoyo.

#### 4.2.6 Resultados

A continuación se presenta la entrevista y las respuestas obtenidas por la dueña de la abarrotera.

Tabla 3 Resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo nace la idea de crear una tienda de abarrotes?	Pues mira, ésta...cómo surgió para iniciar este negocio fue en primera porque yo había trabajado en años este en el ramo de lo que es abarrotes, en lo que es si abarrotes en servicio de abarrotes entonces, este algún tiempo en que pues la crisis de la economía empezó a afectar hubieron muchos despidos, me quedé sin trabajo, entonces decidí abrir este negocio. Pues si ya tenía la experiencia y ya lo había trabajado, por qué no trabajar en uno propio es por ello que surge la idea de abrir este negocio iniciando en el año creo que 2006 empezamos con este proyecto y hasta ahorita aún seguimos este vigentes tenemos 6 años ya de antigüedad, 10 años perdón 10 años de antigüedad entonces creo que lo aprendido sí lo he estado aplicando correctamente. Pues como te decía mira ya llevamos 10 años de este aquí trabajando empecé con 5 empleados ahorita ya somos este hemos ido creciendo hasta la fecha de hoy.
2. Actualmente, ¿cuántos empleados tiene?	Actualmente somos 10 las personas que trabajamos aquí o sea conmigo se puede decir, pero son 9 empleados y conmigo seríamos 10.

3. ¿Y ha tenido mucha rotación en su personal, ha cambiado constantemente? No, por lo regular hemos tenido gente de confianza personas muy trabajadoras que se esmeran en su trabajo, porque no hemos tenido ese tipo de problema por decirlo de que haya rotación no siempre han sido las mismas personas, sí ha habido algunos cambios en algunas pero han sido por motivos este personales o porque una mejor oportunidad pero no tanto de que constantemente haya cambios de personal.
4. ¿Y actualmente me puede decir si usted ha notado algún problema en sus empleados? Eh pues el único problema que se puede decir que a veces este hay como en cualquier trabajo en cualquier ya ves este, el estar constantemente trabajando a veces la comunicación ya no es la misma, se vuelve una costumbre el trabajo, entonces pues la comunicación va deteriorándose pero sería digamos el único punto donde pudiéramos encontrar ahí una falta de comunicación más este abierta entre ellos, que no haya que sea un equipo de trabajo pero un equipo más consolidado por decirlo así.
5. ¿Y ha tomado usted algunas medidas o acciones para corregir ese problema? Eh, pues siempre se trata de con ellos estar este estar platicando, haciendo reuniones en las que expongan ellos sus opiniones, puntos de vista de qué no les parece o porque están surgiendo conflictos, eh se trata de llegar a acuerdos este, poner reglas para que no, evitar este tipo de problemas pero hasta ahora es en lo que hemos estado trabajando.
6. ¿Entonces el problema es que entre ellos falta más comunicación? Sí en algunas ocasiones falta más comunicación, eh igual pudiera ser pues porque no siempre están trabajando todos son pocos los días en que en realidad se encuentran todos pero sería el único detalle más que se pudiera notorio por decirlo así.
7. ¿Y en su caso cree que exista buena comunicación entre usted y sus empleados? ¿O cree que deba de mejorar esa comunicación? Eh, yo considero que sí, que si por que este siempre trato de ser atenta a cuando ella les doy este, la confianza en que si ellos tienen algún problema, si tienen tanto familiar como aquí en el trabajo este que esa confianza para que ellos hablen y haya esa comunicación entre ellos conmigo pero hay veces que siento que por parte de ellos no se da esa este no, no es reciproca la confianza que hay y por eso pudiera surgir ahí este tipo de problema de comunicación con ellos porque no sabría cómo apoyarlos o donde estaría el problema, porque ellos no estarían siendo muy abiertos para decir el problema que hay aquí o fuera, porque también a veces es cierto que llegando a un trabajo las cosas se deben de olvidar lo personal pero hay veces que no sucede eso.

8. Con referente a los clientes. ¿Cómo observa usted el trato que su equipo de trabajo les da a los clientes?

¿Cómo observo? Pues mire, de primera es una observación digamos directa porque pues estoy aquí constantemente estoy observando cómo están trabajando ellos, eh a veces el trabajo el trato que se les da es, este muy cómo te diré considero que va mucho dependiendo al cliente pero creo que no debe de ser así porque el trato debe de ser parejo para todos, pero si he notado algunos detalles de que pues hay cierta preferencia eh que trato de evitar porque no es sano que haya ese tipo de trato de cliente con el vendedor, o cliente con el repartidor en este caso.

9. Y a usted entonces, ¿cómo le gustaría que sus empleados tratarán a sus clientes?

A pues sobre todo que fuera trato cordial, eh de mucho respeto, de atención pronta, atención pronta me refiero a que si están los clientes ahí atenderlos lo más rápido posible porque pues eso no sabemos que tengan ellos que otras este compras pues tienen que agilizar esas compras, la amabilidad que se le dé al cliente debe de ser pareja para todos no nada más para uno sino para todos porque a quien no le gusta llegar a una tienda y que lo traten de esta manera.

10. He notado que alrededor de la abarrotera hay competencia. ¿Pero cuál cree que sea la más fuerte?

Pues mira si estamos en medio de varias abarroteras pero el detalle que tenemos aquí es que somos nosotros medio mayoristas y mayoristas, entonces las que tenemos más cercanas pues son a venta al menudeo y nuestra competencia más fuerte que tenemos es la de abarrotes Monterrey mayoreo es la más cercana porque pues igual está la Sánchez pero nos queda un poco más retirada y ese no lo vemos como competencia.

11. ¿Y qué medidas entonces ha tomado para lograr estar al nivel de su competencia?

Este, eh estamos trabajando con respecto a lo que es atención al cliente, que siento como que todavía falta más pero se trabaja con lo que respecta a precios en mantener los precios, igualar precios o mejorarlos en su caso. En el caso de cuando por decir un producto este vemos que no está teniendo rotación pedir también lo que es apoyo a los proveedores para que ellos nos apoyen con eventos como son los refrescos, horchatas avenas y diversidad de productos que tenemos para que de esta manera ellos nos apoyen y este y llamar también la atención del cliente con respecto hacia la otra abarrotera que es nuestra mayor competencia.

12. Entonces, ¿usa estrategias de ventas para atraer así más clientes?

Pues sí, una de nuestras estrategias son los precios, poner los precios de fin de semana cuando te repito cuando se hacen eventos promocionarlos y los proveedores nos apoyan con dar obsequios en la compra de algunos productos. Esas son nuestras estrategias de ventas que tenemos para este para atraer a clientes porque si bien es cierto ya tenemos unos clientes eventuales pues también nos gustaría tener clientes habituales y porque no llamar a los clientes este potenciales que tenemos en mente.

13. Entonces ¿cómo me resumiría usted el ambiente laboral que se encuentra en la abarrotera?

Pues te diría yo de mi punto de vista te puede decir que estamos en un ambiente sano porque pues si bien es cierto hay algunos detalles de comunicación pero no hasta ahora no ha pasado a más, entonces siento que con las reuniones que te repito que si hemos tenido que ya sean han tomado como medidas, entonces este eh mejora después de un tiempo se vuelve a retomar y de esta manera pues este por lo pronto te digo que es un ambiente sano porque pues si hay este poca, pero hay comunicación entre los empleados porque pues la comunicación que hay pues es de compañerismo nada mas de trabajo.

14. Por último con respecto a sus empleados. ¿En qué creen que deben de mejorar, en qué aspectos?

En su forma de atender al cliente, siento que sería ahí no se esté como pudieras no sé si con esto y con tu trabajo que vayas a hacer me puedas decir me puedas apoyar encuentres los elementos para que se pueda implementar no sé una capacitación o algo que este que me ayude a mejorar, que me dé estrategias o técnicas de mejora en lo que es atención al cliente, es lo que siento que debemos de mejorar más el trato al cliente que es donde pudiera que nos estuviera fallando un poco en este con respecto para que llamemos más al cliente porque a todos nos gusta ser atendidos de manera amable.

15. Entonces, ¿Usted piensa que capacitar actualmente a un empleado en alguna área que tiene deficiencia mejoraría su abarrotera?

Sí, sí porque como te repito a veces los clientes no nada más buscan precio sino buscan atención y pues si bien es cierto la atención es primordial para el cliente la rapidez en que se atiende que se le atienda rápido, bien y de manera muy amable, entonces son pues si es cierto que somos de abarrotes es un tipo de servicio entonces y que mejor que dar un buen servicio al cliente y pues para que esta siga sobreviviendo dependemos del cliente.

---

Fuente: Elaboración propia.

Algo importante que destacar de esta entrevista, es que la comunicación no es eficiente entre los empleados, aunque se han tomado medidas para corregir esta situación como son las reuniones no se ha podido erradicar ese problema. Y si no existe una buena comunicación entre el personal y no existe esa interacción no podrán desarrollar sus actividades con más eficiencia.

A continuación se presentan las tablas y gráficas de los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron a 9 empleados: 3 mujeres y 6 hombres. (M) = Mujer y (H)=Hombre.

Tabla 4 Rango de edades.

Edades	Mujeres	%	Hombres	%
20-30 Años	1	11.11	1	11.11
30-40 Años	1	11.11	4	44.44
40-50 Años	1	11.11	1	11.11
Total		33.33		66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1 Rango de edades.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, las edades de los empleados de la abarrotera comprenden entre 30 y 40 años con un 55.56% (1M, 4H), y del rango de 20- 30 años 2 empleados y con respecto al de 40-50 años también 2 empleados. En su mayoría los empleados son jóvenes.

Tabla 5 Estado civil.

Estado civil	Mujeres	%	Hombres	%
Soltero(a)	2	22.22	0	-
Casado(a)	1	11.11	5	55.56
Unión libre	0	-	1	11.11
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2 Estado civil.



Fuente: Elaboración propia.

De los empleados 2 son solteras lo que equivale a 22.22%, 6 casados que es un 66.67% y uno en unión libre, 11.11%. Se observa que la mayoría son casados el 66.67%(1M, 5H) por lo tanto, tienen la responsabilidad de mantener un hogar.

Tabla 6 Nivel de estudios.

Nivel de estudios	Mujeres	%	Hombres	%
Primaria	0	-	0	-
Secundaria	1	11.11	4	44.44
Preparatoria	2	22.22	2	22.22
Licenciatura	0	-	0	-
Total	3	33.33	6	66.67
		Total %		100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3 Nivel de estudios.



Fuente: Elaboración propia.

De los 9 empleados encuestados el nivel de estudios que predomina es la secundaria con 5 empleados (1M, 4H) esto representa el 55.55% que es la educación básica en nuestro país y en segundo lugar la preparatoria con 4 empleados (2M, 2H) con un 44.44% que es el nivel media superior.

Tabla 7 Hijos.

Hijos	Mujeres	%	Hombres	%
Si	1	11.11	3	33.33
No	2	22.22	3	33.33
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4 Hijos.



Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que el 44.44% de los empleados tiene hijos (1M, 3H). Y 5 empleados no tiene hijos (2M, 3H) esto equivale al 55.55%.

Tabla 8 Vive en casa.

Casa	Mujeres	%	Hombres	%
Propia	3	33.33	5	55.56
Rentada	0	-	0	-
Prestada	0	-	1	11.11
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5 Vive en casa.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos, se encontró que el 88.89%, vive en casa propia esto corresponde a 8 empleados (3M, 5H), y sólo una persona vive en casa prestada lo que equivale al 11.11%. Lo que indica que no existe la preocupación o el estrés de pagar renta, por lo tanto, ese no es un problema que pueda afectar su desempeño laboral.

Tabla 9 Habita con.

Habita con	Mujeres	%	Hombres	%
Padres	1	11.11	1	11.11
Pareja	1	11.11	5	55.56
Tíos	0	-	0	-
Abuelos	0	-	0	-
Otro familiar	1	11.11	0	-
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6 Habita con.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 66.67% de los empleados vive con su pareja (1M, 5H), sólo 2 con los padres y 1 con otro familiar.

Tabla 10 Proveedor.

Proveedor	Mujeres	%	Hombres	%
Si	1	11.11	5	55.56
No	2	22.22	1	11.11
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7 Proveedor principal.



Fuente: Elaboración propia.

Algo importante es que 6 de los 9 empleados son el proveedor principal de la casa (1M, 5H) lo que significa un 66.67% y sólo un 33.33% no son proveedores principales (2M, 1H).

Tabla 11 Actividad fuera de lo laboral.

Actividad	Mujeres	%	Hombres	%
Si	0	-	1	11.11
No	3	33.33	5	55.56
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8 Actividad fuera de lo laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a este campo 8 empleados no realizan ninguna actividad fuera de lo laboral esto es un 88.89% de los empleados. Solamente una persona mencionó que si lo hace.

Tabla 12 Padece de alguna enfermedad.

Enfermedad	Mujeres	%	Hombres	%
Si	0	-	1	11.11
No	3	33.33	5	55.56
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9 Padece alguna enfermedad.



Fuente: Elaboración propia.

Solamente un empleado padece una enfermedad crónica lo equivalente al 11.11% de los empleados, por lo tanto el 88.89% no tiene ningún padecimiento (3M, 5H). Por ende, las enfermedades no deberían ser un factor que pueda afectar mucho a la empresa en relación al desempeño del empleado.

Tabla 13 Toma medicamentos.

Medicamento	Mujeres	%	Hombres	%
Si	0	-	2	22.22
No	3	33.33	4	44.44
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10 Toma medicamentos.



Fuente: Elaboración propia.

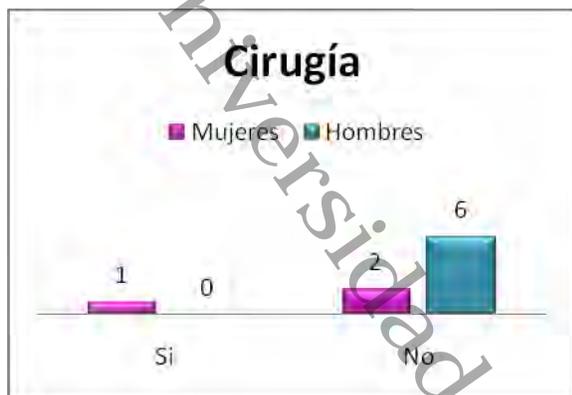
Únicamente 2 empleados (H) ingieren medicamentos en la actualidad. Un empleado los toma diariamente debido a su enfermedad crónica y el otro solo por ahora ya que se encuentra enfermo de la garganta. Y 7 empleados (3M, 4H) no toman medicamentos lo equivalente al 77.77% de la población.

Tabla 14 Cirugía.

Cirugía	Mujeres	%	Hombres	%
Si	1	11.11	0	-
No	2	22.22	6	66.67
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11 Cirugía.



Fuente: Elaboración propia.

De los 9 empleados que laboran solamente una empleada ha tenido cirugía. Entonces, se concluye que el 88.89% de los empleados no cuenta con alguna cirugía.

Tabla 15 Salud.

Salud	Mujeres	%	Hombres	%
Buena	2	22.22	4	44.44
Regular	1	11.11	2	22.22
Mala	0	-	0	
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12 Salud.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, 6 empleados (2M, 4H) mencionan que cuentan con buena salud física para realizar sus labores diariamente esto es un 66.66% del total de los empleados. Sólo 3 empleados (1M, 2H) tienen una salud regular.

Tabla 16 Rango de años laborando.

Años laborando	Mujeres	%	Hombres	%
1-2 años	1	11.11	1	11.11
3-4 años	1	11.11	2	22.22
5-6 años	1	11.11	3	33.33
Total	3	33.33	6	66.67
			Total %	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 13 Rango de años laborando.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 4 empleados tiene laborando más de 5 a 6 años en la empresa lo que es un 44.44% del total de los empleados y 3 empleados entre 3 y 4 años (33.33%) y solamente 2 (22.22%) que apenas tienen 2 años. Se puede apreciar que la empresa conserva a sus empleados y no hay mucha rotación de personal.

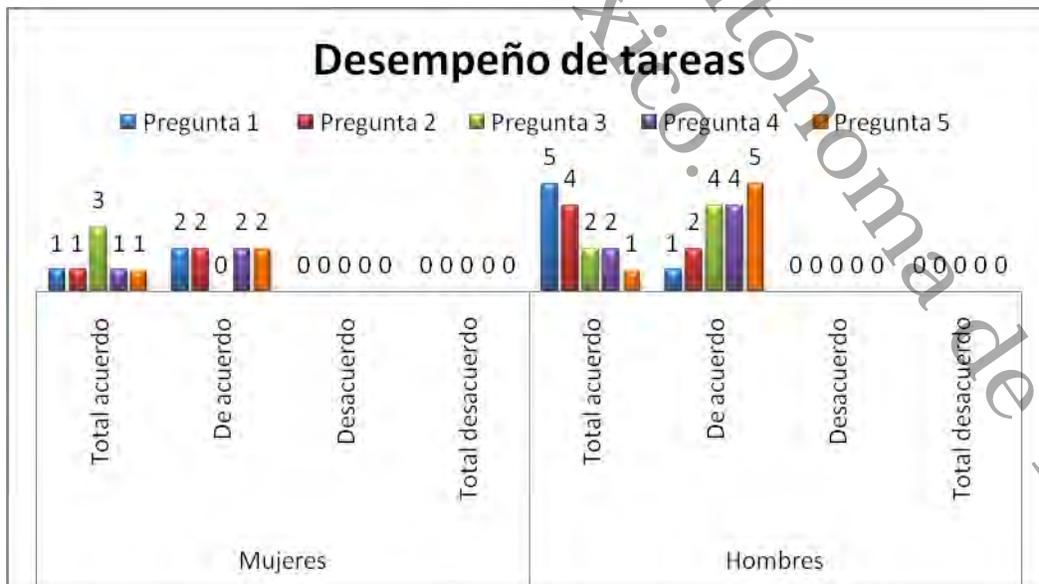
Con respecto a todos los resultados obtenidos en los datos personales, no se observa algún problema de algún empleado que pueda presentar para realizar sus labores con eficacia. Salvo una persona que toma diariamente medicinas por un problema de salud crónico, pero trabaja regularmente sin ningún inconveniente.

Tabla 17 Desempeño de tareas.

	Mujeres			Hombres				
	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo
Pregunta 1	1	2	0	0	5	1	0	0
Pregunta 2	1	2	0	0	4	2	0	0
Pregunta 3	3	0	0	0	2	4	0	0
Pregunta 4	1	2	0	0	2	4	0	0
Pregunta 5	1	2	0	0	1	5	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14 Desempeño de tareas.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica, se observa que los empleados tanto mujeres como hombres están en total acuerdo y de acuerdo con su trabajo. Pregunta 1. ¿Me gusta el trabajo que realizo? 6 empleados

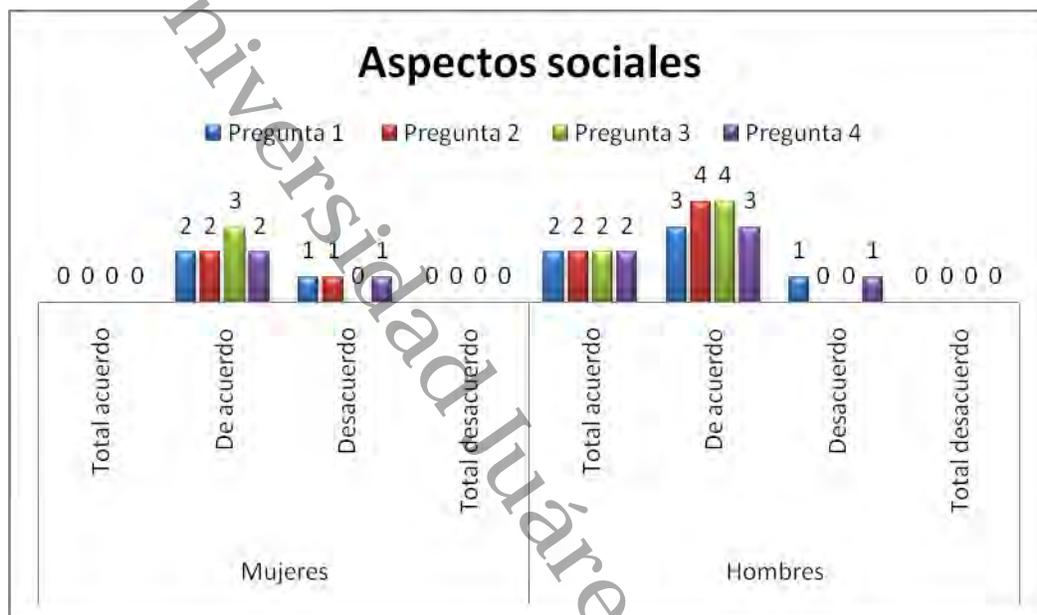
estuvieron en total acuerdo (1M, 5H) y en de acuerdo 3 empleados (2M, 1H). Pregunta 2. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo? 5 empleados en total acuerdo (1M, 4H), en de acuerdo 4 (2M, 2H). Pregunta 3. ¿En mi puesto puedo dar opiniones de algunos cambios para agilizar mi labor? Total acuerdo 5 empleados (3M, 2H), de acuerdo 4 hombres. Pregunta 4. ¿Soy efectivo en mi trabajo? Total acuerdo 3 empleados (1M, 2H), de acuerdo 6 (2M, 4H). Pregunta 5. ¿Trato bien a los clientes? Total acuerdo 2 (1M, 1H), en de acuerdo 7 empleados (2M, 5H). Ningún empleado está en desacuerdo en este tópico de desempeño de tareas.

Tabla 18 Aspectos sociales.

	Mujeres			Hombres				
	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo
Pregunta 1	0	2	1	0	2	3	1	0
Pregunta 2	0	2	1	0	2	4	0	0
Pregunta 3	0	3	0	0	2	4	0	0
Pregunta 4	0	2	1	0	2	3	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 15 Aspectos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

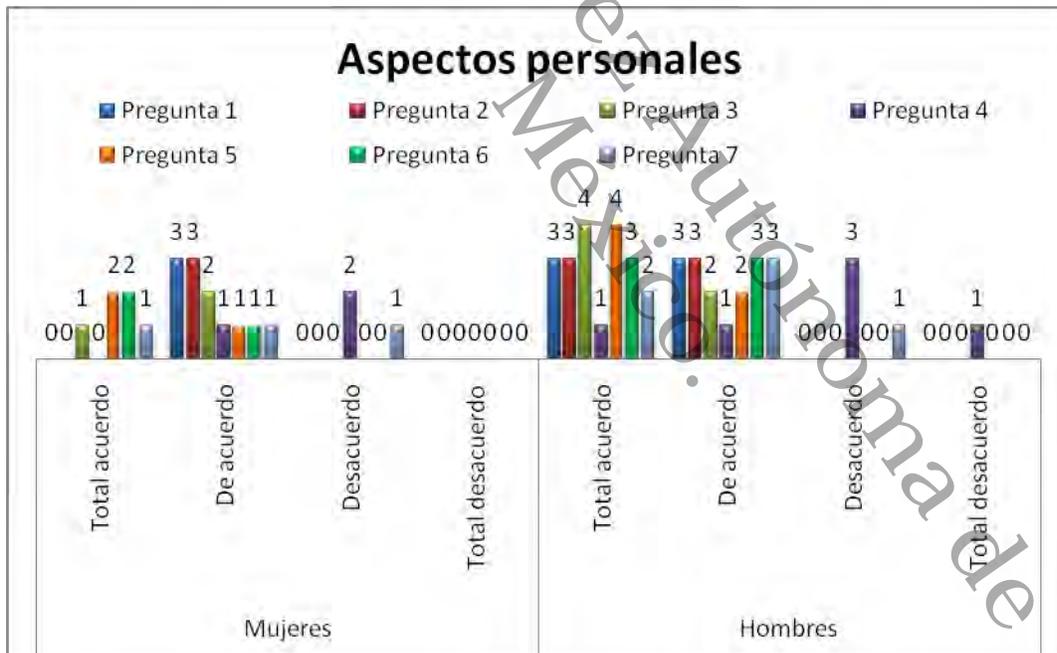
Referente al tópico social se puede distinguir lo siguiente. Pregunta 1. ¿El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones? 2 empleados estuvieron en total de acuerdo (2H), de acuerdo 5 (2M, 3H) y 2 empleados (1M, 1H) mencionan que no es un ambiente ideal. La pregunta 2. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros? Una empleada dijo estar en desacuerdo. Con respecto a la pregunta 4. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? Un empleado está en desacuerdo, él no cree que la empresa fomente un compañerismo entre todos. Y la pregunta 3. ¿Apoyo a mis compañeros cuando lo necesitan? en total acuerdo (2H) y de acuerdo 7 empleados (3M, 4H).

Tabla 19 Aspectos personales.

	Mujeres			Hombres				
	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo
Pregunta 1	0	3	0	0	3	3	0	0
Pregunta 2	0	3	0	0	3	3	0	0
Pregunta 3	1	2	0	0	4	2	0	0
Pregunta 4	0	1	2	0	1	1	3	1
Pregunta 5	2	1	0	0	4	2	0	0
Pregunta 6	2	1	0	0	3	3	0	0
Pregunta 7	1	1	1	0	2	3	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16 Aspectos personales.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa con respecto a la pregunta 1. ¿Disfruto mi trabajo diariamente? 3(H) estuvieron en total de acuerdo y 6 de acuerdo (3M, 3H). Pregunta 2. ¿Realizo mi trabajo de manera alegre? 3(H) estuvieron total acuerdo y los demás en de acuerdo 3(M, 3H). Pregunta 3. ¿Estoy satisfecho con mi trabajo? En total acuerdo 5 empleados (1M, 4H), en de acuerdo 4 empleados (2M, 2H).

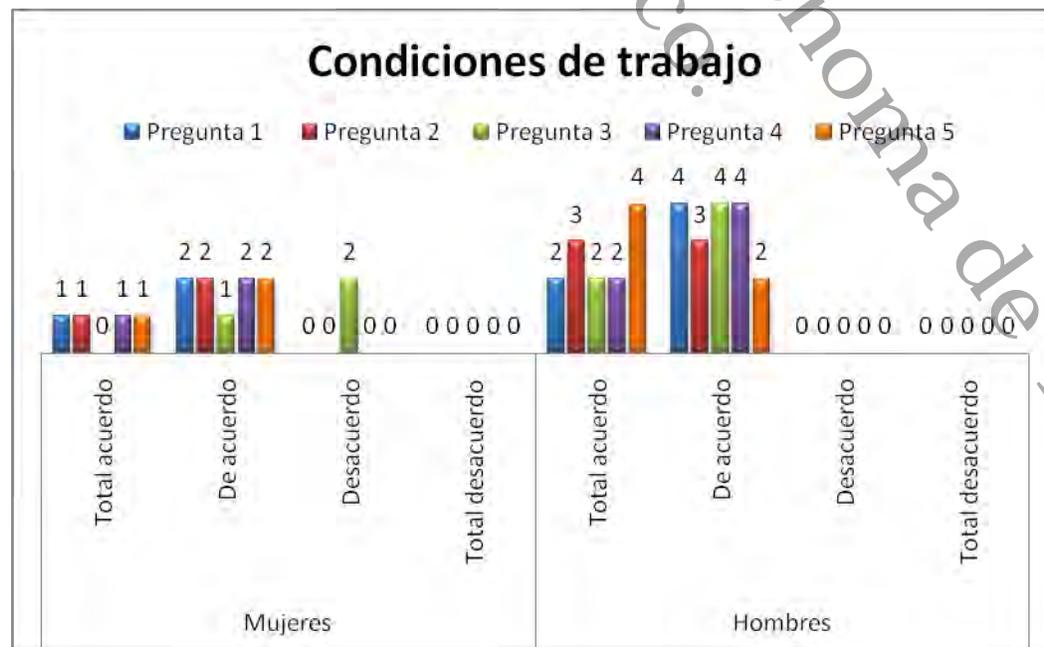
Pregunta 4. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés? Total acuerdo (1H), de acuerdo 2 empleados (1M, 1H). Desacuerdo 5 (2M, 3H) y uno (H) en total desacuerdo. Pregunta 5. ¿Conozco las responsabilidades y deberes de mi puesto? 6 empleados en total acuerdo (2M, 4H). De acuerdo 3 (1M, 2H). Pregunta 6. ¿Estoy de acuerdo con el salario que recibo? Total acuerdo 5 empleados (2M, 3H). De acuerdo 4 empleados (1M, 3H). Pregunta 7. ¿Me gusta trabajar en equipo? Total acuerdo 3 (1M, 2H). De acuerdo 4 (1M, 3H). Desacuerdo 2 (1M, 1H).

Tabla 20 Condiciones de trabajo.

	Mujeres			Hombres				
	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo
Pregunta 1	1	2	0	0	2	4	0	0
Pregunta 2	1	2	0	0	3	3	0	0
Pregunta 3	0	1	2	0	2	4	0	0
Pregunta 4	1	2	0	0	2	4	0	0
Pregunta 5	1	2	0	0	4	2	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 17 Condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

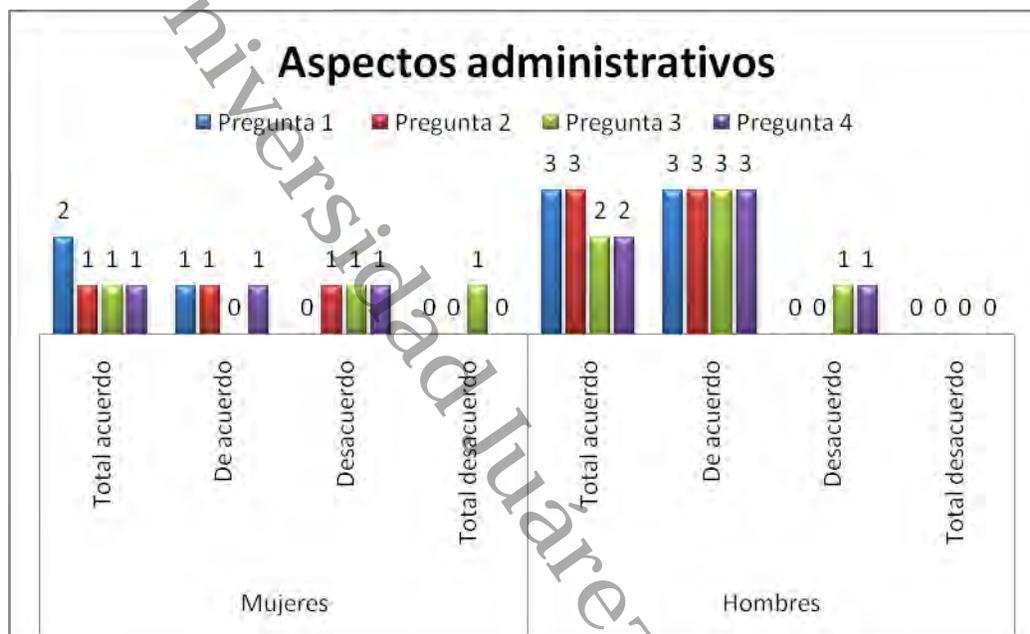
De acuerdo a la gráfica se observa que en la pregunta 1 ¿La distribución de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores? Total acuerdo 3 empleados (1M, 2H). De acuerdo 6 empleados (2M, 4H). Pregunta 2. ¿El ambiente dónde trabajo es confortable? Total acuerdo 4 empleados (1M, 3H). De acuerdo 5 (2M, 3H). Pregunta 3. ¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo? Total acuerdo 2 (H). De acuerdo 5 empleados (1M, 4H). Desacuerdo 2(M). Pregunta 4. ¿El mobiliario y equipo de trabajo se encuentran en buenas condiciones? Total acuerdo 3 (1M, 2H). De acuerdo 6 empleados (2M, 4H). Pregunta 5. ¿Es adecuada la ventilación en mi lugar de trabajo? Total acuerdo 5 empelados (1M, 4H). De acuerdo 4 (2M, 2H).

Tabla 21. Aspectos administrativos.

	Mujeres			Hombres				
	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo
Pregunta 1	2	1	0	0	3	3	0	0
Pregunta 2	1	1	1	0	3	3	0	0
Pregunta 3	1	0	1	1	2	3	1	0
Pregunta 4	1	1	1	0	2	3	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 18 Aspectos administrativos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la gráfica en la pregunta 1 ¿El horario de trabajo me resulta cómodo? Total Acuerdo 5 empleados (2M, 3H). De acuerdo 4 (1M, 3H). Pregunta 2. ¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo horas extras? Total acuerdo 4 empleados (1M, 3H). De acuerdo 4 (1M, 3H).

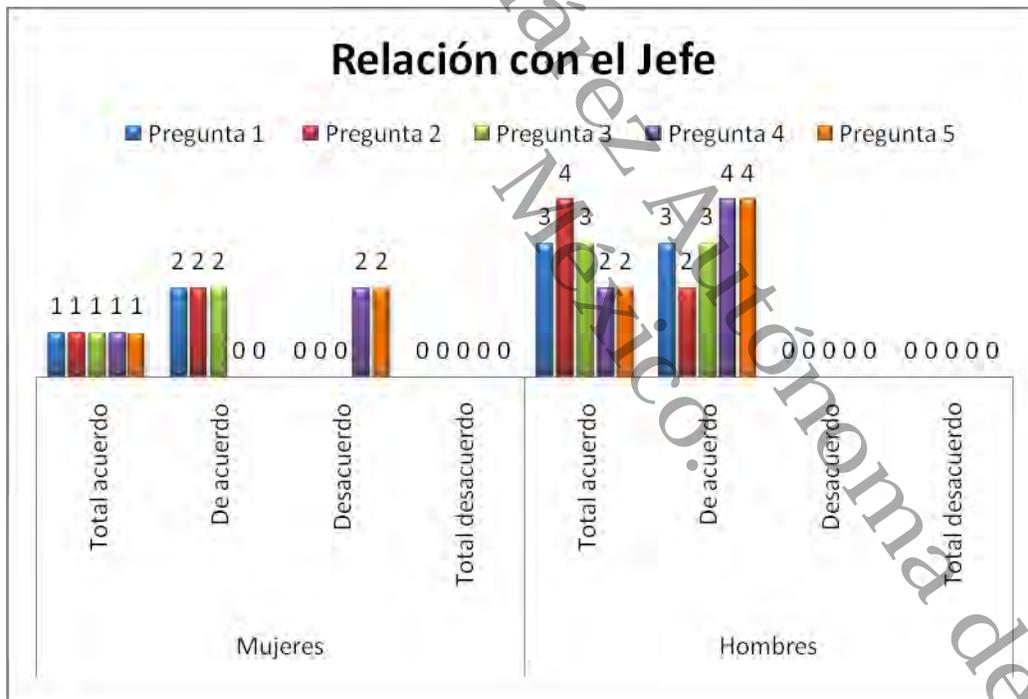
Desacuerdo 1(M). Pregunta 3. ¿Siento que recibo de mis compañeros un buen trato? Total acuerdo 3 empleados (1M, 2H). De acuerdo 4 (1M, 3H). Desacuerdo 1(M). Pregunta 4. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitaciones) cuando hago un trabajo bien hecho? Total acuerdo 3 empleados (1M, 2H). De acuerdo 4 (1M, 3H). Desacuerdo 2 (1M, 1H).

Tabla 22 Relación con el jefe.

	Mujeres			Hombres				
	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo	Total acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo
Pregunta 1	1	2	0	0	3	3	0	0
Pregunta 2	1	2	0	0	4	2	0	0
Pregunta 3	1	2	0	0	3	3	0	0
Pregunta 4	1	0	2	0	2	4	0	0
Pregunta 5	1	0	2	0	2	4	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 19 Relación con el jefe.



Fuente: Elaboración propia.

Con referente al tópico de la relación empleado-jefe se encontraron las siguientes observaciones.

Pregunta 1. ¿Mi jefe es comprensivo? Total acuerdo 4 empleados (1M, 3H). De acuerdo 5 (2M, 3H), no hubieron desacuerdos. Pregunta 2. ¿Mi jefe está en la mejor disposición de ayudar cuando le pido apoyo sobre algo? Total acuerdo 5 empleados (1M, 4H). De acuerdo 4 (2M,

2H).Pregunta 3. ¿Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo? Total acuerdo 4 empleados (1M, 3H). De acuerdo 5 (2M, 3H).Pregunta 4. ¿Recibo de mi jefe toda la información que necesito para realizar mi trabajo? Total acuerdo 3 empleados (1M, 2H). De acuerdo 4(H). Desacuerdo 2 (M). Pregunta 5. ¿Mi jefe tiene buena comunicación conmigo? Total acuerdo 3 empleados (1M, 2H). De acuerdo 4(H). Desacuerdo 2(M).

Tabla 23 Aspectos de mejora.

	Atención al cliente	Ambiente Laboral	Trabajo en equipo
Mujeres	2	1	2
Hombres	5	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 20 Aspectos para mejorar.



Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos a mejorar según las prioridades de los empleados se aprecian en la gráfica que es la atención al cliente, en segundo lugar el trabajo en equipo y por último el ambiente laboral.

Con respecto a la pregunta: Si hubiera algún cambio en la abarrotera, ¿usted lo vería como algo positivo? Los 9 empleados respondieron que sí.

Tabla 24 Ambiente laboral.

Sujeto	¿Cómo le gustaría que fuera el ambiente laboral en la abarrotera?
1	A todo dar.
2	Que fuera bueno.
3	Más agradable, más unidos, más compañerismo
4	De compañerismo.
5	Me gustaría que fuéramos como una familia para así poder dar un buen servicio al cliente y así el cliente regrese con gusto a volver ser atendido por todo un buen equipo de trabajo.
6	Atender más a los clientes.
7	Un buen trato a los clientes por los compañeros.
8	En equipo para atender al cliente.
9	-

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta pregunta final, se puede concluir lo siguiente:

En la abarrotera se necesita un ambiente agradable para que se puedan comunicar entre todos y así lograr tener más compañerismo, esto se puede llegar a obtener si se trabaja en equipo y así se logrará atender mejor a los clientes.

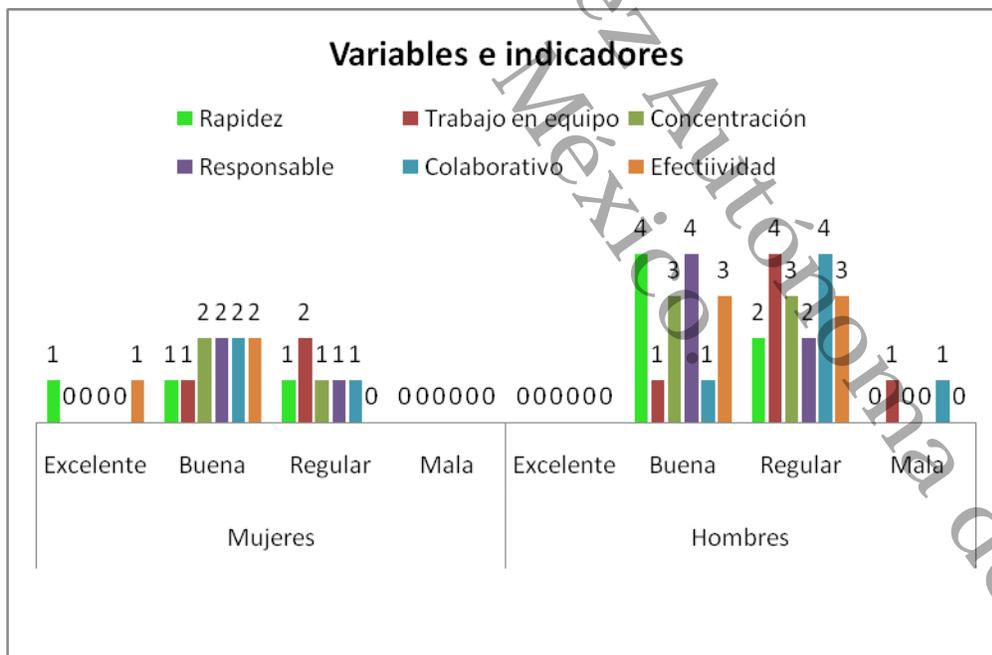
A continuación se muestran los datos obtenidos de la observación con sus respectivas gráficas.

Tabla 25 Rendimiento/Productividad.

	Mujeres				Hombres			
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Excelente	Buena	Regular	Mala
Rapidez	1	1	1	0	0	4	2	0
Trabajo en equipo	0	1	2	0	0	1	4	1
Concentración	0	2	1	0	0	3	3	0
Responsable	0	2	1	0	0	4	2	0
Colaborativo	0	2	1	0	0	1	4	1
Efectividad	1	2	0	0	0	3	3	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 21 Rendimiento/Productividad.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la variable rendimiento/productividad se observa que la rapidez es buena y regular en la mayoría de los 9 empleados. El trabajo en equipo es bueno en 2 empleados (1M, 1H) y regular en 6 (2M, 4H) y una mala (H). Referente a la concentración se encontró que es buena en 5

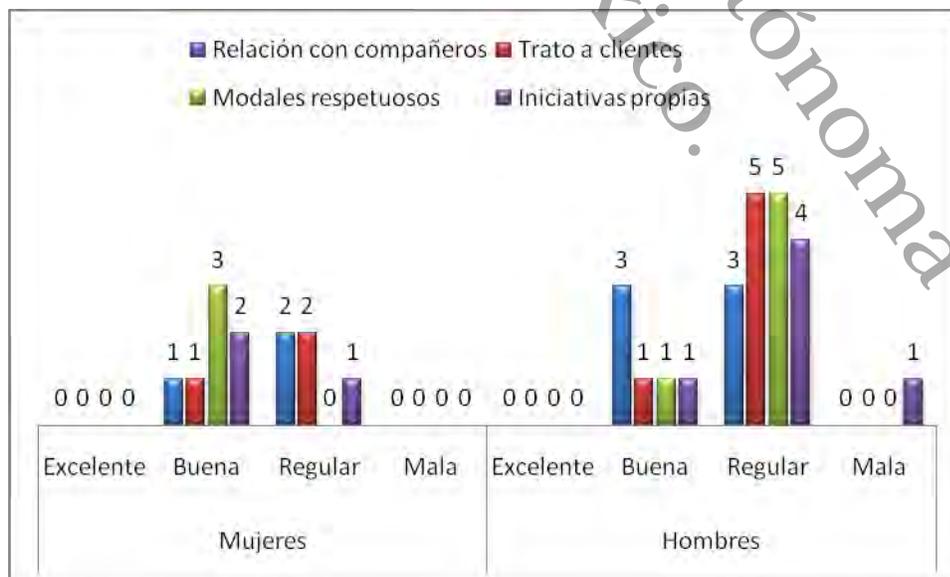
empleados (2M, 3H) y regular en 4 empleados (1M, 3H). La responsabilidad es buena en 6 empleados (2M, 4H) y regular en 3(1M, 2H). Colaborativo es buena en 3 empleados (2M, 1H), regular en 5(1M, 4H) y es mala en un empleado. La efectividad es excelente en una empleada, buena en 5 empleados (2M, 3H) y regular en 3 empleados (H).

Tabla 26 Actuación/Comportamiento.

	Mujeres				Hombres			
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Excelente	Buena	Regular	Mala
Relación con compañeros	0	1	2	0	0	3	3	0
Trato a clientes	0	1	2	0	0	1	5	0
Modales respetuosos	0	3	0	0	0	1	5	0
Iniciativas propias	0	2	1	0	0	1	4	1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 22 Actuación/Comportamiento.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la variable actuación/comportamiento se encontró que con la relación con los compañeros es buena en 4 empleados (1M, 3H) y regular en 5 empleados (2M, 3H). Trato a clientes es buena en solo dos empleados (1M, 1H), y regular en los demás empleados (2M, 5H). En iniciativas propias es buena en 3 empleados (2M, 1H), regular en 5 empleados (1M, 4H) y mala en un empleado.

#### **4.2.7 Prioridades**

De acuerdo a la información obtenida por las técnicas, como la observación, se concluye que existe una gran brecha en lo que los empleados afirman en sus respuestas en las encuestas con lo que se observó en el ambiente que les rodea. La dueña confirma que falta comunicación entre los empleados, por lo tanto, la prioridad es que se mejore la comunicación entre los empleados y jefe-empleado (área relacional), ya que es de vital importancia porque facilita la obtención de información para conocer, expresarnos y relacionarnos con las personas y al mejorar ésta, el trabajo en equipo se les facilitaría, y esto permite que haya compañerismo entre todos, tendrían mejores resultados porque se generaría entusiasmo y todas las tareas las harían con más satisfacción y por ende mejoraría el trato a los clientes.

En el área cognitiva, deben trabajar más los hombres en la concentración de sus labores, no distraerse en el área de entrega de mercancía. Las cajeras deben realizar su trabajo con un poco más de rapidez para atender a los clientes, aunque actualmente se observó que si atienden a los clientes cuando llegan sería excelente que se hiciera de una forma más rápida.

En el área emocional los trabajadores deben de mejorar el trato entre ellos cuando surgen conflictos, y el trato a los clientes, ya que si se mantiene una buena comunicación con éstos, permitirá saber qué desean, cuándo lo desean y cómo lo desea y por ende se tendrán más ventas.

También los valores dentro de la empresa se deben de aplicar en sus relaciones laborales. Para lograr esto, se requiere el esfuerzo de todos los empleados y de la dueña, ya que se necesita empatía para poder trabajar en equipo y así tener un ambiente laboral agradable.

#### 4.2.8 Cuadro integrador

La abarrotera de venta al mayoreo es de giro comercial, ya que se dedica a la compraventa de productos terminados. Se encuentra ubicada en Cárdenas, Tabasco. Está integrada por 9 empleados.

Tiene las siguientes áreas:

Tabla 27 Áreas de la empresa.

Áreas	Integrantes	Necesidades
Administrativa	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con las demás áreas.</li> </ul>
Cajas	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo con las demás áreas.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Rapidez en sus actividades.</li> <li>• Concentración en sus tareas.</li> <li>• Compañerismo.</li> <li>• Trato al cliente.</li> <li>• Colaborativo con los demás.</li> </ul>
Entrega de mercancía	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar entrega de mercancía.</li> <li>• Concentración.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Trato al cliente.</li> </ul>
Almacén	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modales respetuosos.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Concentración.</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Rapidez</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.9 Problemas identificados que no requieren capacitación**

Se debe mejorar las instalaciones de la abarrotera, con esto se refiere a los aspectos visibles como limpieza, diseño, iluminación, ya que esto puede llegar a estresar al trabajador y afectar su desenvolvimiento en sus tareas. También se debe comprar nuevos muebles (mostrador, sillas) para tener una mejor imagen para los clientes.

Otro problema que se identificó mediante la observación, fue la baja eficiencia del equipo de cómputo e impresoras que los empleados utilizan para desempeñar sus labores. Las computadoras deben de ser rápidas al realizar los pedidos, también la impresora del ticket de compra es lenta y esto provoca demoras innecesarias en la atención al cliente.

#### **4.2.10 Limitaciones u obstáculos**

Una de las limitantes fue el tiempo para la realización de las técnicas ya que se encontraban en su horario laboral.

De acuerdo a lo analizado anteriormente con el diagnóstico de necesidades, es importante:

- Diseñar un programa de capacitación que cumpla con la satisfacción de necesidades que se determinaron a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.

## **Capítulo 5.- Diseño de un programa de capacitación para el personal de la abarrotera de venta al mayoreo.**

### **5.1 Programa de capacitación para los empleados de la abarrotera de venta al mayoreo.**

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) aplicado, se encontraron dos variables en que trabajar: la comunicación interpersonal, trabajo en equipo y los valores en el ámbito laboral.

### **5.2 Asistentes a la capacitación**

La dueña y los trabajadores activos de la abarrotera de venta al mayoreo.

Al término del presente programa el trabajador podrá:

- Mejorar la interacción entre sus compañeros y con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Mejorar la comunicación con la dueña y compañeros.
- Crear un ambiente más armónico basado en valores.

### **5.3 Objetivos de la capacitación**

1. Lograr que los empleados se comuniquen efectivamente con la dueña y con los compañeros de trabajo.
2. Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar la motivación del trabajador.

### **5.4 Carta descriptiva**

El programa incluye dos áreas de capacitación:

- Comunicación interpersonal y trabajo en equipo.

- Valores en el ámbito laboral.

Tabla 28 Carta descriptiva.

<b>Clave</b>	<b>Estructura de plan de estudios</b>	<b>Duración</b>
<b>T01</b>	La comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo	15 horas
<b>T02</b>	Los valores en el ámbito laboral.	10 horas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.1 Área 1: La comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

En la siguiente tabla, se muestra el programa de capacitación a utilizar con referente a los temas de relaciones interpersonales y trabajo en equipo. El cual va dirigido a los empleados de la abarrotera y a la dueña.

Tabla 29 La comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

<b>Objetivo General:</b> Lograr una comunicación interpersonal constante, dentro de la organización y así mantener un trabajo en equipo agradable.				
<b>Día 1 Lunes Horario</b>	<b>Objetivo de la unidad</b>	<b>Contenidos:</b>	<b>Estrategias de enseñanza aprendizaje</b>	<b>Material</b>
15 min.	Conocer al facilitador, la dinámica de trabajo y los objetivos del curso.	1. Introducción: Bienvenida Presentación del facilitador.	Presentación	Computadora Proyector Cuaderno Lapiceros Credenciales.
20min.	Conocer a los miembros del	2. Presentación: Presentación de	Presentación.	Cuaderno

	grupo e identificar sus expectativas respecto al curso.	los integrantes del grupo. Expectativas respecto al curso.		
60min.	Conocer definición e importancia de la comunicación interpersonal.	3. Definición de comunicación interpersonal e importancia.	Exposición Oral. Lluvia de ideas.	Computadora Proyector.
120 min.	Entender las relaciones laborales.	4. La complejidad de las relaciones interpersonales. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación competente es adecuada y eficaz.</li> <li>✓ La comunicación competente satisface necesidades.</li> <li>✓ Valores culturales influyen en la comunicación.</li> </ul>	Discusión guiada.	Computadora Proyector.
15 min.	Break			
60 min.	Conocer la importancia de la comunicación dentro de la empresa.	5. ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa?	Exposición. Juego de roles.	Computadora Proyector.
100 min.	Identificar los modelos de comunicación en la organización.	6. Modelos de comunicación en las organizaciones.	Simposio.	Computadora Proyector.
10 min.	Aclarar dudas de la sesión y tener una visión general de lo revisado en el día.	7. Cierre	Discusión de Grupo.	

<b>Día 2 Martes</b>				
10 min.		Bienvenida		
80 min.	Conocer la el uso del lenguaje.	1. El lenguaje construye y destruye las relaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso del lenguaje para construir relaciones.</li> <li>✓ El lenguaje puede destruir relaciones</li> </ul>	Lectura. Debate.	Computadora Proyector.
120 min.		2. El equipo <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El papel de un equipo</li> <li>✓ Condiciones para que el trabajo en equipo sea eficaz.</li> <li>✓ Los problemas del equipo.</li> <li>✓ Las causas de trabajo del trabajo en equipo.</li> </ul>	Lectura. Problema-solución.	Computadora Proyector.
15 min.	Break			
60 min.		3. Lo que el equipo necesita. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación.</li> <li>✓ La motivación en el equipo.</li> <li>✓ La inteligencia emocional en el equipo.</li> </ul>	Exposición oral. Comentarios.	Computadora Proyector.
120 min.		4. Sociodrama	Discusión grupal	Dramatización
10 min.	Aclarar dudas de la sesión y tener una visión general de lo revisado en el día.	5. Cierre		

### 5.4.2 Área 2: Valores en el ámbito laboral.

En la siguiente tabla, se muestra el programa de capacitación para la dueña y empleados de la abarrotera con el tema valores en el ámbito laboral.

Tabla 30 Valores en el ámbito laboral.

<b>Objetivo General:</b> Dar a conocer la importancia de los valores y la aplicación en el ámbito laboral.				
<b>Día 3 Miércoles Horario</b>	<b>Objetivo de la unidad</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias de enseñanza aprendizaje</b>	<b>Material</b>
10 min.	Bienvenida			
30 min.	Identificar el concepto de valores.	1. Definición de los Valores.	Exposición. Preguntas.	Computadora Proyector.
60 min.	Conocer los valores de conducta.	2. Valores de conducta.	Juego.	Computadora Proyector.
60 min.	Aprender para qué sirven los valores.	3. Para qué sirven los valores.	Discusión grupal.	Computadora Proyector. Cuaderno Lapicero Plumones
10 min.	Break			
80 min.	Conocer la importancia de los valores en una empresa	4. Los valores organizacionales	Lluvia de ideas. Preguntas.	Computadora Proyector.
80 min.	Aplicar los valores en la empresa	5. Fomentar valores en las organizaciones	Exposición oral. Ilustraciones.	Computadora Proyector.
10 min	Aclarar dudas.	6. Cierre y retroalimentación.		
<b>Día 4 Jueves</b>	<b>Objetivo de la unidad</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias de enseñanza aprendizaje</b>	<b>Material</b>
10 min.	Bienvenida.			

0 min.	Conocer la importancia de tener personas valiosas en la organización.	1. Personas valiosas en las organizaciones.	Participación grupal.	Computadora Proyector.
90 min	Aplicar los valores aprendidos en la organización.	2. Practicando los valores.	Dinámica.	Computadora Proyector.
10 min.	Break			
80 min.	Conocer el decálogo de los valores.	3. Decálogo de valores organizacionales.	Exposición.	Computadora Proyector.
85 min.	Resolver un caso práctico.	4. Caso práctico	Simulación.	Cuaderno. Lapicero. Plumones.
10 min.	Aclarar dudas.	Cierre del curso.		

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5 Desarrollo de los temas del programa de capacitación

Con referente al área de oportunidad encontrada, el primer tema es la comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo. A continuación se muestran algunos autores que detallan esta información.

Rebeil y Sandoval (1998), abarcan información relevante sobre el tema en cuestión, nos muestran que puede hacer la comunicación en una empresa u organización. Nos explican por qué la comunicación es relevante a la empresa y los modelos de comunicación en las organizaciones.

De acuerdo a Wiemann (2011), especifica cómo una relación interpersonal puede llegar a ser satisfactoria, y cómo la comunicación puede ser competente, adecuada y eficaz. De igual forma nos explica la complejidad de las relaciones interpersonales y nos enfatiza que un lenguaje puede construir o destruir las relaciones.

Y por último, Acosta (2014) menciona que la comunicación interpersonal es importante en la organización, y que esta puede ayudar a que se realice un trabajo en equipo, de igual forma se muestran las claves necesarias para trabajar en un equipo eficaz y técnicamente preparado para el trabajo colaborativo y participativo.

Tomando como referencia a estos autores se elabora el temario 1 de la siguiente manera:

### **Temario1**

Taller 1: La comunicación en las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

#### **Propósito**

Lograr una comunicación interpersonal constante dentro de la organización y así mantener un trabajo en equipo agradable.

#### **Objetivo de aprendizaje**

Fortalecer las relaciones entre cada uno de los miembros de la organización.

#### **Dirigido a:**

Dueña y empleados de la abarrotera de venta al mayoreo.

#### **Contenido:**

1. Definición de comunicación interpersonal e importancia.
2. La complejidad de las relaciones interpersonales.
  - La comunicación competente es adecuada y eficaz.
  - La comunicación competente satisface necesidades.
  - Valores culturales influyen en la comunicación.
3. ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?
4. Modelos de comunicación en las organizaciones.
5. El lenguaje construye y destruye las relaciones.

- Uso del lenguaje para construir relaciones.
- El lenguaje puede destruir relaciones.

#### 6. El equipo

- El papel de un equipo
- Condiciones para que el trabajo en equipo sea eficaz.
- Los problemas del equipo.
- Las causas de trabajo del trabajo en equipo.

#### 7. Lo que el equipo necesita.

- La comunicación.
- La motivación en el equipo.
- La inteligencia emocional en el equipo.

**Duración total de la capacitación:** 15 horas.

#### **Criterio de evaluación:**

Aplicación de un socio drama para observar los conocimientos obtenidos.

De acuerdo a la segunda área de oportunidad encontrada que es los valores en el ámbito laboral, se encontraron algunos autores que hacen referencia a este tema.

Jiménez (2010), menciona los beneficios que se obtienen cuando se reflexiona sobre los valores ya sea de manera individual o colectiva. También explica que la forma en que nos comportamos refleja mejor nuestros valores que nuestros pensamientos. De igual forma menciona la definición de los valores, para qué sirven los valores, los valores organizacionales, y como se pueden fomentar valores en las organizaciones y como ser personas valiosas en las organizaciones y por último el decálogo de valores organizacionales.

Cornejo (2011) detalla cómo se puede llegar a tener éxito en un trabajo, explica los valores de conducta y cómo se puede practicar los valores.

Tomando como referencia a estos autores se elabora el temario 2 de la siguiente manera:

## **Temario 2**

Taller 2: Los valores en el ámbito laboral.

### **Propósito:**

Dar a conocer la importancia de los valores y la aplicación en el ámbito laboral.

### **Objetivo de aprendizaje:**

Aplicar los valores en la organización.

### **Dirigido a:**

Dueña y empleados de la abarrotera de venta al mayoreo.

### **Contenido:**

1. Definición de los Valores
2. Valores de conducta.
3. Para qué sirven los valores.
4. Los valores organizacionales.
5. Fomentar valores en las organizaciones.
6. Personas valiosas en las organizaciones.
7. Practicando los valores.
8. Decálogo de valores organizacionales.

**Duración:** 10 horas.

**Criterio de evaluación:** Caso práctico.

## 5.6 Criterios de instrumentación

El programa se desarrollará de forma presencial con materiales y actividades estructuradas de acuerdo a las necesidades identificadas en la etapa de diagnóstico. Se llevará el programa en dos semanas para que todos los empleados puedan beneficiarse. En la primera semana la dueña y 4 empleados, y en la segunda semana la auxiliar administrativa y los 4 empleados faltantes.

**Herramientas a utilizar:** técnicas para el desarrollo de habilidades del personal.

Un sociodrama. El cual se puede definir como la representación dramatizada de un problema concerniente a los miembros del grupo, con el fin de obtener una vivencia más exacta de la situación y encontrar una solución adecuada.

Con referente al sociodrama López (2014) menciona que este recurso dramático se utiliza con fines educativos debido a la poca dificultad técnica que presenta para su elaboración. Su pertinencia también corresponde a ciertas necesidades de la comunicación organizacional en las empresas y cualquier institución con necesidades de integración social y educación.

## 5.7 Costos y recursos

Tabla 31 Costos y recursos.

Costos y recursos		
Honorarios del capacitador	\$12,000	\$12,000
Auxiliar de capacitación	3000	3000
Alquiler del local	1500	1500
Break	250	2000
Manual	80 c/u (x9)	800

Materiales	30 c/u(x9)	300
(lapicero, libreta, plumones)		

<b>Total</b>		<b>\$19,600</b>
--------------	--	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

### **5.8 Evaluación del programa de capacitación**

Es importante evaluar los resultados obtenidos de la capacitación en la abarrotera para su efectividad. Determinar hasta qué punto el programa, produjo un cambio en el comportamiento de los empleados y si éstos cambios, ayudarán a la empresa en el logro de sus metas.

La evaluación se hará mediante exámenes en el curso y al concluir este. También es necesario, que se observe el comportamiento del empleado después de la capacitación, para ver los resultados.

### **5.9 Sugerencias**

Este programa de capacitación no se aplicará, sólo se presenta como una opción a la dueña. Pero como sugerencia, se podría dar de alta este programa ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), en el área de capacitación, adiestramiento y productividad laboral para que se le pueda dar continuidad y sea registrado, para que se puedan emitir constancias a los trabajadores.

Para darse de alta, se deben de seguir los siguientes requerimientos:

Todas las empresas deben elaborar y conservar los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad de acuerdo a lo señalado en los artículos 153-F Bis, 153-H, 153-B segundo párrafo y 153-S de la Ley Federal del Trabajo.

Los planes deben considerar los requisitos señalados en el Artículo 10 del Acuerdo Normativo, publicado en el DOF el 14-06-2013, mismos que se señalan a continuación:

1. Tomar en cuenta las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa.
2. Precisar el número de etapas durante las cuales se impartirán.
3. Indicar si se trata de planes y programas de capacitación y adiestramiento específicos para una empresa; comunes para varias empresas o bien si se encuentran adheridos a un sistema general de capacitación y adiestramiento por rama o actividad; y, en su caso, los establecimientos en los que se aplica.
4. Establecer periodos no mayores de dos años.
5. Considerar la impartición de la capacitación o adiestramiento por conducto de personal de la propia empresa, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados.
6. Basar en normas técnicas competencia laboral o su equivalente si las hubiera para los puestos de trabajo de que se trate.
7. Considerar las acciones a realizar con respecto a los temas de productividad mencionados en el Artículo 7 fracciones del II al V del presente Acuerdo.
8. Incluir, en su caso, los cursos de capacitación que impartan:
  - Las empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza; y
  - Los extranjeros a trabajadores mexicanos en territorio nacional, o bien cuando los trabajadores reciban capacitación en el extranjero.

Las empresas deben conservar en sus registros internos, lo siguiente:

La elaboración del plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad conforme al formato DC-2. El cual se encuentra como el anexo 1.

El nombre, objetivos y contenidos de los programas de capacitación, los puestos y niveles a los que están dirigidos y el proceso de selección para capacitar un mismo puesto y categoría.

Las acciones a realizar sobre productividad señaladas en el Artículo 7 fracciones del II al V del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013.

Lo anterior deberá de mostrarse a la autoridad laboral cuando lo solicite en sus facultades de Inspección.

Cabe mencionar que todo esto es gratuito.

O de forma presencial en las oficinas de la STPS para más información. - Delegación Federal del Trabajo Tabasco para mayores informes. La dirección es calle Paseo Tabasco. Número exterior: 809. Villahermosa. C.P: 86080. Centro.

## Conclusión

La capacitación es de vital importancia en las organizaciones, ya que por medio de una capacitación se transmite a cada empleado información la cual le ayuda a obtener conocimiento, a realizar cosas nuevas, a relacionarse mejor con las demás personas y así mejorar su ambiente laboral.

Cuando el empleado explota sus capacidades en el trabajo, se desarrollan mejor las organizaciones ya que ellos aportan todas sus ideas para el beneficio de la misma.

En el caso de la abarrotera, es indispensable que se lleve a cabo la capacitación para que los nueve empleados que laboran en las diferentes áreas realicen su trabajo con eficacia.

Uno de los factores por los cuales ha ido subsistiendo la abarrotera es debido a sus precios accesibles, pero habrían más clientes si los empleados trataran mejor al cliente ya que la actitud que éstos muestran es importante, porque ellos deciden al último donde comprar. Los clientes son el principal motor de la abarrotera.

Debido a esto, se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación en la abarrotera para saber exactamente cuáles eran las necesidades que tenía, con el objetivo de detectarlas y poder dar solución mediante un programa de capacitación.

Se pudieron detectar las necesidades siguientes: Comunicación interpersonal y trabajo en equipo, los valores en el ámbito laboral.

Si se llevara a cabo el programa descrito en este trabajo los empleados tendrían más libertad de expresarse con la dueña y con sus demás compañeros, lo cual mejoraría radicalmente el ambiente y los problemas se solucionarían rápidamente, ya que se trabajaría en equipo, lo cual permitiría la participación de los empleados.

Los valores inspiran a la organización, por lo cual deben de ser compatibles con los valores personales de los empleados. En la abarrotera se deben de dar a conocer los valores que tienen que son responsabilidad, compromiso, honradez, respeto y honestidad.

Además, sería oportuno que se mejorara las instalaciones del edificio, se comprara equipo de cómputo e impresores, así como algunos muebles como son sillas y un mostrador.

Los beneficios que trae la capacitación a la abarrotera son:

- 1.- Mejora la relación con dueña- empleados.
- 2.- Promueve la comunicación.
- 3.- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- 4.- Ambiente de trabajo agradable y respetuoso.
- 5.- Aumenta la confianza en los empleados.
- 6.- Crea mejor imagen.
- 7.- Mejora trato con los clientes.

Como se observa los beneficios serían muchos y como la abarrotera es una PyME, la diferencia de ésta con respecto a las demás tiendas grandes sería el trato agradable, respetuoso, la atención rápida a los clientes lo que las distinguiría de las demás, lo que ocasionaría que tendrían más clientes satisfechos y aumentaría sus ventas.

Para seguir dando seguimiento a los beneficios de la capacitación, sería conveniente que cada seis meses se llevara a cabo una valoración de lo que se ha realizado para seguir detectando necesidades y de esta forma se puedan atender de manera rápida, mediante otro programa de capacitación.

## Bibliografía

- Acosta, J.M. (2014). *Trabajo en equipo*. España: ESIC.
- Amézquita, P. (2007). Efecto del TLC Colombia-EUA en las PYMES colombianas. *Análisis Económico*, XXII (50), 57-77. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=41305004>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Enfoque global e integral. México: PEARSON.
- Bermúdez, L. (2014). Necesidades de capacitación de las pymes del Cantón de Bagaces. *Reflexiones*, 93(2), 11-21. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4945638.pdf>
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Campos, J. E. (2012). *Corrientes de la administración*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cequea, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7 (2), 549-584. Recuperado de:  
<http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11316/marvel%20cequea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México:Mc Graw Hill.
- Chico, M. (2012). Pymes. La mejor opción para la búsqueda de empleo. *Pyme. Adminístrate hoy*, 222, 67-68. Recuperado de: [http://es.slideshare.net/Emyth\\_Mexico/revista-electrnica-pyme-no-222-articulo-emyth-el-pulso-de-las-py-mes-en-el-mundo](http://es.slideshare.net/Emyth_Mexico/revista-electrnica-pyme-no-222-articulo-emyth-el-pulso-de-las-py-mes-en-el-mundo)

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). *LXIII Legislatura*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htmcv>
- Córdova, V. y Cortés, A. (2010). *Probabilidad y estadística I*. México: Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.
- Cornejo, J. (2011). *Como ser un empleado exitoso*. Estados Unidos: Palibrio.
- Díaz, M., Contreras, Y. y Rivero A. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*, 20 (5), 42-55. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001100004)
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Donoso, H. y García, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño (Etad). *Gestión de las personas y la tecnología*, (15), 145-158.  
Recuperado de:  
<http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/979/928>
- Fernández, C. M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista de Administración de la UFSM*, 5, 749-765. Recuperado de:  
<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/7698>
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, 12, 1-18. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.html>
- Grados, J. (2011). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MCGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Censo Económico 2014. Recuperado de:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

Jacques, L., Cisceros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.

Jiménez, J. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Venezuela: Cograf Comunicaciones.

Jiménez, O. (2015). La magia de la historia, el origen de los abarrotes. *Mi negocio abarrotero*, 4(21), 32-35. Recuperado de: <http://minegocioabarrotero.com/empresas/la-magia-de-la-historia-el-origen-de-los-abarrotes/#respond>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Ley Federal del Trabajo. (2015). *Cámara de Diputados*. Recuperado de:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf)

López, A. (2014). *Manual de psicodrama pedagógico, sus técnicas y aplicaciones para iniciantes*. EE.UU: Palibrio.

Martínez, E. y Martínez F. (2009). *Capacitación por competencia. Principios y métodos*.

Universidad de Chile. Recuperado de: [http://www.sence.cl/601/articles-](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)

[5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)

Martínez, C. (2010). El valor de la información, su administración y alcance en las organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias de la Información*, 1 (2), 10-20.

Recuperado de <http://eprints.rclis.org/16211/1/Elvalordelainformaci%C3%B3n.pdf>

Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones.

*Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&lng=pt)

Moreno, J. (2012). Los españoles y la revolución comercial mexicana: las cadenas de supermercados, 1921-2011. *Investigaciones de Historia Económica*, 8(2), 69-82.

Recuperado de:

[es-revista-investigaciones-historia-economica-economic-328-pdf-90139024-S300.pdf](#)

Moreno, M. y Armijo, J. (2013). La gestión de personas, factor preponderante para promover la innovación abierta. *GTP Gestión de las Personas y Tecnologías*, 6(18) ,28-39. Recuperado de: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1333>

Moreno, M., Espíritu, R., Aparicio, V. y Cárdenas, S. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9(1), 38-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/904/90411683006.pdf>

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: una experiencia concreta. *Educare*, 15(1), 15-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

Quispe, D. y Sánchez, G. Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Actualización Clínica* ,10(s/n), 490-494. Recuperado de:

[http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v10/v10\\_a09.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v10/v10_a09.pdf)

Rebeil, M. y Sandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: AMCO.

Rebollar, X. E. (2013). Tesis para obtener el grado de Licenciatura. *Implementación de un programa de capacitación en la cafetería "Tote café gourmet", ubicada en el Centro de la ciudad de Villahermosa, Tab.*

- Reyes, M. y Reyes, O. (2012). Las necesidades de capacitación de empresarios de MIPYMES del Valle de Mexicali, México, y la demanda de capacitación de los mismos, en el semestre 2011-1. *Sotavento M.B.A.*, 19, 78-90. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137554>
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. España: Universidad de Deusto Bilbao.
- Saldarriaga, J. (2013). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. *El Ágora U.S.B.*, 14(1), 223-237. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-80312014000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312014000100011)
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del Proceso de Evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 32, 54-82. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci_arttext&tlng=en)
- Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa* (1), 39-45. Recuperado de:  
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05ca201301.pdf>
- Sapien, H., Piñón, L. y Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123-134. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v14n27/v14n27a09.pdf>
- Siliceo, A. (2013). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: LIMUSA.
- Soto, J. y Egas, P. (2016). Importancia de la capacitación especializada del personal administrativo en el desarrollo de la gestión empresarial. *Revista Científica Yachana*, 1 (1), 109- 113. Recuperado de: <file:///C:/Users/GladysH/Downloads/183-652-1-PB.pdf>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México:MC Graw Hill.

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: Aresta.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Anexo

Formato DC2

gob mx			
Secretaría del Trabajo y Previsión Social			
Formato DC-2 Elaboración del plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad			
Fecha de publicación del formato en el DOF		Homoclave del formato	
00 / 00 / 0000		DC-2	
Datos de la empresa			
Denominación o razón social		Registro federal de contribuyentes con homoclave (SHCP)	
Registro patronal del IMSS		Clave Única de Registro de Población CURP (En caso de persona física)	
Calle	Número exterior	Número interior	Colonia
Municipio / Delegación	Entidad Federativa	Código Postal	
Teléfono(s)	Celular electrónico*	Fax*	
Actividad o giro principal			
Número de trabajadores considerados en el plan	Total	Mujeres*	Hombres*
Información sobre el plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad			
<b>Objetivos del plan de capacitación</b> Señalar del 1 al 5 en donde 1 es el más importante: Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías. <input type="radio"/> Prevenir riesgos de trabajo. <input type="radio"/> Incrementar la productividad. <input type="radio"/> Mejorar el nivel educativo. <input type="radio"/> Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación. <input type="radio"/>		<b>Modalidad de la capacitación</b> Marcar con una X la modalidad correspondiente: Plan y programas específicos de la empresa. <input type="radio"/> Plan y programas con un(a) de un grupo de empresas. <input type="radio"/> Sistema general de una rama de actividad económica. <input type="radio"/>	
Número de establecimientos en los que sigue el plan contando el señalado anteriormente?		Período de vigencia del plan (no deberá exceder de dos años)	
Número de etapas del plan		00 / 00 / 0000 - 00 / 00 / 0000	
Los datos y anexos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.			
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa			
Lugar y fecha de elaboración de este informe			
00 / 00 / 0000			
*Correspondencia con los artículos 8 y 474B, fracción V, del Reglamento para la Ejecución de los Servicios de Previsión Social en el Distrito Federal de la Federación (DOF).			
 		Contacto: A y. Anillo de Periferico Sur 4271, Col. Fuentes del Pedregal, Deleg. Tlalpan, Distrito Federal CP. 14140, Tel. (55) 3000-2100	

DC-2 Anexo

**Notas e Instrucciones**

- A partir en el rubro de este formato el domicilio completo, RFC, y registro del IMSS de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas. Si el espacio del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.
- Llenar el formato y dar fe de ello en los registros internos de la empresa, junto con el nombre y objetivos de los programas o cursos de capacitación, los contenidos de estos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos así como el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto y categoría. Asimismo, las acciones a realizar con respecto a las áreas de productividad.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- \* Datos no obligatorios.

**Establecimientos en los que rige el plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad**

Número comercial	Domicilio (Incluir el domicilio completo y las áreas o sucursales en el caso de este formato, y cada establecimiento adicional)	Registro (federal) de contribuyentes con Partidario (RFC)	Registro patronal del IMSS

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral al Teléfono 2000-2126 o realizar consulta al correo electrónico [registro@stps.gob.mx](mailto:registro@stps.gob.mx)