



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS  
COMPORTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN LAS  
DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES EN EL MUNICIPIO DE  
AGUASCALIENTES, MÉX.**

**PRESENTA  
Claudia Adriana Piñón Govea**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS.  
ÁREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**

**TUTORA  
Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez**

**COMITÉ TUTORAL  
M. en A. Silvia Licón Dávila  
M. en M. Alfredo Villalobos García**

**Aguascalientes, Ags. 25 de mayo del 2011**



UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Dra. María del Carmen Martínez Serna  
Decana del Centro de Ciencias  
Económicas y Administrativas.  
Presente

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna **Claudia Adriana Piñón Govea** con **ID 124309** quién realizó el trabajo de titulación titulado **“Comportamiento de los procesos de capacitación en las Distribuidoras Automotrices en el municipio de Aguascalientes, Méx.”** y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: **Desarrollo de Capital Humano.**

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
Aguascalientes, Ags. mayo 31 de 2011.  
“SE LUMEN PROFERRE”

**Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez**  
Directora

**M. en A. Silvia Licón Dávila**  
Lector 1

**M en M. Alfredo Vilalobos García**  
Lector 2

c.e.p. El interesado  
c.e.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA  
c.e.p. Secretaría Técnica de la MCEA  
c.e.p. Jefe del Departamento de **Recursos Humanos**  
c.e.p. Consejero Académico área **Desarrollo de Capital Humano.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES  
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 016 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **CLAUDIA ADRIANA PIÑON GOVEA**, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título "**COMPORTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN LAS DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES EN EL MUNICIPIO DE AGUASCALIENTES, MÉX.**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMIREZ
Lector 1	M.A. SILVIA LICON DAVILA
Lector 2	M.A. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags., 25 de Mayo de 2011  
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA  
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado  
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado  
c.c.p.- Archivo Maestría

\*mchn



**DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO**

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: Claudia Adriana Piñón Govea.	ID (No. de Registro): 124309
PROGRAMA: Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas	ÁREA: Desarrollo de Capital Humano
TUTOR/TUTORES: Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez (Director)	
M. en A. Silvia Licón Dávila (Asesor 1)	
M. en M. Alfredo Villalobos García (Asesor 2)	
TESIS ( x )	TRABAJO PRÁCTICO ( )
TÍTULO: Comportamiento de los procesos de capacitación en las Distribuidoras Automotrices en el municipio de Aguascalientes, Méx.	
OBJETIVO: Identificar el comportamiento de los procesos de capacitación en las Distribuidoras Automotrices en el municipio de Aguascalientes, Méx.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	( X )
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	( X )
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	( X )
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	( X )
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	( X )

Aguascalientes, Ags. a 25 de 05 de 2011

**FIRMAS**

M. en M. Alfredo Villalobos García  
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

M. en A. José Antonio Martínez Murillo  
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

Dra. Laura Romo Rojas  
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO



03 JUN. 2011  
RECIBIDO  
M.C.H.N

Código: FO-040200-23  
Revisión: 00  
Emisión: 21/02/11

## Índice

1. Introducción.....	8
1.1. Antecedentes del problema de investigación. ....	11
1.2. Objetivo de investigación.....	13
1.3. Pregunta de investigación. ....	13
1.4. Justificación.....	13
2. Marco Teórico. ....	15
2.1. Las Empresas. ....	15
2.1.1. Las Empresas. Conceptualización .....	15
2.1.2. Objetivos de las empresas.....	16
2.1.3. Clasificación de las empresas. ....	18
2.2. Las Distribuidoras automotrices. ....	20
2.3. Filosofía de las <i>Distribuidoras Automotrices</i> . ....	23
2.4. Funcionamiento de las <i>Distribuidoras Automotrices</i> .....	26
2.4.1. Estructura organizacional para la comercialización de automóviles. ....	26
2.4.2. Procesos y funciones de los puestos de trabajo. ....	28
2.5. Los procesos de capacitación.....	45
2.5.1. Conceptualización.....	45
2.5.2. Marco legal de la capacitación.....	47
2.5.3. Tipos y técnicas de capacitación.....	49
2.5.4. Características de la capacitación. ....	53
2.5.5. Importancia de la capacitación. ....	55
2.5.6. Beneficios de la capacitación.....	56
2.6. Sistema general de capacitación.....	59
2.6.1. Fases del sistema general de capacitación. ....	59
2.7. Comportamiento de los procesos de capacitación en Latinoamérica.....	61
2.8. Comportamiento de los procesos de capacitación en México. ....	62
2.9. Comportamiento de los procesos de capacitación en el Estado de Aguascalientes .....	64

2.10.	Comportamiento de los procesos de capacitación, en las <i>Distribuidoras Automotrices</i> en el municipio de Aguascalientes, Méx. ....	66
2.10.1.	Procesos de capacitación implementados. ....	66
3.	Diseño metodológico.....	67
3.1.	Diseño de Investigación. ....	67
3.2.	Tipo de estudio.....	67
3.3.	Valor del Estudio.....	67
3.4.	Tipo de Hipótesis. ....	67
3.5.	Hipótesis de Investigación. ....	67
4.	Informe descriptivo. ....	69
4.1.	Distribución de frecuencias.....	69
4.1.1.	Dimensión. Identidad Empresarial. ....	69
4.1.2.	Dimensión. Las empresas. ....	70
4.1.3.	Dimensión. La Gerencia de Ventas. ....	71
4.1.4.	Dimensión. Manual de procedimientos del área de ventas.....	73
4.1.5.	Dimensión. Conceptualización de la capacitación. ....	74
4.1.6.	Dimensión. Marco Legal de la capacitación.....	76
4.1.7.	Dimensión. Sistema General de la capacitación.....	77
4.1.8.	Dimensión. Importancia de la capacitación. ....	79
4.1.9.	Dimensión. Beneficios de la capacitación. ....	81
4.1.10.	Dimensión. Las empresas comercializadoras de autos.....	85
4.2.	La entrevista.....	86
4.3.	Experiencias laborales en el proceso de comercialización de autos. ....	87
4.3.1.	Experiencias laborales en el proceso de <i>trámite de pagos</i> .....	89
4.3.2.	Experiencias laborales en el proceso de <i>atención a clientes</i> ....	89
4.3.3.	Experiencias laborales en <i>procesos operativos internos</i> . ....	94
4.3.4.	Experiencias laborales en procesos de <i>desempeño laboral</i> . ....	95
5.	Conclusiones.....	99
6.	Glosario .....	102
7.	Referencias .....	103



## Índice de Tablas

No.		Pág.
2	Marco Teórico	
2-1	Clasificación de las empresas.....	19
2-2	Marcas que se comercializan en el Edo. De Aguascalientes.....	22
2-3	Filosofía por marca de <i>Distribuidoras Automotrices</i> .....	23
2-4	Contenidos de la Ley Federal del Trabajo.....	48
2-5	Tipos y técnicas de capacitación.....	52
2-6	Beneficios de la capacitación para la empresa.....	57
2-7	Beneficios de la capacitación en el personal.....	57
4	Informe descriptivo	
4-1	Identidad demográfica.....	70
4-2	Fundamento de la experiencia laboral.....	88
4-3	Claves de los sujetos participantes.....	88
4-4	Clasificación de las experiencias laborales.....	88
4-5	Experiencias laborales en el proceso de <i>trámite de pagos</i> .....	89
4-6	Experiencias laborales en el proceso de <i>atención a clientes</i> .....	90
4-7	Experiencias laborales en el proceso de <i>atención a clientes</i> .....	91
4-8	Experiencias laborales en el proceso de <i>atención a clientes</i> .....	92
4-9	Experiencias laborales en los procesos <i>operativos internos</i> .....	94
4-10	Experiencias laborales en procesos de <i>desempeño laboral</i> .....	95
4-11	Experiencias laborales en procesos de <i>desempeño laboral</i> .....	96
4-12	Experiencias laborales en procesos de <i>desempeño laboral</i> .....	97

## Índice de Figuras

<b>No.</b>		<b>Pág.</b>
2	Marco Teórico	
2-1	Definición de Empresa. ....	17
2-2	Ubicación de las <i>Distribuidoras Automotrices</i> en la República Mexicana.....	21
2-3	Organigrama General de una <i>Distribuidora Automotriz</i> de Aguascalientes...	27
2-4	Organigrama de una <i>Distribuidora Automotriz</i> de Aguascalientes.....	28
2-5	Proceso de ventas utilizado en <i>Distribuidoras Automotrices</i> .....	31
2-6	Estructura organizacional según el manual de organización de una <i>Distribuidora Automotriz</i> de Aguascalientes, Méx.....	44
2-7	Conceptualizaciones teóricas de la Capacitación.....	47
2-8	Sistema General de Capacitación.....	61
4	Informe descriptivo	
4-1	Comportamiento de las Empresas.....	71
4-2	Comportamiento de la Gerencia de Ventas.....	72
4-3	Comportamiento de la Gerencia de Ventas.....	72
4-4	Manual de procedimientos del área de ventas.....	73
4-5	Conceptualización de la capacitación.....	74
4-6	Conceptualización de la capacitación.....	75
4-7	Conceptualización de la capacitación.....	76
4-8	Marco Legal de la capacitación.....	77
4-9	Sistema General de la capacitación.....	78
4-10	Sistema General de la capacitación.....	79
4-11	Importancia de la capacitación.....	80
4-12	Importancia de la capacitación.....	81
4-13	Beneficios de la capacitación.....	82
4-14	Beneficios de la capacitación.....	83
4-15	Beneficios de la capacitación.....	84
4-16	Beneficios de la capacitación.....	85
4-17	Las empresas comercializadoras de autos.....	86



## Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar el comportamiento de los procesos de capacitación en el área de ventas de las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, Méx., para lo cual se inicia con una descripción de la problemática económica que enfrentó la industria automotriz durante los últimos años, en los países productores de automóviles más importantes del mundo. En el marco teórico se abordan las temáticas que se relacionan directamente con el objetivo de la investigación, como lo son: *las empresas, las Distribuidoras Automotrices, los procesos de capacitación, el Sistema General de la Capacitación y el comportamiento de los procesos de capacitación en Latinoamérica, México y Aguascalientes, así como los procesos de capacitación implementados en las Distribuidoras Automotrices en el municipio de Aguascalientes*. En el diseño metodológico se explica de qué manera se llevó el presente trabajo, así como la hipótesis de investigación y el instrumento de recolección de datos. Para lograr el objetivo de investigación se aplicaron 105 cuestionarios a personas del área de ventas, entrevistas a 5 Gerentes de las *Distribuidoras* y *experiencias laborales* a 20 ejecutivos de ventas. El informe descriptivo refleja los resultados obtenidos a partir de las técnicas de recolección de datos implementadas. Las conclusiones detallan las recomendaciones que la autora realiza con fundamento en los resultados.

**Palabras claves:** *Procesos de capacitación, Distribuidoras Automotrices, ventas.*

## Abstract

The objective of this research is to understand the behavior of the training processes in the area of the automotive retail sales in the city of Aguascalientes, Mex., for which begins with a description of the economic problems faced by the industry automaker in recent years, in car manufacturing countries in the world. In the theoretical section of the present work are discussed in depth the topics that relate directly to the purpose of the research, such as: *enterprises, automotive dealerships, training processes, the general training systems and the behavior of training processes in Latin America, Mexico and Aguascalientes*. In the design methodology section is explained how this work was developed, together with the research hypothesis and the data collection instrumentation.

In order to achieve the objectives, 105 surveys were applied to sales people, interviews with 5 managers of automotive retail sales and life stories to 20 sales people executives. The narrative report section reveals the results obtained from the data collection techniques implemented. The conclusions specify the recommendations from the author based on the results.

**Keywords:** *Training processes*, automotive retail sales.

## 1. Introducción.

Durante los últimos años, la economía se ha deteriorado en países como Estados Unidos, México, Italia, España, Alemania, Suiza, Inglaterra, entre otros. En este descenso, la industria automotriz también ha resentido las bajas monetarias, señala Chang-Ran, K., (2008), en *Toyota recorta bonos a sus ejecutivos*, donde se reporta que “*los fabricantes de autos del mundo están sufriendo su peor crisis en décadas*”, debido a que las ventas han caído drásticamente. Además se observó la disminución de los ingresos económicos en las *Distribuidoras Automotrices*, debido a que la crisis financiera se generalizó y se resintió en países líderes de producción de autos como Alemania, Japón y Estados Unidos, reporta así la revista *cnnexpansion.com* en *BMW y Honda sufren por la crisis*, (2008), así mismo comenta que las ventas de automóviles se han deteriorado en todo el mundo “*a raíz del esfuerzo de los consumidores por limitar sus gastos*”. En el caso de Japón, se disminuyeron los bonos de 8 mil 700 ejecutivos y se suspendió la producción automotriz por dos días a finales de diciembre del mismo año; significando 5 mil autos menos en su producción. Por otra parte, en Estados Unidos se recibió apoyo del gobierno, después de que se perdieron (533) empleos en la industria automotriz. George W. Bush, presidente de éste país, manifestó en la publicación de *cnnexpansion.com*; *EU, posible acuerdo para automotrices*, (2008), que era una cifra considerable para rescatar dicha industria, para lo cual destinaría un monto de 15 mil millones de dólares para las tres armadoras en ese país. En el caso de México, Hernández, U., (2008), indica que las distribuidoras, sólo solicitaron apoyo a través de la *AMDA*<sup>1</sup> y la *AMIA*<sup>2</sup> a instituciones financieras; esta última señaló que requerían aproximadamente 3 mil millones de dólares para poder reactivar sus actividades. Algunas empresas como *General Motors*, *Ford Motor* y *Chrysler*, buscaron estrategias como la disminución de costos laborales, de sueldos, de personal, de producción y paros técnicos. En el caso de la marca *Chrysler*, en 2008, requería de un crédito de 7 mil millones de dólares para seguir siendo competitivo y poder sobrevivir; así como para poder preservar

---

<sup>1</sup> *Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores A. C*

<sup>2</sup> *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz*

los empleos de la compañía, según publica *cnnexpansion.com* en *Chrysler pide ayuda para sobrevivir*, (2008). Por otro lado, la menos desafortunada resultó la marca *Ford* al no necesitar efectivo, pero requería de un crédito en caso de que su situación empeorara, explica el artículo de *Fin de semana para rescate automotriz*, (2008). Y respecto a *General Motors*, en Estados Unidos, según la revista *cnnexpansion.com* en el artículo *Me rescatan o colapso: General Motors*, (2008), se menciona que la empresa necesitaba forzosamente un rescate financiero, ya que requería 18 mil millones de dólares; Martínez, J. M., (2009), expresa que (220) concesionarias de *General Motors*, necesitaban rescate financiero, ya que fueron afectadas por la crisis económica, al generar desconfianza e incertidumbre en el consumidor provocando la baja de las ventas, aunándose así la bancarrota de la compañía. El Departamento del Tesoro de Estados Unidos, anunció en diciembre del 2008, que daría un paquete de ayuda por 6 mil millones de dólares para dicha empresa según reportó el periódico, *avisora.com* en *Cronología de la crisis económica de Estados Unidos*, (2009). Sin embargo, Estados Unidos, no fue el único que requirió del apoyo de su gobierno, sino que, gobiernos de otros países decidieron apoyar a la industria automotriz, como en el caso de el gobierno mexicano que brindó un apoyo de 9 mil 500 millones de pesos para los bancos y financieras de autos, con el fin de otorgar créditos a los consumidores, según se publica en el artículo *México destina 9,500 mdp a automotrices*, (2009). También Gran Bretaña, según expresa *avisora.com* en la publicación *Cronología de la crisis económica de Estados Unidos*, (2009), el gobierno anunció una ayuda por 2 mil 300 millones de libras esterlinas, y Francia un apoyo de 26 mil millones de euros para estimular la economía, y asistencia a empresas automotrices.

Morales, CH. S., (2010) expresa que en Costa Rica, *Toyota Motor Corporation*, presentó una baja del (45%) en la producción de todas sus marcas al comparar el lapso de enero a abril del 2009 con el mismo periodo del 2008, *Nissan* también disminuyó un (47%) en la cantidad de autos manufacturados en dicho lapso. De igual forma expresa que en ese país, según las firmas distribuidoras de vehículos, las ventas de autos nuevos pasarán de 33 mil unidades registradas en el 2008, a 17 mil para el 2010.

Actualmente la AMDA<sup>3</sup>, publicó en su sitio de internet, que en el mes de abril del 2011, “*la comercialización de vehículos y camiones ligeros creció (8%) con un total de 65 mil 246 unidades, representando la venta de 4 mil 814 vehículos más respecto al mismo mes del año pasado*” lo que representa un importante logro para la recuperación del sector automotriz en México. Por otro lado, Isidore, C., (2011), indica que en el mes de febrero del 2011 las ventas de automóviles en Estados Unidos, aumentaron (27%) en comparación con el año pasado, y que a pesar del incremento en el costo de la gasolina, los vehículos que más se venden son camionetas de motores grandes, como las llamadas ‘todo terreno’. De igual manera expresa que las distintas marcas de autos registraron un incremento en sus ventas, por ejemplo, *General Motors* informó que sus ventas aumentaron (46%) en comparación con el año pasado. *Ford Motor* registró un incremento de (14%), *Chrysler Group* del (13%) y *Toyota Motor* del (42%). Tal parece que esta la recuperación económica del sector automotriz, supera la expectativa, ya que según el mismo reportaje se esperaba un (19%) de incremento en las ventas, y se ha registrado un (27%) en Estados Unidos.

De acuerdo a la información recopilada, podemos tener una amplia visión del comportamiento de la comercialización de automóviles en algunos países importantes para ésta industria. Es importante conocer el contexto de la situación problemática, específicamente de la productividad del área de ventas, por ser susceptible a la situación económica que se experimenta de manera global, teniendo en cuenta la significativa crisis económica que se presentó los últimos años en todo el mundo, repercutiendo en el bolsillo del consumidor y por ende en la caída de las ventas de autos. Es importante notar que gran parte de la investigación realizada, muestra estrategias de mercado y producción para combatir el problema, sin embargo, es poca o nula la mención de estrategias enfocadas a la capacitación del personal, como una opción para sobrellevar el problema de las caídas de las ventas. En opinión de la autora, la necesidad de capacitación en las *Distribuidoras Automotrices* se hace cada vez más latente, debido a que las personas que laboran en éstas, requieren de herramientas que les permitan fortalecer su desarrollo humano, así como habilidades y conocimientos que requiere el puesto de trabajo, con el objetivo de brindar

---

<sup>3</sup> *Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores A. C.*

herramientas a los trabajadores que permitan mejorar su desempeño laboral, aumentando su productividad, que en este caso hablamos de mayor consistencia en las ventas de autos, a la vez que se propicia una eficaz reactivación económica en esta industria.

### **1.1. Antecedentes del problema de investigación.**

Según publica Martínez, J. M., (2008), el mercado de los vehículos automotrices en el año 2007 y principios del 2008, estaba en sus mejores momentos, de tal manera que la comercialización de éste producto, gozaba de un empuje considerable en sus ventas, en gran medida, favorecido por las facilidades sin precedentes que las casas crediticias norteamericanas ofrecían a los compradores para hacerse de bienes perdurables, brindando los llamados créditos *subprime*, que son créditos hipotecarios concedidos a clientes con escasa solvencia económica, o con pocas garantías de que pudieran hacer frente al pago del mismo. Todas las facilidades de compra, hicieron que el consumidor se empezara a endeudar y a tener problemas para solventar dicho crédito; pronto los bancos empezaron a carecer de dinero con que mantener sus movimientos financieros y todos los mercados fueron cayendo como por un efecto dominó. El mercado automovilístico no fue la excepción, repercutiendo así en la caída de las ventas según reporta el periódico *aviora.com* en *Las causas de la crisis económica*, (2008). Esta tendencia a la baja en el rubro no era condición exclusiva de nuestro país y Estados Unidos, sino que era un reflejo de lo que ocurría en los mercados mundiales a este respecto. Sin embargo, Estados Unidos fue uno de los mercados que más sufrió con la venta de los autos, dada la crisis económica generada por los créditos anteriormente mencionados. De tal manera que la industria automotriz comenzó a descapitalizarse, ya que al no producirse ventas de automóviles fue innecesaria la producción de autos, lo que causó el cierre de (12) empresas manufactureras y la pérdida de 10 mil empleos tan sólo en el segundo semestre del 2008, augurándose la quiebra de (35) empresas más en el 2009, expresa Hernández, U., (2008). Para subsanar dicho decremento de las ventas y pérdidas monetarias, las productoras de autos gestionaron apoyos financieros gubernamentales, por medio de amplios planes de reestructuración; pues ningún



negocio puede permanecer a flote gastando más en producción que lo que genera en ventas; de tal manera que, por los volúmenes monetarios que maneja y los diversos mercados secundarios que genera esta industria, su quiebra no podía ser una posibilidad viable expresó el Secretario del Tesoro de Estados Unidos, Paulson, H., en una reunión del *Consejo de Asuntos Mundiales*, según publica Keatin, G., (2008). La crisis económica y automotriz de Estados Unidos afectó directamente a la industria automotriz en México, al ser el principal receptor de las exportaciones mexicanas de automóviles con un (72%) y un (76%) de las exportaciones totales de autopartes, según publica el *CONOCER*<sup>4</sup>, (2009), con base en los datos recabados por el INEGI<sup>5</sup>, expresa que “*la industria automotriz es una importante fuente generadora de empleos en México, tanto directos como indirectos...*” reporta que el personal empleado durante el 2007 en las ramas productivas del sector, sumaba alrededor de 471 mil, y 445 mil en el 2008, para concluir con un total de 366 mil empleados en 2009, una importante caída para la industria manufacturera.

Las medidas de rescate financiero tomadas por los distintos gobiernos, tuvieron un efecto positivo en todos los mercados y en las economías de los países, sin embargo, una crisis de la magnitud que se propagó, obligó a las personas y a los gobiernos a poner en predicamentos la producción y la adquisición de bienes, así como a las empresas automovilísticas, a plantearse nuevas maneras de hacer el transporte efectivo, es decir; producción de automóviles más baratos y que contaminen menos, como vehículos híbridos y eléctricos, comparte Oviedo, E., (2009). Además se incluye la capacitación del personal como estrategia de las *Distribuidoras Automotrices* para incrementar las ventas hoy en día, según refiere el *CONOCER* (2009), ya que la economía comienza a estabilizarse en nuestro país. Parece ser que los directivos de las empresas ha volteado la mirada hacia la importancia de aumentar la capacidad del trabajador para que así desempeñe mejor las responsabilidades del puesto. Sin embargo, como considera Chiavenato, I., (2009), recordemos que no sólo se capacita manual y

---

<sup>4</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía

operacionalmente al empleado en las responsabilidades del puesto, sino que hay que prepararlo mental y emocionalmente para que enfrente y supere los retos que su trabajo le presente, por medio de capacitación de desarrollo humano. De igual manera el mismo autor, expresa que por medio de la capacitación se logra instruir a las personas para la realización inmediata de las tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su puesto actual, sino también para otras tareas más complejas y elevadas; la autora concluye que con la capacitación no sólo la empresa resulta ampliamente beneficiada, sino que además el personal alcanza mejores niveles de conocimiento, calidad de vida y desarrollo individual; aspectos que se reflejan en el desempeño laboral y definitivamente, en el rendimiento de la empresa.

### **1.2. Objetivo de investigación.**

Identificar el comportamiento de los procesos de capacitación en las Distribuidoras Automotrices en el municipio de Aguascalientes, Méx.

### **1.3. Pregunta de investigación.**

¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de capacitación en las Distribuidoras Automotrices en el municipio de Aguascalientes, Méx., en el área de ventas?

### **1.4. Justificación.**

**Conveniencia de la investigación.** Esta investigación servirá para conocer de qué manera están siendo operados los procesos de capacitación en las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes. A dichas empresas les será de utilidad el resultado para incrementar la productividad y competitividad del personal del área de ventas, brindando procesos eficaces y consistentes con los puestos de trabajo.

**Relevancia social.** Los beneficiados de este estudio serán las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, Méx., al poder proveer de procesos de capacitación eficaces y consistentes con los puestos de trabajo a las personas que se desempeñan como: Gerentes de ventas, ejecutivos de ventas, y área administrativa; ya que a todos estos les fueron aplicadas las evaluaciones para conocer de qué manera se operan los procesos de capacitación que sus puestos requieren. Esta investigación se llevó a cabo en las *Distribuidoras Automotrices*, durante los meses de junio a diciembre del (2010).

**Implicaciones prácticas.** Esta investigación servirá para conocer la actitud y percepción de las personas hacia los procesos de capacitación y que la ejecución de dichos procesos, sean eficaces y consistentes con las necesidades de los puestos de trabajo.

**Valor teórico.** La presente investigación tiene por objetivo, mostrar de qué manera se relacionan los procesos de capacitación con los diferentes puestos de trabajo, así como el impacto que generan en la competitividad de las empresas existentes en el mercado.

**Utilidad metodológica.** Esta investigación proporcionará un cuestionario que detallará las dimensiones bajo las cuales se midió el comportamiento de los procesos de capacitación. Dicho cuestionario consta de 80 preguntas, divididas en las siguientes dimensiones: *identidad empresarial, las empresas, la gerencia de ventas, manual de procedimientos del área de ventas, conceptualización de la capacitación, marco legal de la capacitación, sistema general de capacitación, importancia de la capacitación, beneficios de la capacitación y las empresas comercializadoras de autos*. El cual podrá aplicarse en las empresas de la misma actividad económica para conocer la manera en que son operados los procesos de capacitación así como la percepción y actitud de las personas hacia éstos procesos.

## 2. Marco Teórico.

### 2.1. Las Empresas.

#### 2.1.1. Las Empresas. Conceptualización

Se entiende como empresa, a una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, es decir, cualquier actividad en la que se pretenda ganar dinero tiene el estatus de empresa, no importando el tamaño ni el capital invertido en ésta. Para tener una perspectiva más amplia sobre la empresa es necesario analizar algunas definiciones:

- Petersen y Plowman, (1961) la describen como *“una actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas”*.
- Guzmán V. I., (1969) explica que es *“la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”*.
- Caude, R., (1969) *“un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”*.
- Fernández, A., (1991) es *“la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos y legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”*.
- Ley Federal del Trabajo de los Estados Unidos Mexicanos, (1998) en su artículo 16 describe que *“se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”*.
- García, J. y Casanueva, C., (2000) definen la empresa como *“una entidad que por medio de la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y*

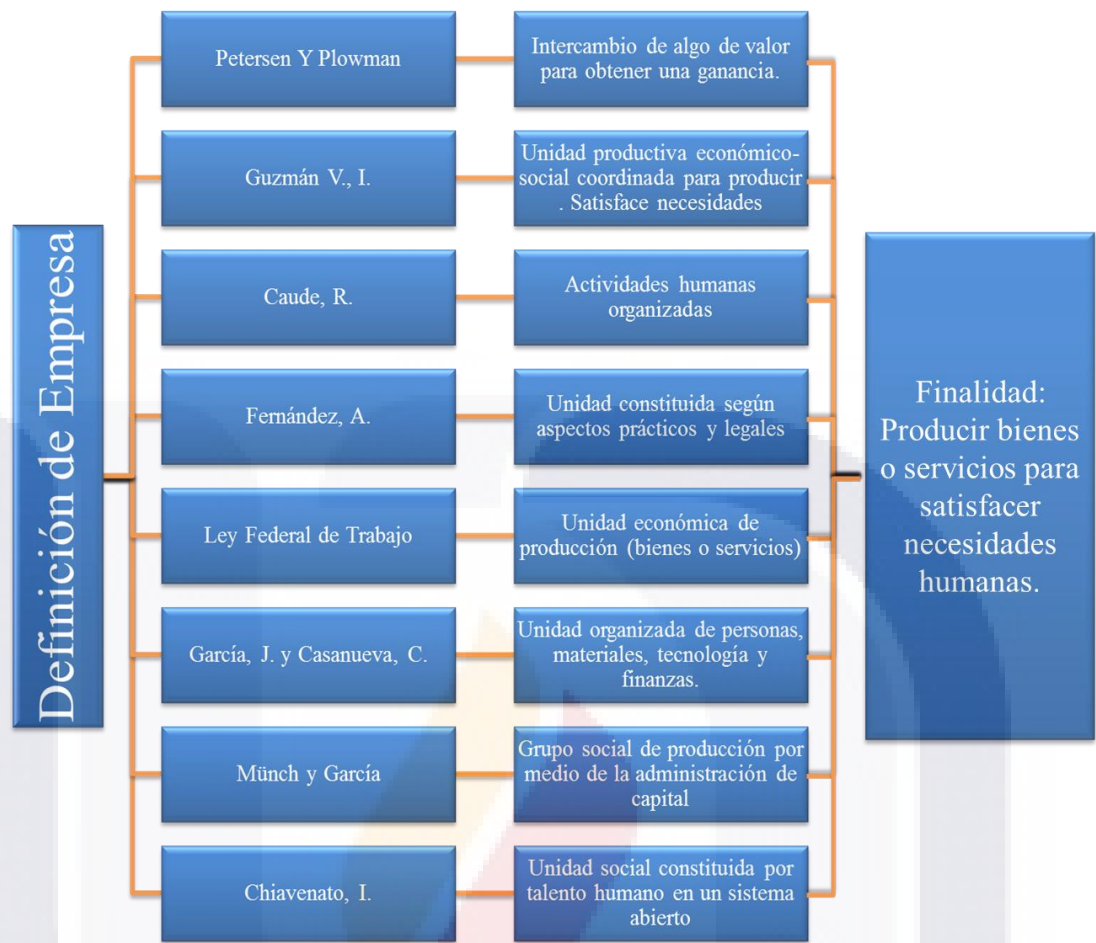
*financieros genera bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.*

- Münch y García, (2006) consideran que una empresa es “*un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad*”.
- Chiavenato, I., (2009) expresa que es una organización o unidad social que busca alcanzar objetivos, por medio del ‘*Talento Intelectual*’ o ‘*Talento Humano*’ al que confiere su éxito y cuya operación se basa en una misión, visión y valores, destaca que “*es un sistema abierto que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones*”.

En estas definiciones se muestran distintas orientaciones, como lo son económico-social, de productividad y organizacional; sin embargo, se observa que todos coinciden en que su propósito final es producir un bien o servicio que satisfaga las necesidades del mercado, así como el logro de sus objetivos particulares, ver figura 2-1.

### **2.1.2. Objetivos de las empresas.**

Los objetivos de las empresas están basados en alcanzar funciones y características adecuadas para el crecimiento organizacional, Chiavenato, I., (2007) expresa que “*toda organización necesita de alguna finalidad, de alguna noción del porqué de su existencia y de lo que desea realizar*” así mismo, refiere que “*un objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado*” dicho objetivo se deriva de la visión de la empresa.



**Figura 2-1**  
**Definición de Empresa.**

**Fuente: Piñon, G. C, (2010), a partir de la información recopilada**

Por su parte Mateos, P., (2004) define los objetivos como “*los compromisos formulados por la dirección transmitidos a todos los niveles, en el empeño de obtener resultados concretos en un periodo de tiempo acotado*”, los objetivos a corto y mediano plazo deben de ser coherentes con los de largo, porque, de no ser así, no será posible cumplirlos. También indica que el establecimiento de los objetivos de la empresa es de vital importancia para la administración de la misma, que está íntimamente relacionado con la estructura organizativa de la empresa ya que involucra a la organización en su totalidad, y que viene condicionada por el tipo de entorno en el que la empresa opera, así como por el ámbito interno de ésta;



dichos objetivos deben ser comprensibles, ambiciosos, atractivos, motivantes y realistas.

Los objetivos de toda empresa tienen la función de presentar una situación futura o deseada, Chiavenato, I., (2009), refiere que indican y coordinan la dirección, evaluación y control de las actividades de los participantes, justifican las acciones de la organización; y sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad, eficiencia y el éxito de la misma. De igual manera expresa que deben ser “*alcanzables, enfocarse en el resultado y no en una actividad, específicos, claros, consistentes o congruentes, referirse un periodo determinado y mensurables*” y que deben ser medibles para poder evaluar y controlar el cambio.

### **2.1.3. Clasificación de las empresas.**

Existen varios elementos que permiten clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño, entre estos destacan: la magnitud de los recursos económicos, tanto monetarios como de mano de obra, volumen de ventas anuales, área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional o internacional, en micro, pequeñas y medianas empresas. Según Sánchez, M. J., (2001), las *microempresas* se caracterizan por ser una organización de tipo familiar en las cuales el dueño es quien aporta el capital además de ser el mismo quien la dirige y organiza, basándose en una administración empírica, por lo general su producción no es muy maquinada, además el mercado en el cual participa y abastece es generalmente local y en algunas ocasiones regional. En cuanto a las *pequeñas y medianas* empresas comenta que son caracterizadas por ser establecidas por una o dos personas que conforman una sociedad. Los propios dueños dirigen el curso de la empresa, su administración al igual que las anteriores, es empírica, sin embargo, el mercado en el cual se encuentran inmersos es más amplio, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Utilizan maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de (2009). Establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por (10%); más el monto de las ventas anuales por (90%). Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde (4.6) en el caso de las micro, hasta (250) para las medianas, ver tabla 2-1.

**Tabla 2-1**  
**Clasificación de las empresas**

Tamaño	Sector	Rango de Empleados	Rango de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	11 a 30	\$4.01 a \$100	93
	Industria y Servicios	11 a 50	\$4.01 a \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	31 a 100	\$100.01 a \$250	235
	Servicios	51 a 100	\$100.01 a \$250	235
	Industria	51 a 250	\$100.01 a \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%  
Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Las empresas también pueden ser clasificadas de acuerdo su actividad o giro, según la SE<sup>6</sup> y NAFINSA<sup>7</sup> en:

**Industriales.** Que se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez las industrias pueden clasificarse en:

*Extractivas.* Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables, entendiéndose como recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

<sup>6</sup> Secretaría de Economía.

<sup>7</sup> Nacional Financiera. Banca de desarrollo.

*Manufactureras.* Se dedican a la transformación de las materias primas en productos terminados y pueden ser empresas que producen bienes de consumo final o empresas que producen bienes de producción.

*Comerciales.* Son intermediarios entre el productor y el consumidor; se dedican a la compra-venta de productos terminados, y éstas se clasifican en: Mayoristas (ventas en gran escalas a empresas minoristas), Minoristas o detallistas (ventas de productos en pequeñas cantidades al consumidor), Comisionistas (ventas de mercancía que los productores les dan a consignación), De servicios (brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos y pueden ser de *Transporte, Turismo, Instituciones financieras, Servicios públicos varios, Servicios, privados varios, Educación, Salud y Finanzas*)

## **2.2. Las Distribuidoras automotrices.**

Dentro de las empresas comercializadoras existen aquellas que están dedicadas específicamente al sector automotriz. Este tipo de empresas conocidas como *Concesionarias, Distribuidoras o Agencias Automotrices*, son aquellas que están inmersas en el sector comercio, dedicadas al abastecimiento del mercado por medio de la venta de automóviles. Estas empresas buscan la satisfacción en cada cliente al proporcionarle soluciones con variado tipo de necesidad en automóviles. Los inicios de las *Distribuidoras Automotrices*, se remonta a la década de los años 50's, cuando se constituye una sociedad denominada *Organización Volkswagen Mexicana*<sup>8</sup> que es una de las pocas concesionarias que son parte de los orígenes de *Volkswagen* en México, fue la primera importadora de automóviles a México. Actualmente se tiene una amplia diversidad en las *Distribuidoras Automotrices*, tantas y tan variadas como las marcas que son permitidas en el país, por lo que se considera un importante sector dentro de la

---

<sup>8</sup> También conocida por sus siglas OVMEX.



**Tabla 2-2**  
**Marcas que se comercializan en el Edo. de Aguascalientes.**

Toyota	Jeep
Audi	Mazda
Bmw	Mercedes Benz
Cadillac	Nissan
Chevrolet	Peugeot
Chrysler	Renault
Ford	Seat
General Motors	Suzuki
Honda	Volkswagen
Izuzu	Volvo

**Fuente. Piñón, G.C. (2010), a partir de la información recopilada.**

En el anexo A se presenta el directorio que indica ubicaciones y datos generales de las *Distribuidoras automotrices* en Aguascalientes, Méx. en el 2010.

Se conoce que uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa es la satisfacción de sus clientes. Ninguna empresa podría existir sin ellos. Para conseguir clientes una compañía debe saber: lo que la gente necesita y lo que compra. La clasificación de los clientes a los que se dirige el mercado del sector automotriz se representa en los siguientes sectores, agrupados según el CONOCER<sup>11</sup>, (2009):

- **Sector privado:** conformado por todas aquellas empresas que requieren vehículos para el desarrollo de sus actividades comerciales.
- **Sector gubernamental:** integrado por todas las empresas públicas e instituciones gubernamentales poseedoras de un parque vehicular muy amplio, en todo el país y que va desde unidades pequeñas hasta equipo de uso pesado.
- **Sector particular:** está conformado por todas las personas propietarias de vehículos de transportes para uso privado, los cuales aún siendo la mayoría, paradójicamente la frecuencia de compra es menor ya que existe un uso más

<sup>11</sup> Consejo Nacional de Normalización y certificación de Competencias laborales

racional y un mejor trato de las unidades en opinión de un gerente de ventas de una *Distribuidora automotriz* en el municipio de Aguascalientes, Méx.

En las *Distribuidoras Automotrices*, como en la mayoría de las empresas en la actualidad, los directivos se han interesado cada vez más por proporcionar conocimientos y habilidades a su personal, con la finalidad de brindar una mejor atención y satisfacción al cliente, cubriendo las principales necesidades y competencias de sus puestos de trabajo, Chiavenato, I., (2009); de esta manera la *capacitación* toma gran importancia para el crecimiento de las organizaciones, no sólo en el sector automotor sino que en cualquier institución que cuente con capital humano. El entrenamiento o capacitación a la que generalmente se recurre dentro de una *Agencia automotriz* es técnica, enfocándose con mayor fuerza en el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para realizar las funciones del puesto y dejando en segundo lugar las necesidades de desarrollo humano.

### 2.3. Filosofía de las *Distribuidoras Automotrices*.

Estas empresas poseen su propia filosofía, misma que rige y guía sus acciones, que de manera general es en esencia la misma para todas, sin embargo, cada una se plantea una propia filosofía. Ver tabla 2-3.

**Tabla 2-3**  
**Filosofía por marca de *Distribuidoras Automotrices***

Marca	Misión	Visión	Valores
<b>Audi</b>	Fabricar máquinas hermosas y sofisticadas con perfección tecnológica, innovación y vanguardia.	NP	Creatividad, compromiso y entusiasmo.



<b>Marca</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Valores</b>
<b>BMW</b>	Llegar a ser el fabricante premium más exitoso en la industria del automóvil.	Ser único a través en su ramo.	Diversidad, Liderazgo y cortesía.
<b>Cadillac</b>	Liderar el segmento de lujo, ofrecer productos Premium, para satisfacer al cliente.	NP	NP
<b>Chevrolet</b>	Ver General Motors	Ver General Motors	Ver General Motors
<b>Chrysler</b>	Brindar satisfacción a los clientes, anticipando y excediendo las expectativas de los consumidores.	Crear una compañía extraordinaria para nuestra gente, nuestros clientes y nuestros accionistas.	Calidad, innovación, trabajo en equipo, excelencia, agilidad, inspiración, rentabilidad y responsabilidad.
<b>Ford</b>	Mejorar nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.	Ofrecer excelentes productos y servicios, además, de preocuparse por el medio ambiente.	El involucramiento y el trabajo en equipo Además de nuestra gente, productos y utilidades.
<b>General Motors</b>	Proporcionar a los clientes una experiencia extraordinaria de compra, lograr la mayor rentabilidad.	Diseñar, construir y vender los mejores vehículos del mundo.	NP
<b>Honda</b>	Suministrar productos de la más alta calidad, pero a un precio razonable para la satisfacción del cliente en todo el mundo.	NP	Respeto por el individuo. Las Tres Alegrías (compra, venta y creación)
<b>Izuzu</b>	Crear un nuevo valor subjetivo en el mundial "mercado del futuro" y contribuir al crecimiento y desarrollo en todo el mundo como un líder en hacer realidad los sueños.	NP	Sinceridad, amabilidad y diligencia, construir relaciones honestas y redituables en la vida personal y profesional, trabajar para la sociedad.
<b>Jeep</b>	Ver Chrysler	Ver Chrysler	Ver Chrysler

Marca	Misión	Visión	Valores
<b>Mazda</b>	Ofrecer productos de automoción perspicaz y servicios que excedan las expectativas de nuestros clientes.	Crear un nuevo valor, emocionar y deleitar a nuestros clientes con los mejores productos y servicios automotrices.	Integridad, creatividad, acción eficiente y ágil, respeto, motivación y espíritu de equipo. Apoyo al medio ambiente, seguridad y sociedad.
<b>Mercedes Benz</b>	Dar forma al futuro de una transportación segura y sostenible con tecnologías innovadoras y productos de alta calidad. Rebasar las expectativas de los clientes con los mejores automóviles Premium.	Innovar para la movilidad sostenible. Compromiso con la protección del clima y medio ambiente, la seguridad y prevención de accidentes.	Vivimos nuestra responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad. Nos apegamos a estrictos estándares de ética.
<b>Nissan</b>	Proveer productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen valores medibles y superiores a la sociedad.	Enriquecer la vida de la gente.	NP
<b>Peugeot</b>	Fabricar y distribuir productos de automoción confiable para la satisfacción del cliente.	Ser el líder en la industria del automóvil de tecnología superior.	NP
<b>Seat</b>	Todo lo que hacemos, lo hacemos con el máximo nivel de compromiso y con una visión de futuro.	Lograr una marca de hoy preparada para el mañana.	Nos basamos en tres valores esenciales: diseño, vitalidad y deportividad.
<b>Suzuki</b>	Expresa su filosofía en un párrafo: Estamos comprometidos a ofrecer a nuestros clientes y socios de negocios un valor superior en nuestros productos y servicio, desarrollar a nuestros miembros del equipo para ser creativos, innovadores y progresivamente trabajar juntos para mejorar nuestra empresa, nuestra comunidad, y nosotros mismos.		
<b>Toyota</b>	Maximizar los beneficios a largo plazo para sus accionistas y ser un buen ciudadano corporativo.	Convertirse en la empresa de automóviles más exitosos y respetado en el mundo.	Fidelidad, creatividad, vanguardia, calidez, respeto de los asuntos espirituales, y agradecimiento.

Marca	Misión	Visión	Valores
<b>Volkswagen</b>	Desarrollar, producir, vender y dar soporte post-venta a sus productos y servicios en forma rentable, para satisfacer al cliente; ofrecer calidad, tecnología, precio, orientación al cliente y competitividad. Cuidar el medio ambiente en nuestros productos, procesos y materiales.		Proximidad con el cliente, máximo rendimiento, renovación, respeto, responsabilidad y sostenibilidad.
<b>Volvo</b>	Ser proveedores de soluciones integrales que permitan a nuestros clientes obtener los mejores resultados.	Ser la empresa de equipos y servicios más admirada por la calidad que ofrece.	Tecnología innovadora, diseño, respeto por el medio ambiente, calidad.

**Fuente. Piñón, G.C. (2011), a partir de la información recopilada.**

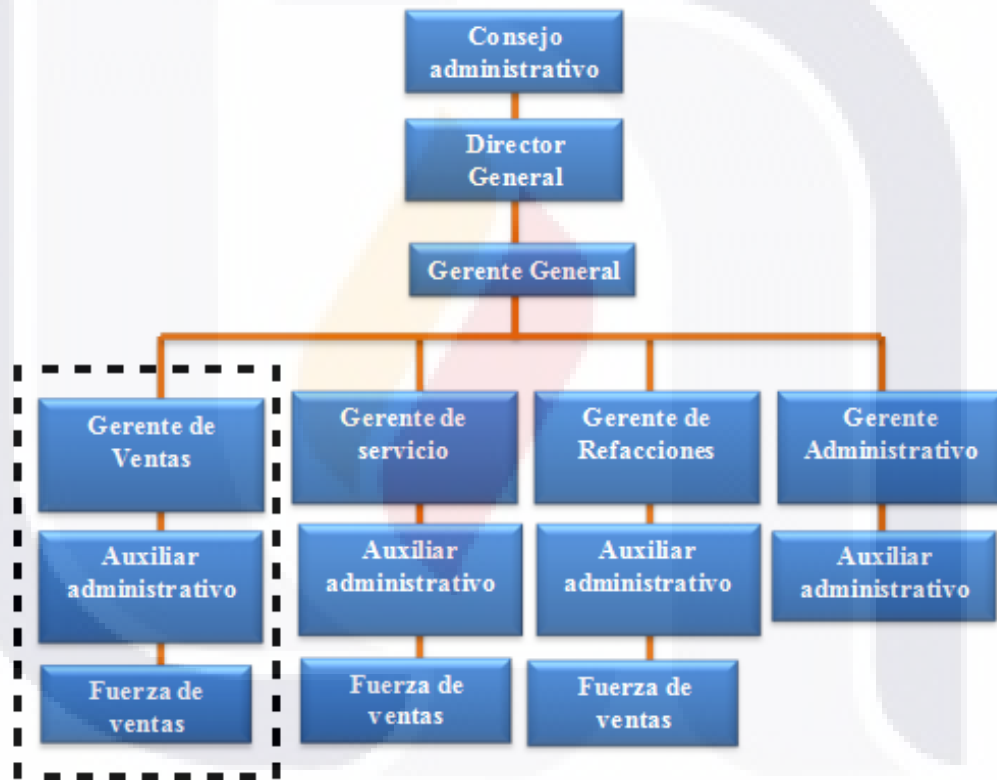
A manera de conclusión, según la información tomada del sitio oficial de internet de cada marca, la filosofía de las *Distribuidoras Automotrices* tienen en común la búsqueda del éxito, liderazgo y el mejor posicionamiento como organización en su ramo, para lograr la satisfacción del cliente y proveerlo de soluciones integrales mediante innovación, tecnología, creatividad, calidad; favoreciendo el crecimiento y desarrollo de la sociedad. Además de su preocupación por cuidar el medio ambiente, su responsabilidad social y el desarrollo sustentable.

## **2.4. Funcionamiento de las *Distribuidoras Automotrices*.**

### **2.4.1. Estructura organizacional para la comercialización de automóviles.**

Como toda empresa, las *Distribuidoras Automotrices* poseen una estructura organizacional, la figura 2-3, muestra el organigrama que se maneja generalmente en las comercializadoras de autos en Aguascalientes, Méx., así como en el resto del país, ya que son poco significativas las variaciones que se tienen entre *Distribuidoras*, como por ejemplo, el nombre del puesto; esto depende en gran medida del tamaño de la empresa, sin embargo, las descripciones de puestos de trabajo coinciden en gran parte, entre las distintas distribuidoras.

En los puestos que generalmente integran dicho organigrama se encuentra en el primer nivel el *consejo administrativo o Junta Directiva*, el segundo y tercer nivel; *Dirección General* y *Gerencia General* respectivamente, en un cuarto nivel se contempla: *Gerente de ventas, Gerente de Servicio, Gerente de Refacciones y Gerente Administrativo*; finalmente en el quinto nivel se encuentra la parte operativa de la empresa los cuales son subordinados de la gerencia a la cual pertenecen, ver figura 2-3.

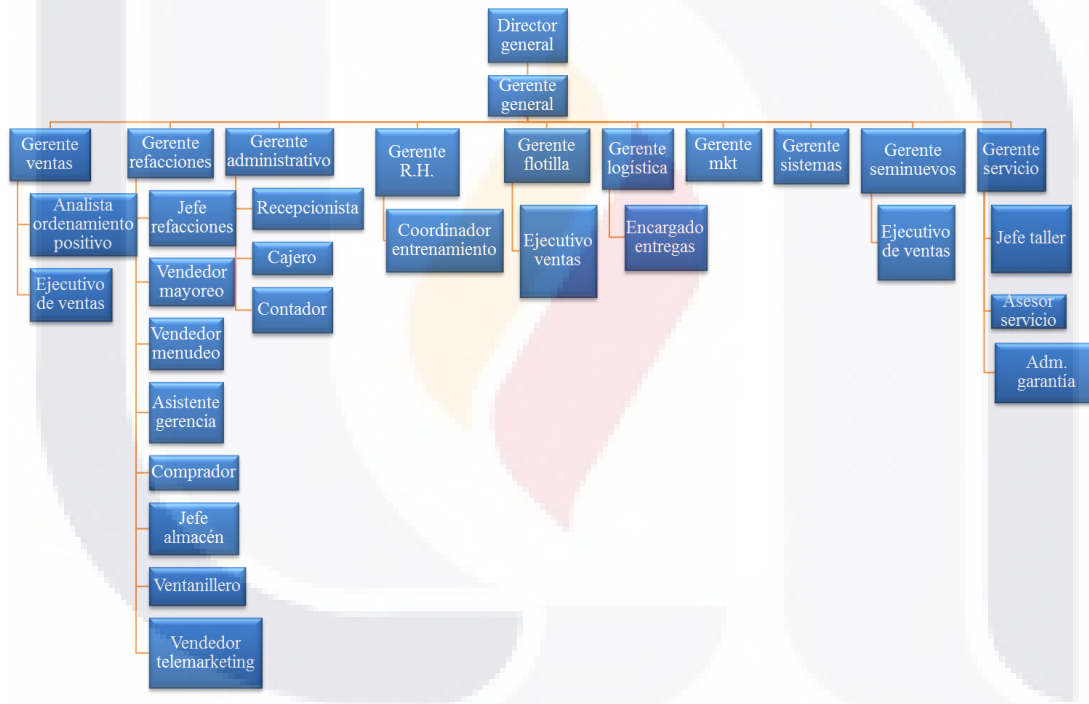


**Figura 2-3**  
**Organigrama General de una Distribuidora Automotriz de Aguascalientes, Méx.**  
**Fuente: Piñón, G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada.**

El presente trabajo se enfoca en el área de comercialización de los automóviles, señalado con una línea punteada en la figura 2-3, ya que es el área que se encuentra inmersa en procesos de capacitación con mayor frecuencia, según la información recopilada por la autora, acerca de las estrategias y procesos de capacitación

implementados en las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, ya que son establecidos desde el corporativo al que pertenece la marca. Cuanto mayor es la empresa, la autora observa que sus procesos de capacitación son más constantes.

A continuación se presenta una estructura organizacional de una empresa comercializadora de automóviles más grande de Aguascalientes, Méx., que la presentada anteriormente, la cual se encuentra más detallada, ver figura 2-4.



**Figura 2-4**  
**Organigrama de una Distribuidora Automotriz de Aguascalientes de mayor tamaño.**  
**Fuente. Piñon, G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada.**

**2.4.2. Procesos y funciones de los puestos de trabajo.**

De acuerdo a la investigación realizada por la autora, las *Distribuidoras Automotrices*, en el municipio de Aguascalientes, poseen un manual de

organización, que contiene las funciones y objetivos de cada uno de los puestos, estos van de acuerdo con la filosofía de la empresa. Podemos encontrar tan variados como agencias existentes; no obstante, se observan procesos esenciales que coinciden entre ellos, los cuales se detallan a continuación con base a dichos manuales, los cuales fueron proporcionados para la consulta dentro de las instalaciones de las *Distribuidoras* participantes en la investigación:

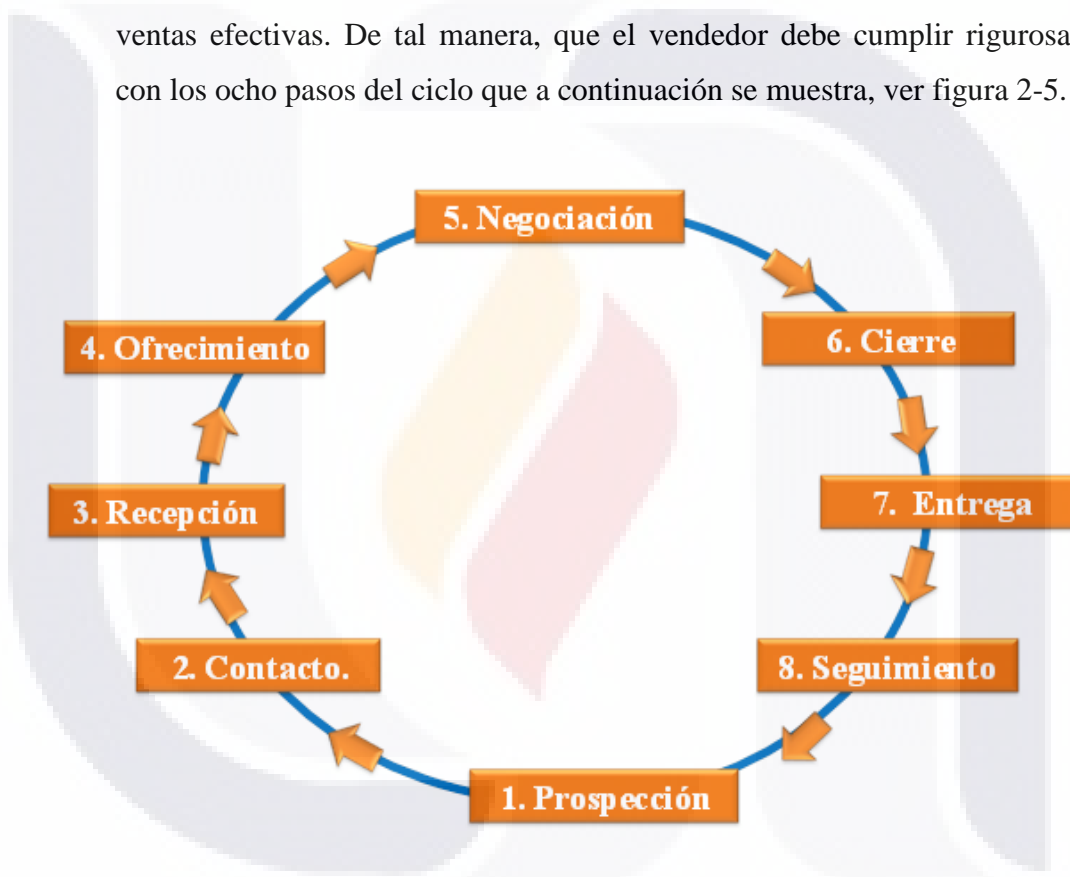
- **Proceso. Capacitación del personal de ventas.** Corresponde a la *Gerencia General*, ver figura 2-4. Tiene como objetivo contar con personal capacitado para vender autos nuevos, seminuevos, autofinanciamiento, seguros, extensión de garantía y accesorios, mediante un programa de entrenamiento calendarizado el cual será validado con firmas de las personas que intervengan en el mismo, además se entregará al asesor una carpeta que contenga todos los formatos y herramientas inherentes a su puesto.
- **Proceso. Presupuesto interno de operación.** Su objetivo es contar con el presupuesto anual del departamento de ventas. Esta función pertenece al *Gerente Administrativo* de la figura 2-4.
- **Proceso. Revisión de pedidos para facturación de unidades nuevas.** Se realiza por la *Gerencia de ventas* y *Gerencia General*, que aparecen en la figura 2-4, su objetivo es controlar, resguardar y distribuir eficientemente, toda la documentación recibida y/o emitida por el departamento de ventas logrando la entrega de unidades en tiempo y forma establecidas con el cliente, así como, mantener actualizada y entregar a quien corresponda la información de las unidades nuevas, desde su ingreso hasta su entrega.
- **Proceso. Intercambio con otras concesionarias.** Tiene el objetivo de adquirir las unidades que no se tengan en el inventario y poder cumplir con la expectativa del cliente, por medio del intercambio de unidades con otra



concesionaria. Este proceso corresponde al puesto *Gerente de ventas*, ver figura 2-4.

- **Proceso. Compra de unidades a la marca.** Su ejecución corresponde a la *Gerencia general*, ver figura 2-4, con la finalidad de mantener un inventario de unidades de diferentes catálogos suficiente que permita satisfacer las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo obtener con rapidez aquellos vehículos que no se incluyen en el inventario.
- **Proceso. Control de materiales de autos nuevos.** Lo realiza la *Gerencia de ventas*, ver figura 2-4, y tiene como objetivo general el lograr que las unidades nuevas que se reciben sean acondicionadas de tal forma que cuando se le entreguen al cliente sea en óptimas condiciones y no exista queja o reclamación alguna.
- **Proceso. Inspección y Prueba.** Corresponde a la *Gerencia de ventas*, con la finalidad de asegurar que las unidades nuevas que ingresan al inventario, cumplan con las especificaciones de calidad establecidas y que al ser entregadas a los clientes, se encuentren en óptimas condiciones.
- **Proceso. Mantenimiento de autos nuevos y jardinería.** Su objetivo es mantener siempre limpia el área de la sala de exhibición de autos nuevos, así como la jardinería conservándola en estado óptimo; este proceso lo lleva a cabo la *Gerencia de ventas*, ver figura 2-4.
- **Proceso. Traslados de Unidades.** Su finalidad es trasladar las unidades nuevas a diferentes concesionarias y/o clientes, logrando que la entrega se realice de manera adecuada y oportuna, corresponde a la *Gerencia de ventas* realizar dicho proceso.

- **Proceso. Ventas de unidades por Internet.** Se realiza por la *Gerencia de ventas*, ver figura 2-4, con el objetivo de lograr la satisfacción total de los clientes que solicitan información por medio de Internet, de los diferentes productos que ofrece la empresa, y obtener ventas para hacerla más rentable.
- **Proceso de ventas.** Con el objetivo de proporcionar al *Asesor de Ventas*, una guía de las operaciones que debe llevar a cabo, para lograr un mayor número de ventas efectivas. De tal manera, que el vendedor debe cumplir rigurosamente con los ocho pasos del ciclo que a continuación se muestra, ver figura 2-5.



**Figura 2-5**  
**Proceso de ventas utilizado en Distribuidoras Automotrices.**  
**Fuente: Piñón, G. C. (2010), a partir de la información recopilada.**

El primer paso del proceso de ventas, *Prospección*, es suficientemente complejo, pero debe ser el punto de partida para fijar los objetivos de ventas en la empresa, así como el ingreso que se desea obtener de las mismas. Este paso se realiza

generalmente mediante eventos en las zonas de influencia de la *Distribuidora Automotriz*, donde se promueven y muestran las unidades, se realizan cotizaciones y se obtiene la mayor lista posible de prospectos para los automóviles que se desea vender; así como una importante función de dichos eventos es el generar una buena impresión de la marca. Posteriormente se realiza un análisis de los prospectos para segmentarlos por edad, sexo, profesión, ingresos, vehículos de interés, etc. a fin de ubicarlos y facilitar el siguiente paso, ver paso 1 de la figura 2-5.

Durante el segundo paso, *contacto*, se deben demostrar las habilidades de comunicación con el cliente, así como de persuasión del producto que se ofrece. Esta primera comunicación debe partir del proceso de prospección, por lo tanto la manera del contacto dependerá del perfil del prospecto. El contacto puede ser por teléfono o personalmente estableciendo una cita, ya sea invitándolo a la *Distribuidora* o visitarlo en su domicilio o lugar de trabajo, ver paso 2 de la figura 2-5.

*Recepción*, en este paso pueden participar el vendedor así como la recepcionista, quien identifica el motivo de la visita y canaliza al cliente a un ejecutivo de ventas. El principal objetivo es atender con calidez al cliente y hacerle sentir confianza con la empresa, ver paso 3 de la figura 2-5.

El siguiente paso es el *ofrecimiento*, cuyo objetivo es “Enamorar al Cliente” de la unidad. Mostrarle todos los beneficios, accesorios y funciones, con la finalidad de persuadir al cliente respecto al auto. Si en este paso no se logra convencer al cliente, será muy difícil continuar con el proceso de *negociación y cierre*, y se perderá la venta, ver paso 4 de la figura 2-5.

El paso de la *negociación*, se presenta de manera inmediata durante el proceso de ofrecimiento, puesto que el cliente pregunta acerca del precio de la unidad y los planes de financiamiento, por lo que el *ofrecimiento* terminará una vez que se seleccione el vehículo de interés. Para la *negociación*, se presentan los diferentes

catálogos y sus precios, así como las distintas opciones de pago. Se deben imprimir las cotizaciones realizadas y dar una explicación del total del pago inicial que debe realizar; costo aproximado de las placas e impuestos correspondientes, así como el monto del seguro para evitar problemas con el cliente en un futuro, ver paso 5 de la figura 2-5.

El *cierre* es el paso fundamental para definir la venta de la unidad con el cliente, por lo que es de vital importancia no perder la confianza que el cliente ha depositado en el vendedor. Entre las actividades en este paso se encuentran; acordar con el cliente el catálogo y forma de pago, así como la elaboración de los trámites, y fijar las condiciones y fecha tentativa de entrega del vehículo, ver paso 6 de la figura 2-5.

*Entrega*, una vez que se cierra la venta, inicia el proceso de programación de la entrega de la unidad en la cual se debe definir con la persona encargada de la entrega y con el cliente, la fecha y hora de esta. Se entra a la recepcionista de la *Distribuidora*, para la orientación y recepción de los clientes, llevándolos a la sala asignada para la entrega, procurando hacer de este momento toda una experiencia inolvidable, que deje huella en la vida del cliente , ver paso 7 de la figura 2-5.

La *entrega* de la unidad, inicia con una demostración de la unidad la cual comprende las siguientes acciones:

**a) Presentación del vehículo.** Abarca desde el funcionamiento de los accesos del vehículo, motor, luces, audio, etc., con la finalidad de mostrar todos los detalles y características, con las que habrá de familiarizarse el nuevo propietario.

**b) Presentación de la documentación.** Se entrega y explica de manera general la cobertura de la póliza de garantía, factura, financiamiento, seguro, manual, beneficios de Asistencia vial, pago de tenencia y placas (verificación), y finalmente se aclaran las dudas que pudiera tener el cliente.

c) **Presentación de otros servicios de la distribuidora**, tales como Servicio y Refacciones (según aplique en cada empresa).

d) **Realización de la encuesta de entrega**. Tiene por objetivo, conocer la percepción y satisfacción del cliente durante el proceso de venta, lo cual dará elementos de mejora a la *Distribuidora Automotriz*.

El último paso, *seguimiento*, permite cerrar el círculo del proceso de ventas con el cliente y brinda la oportunidad de buscar la recomendación de un nuevo prospecto. Está relacionado con la detección oportuna de quejas y comentarios, que permiten detectar áreas de oportunidad para mejorar los procesos de la empresa.

En cuanto a los puestos, también descritos en los manuales de organización facilitados para su consulta dentro de las *Distribuidoras*, se encuentran los siguientes:

**Puesto. Gerencia General.**

Su objetivo es desarrollar e implementar mecanismos y procedimientos necesarios para obtener y mantener el más alto nivel de satisfacción al cliente, alcanzando su excelente desempeño en las diferentes áreas de la *Distribuidora*, todo esto soportado por procesos, instalaciones, tecnología, liderazgo que tiene como resultado último la satisfacción del cliente. También tiene que coordinar y supervisar el desarrollo de la *Distribuidora*, para asegurar que es una unidad de negocios rentable, cumpliendo contratos con la armadora de carros y verificando que se lleven a cabo todas las políticas y procedimientos.

Dentro de las funciones y responsabilidades principales de la gerencia general se podrían destacar los siguientes puntos:

- Conocer y entender los requerimientos del cliente.

- Determinar la brecha entre los requerimientos del cliente y la situación actual de la *Distribuidora*.
- Establecer planes de acción orientados a dar cumplimiento a los requerimientos del cliente.
- Manejar las relaciones públicas.
- Apoyar la resolución de problemas a nivel organizacional.
- Dar continuidad a los requerimientos del cliente y hacer mejoras continuas en base a estos requerimientos.
- Definir o autorizar el pronóstico mensual de ventas.
- Definir o autorizar el pronóstico de gastos y utilidades.
- Desarrollar planes de negocios y planeación estratégica.

**Puesto. Gerencia de Administración.**

Su función es implantar, supervisar y mantener los sistemas y procedimientos para proveer y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, que permiten una operación eficiente de la *Distribuidora*.

Dentro de las funciones y responsabilidades principales son relevantes:

- Elaborar e informar a las áreas interesadas respecto a los estados financieros.
- Monitorear y analizar las entradas y salidas de efectivo.
- Mantener actualizados los libros de contabilidad.
- Programar o autorizar pagos y cobranzas, incluyendo las cargas fiscales y sociales.
- Vigilar que el departamento cumpla con las políticas y procedimientos contables del distribuidor.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo.
- Trabajar en conjunto con otras áreas para lograr los objetivos financieros de la *Distribuidora*.



- Vigilar que los reportes sobre la operación presentados al *Consejo y Director de la empresa* sean veraces y oportunos, y que sirvan de base para la toma de decisiones sobre el negocio.

#### **Puesto. Gerencia de Ventas**

Su objetivo es coordinar, supervisar y motivar al personal a su cargo, con el fin de incrementar las ventas de autos nuevos y utilidades de la *Distribuidora*, satisfaciendo las necesidades del cliente. Asegurar el logro del plan mensual de ventas de cada segmento de vehículos.

Las funciones específicas y responsabilidades de este puesto son:

- Elaborar estrategias de ventas que incluyan publicidad y promoción de vehículos, dentro del ámbito de su responsabilidad.
- Realizar investigación del mercado para determinar objetivos mensuales.
- Coordinar la relación de ventas con otros departamentos.
- Asesorar y motivar a su fuerza de ventas.
- Controlar el inventario de autos nuevos, incluyendo el ordenamiento de vehículos y el intercambio con otras distribuidoras.
- Supervisar la entrega de unidades nuevas.
- Vigilar que se dé una excelente atención a los clientes.
- Dar seguimiento a la prospección realizada por los ejecutivos de ventas.
- Realizar eventos externos para promover ventas.
- Controlar y dar seguimiento a las operaciones mensuales de crédito.
- Apoyar a los ejecutivos de ventas en el cierre de la venta.

#### **Puesto. Gerente de Flotillas.**

Su finalidad es coordinar, supervisar y motivar al personal a su cargo, con el fin de incrementar las ventas de autos nuevos y utilidades de la *Distribuidora*, satisfaciendo las necesidades particulares del cliente flotillero. Asegurar el logro del plan mensual de ventas de cada segmento de vehículos.

Dentro de las actividades principales de un gerente de flotilla son:

- Elaborar estrategias de ventas dirigidas a clientes flotilleros.
- Realizar investigación de mercado para determinar objetivos mensuales.
- Coordinar la relación de ventas con otros departamentos.
- Asesorar y motivar a su fuerza de ventas.
- Controlar el inventario de autos nuevos, incluyendo el ordenamiento de vehículos y la búsqueda de otras distribuidoras.
- Supervisar la entrega de unidades nuevas.
- Vigilar que se dé una excelente atención a los clientes.
- Dar seguimiento a la prospección realizada por los ejecutivos de ventas, así como a la publicación de actos de licitación.
- Realizar eventos externos para promover ventas.
- Controlar y dar seguimiento a las operaciones mensuales de crédito.
- Atender y resolver quejas de los clientes flotilleros.
- Apoyar a los ejecutivos de ventas en el cierre de la venta.
- Conocer y asesorar a los ejecutivos de venta sobre licitaciones y concursos.

**Puesto. Gerente de Logística.**

El objetivo general del gerente de logística es asegurar el abastecimiento a la distribuidora de las unidades solicitadas en forma oportuna, completa y apegada al requerimiento, para lograr una entrega satisfactoria al cliente final, con oportunidad y calidad.

Las funciones y responsabilidades de este puesto son:

- Dar seguimiento a la unidad requerida.
- Analizar la demanda de la plaza o zona de influencia de la *Distribuidora* en los diferentes segmentos del mercado.
- Controlar el inventario de autos nuevos.
- Coordinar el desplazamiento de las unidades.
- Monitorear el avance de los pedidos hacia producción y llegada a la *Distribuidora*.
- Ordenar y asegurar el abastecimiento de las unidades requeridas.
- Contactar, en caso requerido, a otras distribuidoras para negociar unidades.
- Coordinar y supervisar la gente a su cargo.

**Puesto. Gerente de Mercadotecnia**

Su finalidad es elaborar estrategias de mercadotecnia sobre los productos de la *Distribuidora*, creando campañas de promoción y comunicación interna y externa enfocada a la satisfacción del cliente y buscar nuevos nichos de mercado para ventas de autos nuevos, seminuevos, refacciones y servicios.

Las funciones que le competen son:

- Detectar necesidades del mercado y apoyar con herramientas de mercadotecnia, incluyendo campañas de promoción.
- Apoyar a los ejecutivos de ventas en puntos de ventas.
- Coordinar la publicidad de la *Distribuidora*.
- Detectar la necesidad de publicidad e imagen de la *Distribuidora*.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo.
- Coordinar eventos fuera de la *Distribuidora* para promover las ventas.
- Revisar información de la competencia, en cuanto a productos, descuentos, precios y planes de financiamiento.
- Revisar la cobertura de la zona de influencia.

**Puesto. Gerente de Refacciones.**

Su objetivo es coordinar, supervisar y motivar al personal a su cargo, con el fin de incrementar las ventas de refacciones y utilidades de la *Distribuidora*, satisfaciendo las necesidades del cliente. Asegurar el logro del plan mensual de ventas de refacciones.

Las funciones y responsabilidades que le corresponden son:

- Buscar oportunidades de crecimiento del negocio de ventas de refacciones.
- Coordinar y asegurar el abastecimiento de refacciones.
- Vigilar que se dé una excelente atención a los clientes.
- Determinar y vigilar el logro de los objetivos del área.
- Controlar o realizar el control del inventario.
- Mantener el uso correcto de las políticas y sistema del departamento.
- Apoyar a los vendedores de refacciones en el cierre de la venta.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo asegurando el desarrollo y buen desempeño.

**Puesto. Gerente de Servicios**

Tiene la finalidad de coordinar, supervisar y motivar al personal a su cargo, con el fin de incrementar la venta de servicios y mantenimiento de vehículos y además de las utilidades de la *Distribuidora*, satisfaciendo las necesidades del cliente. Asegurar el logro del plan mensual de ventas de taller.

Las responsabilidades y actividades principales de un *gerente de servicios* son:

- Elaborar estrategias de ventas que incluyan publicidad y promoción de los servicios de mantenimiento, dentro del ámbito de su responsabilidad.
- Realizar investigación de mercado para determinar objetivos mensuales.
- Coordinar la relación de ventas con otros departamentos, principalmente de nuevos y seminuevos.

- Asesora, motivar y mantener actualizados en tecnologías del automóvil, a sus técnicos.
- Supervisar la entrega de unidades reparadas.
- Vigilar que se dé una excelente atención a los clientes.
- Atender y resolver quejas al público.
- Coordinar la adecuada asignación y uso de las facilidades del taller.

**Puesto. Gerente de Sistemas.**

Su función es implantar, mantener y proveer la seguridad de los sistemas de tecnologías de información y comunicación, que permitan una operación eficiente a la distribuidora incluyendo la adecuada implementación y mantenimiento de los sistemas. Proporcionar la asesoría a todas las áreas de usuarios, sobre las aplicaciones de TI<sup>12</sup> y comunicación.

Sus principales tareas son:

- Detectar necesidades sobre tecnologías de información y comunicación.
- Sistematizar nuevos procesos.
- Dar asesoría y soporte técnico a los usuarios de la *Distribuidora*.
- Optimizar los procesos informáticos del negocio.
- Administrar, dar mantenimiento y proveer de seguridad a los equipos y sistemas de comunicación y de TI.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo.

**Puesto. Gerente de Seminuevos.**

Tiene por objetivo coordinar, supervisar y motivar al personal a su cargo, con el fin de incrementar las ventas de autos usados en condiciones excelentes en cuanto a

---

<sup>12</sup> Tecnologías de Información

cuidado y kilometraje, así como generar mayores utilidades de la distribuidora, satisfaciendo las necesidades del cliente. Asegurar el logro del plan mensual de ventas de cada segmento de vehículos.

Las actividades fundamentales del puesto son:

- Autorizar o valorar unidades para su compra y venta.
- Asesorar sobre trámites referentes al vehículo seminuevo (emplacamiento, factura, tenencia, seguro, garantía).
- Asesorar y motivar a su fuerza de ventas.
- Supervisar el acondicionamiento de las unidades.
- Apoyar a los ejecutivos de ventas en el cierre de la venta.

**Puesto. Gerente Recursos Humanos.**

El objetivo general del puesto es reclutar, seleccionar, contratar y mantener el personal idóneo en cada puesto de las *Distribuidoras Automotrices*, en un ambiente propicio y motivante. Asegurar que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y sociales relacionadas con el personal, así como establecer los procedimientos administrativos necesarios.

Dentro de las funciones y responsabilidades principales que le corresponden son:

- Reclutar y seleccionar personal para la distribuidora.
- Apoyar en la determinación de sueldos, prestaciones y condiciones de trabajo.
- Establecer perfiles, roles y responsabilidades de las áreas y puestos claves de la *Distribuidora*.
- Administrar la nómina.
- Coadyuvar al desarrollo organizacional de la distribuidora.
- Autorizar o gestionar el pago a proveedores.
- Mediar entre el personal y sus supervisores.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo.



- Implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas sobre los recursos humanos.
- Comunicar al personal de la distribuidora las políticas y procedimientos del área de recursos humanos.

**Puesto. Fuerza de ventas.**

Este se refiere a todo el personal encargado del proceso de ventas tanto de automóviles como de refacciones y servicios, su objetivo es generar utilidades por medio de la venta de unidades nuevas, seminuevas, refacciones o servicios. Realizar operaciones de venta cuidando que sus resultados sean redituables para la empresa y satisfactorios para el cliente, ofrecer la mejor imagen de la empresa, dando inmediata atención a toda persona que la visite. Utilizar eficazmente su tiempo para localizar nuevos prospectos, aplicando métodos establecidos de prospección. Mantenerse al corriente en precios, productos y tendencias del mercado de la marca y de la competencia. Proponerle al cliente planes de financiamiento que se ajusten a sus necesidades, cuidando no rebasar la política de ventas establecidas por la gerencia.

Las actividades específicas que realiza son:

- Promover y vender lo más posible del inventario.
- Presentar el pedido del cliente al gerente y supervisor de ventas, para su aprobación.
- Asegurarse que todos los documentos de venta estén completos y que sean entregados al gerente de ventas.
- Inspeccionar las unidades antes de su entrega y checar que estén en buenas condiciones y con el equipo opcional solicitado.
- Entregar la unidad al cliente, explicar y demostrar la operación del equipo y accesorios de la misma.
- Explicar al cliente la garantía, horario de taller y presentarle al gerente y/o asesor de servicio.

- Mantener seguimiento post-venta con el cliente.
- Asistir a cursos de capacitación, ya sean por parte del corporativo o de su agencia.
- Auxiliar en la atención a clientes.
- Auxiliar a la gerencia de ventas en todas las actividades operativas y/o administrativas que se requieran

**Puesto. Asistente Administrativo.**

El objetivo general del puesto es apoyar con las funciones de la gerencia a la que pertenece, llevar el control administrativo de los procesos que se realicen, así como el control del archivo, recepción y verificación de la documentación; en general, cumplir con los procedimientos administrativos necesarios para el óptimo funcionamiento de su área. El asistente administrativo depende directamente de la gerencia y es el principal apoyo de ésta; a su vez subordina al auxiliar administrativo, ver figura 2-6

**Puesto. Auxiliar Administrativo.**

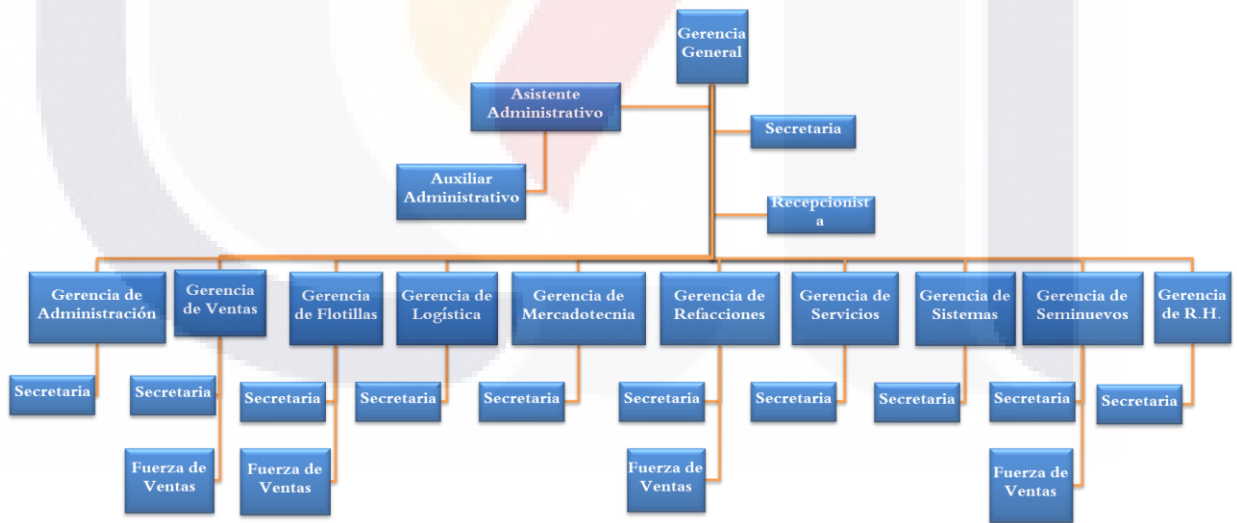
Su finalidad es apoyar con las funciones de la gerencia que le corresponde, directamente apoya a las funciones delegadas por esta, apoyo en el control de los procesos administrativos, archivar, recepción y verificación de la documentación; en general, cumplir con los procedimientos administrativos necesarios para el óptimo funcionamiento de su área. El auxiliar administrativo depende directamente del asistente administrativo y la gerencia, ver figura 2-6. Cabe mencionar que cuando las agencias no son muy grandes, se tiene un solo personal administrativo, ya sea con el nombre de *Auxiliar* o con el de *Asistente*.

**Puesto. Secretaria.**

Su función es apoyar en los procesos administrativos y/u operativos que la gerencia requiera, apoyo en recepción de documentación, fotocopiado, apoyar en el control de la agenda de la gerencia, atender llamadas por teléfono, apoyo en archivar documentos, recepción de clientes para canalizarlos con la persona solicitada, llevar el control de asistencias y roles de la fuerza de ventas y demás actividades necesarias en su área, ver figura 2-6.

**Puesto. Recepcionista.**

El objetivo general del puesto de recepcionista es apoyar en las funciones administrativas que la gerencia requiera, apoyo en recepción de documentación, fotocopiado, atender llamadas por teléfono, recepción de clientes para canalizarlos con la persona solicitada y brindarles un cálido recibimiento, apoyo en el control de asistencias y roles de la fuerza de ventas, y demás actividades necesarias en su área, ver figura 2-6.



**Figura 2-6**  
**Estructura organizacional según el manual de procedimientos de una Distribuidora Automotriz de Aguascalientes.**  
**Fuente: Piñón, G.C.A. (2010), a partir de la información recopilada.**

## 2.5. Los procesos de capacitación.

### 2.5.1. Conceptualización.

Parte medular del presente trabajo son los procesos de capacitación dentro de las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, la autora del presente trabajo considera que los empleados ya están en cierto modo instruidos para realizar sus deberes, lo que se pretende es que puedan enfrentar los nuevos retos que demanda el mercado, por lo que es importante considerar la conceptualización de *capacitación* desde distintas perspectivas teóricas.

- Para Reyes, P. A., (1970) capacitar es “*proporcionar al empleado una preparación teórica para llenar su puesto eficazmente*”. Reyes, refiere una orientación
- Mancera, (1997) se refiere a la capacitación como “*la capacidad de los grupos sociales para generar y aprovechar información, actuar ante situaciones imprevistas, comprender las necesidades del momento y transmitir las a otros, adoptar las propias aptitudes a formas de organización y tecnologías inéditas, en otras palabras, el aprender a aprender, como condición indispensable de sobrevivencia*”.
- Dessler, G., (2001) la describe como “*un proceso de enseñanza a los empleados nuevos, donde adquieren las habilidades básicas que requieren conocer para desempeñar su trabajo*”.
- Siliceo, A. A., (2006) la refiere como “*un proceso educativo de una empresa por el cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén las futuras en cuanto a la preparación y habilidad de los colaboradores*”.
- Lozano, R. M. C., (2008) define la capacitación como “*un proceso de aprendizaje que proporciona conocimientos, habilidades y técnicas para el eficaz desarrollo del puesto de trabajo en las organizaciones*”.
- Robbins, S. P., (2009) expresa que “*abarca cualquier procedimiento cuyo fin sea estimular y fortalecer las habilidades del empleado*”. Proceso en el que el

empleado va adquiriendo la capacidad de enfrentar los nuevos retos y de estar siempre en constante adaptación a los cambios del entorno.

- Por su parte Chiavenato, I., (2009) hace una distinción entre capacitación y educación, la primera la describe como *“las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización”*; y la educación la define como *“el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que preparan a las personas para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual”*.

A pesar de que las definiciones anteriores presentan similitudes, cada uno de los autores, destaca características esenciales que la distinguen. Como el enfoque en el desarrollo de habilidades, el aprendizaje y conocimientos, el proceso educativo y la preparación teórica, ver figura 2-7.

Estas definiciones engloban aspectos que describen ampliamente la manera de solucionar el mayor reto que toda empresa enfrenta: adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes de los mercados y a los constantes nuevos métodos de producción y desarrollo tanto tecnológicos como humanos; se puede observar que las definiciones que brindan los distintos autores conservan la orientación de enseñanza-aprendizaje, presentando la capacitación como un proceso educativo que permite desarrollar o fortalecer habilidades que se requieren para el desempeño de los puestos de trabajo, o bien, adaptarse y enfrentar la vida.



**Figura 2-7**  
**Conceptualizaciones teóricas de la Capacitación.**  
**Fuente. Piñón, G.C.A. (2010), a partir de la información recopilada.**

**2.5.2. Marco legal de la capacitación.**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la fracción XIII del artículo 123 constitucional, señala a la *capacitación* como una Ley Federal del Trabajo. En la siguiente tabla se maneja lo relativo en cuanto a temáticas y contenidos que maneja dicha Ley, ver tabla 2-4.



**Tabla 2-4**  
**Contenidos de la Ley Federal Del Trabajo.**

<b>Tema</b>	<b>Artículo</b>	<b>Contenidos</b>
Sobre el propósito de la capacitación	153 A	Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.
	153 F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; Proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo y mejorar las aptitudes del trabajador.
Sobre las obligaciones de las empresas	25-VIII y 391-VII	Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a la capacitación.
	132-XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	153-O	Participar en las comisiones para este fin.
	153-E	Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153-K	Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo.
	153-N	Atender convocatorias para la constitución de las comisiones.
	153-Q	Presentar ante la STPS los planes y programas e informar de avances y modificaciones.
	153-V	Aplicar inmediatamente los planes. Enviar a la STPS la lista de constancia de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	Derechos del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las instrucciones del instructor y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-T-V	Derechos a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	Obligación de acreditar o presentar exámenes de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	Integración y facultades de las comisione.
Sobre planes y programas	153-Q	Requisitos de los planes.
Sobre las sanciones	153-S	Hace referencia a lo dispuesto en el artículo 878-IV respecto al incumplimiento de la obligación del patrón.

**Fuente. Piñón, G.C.A. (2010), a partir de la información recopilada.**

### 2.5.3. Tipos y técnicas de capacitación.

La capacitación en sí es un método de aprendizaje, y como tal se deben utilizar técnicas que permitan transmitir eficazmente la información a los capacitandos, para lo cual existen varias técnicas, que se describen a continuación, de las cuales se deben elegir las que ayuden a lograr el objetivo de la capacitación, Dessler, G., (2001).

- **Capacitar en la práctica.** Propicia a que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Suele ser una forma eficaz para aprender por ser estructurada y concreta.
- **La capacitación de aprendices.** Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de *instrucción en el salón de clases* y *capacitación en la práctica*.
- **Aprendizaje Informal.** Se refiere a todo aprendizaje que ocurre mediante un proceso de enseñanza que no está definido ni diseñado por la organización.
- **Capacitación para enseñar el trabajo.** Se realiza por medio de una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo, en su secuencia correcta. Los pasos muestran el *qué* y el *cómo* se debe hacer, y *por qué*.
- **Las clases.** Son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos, permite evaluación y retroalimentación de la información.
- **Aprendizaje programado.** Método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que el educando conteste e informarle si sus respuestas han sido correctas o no. Tiene la ventaja de disminuir el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte.
- **Técnicas audiovisuales.** Pueden ser muy eficaces si se usan con frecuencia, ayudan a optimizar los recursos de la organización y pueden ser películas, videoconferencias, videos interactivos, etc.

- **Capacitación de vestíbulo o simulada.** Técnica mediante la cual los educandos aprenden con el equipo real que usaran en su trabajo o simulándolo, se lleva a cabo fuera del área de trabajo. Suele ser demasiado caro y se utiliza cuando alguna actividad es peligrosa.
- **Capacitación por computadora.** Se utilizan sistemas de cómputo de forma interactiva para aumentar los conocimientos y habilidades del personal, tienden a ser muy efectivas para el aprendizaje.
- **Capacitación por CD-ROM e Internet.** Capacitación apoyada por la tecnología que permite a la persona aprender a su propio ritmo y repasar las lecciones cuando lo desee.

Otros métodos de capacitación y desarrollo descritos por Mondy, R. W. y Noe, R. M., (2005), son:

- **Programa por aula.** Es la capacitación dirigida por un instructor, que permite transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto.
- **Mentoring y coaching.** Son enfoques de desarrollo que destacan el aprendizaje individual que puede ser formal e informal, **mentoring** consiste en aconsejar y educar con el fin de establecer una relación práctica centrándose en las habilidades que se desean desarrollar en los empleados, **coaching** considerándose con una responsabilidad de jefe inmediato, proporciona ayuda parecida a la de un mentor.
- **Estudio de casos.** Se espera que el individuo estudie la información y pueda tomar decisiones sobre esta, con frecuencia se presentan en el aula y con un instructor que sirve de asesor.
- **Videos.** Técnica flexible para cualquier tipo de empresa, utilizada en la técnica de capacitación de moldeando comportamientos para ilustrar en las habilidades interpersonales y muestra cómo actúan los gerentes en diversas situaciones.
- **Representación de funciones.** Los participantes deben responder a problemas que se pueden presentar en sus empleos con la cual aprenden de manera práctica.

- **Capacitación de aprendices.** Combina la capacitación en el aula y la capacitación en el trabajo, aquí la comunicación y las relaciones interpersonales son básicas.
- **Capacitación de vestíbulo.** Se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al utilizado realmente, el énfasis está en aprender habilidades requeridas para el empleo.
- **Simulaciones.** En este enfoque se utilizan instrumentos y programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo.
- **Juegos de negocios.** Son simulaciones computarizadas y no computarizadas que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios que los participantes pueden manipular, los participantes pueden ver como sus decisiones afectan a otros grupos o viceversa.
- **Caja de trabajo.** Simulación en la que se pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos mensajes. Al aprendiz se le pide actuar en base a la información contenida y asignar una prioridad antes de tomar cualquier decisión.
- **Aprendizaje a distancia o videoconferencia.** La utilización de videoconferencias y clases por satélite en la capacitación, ofrece flexibilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional. Estos pueden ser: por computadora, realidad virtual y aprendizajes en línea o capacitación basada en internet.
- **Capacitación en el trabajo.** Es un enfoque informal que permite al empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad.
- **Rotación de puestos.** Los trabajadores cambian de un puesto de trabajo a otro para aumentar su experiencia, lo que ayuda a los nuevos empleados a comprender diversos puestos y su interrelación.
- **Becarios.** Involucra a estudiantes de nivel superior que dividen su tiempo entre asistir a clase y practicar en una organización. Permite integrar la teoría aprendida con la práctica real.

La capacitación puede ser proporcionada de varias maneras si hablamos de medios de transmisión, a los que Chiavenato, I., (2009) denomina *Técnicas* y por otro lado en cuanto al lugar donde ocurren, lo que menciona como *Tipos de capacitación*, ver tabla 2-5.

**Tabla 2-5**  
**Tipos y técnicas de capacitación.**

Clasificación		Descripción
Tipos de capacitación	Capacitación en el puesto.	Proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Incluye dirección, rotación de puestos y asignación de proyectos especiales.
	Técnicas de clase.	Se requiere un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto. Pueden ser habilidades técnicas o interpersonales. Propician la interacción y el desarrollo de habilidades sociales.
Técnicas de capacitación	Lecturas.	Transmisión de información, en programas de capacitación, el personal adopta una posición pasiva, el instructor da la información de manera verbal y existe poca posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados.
	Instrucción programada.	Sin intervención de un instructor, se presenta información que puede ser revisada en su propia casa. Generalmente las preguntas son de opción múltiple o verdadero/falso.
	Capacitación en clase.	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo, por lo general en un aula. Se cuenta con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite la capacitación.
	Capacitación por computadora.	Conocida como (CBT) <i>Computer based training</i> , con ayuda de (TI) <i>Tecnología de la información</i> por medio de CD o DVD y multimedia (gráficos, animaciones, audio y video).
	<i>E-learning</i>	Conocida como (WBT) <i>web-based-training</i> o capacitación en línea. Se refiere al uso de internet para brindar soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

Fuente, Piñón, G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada.

Por otra parte, Aamodt, M. G., (2010), denomina métodos de capacitación a la manera de impartir las habilidades y conocimientos al personal, hace hincapié en que se deben establecer las metas y objetivos que se quieren alcanzar, para posteriormente elegir el método de capacitación más apropiado, entre los que destaca:

- **La capacitación en el aula.** Se refiere a la instrucción comúnmente llamada seminario, expositiva o taller, es el método más común. Es impartido por un capacitador interno o un consultor externo a un grupo de empleados.
- **La capacitación individual mediante el aprendizaje a distancia.** Permite que las personas estudien y aprendan a su propio ritmo, realizándose una evaluación al final. Pueden ser por medio de libros, videos, computadora o en la red.
- **Capacitación en el puesto.** La define como *“la capacitación informal por parte de colegas y supervisores experimentados que ocurre en el trabajo durante el trabajo y durante las tareas propias del puesto”*. Este método de capacitación puede ser de dos tipos: Aprendizaje mediante modelamiento, también llamado *aprendizaje social*, y Aprendizaje mediante el *coaching* y la tutoría.

#### **2.5.4. Características de la capacitación.**

La capacitación de las personas en las organizaciones debe de ser una actividad continua, constante y siempre actualizada a las necesidades presentes en los puestos de trabajo, aun cuando las personas presenten un efectivo desempeño, *“siempre se debe incentivar alguna habilidad o mejoría para prevenir problemas futuros”* expresa Siliceo, A. A., (2006).

Una característica de la capacitación, es que debe ser medible en cuanto a costos, calidad, servicio, actitud y rapidez de adaptación, lo que hace necesaria la evaluación de los resultados en todo proceso de capacitación, Chiavenato, I., (2009). Además debe establecer objetivos claros y precisos que satisfagan las



necesidades estratégicas de la organización, las personas y los clientes. Dentro de las características fundamentales que señala el mismo autor para poder determinar de manera efectiva las necesidades y metas, respecto a los perfiles y funciones de los puestos de la organización, se encuentran cuatro, respecto al *proceso de capacitación* y otras cuatro para la fase de *Diagnóstico*, misma en la que hace un profundo análisis por la importancia que le confiere a dicha fase del proceso de capacitación.

Del proceso de capacitación señala:

- *La Transmisión de información*, para aumentar el conocimiento de las personas en cuanto a la información de la organización.
- El *desarrollo de habilidades*, para mejorar las destrezas en la ejecución y operación de tareas.
- El *desarrollo de actitudes*, para desarrollar o modificar comportamientos, concienciación y sensibilización de las personas.
- El *desarrollo de conceptos*, para elevar el nivel de abstracción, que ayuden a las personas a pensar en términos globales.

En cuanto a las características que debe contener del *Diagnóstico de necesidades de capacitación*:

- *Análisis organizacional.*
- *Análisis de los recursos humanos.*
- *Análisis de la estructura de los puestos.*
- *Análisis de la capacitación.*

Casi siempre se ha entendido la capacitación, como el proceso mediante el cual se prepara a los empleados para que desempeñen bien las tareas del puesto que ocupa, sin embargo, actualmente es necesario que se conciba como un medio para facilitar el desarrollo de los potenciales personales. Por esto las características de todo proceso de capacitación son: brindar a las personas habilidades y conocimientos

para generar una mayor producción, creatividad, innovación, actitud positiva, propiciar un adecuado clima laboral, así como el desarrollo individual y organizacional, Aamodt, M. G., (2010).

### **2.5.5. Importancia de la capacitación.**

La importancia que tiene la capacitación dentro de una empresa, estriba en que por medio de la educación constante o entrenamiento del personal se mantienen siempre los niveles de operación óptimos para el buen desempeño de sus funciones, y por ende, las empresas mismas se adapten a una realidad siempre cambiante como la que enfrentamos. Siliceo, A. A., (2006), destaca que *“más que una función encomendada a un departamento de relaciones industriales o recursos humanos, la educación o capacitación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo”*. La función primordial de la capacitación es lograr la adaptación del personal y el desarrollo de las habilidades y competencias que le permitan desempeñar las funciones del puesto de la mejor manera, así como *“aprender conocimientos, actitudes y técnicas...para el eficaz funcionamiento”* Lozano, R. M. C., (2008).

La importancia de capacitación es lograr un equilibrio entre el beneficio tanto para la organización y su productividad, como para el capital humano y desarrollo personal; que al ser un desarrollo integral tienen que ir de la mano, para aumentar la productividad, desarrollar la eficiencia del trabajador, brindarle una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad, promover un ambiente de mayor seguridad laboral, generar condiciones de trabajo satisfactorias, promover el mejoramiento de procedimientos administrativos, proporcionar una moral de trabajo más elevada, reducción de la rotación de personal, reducir los accidentes de trabajo, promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna, Chiavenato, I., (2009). Además destaca que en ésta época que enfrentamos, lo más importante es el *talento intelectual*, sostiene que el *conocimiento* es la riqueza de la organización, así mismo hace énfasis en la

importancia de aumentar la capacidad del trabajador para que así desempeñe mejor las responsabilidades del puesto.

La capacitación es importante para lograr el sentido de pertenencia y compromiso del personal, para lo cual es necesario como primer punto, que se vea al individuo como a un exponente indispensable dentro de la empresa y no como a un simple trabajador más de la nómina. Este aspecto logra que el individuo se sienta motivado a realizar sus tareas y por qué no, a creer en sí mismo, lo que le permitirá crecer y progresar en su ámbito laboral, Aamodt, M. G., (2010). Sin embargo, no sólo se le enseña a trabajar por sí mismo, sino que también fomenta la cohesión grupal, trabajo en equipo y el mejoramiento de las habilidades de comunicación. Respecto a la organización, el mismo autor explica, que el proceso de capacitación pretende que el trabajador sea más organizado y que vaya marcando sus objetivos de manera estructurada y jerárquica, es decir, que aprenda a priorizar las distintas tareas y actividades que se le asignan, además de favorecer el ambiente laboral.

#### **2.5.6. Beneficios de la capacitación.**

Los beneficios de mantener en constante capacitación al capital humano de una empresa, cualquiera que sea el puesto en el que se desempeñen los trabajadores, son bidireccionales ya que al favorecer al personal se beneficia a la organización y viceversa. Dessler, G., (2001), puntualiza dos vertientes como beneficios de la capacitación: para la empresa y para el personal, ver tablas 2-6 y 2-7 respectivamente.

**Tabla 2-6**  
**Beneficios de la capacitación para la empresa.**

<b>Aspectos Principales</b>
Rentabilidad mayor y actitudes más positivas.
Incrementar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
Crea mejor imagen organizacional.
Favorece la relación jefes-subordinados.
Promueve la comunicación a toda la organización.
Disminuye la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
Propicia a la formación de líderes y dirigentes

**Fuente, Piñón, G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada.**

La tabla anterior muestra los beneficios inherentes de la capacitación, los cuales atañen directamente a la empresa, y que deben ser el fin último al implementar dichos procesos en las empresas; al igual que los beneficios que obtiene el trabajador al participar en la capacitación impartida por la empresa, ver tabla 2-7.

**Tabla 2-7**  
**Beneficios de la capacitación en el personal.**

<b>Aspectos Principales</b>
Instruye al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
Genera confianza, la asertividad y el desarrollo.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
Facilita el logro de metas individuales.
Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

**Fuente, Piñón, G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada.**

Mondy, R. W. y Noe, R. M., (2005), refiere como principales beneficios de la capacitación, el apoyo que ofrecen para adaptarse a los procesos de cambio, proporciona desarrollo tanto laboral como personal a los empleados, promueve la actualización de conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus habilidades actuales o futuras, prepara a los empleados a permanecer y avanzar al

mismo ritmo que la organización, a la vez que los va guiando con las estrategias corporativas hacia el logro de las metas.

Toda capacitación debe responder a los objetivos los siguientes objetivos generales, Silicio A. A., (2006).

- Promover el desarrollo integral para mejorar su calidad de vida.
- Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores del trabajo.
- Crear sentido de conciencia y compromiso para fortalecer el desempeño laboral, personal, grupal y organizacional.
- Desarrollar habilidades propias de cada puesto buscando un desempeño eficaz y productivo.

Por su parte Chiavenato, I., (2007) considera que por medio de la capacitación se logra instruir a las personas para la realización inmediata de las tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras tareas más complejas y elevadas; además, pretende hacer más positiva la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración, lo que permite que la empresa se vea ampliamente beneficiada, a la vez que el personal alcanza mejores niveles de conocimiento, calidad de vida y desarrollo individual; aspectos que se reflejan en el desempeño laboral y definitivamente, en el rendimiento de la empresa. Por su parte Aamodt, M. G., (2010), indica que los beneficios que se obtienen de la capacitación son tanto para la organización como para los empleados, al ser parte uno del otro, ayudando a elevar la productividad, las relaciones interpersonales, la motivación, desarrolla un óptimo clima laboral, disminuye los conflictos entre empleados-empleados y empleados-directivos, en general a lograr las metas individuales y organizacionales.

## 2.6. Sistema general de capacitación.

### 2.6.1. Fases del sistema general de capacitación.

La capacitación es un proceso que se debe implementar planificadamente para obtener la meta deseada, el proceso de capacitación y desarrollo que propone Dessler, G., (2001), consta de cinco pasos:

1. **Análisis de la necesidad.** Identificar las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo.
2. **Diseño de la Instrucción.** Planear el contenido del programa de capacitación, cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.
3. **Validación.** Se refiere a depurar el programa de capacitación eliminando sus defectos. Presentándose a un público representativo reducido.
4. **Aplicación.** Se utilizan las técnicas programadas para el programa de capacitación.
5. **Evaluación o seguimiento.** Para evaluar el éxito o fracaso del programa de capacitación.

En cambio, Lozano, R. M. C. (2008), describe el sistema general de capacitación, como un proceso que enmarca cuatro grandes rubros que se enumeran a continuación, ver figura 2-8.

- a) **El diagnóstico de necesidades de capacitación.** En esta etapa, el objetivo, es hacerse de herramientas que permitan sondear: *qué, quiénes, cuáles, cuándo, necesitan entrenamiento para un mejor desempeño de sus actividades.* Estas herramientas pueden ser entrevistas directas, cuestionarios, encuestas, buzones, etc. La autora también destaca que *“las empresas de los sectores comercio y servicios en realidad no aplican Diagnósticos de necesidades de capacitación”*. Así mismo afirma que *“es necesario que los directivos conozcan de qué son los Diagnósticos...”*, para que de esta manera tengan conocimiento y al autorizar la

inversión en capacitación sea un aprendizaje óptimo el que se realice, ver paso 1 de la figura 2-8.

- b) **Desarrollo de programas de capacitación.** En esta fase se definen las acciones de capacitación que se detectaron en el *diagnósticos*, así se sabe que es necesario implementar, qué tipo de curso y cuáles diseños de contenidos; es decir, se planea el programa que se seguirá en la capacitación. La autora comenta en su reflexión, que las empresas por lo general desarrollan su capacitación con los temas de inducción y motivación, sin embargo, considera que será de mayor provecho atacar las reales problemáticas del puesto y del desarrollo humano, ver paso 2 de la figura 2-8.
- c) **Ejecución de programas de capacitación.** En esta fase se ejecutan las acciones de capacitación, se analizan costos, se contratan instructores, etc... Se refleja la coherencia de diagnóstico de necesidades y la estructura de contenidos, ver paso 3 de la figura 2-8.
- d) **Evaluación de los programas de capacitación.** Las evaluaciones de los procesos de capacitación permiten determinar si el entrenamiento fue la solución, si se lograron los cambios y el desempeño deseado, ver paso 4 de la figura 2-8.





**Figura 2-8**  
**Sistema General de Capacitación.**  
**Fuente. Piñón, G.C.A. (2010), a partir de la información recopilada.**

### **2.7. Comportamiento de los procesos de capacitación en Latinoamérica.**

Como ya se ha comentado, los procesos de capacitación, son indispensables en cualquier organización. Latinoamérica ha conferido gran importancia al mantener a su personal en constante adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes hacia el mejor desempeño de sus actividades, con un enfoque sistémico que trata de integrar dichos procesos de capacitación a la estrategia individual y organizacional. Según la publicación de Cinterfor, *Empleo y capacitación laboral de jóvenes en América Latina*, (2000), indica que los procesos de capacitación se ha implementado en esta región, como una estrategia para reducir la oleada de desempleo juvenil, debido al incremento de la fuerza laboral que se encuentra relacionado con el aumento de la tasa de población en edad de trabajar, de tal manera que la capacitación se ha enfocado al sector productivo y obrero.

Por otro lado, Cuba ha establecido como parte de su política laboral el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo del capital humano, entre otros aspectos establece que *“los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el cumplimiento de ellos deberá tomarse en cuenta para el proceso estratégico de la capacitación”*, comenta Rodríguez, R. J., (2007). Debido a que se considera a la capacitación como una filosofía de acción cuyo propósito es dar respuesta a las necesidades de saber, saber hacer y saber ser, que de la estrategia general se deriven. Así mismo el autor expresa que a pesar de que su país, Cuba, promueve tal filosofía de la capacitación, se requieren estrategias para su efectivo desarrollo y mejora continua, tales como la alineación de los intereses individuales con los organizacionales, la capacitación como una inversión inteligente, y ser medible para ser gestionable, además destaca que las principales fuentes para la identificación de las necesidades de capacitación que son: *“los objetivos estratégicos de la institución, las directivas de los niveles superiores y el plan de desarrollo individual”*, destaca la gran importancia de la participación directa y activa de los directivos de la organización, para el éxito de la determinación de las necesidades de capacitación.

## **2.8. Comportamiento de los procesos de capacitación en México.**

En nuestro país, la capacitación por *competencias*, ha tomado gran fuerza los últimos años, siendo una alternativa favorable para el desempeño de los trabajadores en las empresas ya que *“con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país avance... a una nueva organización productiva, tecnológica y competitiva en los mercados globales”* Barrios, E., (2000). No es suficiente en estos tiempos, la capacitación técnica, ya que el empleado no sólo requiere de producir, sino que debe hacerlo con calidad, actitud y aptitudes, Dessler, G., (2001). El desarrollo y capacitación del *Talento Humano*, comienza a percibirse no solo como un ciclo lineal de enseñanza-aprendizaje, sino como un esfuerzo por *“consolidar, articular y*

*entrelazar una trama de relaciones y de conocimiento*”, Guiñazú, G., (2004). Es imperativo el diagnóstico de la necesidad de capacitación, en razón de lo que requiere el puesto y el perfil de las personas, con el fin de proporcionar o mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes óptimos para el desempeño de sus funciones. Sin embargo, resulta para los directivos de las organizaciones, un gasto y no una inversión que proporcionaría: el conocimiento transformándolo en *saber*, las habilidades en *poder* y las actitudes en *querer*. Por lo que desde la perspectiva de Siliceo, A. A., (2006), debe crearse una cultura de capacitación en México. *“Todo aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz”*, quien propicia que en una organización exista la capacitación es el líder, empresario o directivo; lo que limita a la constante educación de los trabajadores es precisamente el pensamiento de éste, por lo que es necesaria una sensibilización, de tal manera que se vislumbre la capacitación como un proceso de crecimiento tanto personal como social, que trascienda al interés egoísta o limitado de una empresa, a favor de su interés social. La clave del éxito de una organización, no es solamente el capital que posee, sino los miembros que la conforman y su riqueza intelectual, Chiavenato, I., (2009). La capacitación en México, actualmente pretende que el personal cuente con los recursos calificados, que demanda la constante actualización del mercado laboral, con la finalidad de brindar mayor competitividad al país. Debido a esto, los procesos de capacitación han dado un giro hacia el enfoque de *competencia laboral*, con la finalidad de que el trabajador, amplíe sus posibilidades de incorporación y permanencia en el ámbito laboral y al mismo tiempo elevar su calidad de vida y desarrollarse profesionalmente.

Cada vez se vuelve más latente la necesidad de sensibilización a los directivos para promover su activa participación en la implementación de procesos de capacitación que eficiente sus procesos de producción, así como gestionar un desarrollo tanto individual como organizacional, propiciando una filosofía de aprendizaje en su entorno.

En cuanto al sector automotriz, en Diciembre del 2009, *el CONOCER*<sup>13</sup>, que es la entidad del Gobierno Federal encargada de promover y coordinar el Sistema Nacional de Competencias de las personas, para contribuir al crecimiento económico, el desarrollo educativo y el progreso social de México, lanzó su proyecto “*Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector automotriz, con base en las competencias de las personas*”, cinterfor y CONOCER, (2011), con el objetivo de que los trabajadores cuenten con mayores conocimientos, sean más productivos, tengan más y mejores oportunidades de empleo y aumenten su calidad de vida. Así mismo, expresa que “*la capacitación basada en competencias privilegia el desarrollo de habilidades asociadas con el entendimiento, conceptualización de que se ha hecho, y, por lo tanto, facilita el aprendizaje y la readaptación. Esto no sólo en competencias técnicas sino también en habilidades críticas en el sector como son: resolución de problemas, liderazgo y trabajo en equipo entre otras*” según publica Cinterfor y CONOCER, (2011). Dicha estrategia, además proporciona una reducción en los costos de capacitación al contratar personal competente que cuenta con un certificado oficial.

## **2.9. Comportamiento de los procesos de capacitación en el Estado de Aguascalientes**

Los procesos de capacitación en las empresas del sector comercio, dentro de las cuales encontramos a las *Distribuidoras Automotrices*, son una práctica común para el área de ventas, sin embargo, tal capacitación es impuesta por el corporativo o marca a la que pertenece la empresa y generalmente no ataca a las necesidades específicas de su personal. En su mayoría, la capacitación impartida es para dar a conocer los nuevos modelos de autos, características, costos, proceso de ventas, entre otros temas del tipo técnico o acerca de la filosofía de la empresa, que al planearse de manera general para todas las agencias del corporativo, no permite abordar las necesidades de capacitación específicas en cada una de las agencias. Según la información recopilada por la autora,

---

<sup>13</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

en las *Distribuidoras Automotrices* de Aguascalientes, se proporciona de manera muy escasa y esporádica, capacitación sobre desarrollo humano como lo son liderazgo, manejo del estrés, motivación y comunicación asertiva y lo hacen con la finalidad de reducir la rotación del personal y generar un clima organizacional positivo, es decir, como un método correctivo más que preventivo. Los tipos y técnicas implementados con mayor frecuencia en las *Distribuidoras Automotrices* en Aguascalientes, son las *Técnicas de clase y por computadora*, donde se fomenta a la persona a ser autodidacta, sin embargo, las personas a éste último lo consideran de menor efectividad, ya que les resulta tedioso, aburrido y de menor comprensión que el primero, que les permite tener un instructor o guía; en algunas otras agencias, donde cuentan con mayor tecnología y personal de ventas más capacitado, comienzan a utilizar la técnica de *capacitación en línea* o *Videoconferencias por internet* lo que ha generado un mayor interés en las personas además de comodidad y reducción de costos en capacitación, sin embargo, los temas siguen siendo de información técnica basada en las funciones de los puestos de trabajo.

En el estado de Aguascalientes, uno de los órganos públicos enfocado al adiestramiento de los empleados a nivel general, no sólo del sector comercio, es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; quien brinda capacitación a las personas, pero abarcando con mayor frecuencia los puestos administrativos, como lo son auxiliar administrativo y auxiliar contable, y con menor frecuencia ejecutivos de ventas. Por otro lado el gobierno del Estado, a través del *Servicio Estatal De Empleo*, (2010), publicó que más de 2 mil 500 personas fueron beneficiadas con becas de capacitación, invirtiendo 11.8 millones de pesos en ello.

## **2.10. Comportamiento de los procesos de capacitación, en las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, Méx.**

### **2.10.1. Procesos de capacitación implementados.**

La capacitación hoy en día ha adoptado varias modalidades, gracias a la tecnología y el ingenio de las personas, motivadas por satisfacer sus necesidades y optimizar recursos dentro de las organizaciones, Aamodt, M. G., (2010). Dentro de las *Distribuidoras Automotrices*, gran parte de los procesos de capacitación que son implementados y que comparten entre sí, según la información recopilada por la autora en base a los manuales de organización facilitados para su consulta dentro de las *Distribuidoras* participantes; es la capacitación técnica sobre el puesto de trabajo, *técnicas de clase*, capacitación por computadora y *E-learning*<sup>14</sup>. Los temas que se imparten constantemente, son tales como: Proceso de ventas, Conocimiento de los nuevos modelos de automóviles de la marca, Tendencias de ventas de la marca en comparación con otras marcas, y temas de conocimiento de la empresa, su filosofía, productos y servicios.

Los procesos de capacitación en dichas empresas, en el municipio de Aguascalientes, Méx., están controlados y suministrados en su mayoría, y en ocasiones, totalmente por los corporativos, lo que significa que la marca envía los temas e información a difundirse al personal, como se comentó anteriormente se trata de capacitación técnica, de las cuales no se realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación en cada *Distribuidora*, además de que se dejan de lado las necesidades de desarrollo humano, de relación y crecimiento integral en muchas de ellas. Sin embargo, las empresas de mayor tamaño en este ramo, que cuentan con personal especializado que se encarga del proceso de capacitación, provee de temas de interés para los empleados y trata de satisfacer las necesidades de capacitación, digo “trata”, ya que por lo general, la capacitación de desarrollo humano, que no es

---

<sup>14</sup> capacitación vía internet



“obligatoria” como la enviada por el corporativo, requiere de una ardua gestión y sensibilización a los directivos, para que faciliten el recurso económico, el espacio y tiempo para llevarse a cabo, al mismo tiempo de que requiere persuadir al personal para que asista, ya que casi siempre se realiza fuera de su horario de trabajo, lo que representa una inversión de tiempo y esfuerzo extra, que muchas veces, erróneamente, se percibe como innecesario en la empresa, tanto por el personal operativo como por los directivos.

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1. Diseño de Investigación.**

Diseño no experimental.

#### **3.2. Tipo de estudio.**

El estudio es descriptivo.

#### **3.3. Valor del Estudio.**

El estudio es relevante para las empresas porque se muestran las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación implementados en las *Distribuidoras Automotrices*, en el municipio de Aguascalientes. Así mismo se realizan recomendaciones para la implementación de procesos más eficaces y consistentes con las necesidades de los puestos de trabajo, dichas sugerencias son fundamentadas en la recolección de datos de la investigación.

#### **3.4. Tipo de Hipótesis.**

Descriptiva.

#### **3.5. Hipótesis de Investigación.**

**Hi:** *Los procesos de capacitación implementados en las empresas proporcionan herramientas para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.*



**Ho:** *Los procesos de capacitación implementados en las empresas no proporcionan herramientas para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.*

### **Selección de la muestra.**

**Tipo de muestra.** No probabilística dirigida a las *Distribuidoras Automotrices* existentes en el municipio de Aguascalientes, Méx.

**Unidades de Análisis y sujetos de estudios.** *Distribuidoras Automotrices* y recurso humano que labora en el área de ventas.

**Instrumento de recolección de datos.** Para la recolección de datos se realizaron entrevistas y un cuestionario en el área administrativa, gerencia y fuerza de ventas de las *Distribuidoras Automotrices*, abarcó las dimensiones de: *la empresa, la gerencia de ventas, manual de procedimiento del área de ventas, conceptualización de la capacitación, conocimiento del marco legal de la capacitación, sistema general de la capacitación, importancia de la capacitación, beneficios de la capacitación y las empresas comercializadoras de autos*, ver anexo B.

### **Áreas de oportunidad en la recolección de datos.**

La aplicación del cuestionario inició en el mes de agosto del 2010 y terminó en el mes de noviembre. Con referencia en el directorio de las *Distribuidoras Automotrices* publicado por la AMDA en su sitio de internet, se contactó una cita por teléfono con el Gerente de ventas, en algunas ocasiones tuvo que ser con el Gerente general, que tiene mayor jerarquía, para solicitar su cooperación, debido a que hay *Distribuidoras Automotrices* cuyo corporativo mantiene su información muy hermética y no se permiten estudios o investigaciones dentro de su empresa. Una vez contactada la cita, eventualmente, se presentaron problemas para recibir la atención en el horario acordado por el Gerente, ya que si estaba con alguna persona o si llegaba un cliente mientras se le entrevistaba, lógicamente era su prioridad atender al cliente, lo que provocaba

situaciones de poca atención a la entrevista. En otras ocasiones el gerente no se encontraba y se volvía a agendar la cita.

Una vez que se aprobó y facilitó la cooperación de la *Distribuidora*, para la investigación presente, se visitó constantemente al personal de ventas para solicitarles responder el cuestionario, uno de los problemas que se tuvo, fue que los vendedores tienen ‘roles de guardia’ lo que significa que el personal no está diariamente en la empresa, sino que habría de ir varios días para localizar a la mayoría. Otra de las dificultades que se tuvieron, fue que hubo personas que entregaron sus cuestionarios y tenían preguntas sin responder o que simplemente no lo entregaron. El principal aprendizaje de la autora, al acudir a las instalaciones de cada distribuidor, fue el observar la dinámica de las distintas *Distribuidoras*, tanto el clima organizacional, la manera de atender a los clientes, la interacción que se genera en el personal, etc. Además del indagar acerca del interés que confiere cada uno de los Gerentes de ventas a los procesos de capacitación.

#### **4. Informe descriptivo.**

##### **4.1. Distribución de frecuencias.**

A continuación se describirán los resultados de las frecuencias obtenidas para cada grupo de preguntas.

##### **4.1.1. Dimensión. Identidad Empresarial.**

El instrumento de evaluación fue aplicado en 22 de las 25 *Distribuidoras automotrices* registradas en el municipio de Aguascalientes, Méx. ante la AMDA en 2010. Dicho instrumento se aplicó a 105 trabajadores del área de ventas de las *Distribuidoras*, incluyendo Gerentes, personal administrativo y ejecutivos de ventas. En la tabla 4-1 se indica que la gran mayoría es de género masculino, con una antigüedad en la empresa que varía desde las 3 semanas hasta los 50 años, y de edades de los 19 a los 66 años.

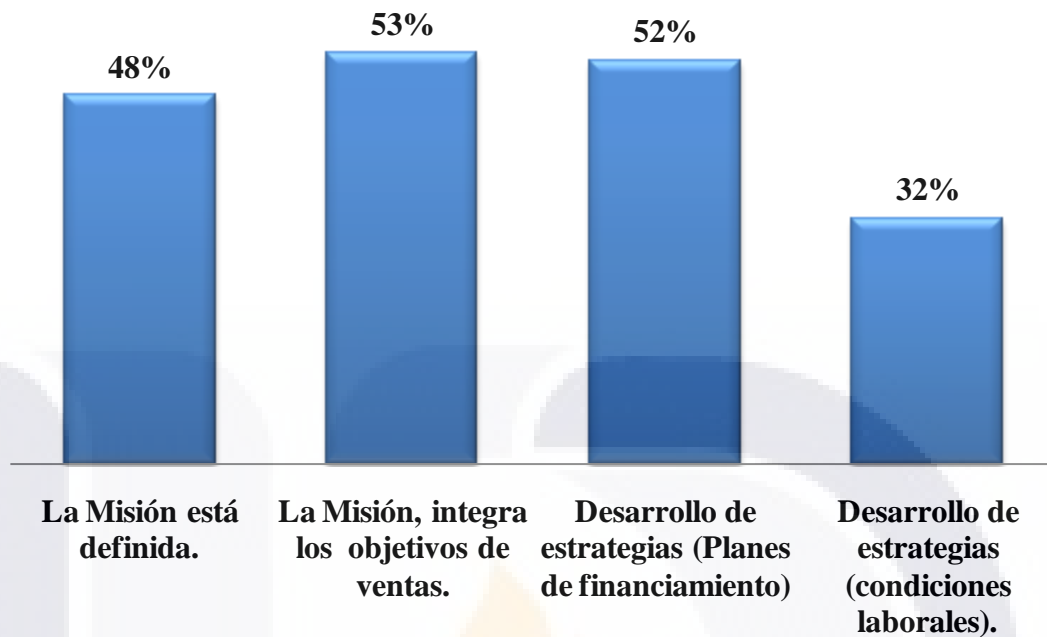
**Tabla 4-1**  
**Identidad demográfica**

<b>Genero</b>	<b>(%)</b>
Masculino	74
Femenino	19
<b>Edad</b>	
19 - 24 años	5
25 - 30 años	16
31 - 35 años	14
36 - 40 años	17
41 - 45 años	14
46 - 50 años	16
51 -55 años	8
56 -60 años	1
61 en adelante	1
<b>Antigüedad en la empresa</b>	
0 - 5 años	59
6 – 10 años	18
11 – 15 años	6
16 – 20 años	4
21- 25	1
26 o más	3

Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.

#### 4.1.2. Dimensión. Las empresas.

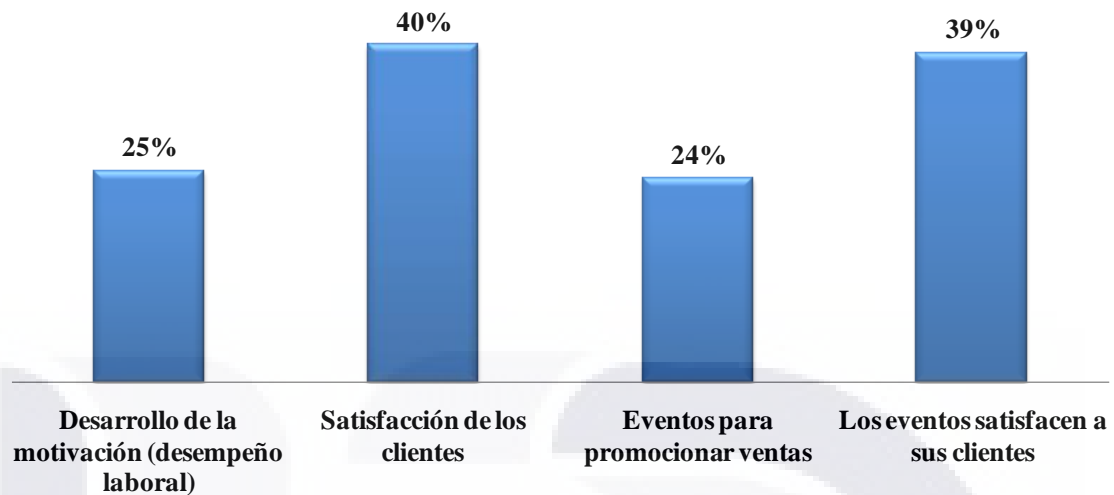
El (47.7%) (P8), de los sujetos señala que su empresa tiene definida la *misión*, el (53.3%) (P9) que integra los objetivos sobre ventas, (52.3%) (P10) que desarrolla estrategias para ofertar a sus clientes mejores planes de financiamiento y (31.8%) (P11) que genera estrategias para mejorar las condiciones laborales, ver figura 4-1.



**Figura 4-1**  
**Comportamiento de las Empresas.**  
 Piñón, G.C.A. (2010), a partir de la información recopilada.

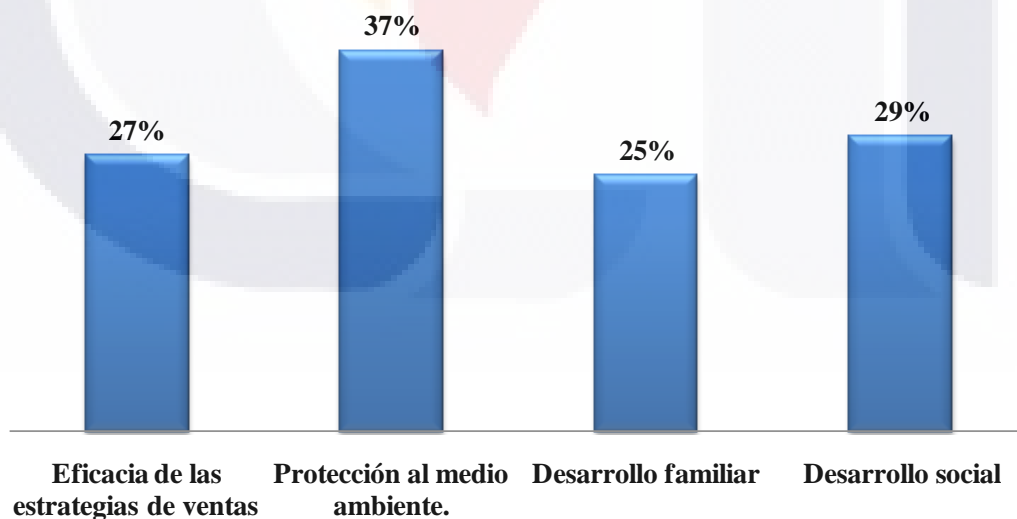
#### **4.1.3. Dimensión. La Gerencia de Ventas.**

El (25.2%) (P12), de los sujetos considera que la empresa promueve la motivación en el desempeño, (40.2%) (P13) que los clientes están satisfechos con los servicios que ofrece la empresa. El (24.3%) (P14) piensa que los eventos realizados sobre son muy beneficiosos y que satisfacen las expectativas de los clientes el (39.3%) (P15), ver figura 4-2.



**Figura 4-2**  
**Comportamiento de la Gerencia de Ventas**  
 Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

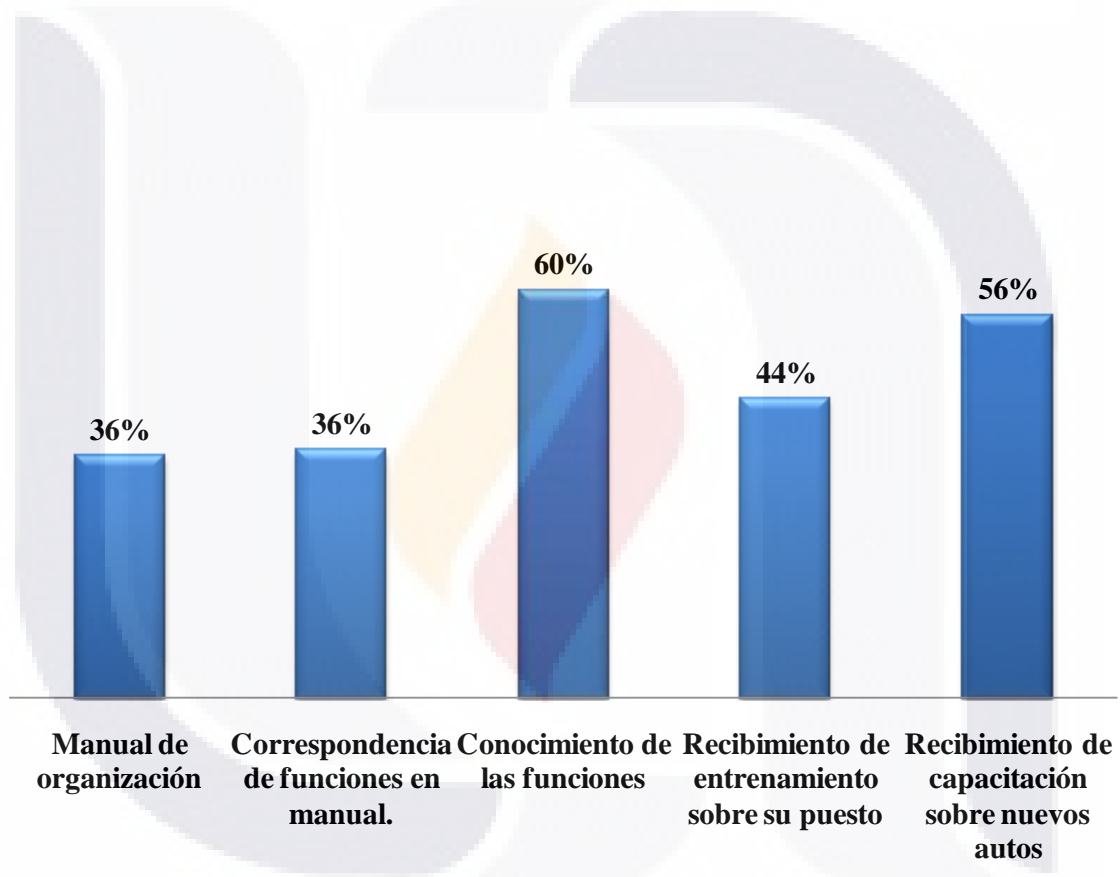
El (27.1%) (P16), de los sujetos opina que las estrategias de mercadotecnia implementadas para promocionar la venta de autos son eficaces, el (37.4%) (P17), considera que la empresa involucra el cuidado al medio ambiente, que se preocupa por el desarrollo familiar (25.2%) (P18), y por aspectos sociales (29.0%) (P19), ver figura 4-3.



**Figura 4-3**  
**Comportamiento de la Gerencia de Ventas**  
 Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

#### 4.1.4. Dimensión. Manual de procedimientos del área de ventas.

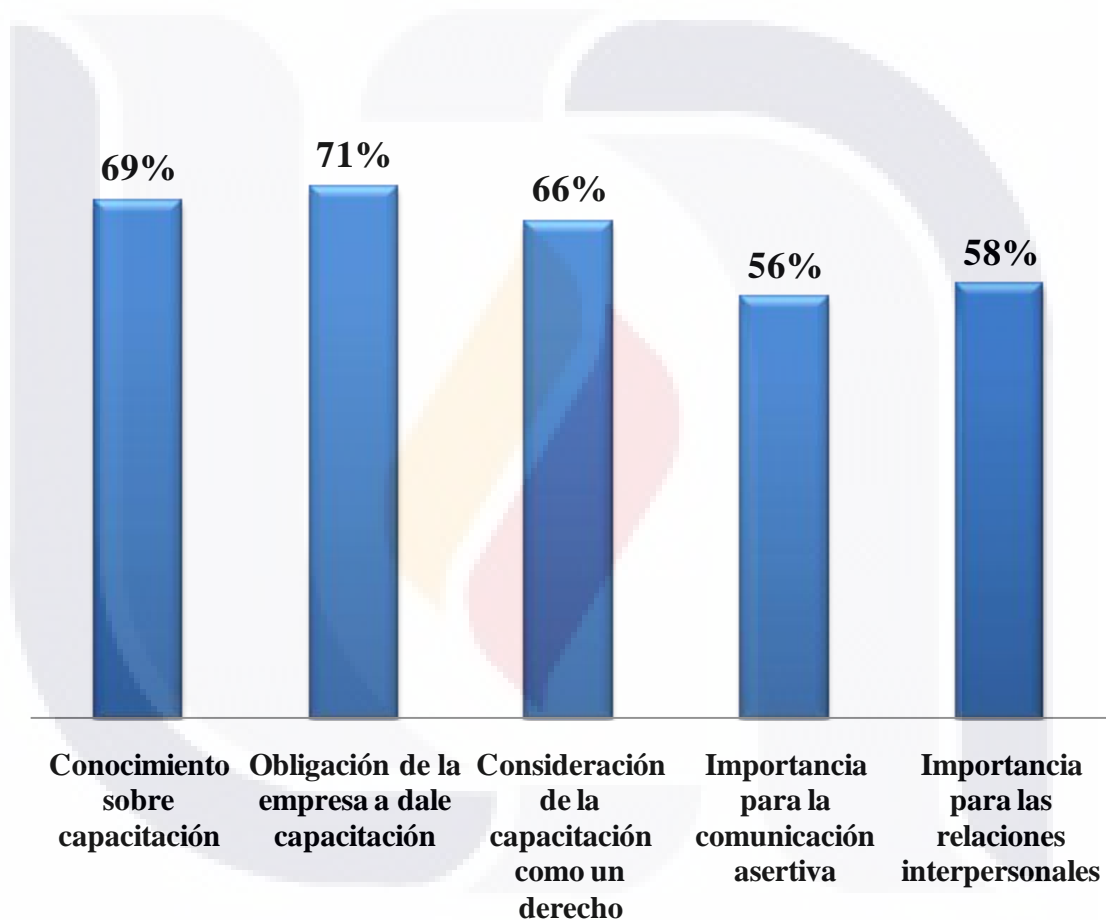
El (35.5%) (P20), señala que la empresa cuenta con manual de organización en el cual se especifican las funciones de los puestos de trabajo. El (36.4%) (P21), dice que las funciones corresponden con su puesto y son incluidas en el manual de organización. El (59.8%) (P22), responde que conoce su desempeño, (43.9%) (P23) que fueron capacitados a su ingreso y (56.1%) (P24), que son entrenados sobre las características de los autos nuevos ver figura 4-4.



**Figura 4-4**  
**Manual de procedimientos del área de ventas**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

#### 4.1.5. Dimensión. Conceptualización de la capacitación.

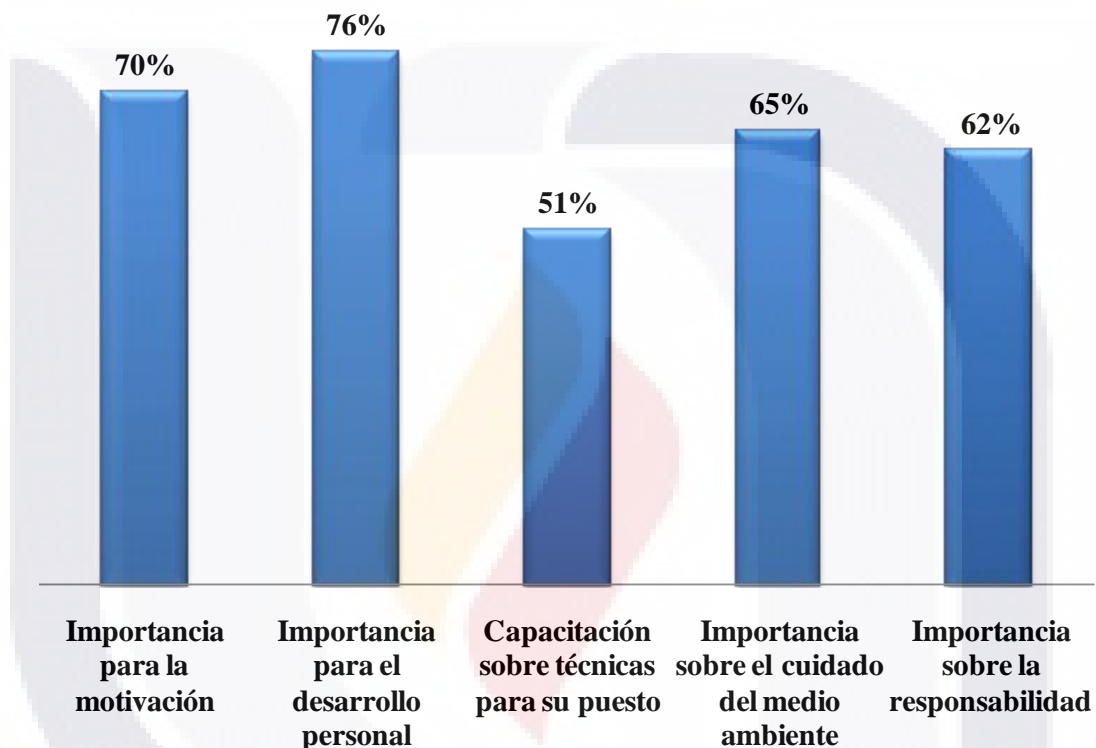
El (69.2%) (P25), conoce qué es la capacitación, su obligatoriedad (71.0%) (P26) y su derecho a ésta el (66.4%) (P27). Además (56.1%) (P28), percibe la capacitación muy importante para la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales, ver figura 4-5.



**Figura 4-5**  
**Conceptualización de la capacitación**  
 Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

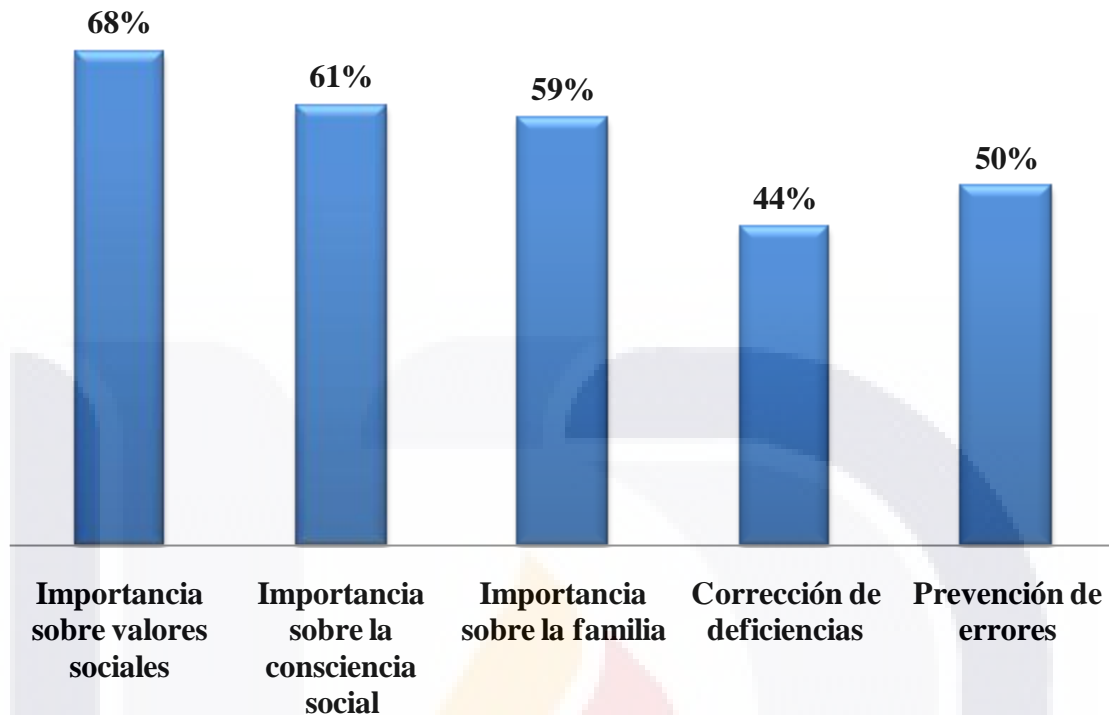


El (70.1%) (P30) de los sujetos, expresa que la capacitación es importante para la motivación y su desarrollo personal el (75.7%) (P31). El (50.5%) (P32), menciona que ha recibido capacitación sobre las funciones de su puesto, del cuidado del medio ambiente el (64.5%) (P33), y responsabilidad social el (61.7%) (P34), ver figura 4-6.



**Figura 4-6**  
**Conceptualización de la capacitación**  
 Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

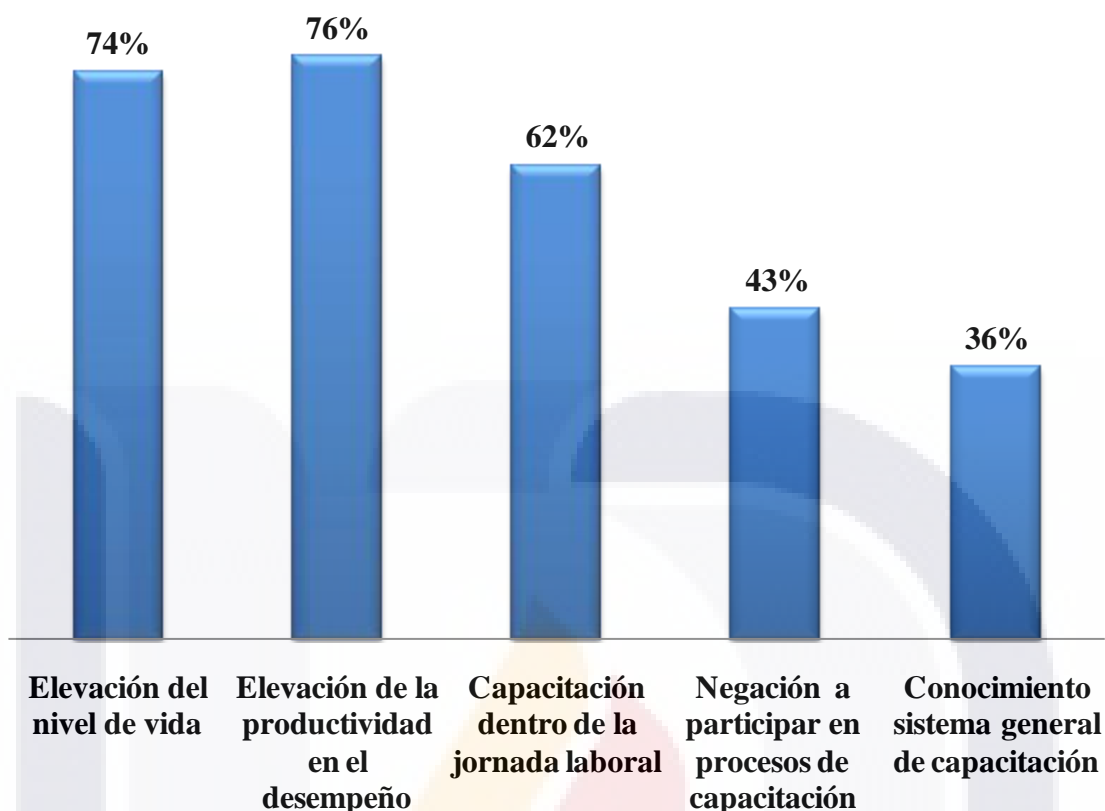
El (68.2%) (P35) de los sujetos considera importante la capacitación sobre valores, sobre conciencia social el (60.7%) (P36), sobre la familia el (58.9%) (P37). El (43.9%) (P38), opina que la capacitación corrige las deficiencias en el desempeño y previene errores el (49.5%) (P39), ver figura 4-7.



**Figura 4-7**  
**Conceptualización de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

#### **4.1.6. Dimensión. Marco Legal de la capacitación.**

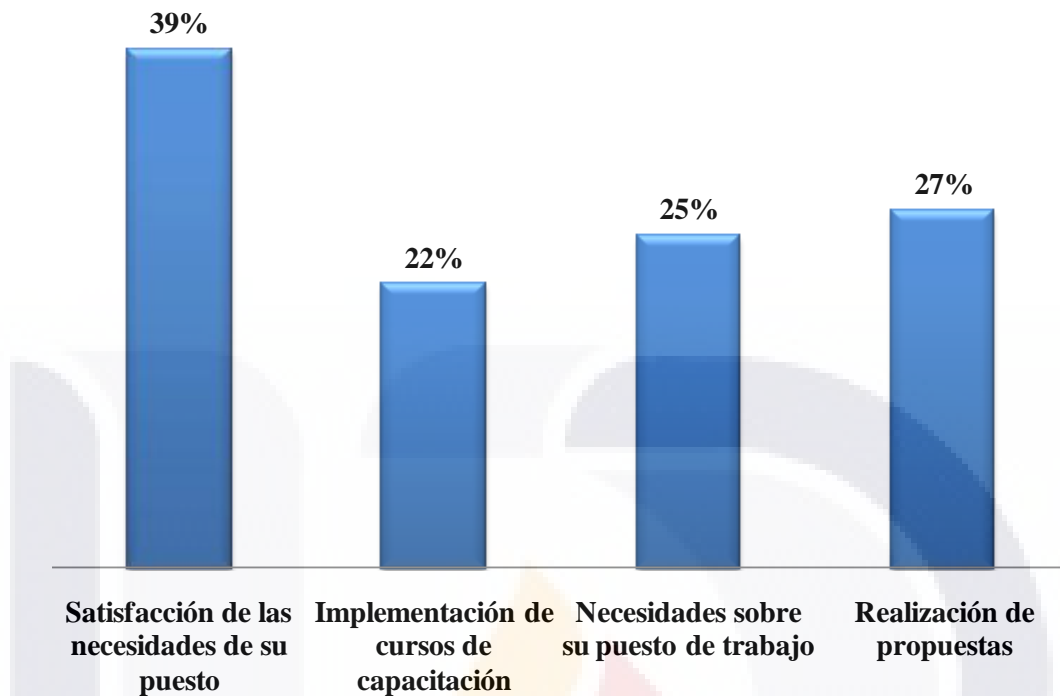
El (73.8%) (P40), de las personas encuestadas señala que la capacitación eleva su nivel de vida, y su productividad el (75.7%) (P41). El (61.7%) (P42), se capacita durante su jornada laboral. El (43.0%) (P43), menciona que alguna vez se ha negado a participar en los procesos de capacitación implementados por la empresa, el (35.5%) (P44), tiene información sobre el sistema general de capacitación, ver figura 4-8.



**Figura 4-8**  
**Marco Legal de la capacitación**  
 Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

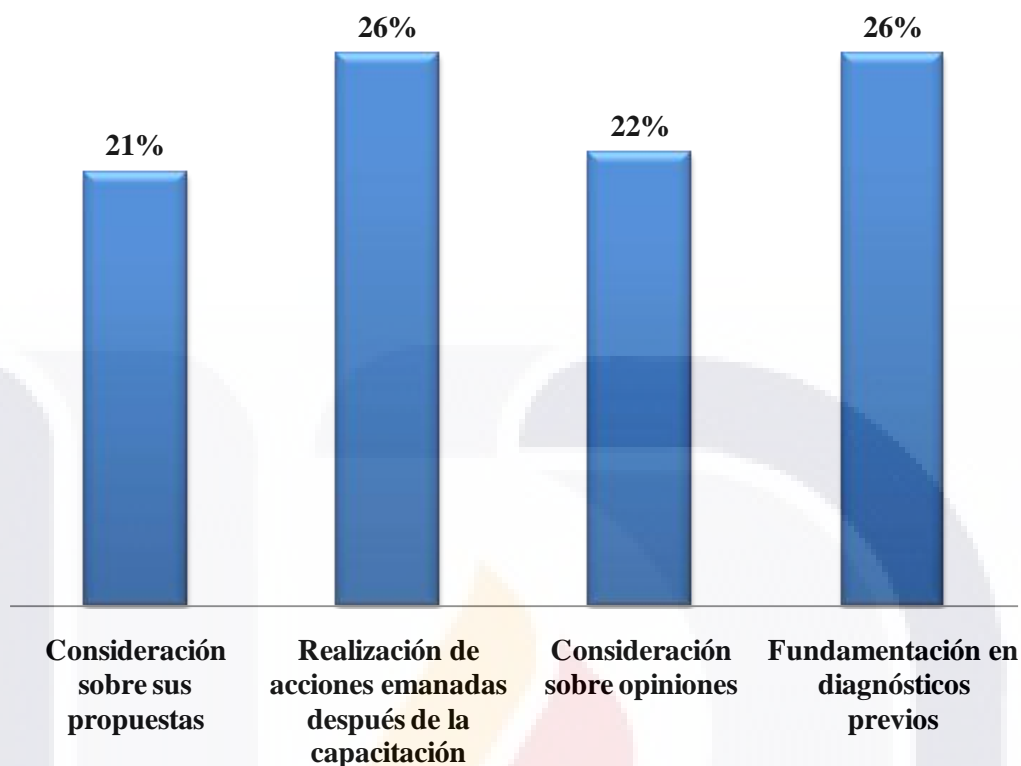
#### **4.1.7. Dimensión. Sistema General de la capacitación.**

Respecto a la capacitación, el (25.2%) (P47), dice que la empresa les pregunta sobre sus necesidades, el (27.1%) (P48) realiza sugerencias sobre algún tema y el (39.3%) (P45) señala que satisface las necesidades de su puesto, por su parte el (21.5%) (P46), señala que la empresa se interesa por mantenerlos capacitados, ver figura 4-9.



**Figura 4-9**  
**Sistema General de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

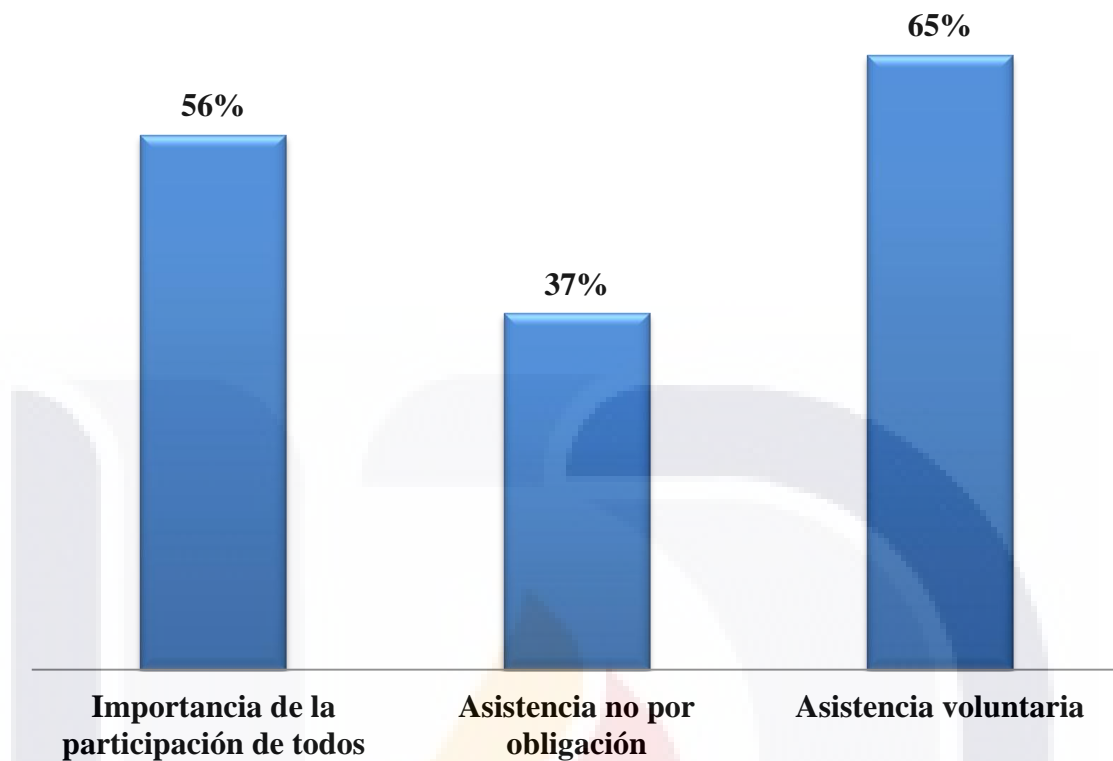
Para la contratación de procesos de capacitación, el (26.2%) (P52), expresa que la empresa considera diagnósticos previos. El (20.6%) (P49) opina que se analizan todas las propuestas del personal y el (26.2%) (P50) que se toman decisiones al término de la capacitación. También explican que no se les solicita su opinión sobre los cursos de capacitación el (21.5%) (P51), ver figura 4-10.



**Figura 4-10**  
**Sistema General de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

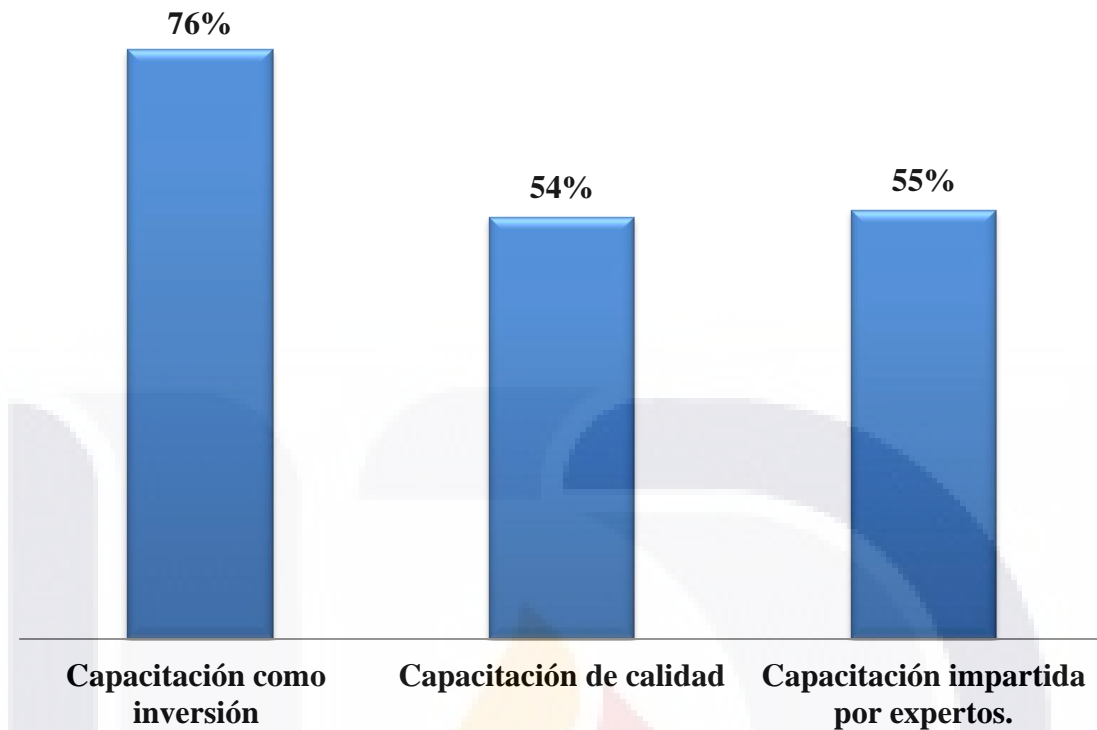
#### **4.1.8. Dimensión. Importancia de la capacitación.**

El (56.1%) (P53) de las personas opina que para su empresa es importante la participación de todos en la capacitación, sin embargo (37.4%) (P54), asiste por obligación y el (64.5%) (P55), de manera voluntaria, ver figura 4-11.



**Figura 4-11**  
**Importancia de la capacitación**  
Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

El (75.7%) (P56), de los sujetos indica que la capacitación es una inversión y el (54.2%) (P57) que los procesos de aprendizaje son de calidad, y el (55.1%) (P58), opinan que dichos procesos son impartidos por expertos, ver figura 4-11.

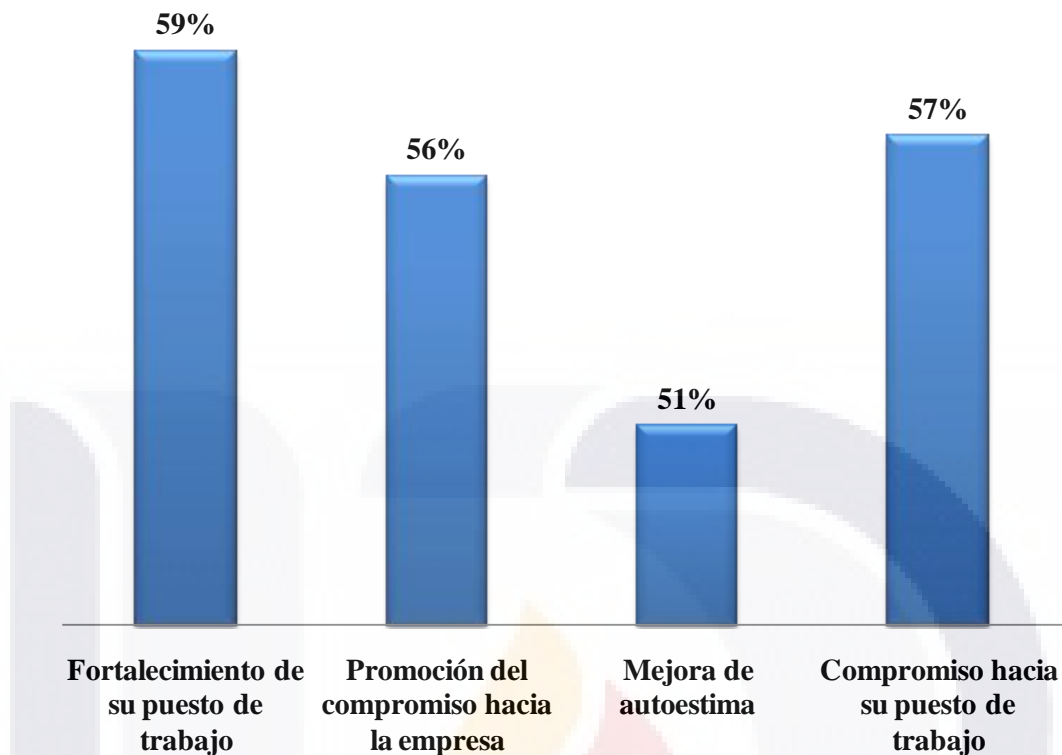


**Figura 4-12**  
**Importancia de la capacitación**  
Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada

#### **4.1.9. Dimensión. Beneficios de la capacitación.**

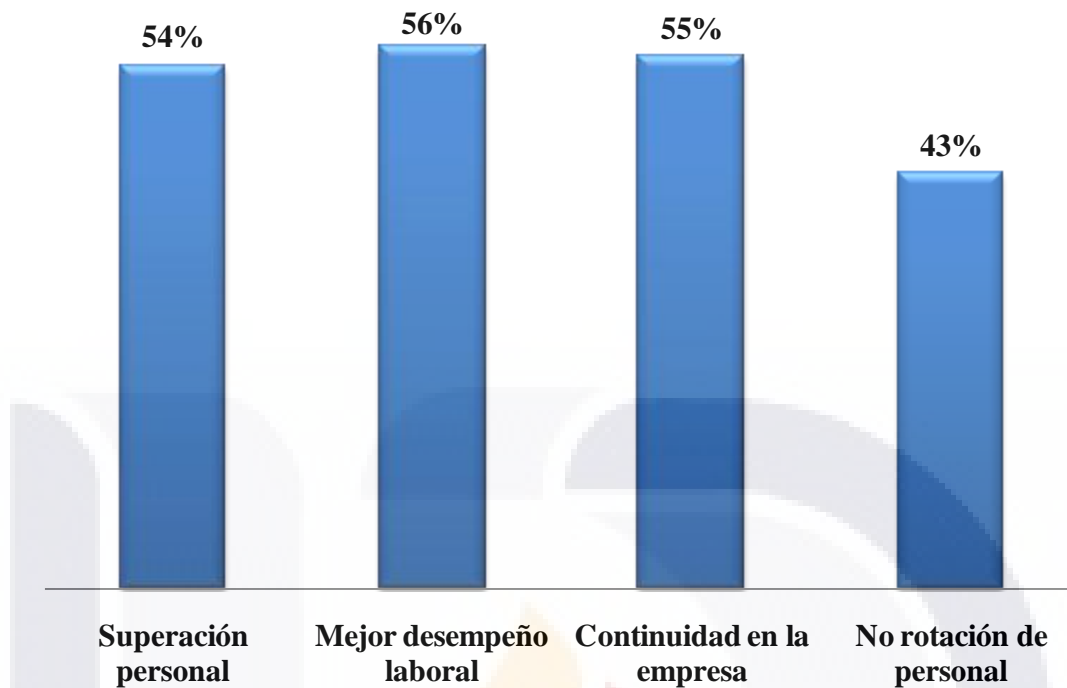
El (58.9%) (P59), de la muestra considera que los procesos de capacitación en los que ha participado, fortalecen su puesto de trabajo. El (56.1%) (P60) que promueve el compromiso hacia la empresa y el (57.0%) (P62), que fomenta el compromiso hacia su puesto de trabajo. Así mismo el (50.5%) (P61) revela que la capacitación mejora su autoestima, ver figura 4-12.





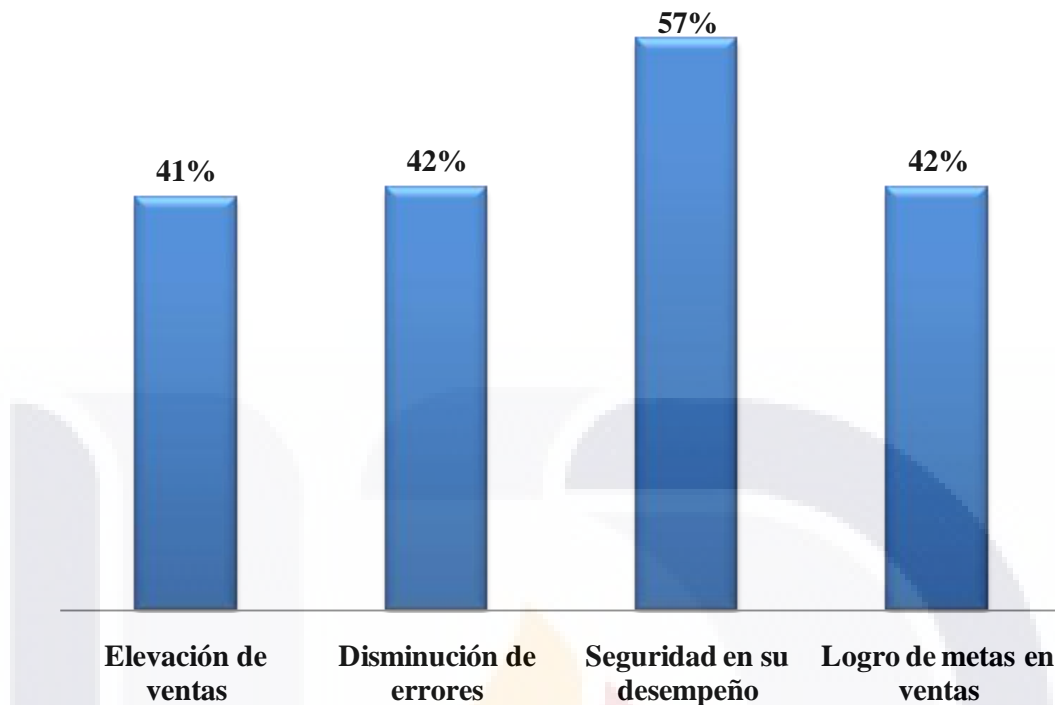
**Figura 4-13**  
**Beneficios de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

El (54.2%) (P63), de los encuestados señala que los procesos de capacitación en los que ha participado han propiciado su superación personal y mejorado su desempeño laboral el (56.1%) (P64). El (55.1%) (P65), piensa que la capacitación ayuda a la continuidad en la empresa y que evitan la rotación de personal el (43.0%) (P66), ver figura 4-13.



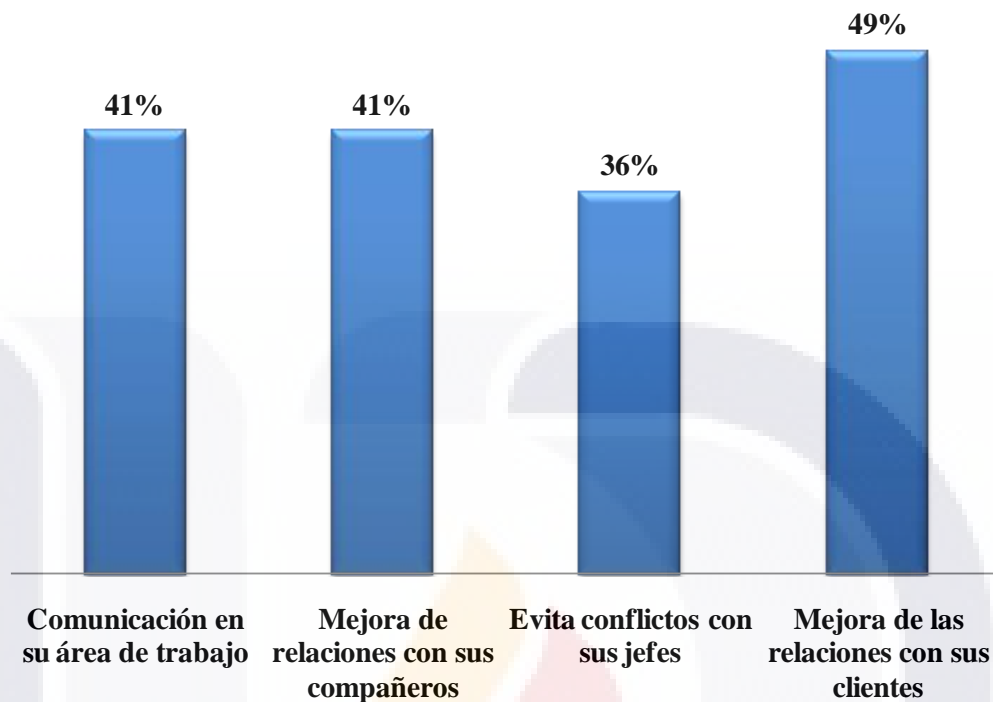
**Figura 4-14**  
**Beneficios de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

El (41.1%) (P67), tiene la percepción de que los procesos de capacitación implementados han elevado las ventas y el (42.1%) (P68), que éstos han disminuido los errores en su puesto de trabajo. El (57.0%) (P69), piensa que la capacitación le otorga seguridad en su desempeño laboral y que (42.1%) (P70) ayudan al logro de metas en el área de ventas, ver figura 4-14.



**Figura 4-15**  
**Beneficios de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

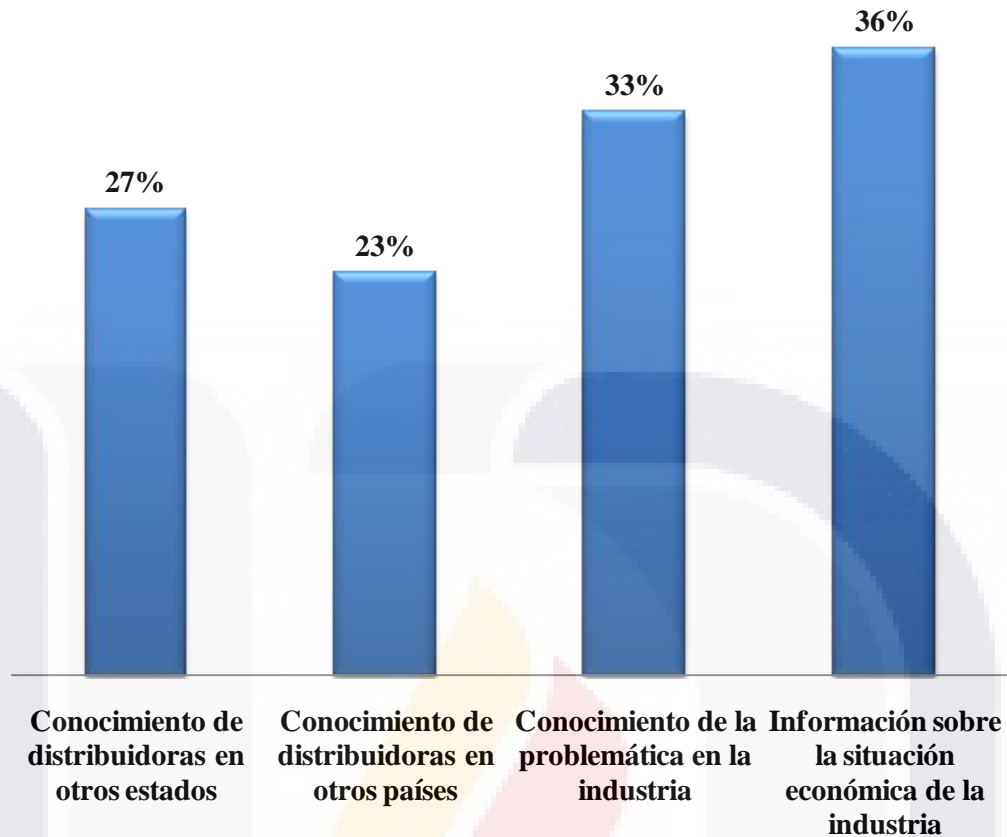
El (41.1%) (P71), señala que los procesos de capacitación implementados, han mejorado la comunicación en su área de trabajo y el (41.1%) (P72) las relaciones con sus compañeros de trabajo. El (35.5%) (P73), piensa que la capacitación implementada les evita conflictos con sus jefes y el (48.6%) (P74) que mejoran sus relaciones con los clientes, ver figura 4-15.



**Figura 4-16**  
**Beneficios de la capacitación**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

#### **4.1.10. Dimensión. Las empresas comercializadoras de autos.**

El (27.1%) (P75), de los sujetos menciona que conoce la operación de las empresas distribuidoras de autos en otros Estados de la República Mexicana, el (23.4%) (P76), se mostró neutral en lo relacionado a otros países. El (32.7%) (P77), indicó que conoce la problemática de la Industria Automotriz y (36.4%) (P78) se mantiene informado de los sucesos relativos a esa actividad, ver figura 4-16.



**Figura 4-17**  
**Las empresas comercializadoras de autos**  
**Piñón G. C. A. (2010), a partir de la información recopilada**

#### 4.2. La entrevista.

La entrevista es una técnica empleada para indagar sobre el objetivo de investigación con sujetos expertos. Basados en los resultados obtenidos en la distribución de frecuencias, se entrevistó a (5) directivos de (5) *Distribuidoras Automotrices* para identificar su gestión y percepción en los procesos de capacitación implementados. Los resultados de las entrevistas, revelan que existe coincidencia entre los directivos en relación con el enfoque de la capacitación, porque la orientan el incremento en ventas, lo que a su vez aumenta la seguridad y desempeño del personal; así mismo, consideran que son procesos indispensables en la empresa para lograr el sentido de pertenencia e

integración a la organización, además concuerdan en que la capacitación es el primer y último paso para el ingreso y la permanencia del personal en las *Distribuidoras Automotrices*. Refieren que el tipo de capacitación, por lo general, es técnica; sin embargo la necesidad de temas de desarrollo humano es cada vez más latente. Un aspecto de suma importancia es que la capacitación está planificada por los corporativos, mismos que envían los temas y la información a brindar en sus empresas, esto lo hacen con un diagnóstico de necesidades, cuyo resultado, generalizan para las empresas de la marca, no obstante, expresan que sigue existiendo una incongruencia con las necesidades específicas que se tienen en cada una de las agencias.

Por otro lado, una de las discrepancias que se observa al implementar procesos de capacitación es la manera en que perciben la actitud y disposición del personal hacia dichos procesos, ya que algunos comentaron tener una respuesta positiva y de agrado por parte de los empleados, y otros detectan rechazo, apatía, desinterés y desagrado hacia la capacitación. Algunas *Distribuidoras* manejan la capacitación por internet de manera constante y abierta para el momento en que el trabajador desee tomar el tema que le interese de los que se facilitan, sin embargo, son pocas debido al requerimiento tanto de tecnología, como de conocimientos en el manejo de equipo de cómputo del personal. Ver detalle en el Anexo C.

#### **4.3. Experiencias laborales en el proceso de comercialización de autos.**

Para profundizar en las implicaciones de la capacitación en el proceso de comercialización de autos, se solicitó a (20) sujetos de (5) empresas, relataran las experiencias de mayor aprendizaje e impacto en su desempeño laboral. Para iniciar el análisis, se realizó la justificación por medio del objetivo y problema de investigación, ver tabla 4-2.

**Tabla 4-2**  
**Fundamento de la experiencia laboral**

<b>Problema de investigación (título)</b>	<b>Objetivo de investigación.</b>	<b>Lugar donde se desarrolla el problema de investigación</b>	<b>Sujeto de estudio</b>
Comportamiento de los procesos de capacitación en las <i>Distribuidoras Automotrices</i> en la ciudad de Aguascalientes, Méx.	Identificar el comportamiento de los procesos de capacitación en las <i>Distribuidoras Automotrices</i> en la ciudad de Aguascalientes, Méx.	<i>Distribuidoras Automotrices</i> de la ciudad de Aguascalientes, Ags.	Personal de ventas, Gerencia de ventas y administrativos del área de ventas de las <i>Distribuidoras Automotrices</i> de Aguascalientes.

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**

Para realizar el análisis de las experiencias laborales y conservar el anonimato de los sujetos participantes, se asignó una etiqueta para sustituir su nombre real, ver tabla 4-3.

**Tabla 4-3**  
**Claves de los sujetos participantes.**

<b>Clave</b>	<b>Significado</b>
E	Experiencias
L	Laborales
P	Proceso
C	Comercialización
A	Auto
S	Sujeto
1,2,3...	Número consecutivo de la experiencia laboral

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**

Para efectuar el análisis de las experiencias, se clasificaron en 4 categorías, destacando principalmente *atención a clientes* con 13 experiencias, ver tabla 4-4.

**Tabla 4-4**  
**Clasificación de experiencias laborales**

<b>Trámite De Pagos.</b>	<b>Atención a Clientes</b>	<b>Procesos Operativos Internos</b>	<b>Desempeño Laboral.</b>
<b>1</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**



#### 4.3.1. Experiencias laborales en el proceso de *trámite de pagos*.

La experiencia del sujeto 1 [ELPCA-S1], refleja su significado en la repetición de los términos: *Pago en efectivo, Verificar cheque, Confirmar depósito*. Aquí la orientación del mensaje es a la sistematización de los procesos y cumplimiento. El sujeto refleja preparación académica y frustración por la forma en que se realizó la venta, ver tabla 4-5.

**Tabla 4-5**  
**Experiencias laborales en el proceso de *trámite de pagos***  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
1. Pago en efectivo 2. Verificar cheque 3. Confirmar depósito  <b>[ELPCA-S1].</b>	El sujeto refleja una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía difícil de comprender. Denota desilusión por una venta que realizó, por medio de un depósito y que después detectaron que el cheque no tenía fondos.	El sujeto manifiesta tendencia a la realización estructurada de los procesos, así como la verificación de su cumplimiento.

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.**

#### 4.3.2. Experiencias laborales en el proceso de *atención a clientes*

Las experiencias descritas por los sujetos 2 [ELPCA-S2] al sujeto 14 [ELPCA-S14], se refieren a su vivencia al interactuar con clientes. La experiencia del sujeto 2 [ELPCA-S], indica su significado en las palabras: *Mala facha, Nadie le hacía caso, Quería uno de lujo*. La orientación del mensaje es a la el manejo de prejuicios y técnicas de venta. una preparación académica regular, presenta faltas de ortografía, además de una detallada descripción de la situación, ver tabla 4-6.

La experiencia del sujeto 3 [ELPCA-3], indica su significado en las palabras: *Clienta coqueta, mostrar el auto y medio frio*. La orientación del mensaje es el manejo de las emociones y fortalecer las técnicas de venta. Su preparación académica es deficiente, presenta faltas de ortografía y jergas en su lenguaje además de una detallada descripción de la situación. La experiencia del sujeto 4 [ELPCA-4],

refleja su significado en los términos: *Compra, recomendaciones, agradecida*. La orientación del mensaje son las técnicas de venta y empatía para generar confianza con sus clientes. Su preparación académica se observa regular, ver tabla 4-6.

**Tabla 4-6**  
**Experiencias laborales en el proceso de atención a clientes**  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
1. <i>Mala facha</i> 2. <i>Nadie le hacía caso</i> 3. <i>Quería uno de lujo.</i>  <b>[ELPCA-S2].</b>	El sujeto muestra una preparación académica regular, presenta faltas de ortografía, además de una detallada descripción de la situación. Manifiesta haberse dejado llevar por la apariencia del cliente, por lo cual le ofreció un carro económico, sin embargo, el cliente quería uno de lujo, se le mostró el auto y sacó un pañuelo de su saco, con todo el dinero en efectivo. El sujeto expresa haber aprendido a no dejarse llevar por las apariencias.	El sujeto manifiesta una desarrollada capacidad de observación al describir todo el atuendo de la persona, mismo que daba una apariencia mala, por lo cual no creían los vendedores que podría comprar.
1. <i>Clienta coqueta</i> 2. <i>Mostrar el auto</i> 3. <i>Me dio frio</i>  <b>[ELPCA-S3]</b>	El sujeto presenta una escasa preparación académica, muestra faltas ortográficas, y jergas en su lenguaje. Un lenguaje muy coloquial. Refleja valores, sin embargo, se observa una deficiente habilidad y conocimiento para tratar con este tipo de clientes.	El sujeto manifiesta en un principio agrado por su clienta que le parece coqueta, sin embargo, expresa que fue muy <i>lanzada</i> , lo que le dio <i>frio</i> que denota temor
1. <i>Compra</i> 2. <i>Recomendaciones</i> 3. <i>Agradecida</i>  <b>[ELPCA-S4]</b>	El sujeto refleja una regular preparación académica, presentándose algunas faltas de ortografía con dificultad para la redacción y usos de los signos de puntuación. Manifiesta alegría y agradecimiento hacia la familia que la recomendó con otros clientes para que le compraran un auto.	El sujeto manifiesta alegría y gratitud, por la confianza que depositó el cliente en él, al recomendarlo con otros clientes

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.**

Las experiencias de los sujetos [ELPCA-5], [ELPCA-7], [ELPCA-8], refleja su significado en los términos: *venta más rápida, atender, día de entrega, me buscan*. La orientación del

mensaje son las técnicas de venta, atención al cliente y empatía para generar confianza con sus clientes. Mientras que el sujeto 6 [ELPCA-6], expresa una *mala experiencia* por no llegar a un *acuerdo con el cliente*. La orientación se refiere a las estrategias de financiamiento y cumplimiento de los procesos, ver tabla 4-7.

**Tabla 4-7**  
**Experiencias laborales en el proceso de *atención a clientes***  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
<i>Venta más rápida</i> [ELPCA-S5]	El sujeto demuestra una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía complicada de comprender en algunas palabras, se observa una pobreza en la descripción y redacción de la historia de vida, ya que consta de un breve párrafo. El sujeto manifiesta haber realizado la venta en tan solo 3 días; el primer día, el cliente observó la camioneta, al siguiente día realizó el depósito y a los dos días se entregó.	El sujeto manifiesta sorpresa por la venta más rápida que ha hecho en 12 años como vendedor.
1. <i>Acuerdo con el cliente</i> 2. <i>Mala experiencia</i> [ELPCA-S6]	El sujeto exhibe una preparación académica regular, muestra escasas faltas de ortografía. Expresa sentimientos de malestar y frustración por lo que denomina su <i>peor experiencia</i> , refleja empatía hacia las necesidades del cliente.	El sujeto manifiesta desagrado por la experiencia donde se negó un convenio al cliente
<i>El día de la entrega</i> <i>Atender</i> [ELPCA-S7]	El sujeto expresa una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía. Expresa emociones de alegría y entusiasmo por la satisfacción al cliente.	El sujeto manifiesta interés y atención especial a los clientes, así como agrado por hacerlos sentir satisfechos.
1. <i>Vender</i> 2. <i>Comprar</i> 3. <i>Me buscan</i> [ELPCA-S8]	El sujeto refleja adecuada preparación académica, presentando una buena redacción y ortografía. Expresa gusto por la atención al cliente y satisfacción de sus necesidades en cuanto a la compra de autos.	El sujeto manifiesta agrado por la confianza que pueden sentir sus clientes hacia él, expresa gusto porque lo buscan para comprarle varios autos

Fuente. Lozano, R. M.C. (2011).

**Tabla 4-8**  
**Experiencias laborales en el proceso de atención a clientes**  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

<b>Recurrencia de frases o palabras</b>	<b>Análisis de contenido</b>	<b>Orientación de las palabras</b>
1. Como si comprara una casa para perros. 2. Como si fueras unos zapatos más. 3. No vendes una necesidad sino un capricho.  <b>[ELPCA-S9]</b>	El sujeto exterioriza una apropiada preparación académica, presenta una buena redacción y ortografía. Expresa que en la marca que vende, se busca satisfacer un capricho y no una necesidad, lo cual expresa no darle mucho gusto o satisfacción por la venta.	El sujeto expresa analogías para referir la poca importancia que le dio su cliente a un auto costoso, comparándolo con la compra de una casa de perro o unos zapatos más, que se adquieren por capricho
1. Asesor profesional 2. Atender 3. Venta  <b>[ELPCA-S10]</b>	El sujeto presenta una regular preparación académica, presentándose pocas faltas de ortografía, dificultad para la redacción y usos de los signos de puntuación. Muestra un sentido de empatía, buen trato y atención a los clientes, sin importar ni juzgar su apariencia.	El sujeto manifiesta identidad y sentido de pertenencia como profesional del puesto de trabajo, atención al cliente sin juzgar su apariencia.
1. Ventas 2. Satisfechos.  <b>[ELPCA-S11]</b>	El sujeto muestra una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y poca congruencia en la redacción y poca información de la historia de vida. Expresa como punto medular la satisfacción de las necesidades del cliente.	El sujeto manifiesta la importancia que tiene el proporcionar la información adecuada y encausar a las personas en el proceso de venta para satisfacer su necesidad
1. Dificultad en la comunicación. 2. No pude ganarme la confianza al 100%  <b>[ELPCA-S12]</b>	El sujeto refleja una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía ligeramente distorsionada. Expresa frustración por no poderse comunicar de manera adecuada y comenta: 'estuve a punto de dejar ir la venta' sin embargo y a pesar de las dificultades logró realizar la venta y lograr la satisfacción tanto del cliente como del vendedor.	El sujeto manifiesta haber tenido una fuerte dificultad en la comunicación ya que sus clientes hablaban sólo Chino. Expresa que se entendieron 'casi mediante señas' y no logró ganarse la confianza de sus clientes.

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.**

Las experiencias de los sujetos [ELPCA-10], y [ELPCA-11], refleja su significado en los términos: *asesor profesional, atender, venta, satisfechos*. La orientación del mensaje son las técnicas de venta, atención al cliente y empatía para generar confianza con sus clientes. Mientras que el sujeto 9 [ELPCA-9], expresa su sentir en analogías: *como si comprar una casa para perros, como si fuera unos zapatos más, no vendes una necesidad sino un capricho*. La persona comparte que a pesar de que logro la venta, ha sido la que menos satisfacción le ha dado, refleja rechazo al materialismo y la poca valoración de la compra. La orientación es hacia el manejo de las emociones. Las personas manifiestan una preparación académica entre deficiente y regular, ver tabla 4-8.

La experiencia del sujeto 13 [ELPCA-13], revela su significado en la repetición de los términos: *me tocó atender y compadre*. La orientación del mensaje son las técnicas de venta, atención al cliente y empatía para generar confianza con sus clientes. El sujeto 14 [ELPCA-14], indica su significado por sus palabras *cliente problemática, reclama y miente*, la orientación son las técnicas de venta, comunicación interpersonal y técnicas de negociación. El sujeto 13 y 14 reflejan una preparación académica, regular y deficiente respectivamente, ver tabla 4-9.

**Tabla 4-9**  
**Experiencias laborales en el proceso de atención a clientes**  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
1. <i>Me tocó atender</i> 2. <i>Compadre</i>  <b>[ELPCA-S13]</b>	El sujeto exhibe una regular preparación académica, presentándose pocas faltas de ortografía, dificultad para la redacción y usos de los signos de puntuación. Expresa que en un principio se dejó llevar por las apariencias y creyó que no le compraría el cliente, sin embargo, buen trato recibido, sirvió como recomendación, para que el “compadre” decidiera comprar ahí, su auto. Muestra valores y empatía al expresar <i>‘es importante atender a todos los clientes, como te gustaría que te atendieran a ti.</i>	El sujeto manifiesta, como un evento fortuito el <i>‘me tocó atender’</i> , a un cliente que consideraba un improbable comprador por su apariencia, sin embargo, resultó ser compadre del efectivo comprador.
1. <i>Clienta problemática.</i> 2. <i>Reclama y miente.</i>  <b>[ELPCA-S14]</b>	El sujeto muestra una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía ligeramente distorsionada. Manifiesta sentimientos de coraje, impotencia y desagrado ante la situación problemática con su cliente.	El sujeto expresa tener dificultades para tratar con un cliente problemático, manifiesta impotencia ya que no ha encontrado una solución para la situación.

Fuente. Piñón, G.C.A. (2010), a partir de la información recopilada.

#### 4.3.3. Experiencias laborales en procesos operativos internos.

La experiencia relatada por el sujeto 15 [ELPCA-S15], refleja su significado en la repetición de: *Yo era el que ponía la cara con el cliente.* Aquí la orientación del mensaje es a la eficiencia de los procesos y su cumplimiento. El sujeto muestra una preparación académica regular en su redacción, además de frustración y malestar por el incumplimiento de procesos ajenos a él. Mientras que el sujeto 16 [ELPCA-S16] presenta dificultad al atender o tratar con clientes exigentes, por sus palabras repetitivas: *complicados, especiales y exigentes* refleja disgusto y deficiencia en las



habilidades para lograr su objetivo, aquí la orientación es hacia el desarrollo de habilidades que fortalezcan su desempeño, ver tabla 4-10.

**Tabla 4-10**  
**Experiencias laborales en procesos operativos internos**  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
<p><i>Yo era el que ponía la cara con el cliente.</i>  <b>[ELPCA-S15]</b></p>	<p>El sujeto refleja una preparación académica regular, presenta pobreza en su redacción, así como información breve de la situación y alguna palabra altisonante. Manifiesta haberse sentido mal por las fallas del equipo de trabajo y por ser él quien diera la cara al cliente, expresa tener superada esa situación y estar motivado para nuevas ventas.</p>	<p>El sujeto manifiesta descontento con las circunstancias, que impidieron realizar los procesos de venta adecuadamente, expresa sentirse mal, ya que por las fallas de otras personas él tenía que dar la cara a los clientes.</p>
<p>1. <i>Complicados</i>  2. <i>Especiales</i>  3. <i>Exigentes</i>  <b>[ELPCA-S16]</b></p>	<p>El sujeto refleja una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía difícil de comprender. Expresa que las personas de la fábrica de autos, tienden a ser más minuciosas en sus compras, además de que <i>piden más por menos</i>, comenta. Al final, expresa una satisfacción, sorpresa y motivación al realizar la venta, además de recibir un reconocimiento por parte del cliente: un arreglo floral.</p>	<p>El sujeto manifiesta que los empleados de la planta o fábrica de su marca, son exigentes, muy especiales y complicados al momento de adquirir un auto de su propia marca.</p>

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.**

#### 4.3.4. Experiencias laborales en procesos de *desempeño laboral*.

Las experiencias relatadas por los sujetos 17 [ELPCA-S17] al sujeto 20 [ELPCA-S20], reflejan su significado en la repetición de los distintos términos utilizan para expresar su vivencia, de las cuales algunas se orientan al desarrollo de habilidades que les permitan un mejor desempeño de sus funciones, así como de manejo de emociones y tolerancia a la frustración. También se observa una orientación por el



manejo de la actitud personal al brindar la atención al cliente. Los sujetos reflejan una deficiente preparación académica, ver tablas 4-11.

**Tabla 4-11**  
**Experiencias laborales en procesos de *desempeño laboral*.**  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
<i>A nadie le gusta</i> <i>No es productivo</i> <i>Nadie contestaba</i> <b>[ELPCA-S17]</b>	El sujeto refleja una preparación académica regular, muestra escasas faltas de ortografía. Expresa como un acto fortuito haber respondido el teléfono y realizado una venta muy fácilmente.	El sujeto manifiesta apatía de los agentes de ventas al atender clientes por teléfono
<i>Aprender</i> <i>Desempeñar</i> <b>[ELPCA-S18]</b>	El sujeto refleja una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía ligeramente distorsionada. Manifiesta una crisis tanto económica como moral, al no realizar ninguna venta en esa temporada, expresa desmotivación y frustración. Posteriormente se le presenta la oportunidad de una venta, la cual ayudó a motivarlo y tener el deseo de continuar aprendiendo del proceso de ventas.	El sujeto manifiesta la inquietud de continuar aprendiendo, para desarrolla de una manera más adecuada sus funciones.

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.**

La experiencia relatada por el sujeto 19 [ELPCA-S19], refleja su significado en la repetición de: *Una de las ventas más frustrantes, La labor de un vendedor no es fácil*. Aquí la orientación del mensaje es la tolerancia a la frustración, satisfacción laboral y la autopercepción. Además expresa sentimientos de inferioridad. El sujeto 20 [ELPCA-S20], utiliza repetidamente las frases: *No pensé que me fuera a comprar, no pidió descuento, Bolsa de mandado*. La orientación es técnicas y habilidades de venta, trato al personal, prejuicios. El sujeto expresa haberse llevado una grata sorpresa. La Los sujetos muestran una preparación académica deficiente en su redacción, ver tabla 4-12.

**Tabla 4-12**  
**Experiencias laborales en procesos de *desempeño laboral*.**  
**Periodo: [21/01/11 al 21/02/11]**

Recurrencia de frases o palabras	Análisis de contenido	Orientación de las palabras
<p><i>Una de las ventas más frustrantes. La labor de un vendedor no es fácil.</i></p> <p>[ELPCA-S19]</p>	<p>El sujeto refleja una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía, incongruencias en la redacción y una caligrafía ligeramente distorsionada. Expresa que los vendedores son “<i>tachados</i>” como “<i>holgazanes e incumplidos</i>”, por lo cual manifiesta descontento, sin embargo, lo afirma con un: “<i>en la realidad, la mayoría sí lo son</i>”. El sujeto manifiesta cierta frustración por dedicarse a las ventas, no obstante, se autotranquiliza definiendo que un vendedor es: <i>valiente, tenaz y aplicado en su valor</i>; lo que resulta contradictorio con su anterior frase.</p>	<p>El sujeto manifiesta frustración y sentimientos de inferioridad y refiere realizar una ardua labor para darse un futuro “<i>aunque sea como vendedores</i>”.</p>
<p>1. <i>No pensé que me fuera a comprar.</i>  2. <i>No pidió descuento.</i>  3. <i>Bolsa de mandado.</i></p> <p>[ELPCA-S20]</p>	<p>El sujeto refleja una preparación académica deficiente, presenta faltas de ortografía y una caligrafía ligeramente distorsionada. Manifiesta atención y buen trato al cliente, expresa sorpresa al realizar una venta de contado a un pareja que él creía que no le compraría. Comenta que van tres carros que le compran los mismos clientes.</p>	<p>El sujeto manifiesta sorpresa, por la venta que realizó a una pareja, expresa que traía la señora el dinero en efectivo en su bolsa de mandado, el cual pagaron de contado, sin solicitar descuento.</p>

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011), a partir de la información recopilada.**

Las experiencias relatadas por los sujetos, reflejan en su mayoría la carencia de habilidades y herramientas para el logro efectivo de las ventas, así mismo impotencia por no saber manejar todas las situaciones y los tipos de clientes que se les presenten. Las orientaciones relevantes y recurrentes son la sistematización, eficacia y cumplimiento de los procesos, así como el desarrollo de habilidades y conocimientos para el eficaz desempeño de sus funciones. La mayor parte de los sujetos reflejan una preparación académica deficiente, presentan faltas de ortografía y una caligrafía difícil de comprender. Los sentimientos y emociones sobresalientes son: la satisfacción, alegría, frustración y desagrado.

### **Comprobación de la hipótesis.**

La hipótesis de investigación fue:

Hi: *Los procesos de capacitación implementados en las empresas proporcionan herramientas para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.*

De acuerdo a los resultados de la *distribución de frecuencias*, se encontró que el (76%) de los sujetos considera que los procesos de capacitación elevan la productividad en el desempeño de su trabajo, el (59%) que fortalecen su puesto de trabajo, el (56%) que han mejorado su desempeño, el (57%) señala que la capacitación le otorga seguridad en su desempeño. Un (51%) señala que la capacitación mejora su autoestima. El (50%) expresa que previene errores en el desarrollo de sus funciones, el (44%) que corrige deficiencias en el desempeño de sus tareas, (42%) refiere que dichos procesos han disminuido errores en su puesto de trabajo. El (41%) responde que los procesos de capacitación implementados han ayudado a elevar las ventas y el (39%) que la capacitación recibida satisface sus necesidades para el desempeño de las funciones.

En función de los resultados de las entrevistas, los gerentes perciben que los procesos de capacitación son herramientas que elevan la productividad del personal, a la vez que favorecen el desarrollo personal de los trabajadores. Comentan que los procesos de capacitación, no están basados en las necesidades específicas de la empresa, ya que los encargados de capacitación, en su mayoría, se apegan a los procesos que puntualiza el corporativo, quien es el que envía los temas e información que habrá de brindarse en las distribuidoras del país que pertenece a su marca. Sin embargo, consideran que a pesar de que no satisfacen las necesidades específicas de la *Distribuidora*, si ayudan reforzar o desarrollar las habilidades de las personas en cuanto a las ventas.

En congruencia con las Experiencias laborales en el proceso de comercialización de autos los sujetos reflejan la necesidad de ser capacitados en funciones que perciben poco

productivas, como lo es la atención al cliente vía telefónica, el desarrollo de habilidades interpersonales, para manejar cualquier situación o cliente y la propia actitud hacia sus funciones.

## **5. Conclusiones.**

Esta investigación describe el comportamiento de los procesos de capacitación, en las *Distribuidoras Automotrices*, en la ciudad de Aguascalientes, Méx. En el capítulo 1 se abordan los antecedentes del problema de investigación, es decir, la situación económica de la industria automotriz y la disminución de las ventas en las *Distribuidoras Automotrices*, así como el objetivo de la investigación y la justificación para llevar a cabo este trabajo. En el capítulo 2 se conceptualiza desde varias perspectivas a la empresa, su objetivo y clasificación. Se expone la filosofía, el funcionamiento, estructura organizacional, procesos y funciones de las *Distribuidoras Automotrices*; los procesos de capacitación, en cuanto a tipos, técnicas, características y beneficios de éstos. Se explican las fases del Sistema General de Capacitación y el comportamiento de los procesos de capacitación en Latinoamérica, México y el Estado de Aguascalientes. En el capítulo 3 se manifiesta el Diseño metodológico utilizado en esta investigación, en el capítulo 4 el informe descriptivo y la comprobación de hipótesis, por medio de los métodos de investigación utilizados: *distribución de frecuencias, entrevistas y experiencias laborales* en el proceso de comercialización de autos. En el capítulo 5 se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de la recolección de datos.

## **Recomendaciones.**

De acuerdo con los datos obtenidos a partir de los métodos de investigación se recomienda:

- Gestionar y sensibilizar a los altos directivos, para que perciban los procesos de capacitación como una inversión que beneficiará a toda la organización.

- Implementar procesos de capacitación internos, es decir, que cada *Distribuidora Automotriz* realice sus propios planes de capacitación mensualmente, lo que permitirá proporcionar herramientas, conocimientos y habilidades consistentes con las necesidades de los puestos.
- Implementar el Sistema general de la capacitación, para lograr una mayor eficacia de éstos.
- Desarrollo de capacitación práctica o en campo que fortalezca las competencias laborales, con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo en el personal.
- Propiciar una cultura de capacitación en la empresa, con procesos continuos y constantes.
- Implementar asesorías de consultores externos al menos una o dos veces por año, para tener una perspectiva más amplia sobre el rumbo de las acciones y seguimiento de los objetivos.
- Efectuar evaluaciones sobre los beneficios y aprendizajes que han obtenido los trabajadores, con los procesos de capacitación implementados.
- Incluir procesos de capacitación de desarrollo humano, tales como: *Inteligencia emocional, manejo del estrés, desarrollo de habilidades de comunicación, comunicación asertiva, Programación Neurolingüística dirigida a ventas, autopercepción y autoestima en la actitud personal, manejo y negociación con clientes difíciles, etc.*
- Realizar Diagnósticos de necesidades de capacitación con regularidad, ya sea por medio de sondeos periódicos con el personal o de un buzón de gerencias para que los empleados depositen los temas de interés en capacitación.
- Medir el impacto que tienen los procesos de capacitación respecto a las ventas.

### **Discusión.**

Se considera que los procesos de capacitación son una importante herramienta para mantener al personal en óptimas condiciones para el desarrollo laboral y personal, ya que ambos constituyen su desempeño en la empresa y el desarrollo para la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos, se indica que no existe una *Diagnóstico de necesidades de capacitación*, por lo que no se satisfacen eficazmente las necesidades específicas de los puestos, provocando el desinterés de las personas por participar en ellos.

Debido a la necesidad de capacitación que se hace cada vez más latente en las distintas áreas de trabajo de las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, es importante desarrollar procesos de capacitación internos, a la par con las temáticas implementadas por los corporativos, lo que permitirá proporcionar herramientas consistentes con las necesidades particulares de los puestos.

## 6. Glosario

**Empresa:** Un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**Distribuidoras Automotrices:** Son empresas inmersas en el sector comercio, especializadas en la compra-venta de automóviles. También conocidas como Agencias Automotrices.

**Desarrollo humano:** Proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente.

**Concesionaria:** Dicho de una persona o de una entidad a la que se hace o transfiere una concesión

**Híbrido:** Se dice de todo lo que es producto de elementos de distinta naturaleza.

**Misión:** Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.

**Visión:** Contemplación inmediata y directa sin percepción sensible.

**Empírico:** Perteneciente o relativo a la experiencia.

**Persuasión:** Inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo.

**Prospección:** Exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes.

**Coaching:** Método de capacitación en el que un nuevo empleado, recibe una guía de en el trabajo por parte de otro más experimentado.

**E- learning:** capacitación vía web.

**Capacitación:** esfuerzo planeado por una organización para facilitar el aprendizaje y conocimiento relacionado con el puesto de trabajo.



## 7. Referencias

- 1 *AMDA reporta cierre de agencias de autos.* (2009). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/08/automotrices-han-cerrado-40-agencias>
- 2 Aamodt, M. G., (2010). *Psicología industrial/organizacional.* Sexta edición. Cengage Learning Editores. Estados Unidos. ISBN-13:978-0-495-60106-7.
- 3 Barrios, E. (2000). *Gestión de las competencias.* [Versión electrónica]. Recuperado Abril 20 2011 en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest\\_com/a\\_grh.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/a_grh.htm)
- 4 *BMW y Honda sufren por la crisis.* (2008). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/05/bmw-y-honda-sufren-por-la-crisis>
- 5 Casanueva, C., García Del Junco, J. Y Caro, F.J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas.* Ediciones Pirámide. Madrid.
- 6 Caude, R. (1969). *Iniciación a los gráficos, instrumentos modernos de expresión.* Barcelona. Editorial Sagitario.
- 7 Cinterfor. *Empleo y capacitación laboral de jóvenes en América Latina.* (2000). [Versión electrónica]. Recuperado Mayo 04 2011 en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/150/pdf/cin\\_oit.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/150/pdf/cin_oit.pdf)
- 8 Cinterfor y CONOCER, (2011). *Copyright © 1996-2011 Organización Internacional del Trabajo (OIT).* ). [Versión electrónica]. Recuperado Abril 26 2011 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/conocer/>
- 9 Chang-Ran, K., *Toyota recorta bonos a sus ejecutivos.* (2008). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/02/toyota-recorta-bonos-a-sus-ejecutivos>
- 10 Chiavenato, I., (2007). *Administración de los Recursos Humanos,* Octava edición, México, Ed. Mc. Graw Hill. ISBN 958-41-0037-8.
- 11 Chiavenato, I., (2009). *Gestión del Talento Humano,* Tercera edición, México, Ed. Mc. Graw Hill./Interamericana editores S.A. DE C.V. ISBN 978-970-10-7340-7.
- 12 *Chrysler pide ayuda para sobrevivir.* (2008). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/02/chrysler-pide-ayuda-para-sobrevivir>
- 13 CONOCER., (2009). *Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector, con base en las competencias de las personas. Sector Automotriz.* [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2011 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/conocer/>

- 14 *Cronología de la crisis económica de Estados Unidos*. (2009). [Versión electrónica]. Recuperado Mayo 29 2010 en [http://www.avizora.com/atajo/informes/usa\\_textos/0067\\_cronologia\\_crisis\\_economica\\_usa.htm](http://www.avizora.com/atajo/informes/usa_textos/0067_cronologia_crisis_economica_usa.htm)
- 15 Dessler, G. (2001). *Administración para personal*. Octava Edición. México. Editorial Pearson educación. ISBN: 968-444-488-5
- 16 *Directorio de la Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores (2011)*. [Versión electrónica]. Recuperado marzo 29 2011 en <http://www.amda.org.mx/Directorio-de-Agencias.html>
- 17 *En EU, posible acuerdo para automotrices*. (2008). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 26 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/05/en-eu-posible-acuerdo-para-automotrices>
- 18 Fernández, A. (1991). *El proceso administrativo*. Segunda edición. México. Editorial Diana.
- 19 García, J., (2000) *Prácticas de la gestión empresarial*, Editorial McGraw-Hill ISBN: 8448128524 ISBN-13: 9788448128524
- 20 Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. [Versión electrónica]. Recuperado Abril 25 2011 en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/877/87701209.pdf>
- 21 Guzmán, V. I. (1969). *La sociología de la empresa*. México. Cuarta edición. Editorial Jus.
- 22 Hernández, U. (2008). *Sector automotriz pide ayuda en México*. [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 26 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/09/sector-automotriz-pide-ayuda-en-mexico>
- 23 Hernández, U. (2008). *La industria de autopartes, en problemas*. [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 23 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/10/la-industria-de-autopartes-en-problemas-1>
- 24 Isidore, C. (2011). *Ventas automotrices 'queman' gasolina*. [Versión electrónica]. Recuperado Mayo 19 2011 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/02/autos-ventas-gasolina-eu-general-motors>
- 25 *Ley federal del trabajo*. [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2011 en <http://www.gobierno.com.mx/ley-federal-del-trabajo>
- 26 *Las causas de la crisis económica*. (2008). [Versión electrónica]. Recuperado Mayo 27 2010 en [http://www.euribor.us/causas\\_crisis\\_economica.php](http://www.euribor.us/causas_crisis_economica.php)
- 27 Lozano, M. C. (2008) *impacto de la función directiva en los procesos de aprendizaje. ¿Por qué los directivos no creen en la capacitación?* Primera edición, México, ISBN 978 970 728 104 9

- 28 Mancera, C. (1997). *La competencia laboral en el ámbito de la educación en México*. Citado por Soto Sánchez, R. En: *La formación de los administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades*. Gestión y Estrategia (Mx) 15 (2): 3, enero-junio.
- 29 Mateos, P. (2004). *Dirección y objetivos de la empresa actual*, Primera edición, España, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- 30 Münch y García. (2006). *Fundamentos de la administración*. México. Séptima edición. Editorial Trillas.
- 31 Martínez, J. M. (2008). *¿Cuál crisis? Autos de lujo suben ventas*. [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/07/11/bfcual-crisis-autos-de-lujo-suben-ventas>
- 32 *Me rescatan o colapso: General Motors*. (2008). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/12/03/gm-solicita-recursos-por-18-000-mdd>
- 33 *México destina 9,500 mdp a automotrices*. (2009). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/17/mexico-destina-9500-mdp-a-automotrices>
- 34 Mondy, R. W. y Noe, R. M., (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. Pearson Educación, México 2005. ISBN: 970-26-0641-1.
- 35 Oviedo, E. (2010). *Agencias de autos critican poca claridad sobre biocombustibles*. [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 26 2010 en [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2008/julio/21/pais1627956.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2008/julio/21/pais1627956.html)
- 36 Petersen y Plowman. (1961). *Organización y dirección de empresas*. México. Editorial UTEHA.
- 37 PNUD. *Informes sobre desarrollo Humano*. (2010). [Versión electrónica]. Recuperado Marzo 29 2011 en <http://hdr.undp.org/es/>
- 38 Rodríguez, R. J. et. al. (2007). *La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones*. [Versión electrónica]. Recuperado Abril 07 2011 en <http://www.repositorio.ehtc.cu/jspui/bitstream/ehtc/84/1/efectoscap.pdf>
- 39 Sánchez, M.J. (2001). *Micro, pequeña y mediana empresa: estudios de casos de éxito*. Primera edición, Puerto Rico, Instituto tecnológico de Santo Domingo.
- 40 Siliceo, A. A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición, México, Ed. Limusa, ISBN 968-18-6386-0
- 41 Robbins, S. P. (2009) *Fundamentos de administración*. México, Tercera edición 2009 Ed. Prentice Hall
- 42 *Servicio Estatal De Empleo*. (2010). [Versión electrónica]. Recuperado Abril 07 2011 en <http://www.aguascalientes.gob.mx/transparencia/economico/sedec/empleos.asp>

## Anexo A

Directorio de de las *Distribuidoras Automotrices* en el municipio de Aguascalientes, Méx.

No.	Distribuidoras Automotriz
1	<b>Aguascalientes automotriz S.A. de C.V.</b> Av. Aguascalientes Sur 2802, Martínez Domínguez, C.P. 20230, Aguascalientes, Aguascalientes Tel.44.99.10.62.90
2	<b>Ap Automotriz S.A. de C.V.</b> Blvd. A. Zacatecas No. 803 Col. Trojes de Alfonso CP : 20135, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : 44.99.12.50.55
3	<b>Ap Automotriz SA de CV</b> Blvd.J. M. Chávez # 1122 CP: 0, Aguascalientes, Aguascalientes Tel.: (449) 913.33.63 Fax. : ( 449 ) 913.33.65
4	<b>Audi Center Aguascalientes</b> Ave Universidad No. 415 S/N Col. Las Arboledas CP : 20020, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 996.10.01
5	<b>Auto Distribuidores del Centro S.A. de C.V.</b> José Mi Chávez No. 703 Col. Obrajes CP : 20230, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 915.80.92
6	<b>Auto López y González SA de CV</b> José María Chávez 1327 Col. Jardines Asunción CP : 20270, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 913.86.43
7	<b>Automotriz López y Glez. SA de CV</b> José María Chávez 1327 Col. Agrícola CP : 20270, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 978.57.29
8	<b>Automotriz P de La Cruz S.A. de C.V</b> Alegría 219 Col. Las Encinas CP : 20240, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 918.52.68
9	<b>Automotriz Agüitas SA de CV</b>

	Aguascalientes Nte. 702 CP : 20100, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 914.92.02
10	<b>Automotriz de La Riva</b> Aguascalientes 208 CP : 20285, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 913.53.89
11	<b>Automotriz Azcona SA de CV</b> Aguascalientes 524 CP : 20127, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 912.19.03
12	<b>Autos Campestre SA de CV</b> Universidad 701 Col. Bosques Prado CP : 20127, Aguascalientes, Aguascalientes
13	<b>Autos y Camiones SA de CV</b> Blvd. José Ma. Chávez No. 908 Col. Lindavista. CP : 20270, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 918.17.18
14	<b>Automotriz López y González S.A. de C.V.</b> Blvd. José Ma. Chávez 1327 Col. Jardines de La Asunción CP : 20270, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 910.50.10
15	<b>Automotores de Zacatecas</b> Barragán y Circunvalación Nte. CP : 20030, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 914.36.34
16	<b>Autos y Camiones SA de CV</b> Blvd. A Zacatecas 545 Col. Las Hadas CP : 20135, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 912.54.94
17	<b>Deporautos del Centro S.A. de C.V.</b> Av. Independencia No. 1863 Col. Trojes de Alonso CP : 20116, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 996.20.98
18	<b>Distribuidora Volkswagen del Centro S.A. de C.V.</b> Blvd. José Ma. Chávez No. 1321 Col. Jardines de La Asunción CP : 20270, Aguascalientes, Aguascalientes Tel. : ( 449 ) 913.98.81
19	<b>Eurofrance Autos de Aguascalientes SA de CV</b>

	<p>( <i>Concesionario Peugeot</i> )          Av. Aguascalientes No. 722          Fracc. Jardines de la Concepción          CP: 20110, Aguascalientes, Aguascalientes          Tel.: (449) 914.10.70          Fax. : ( 449 ) 914.10.75</p>
20	<p><b>Guayana Motor S de RI</b>          José María Chávez 1013          Col. Aguascalientes          CP : 20230, Aguascalientes, Aguascalientes          Tel. : ( 449 ) 978.28.10</p>
21	<p><b>Honda Campestre</b>          Av. Universidad # 919          CP: 0, Aguascalientes, Aguascalientes          Tel.: (449) 912.35.45          Fax. : ( 449 ) 912.35.45</p>
22	<p><b>J M Car SA de CV</b>          Aguascalientes 201          Col. Prados Sur          CP : 20210, Aguascalientes, Aguascalientes</p>
23	<p><b>Marba Motors</b>          Av Aguascalientes Nte No. 702 S/N          Col. Jardines de La Concepción          CP: 21020, Aguascalientes, Aguascalientes          Tel.: (449) 918.40.00          Fax. : ( 449 ) 910.94.00</p>
24	<p><b>Vamsa Aguascalientes S.A de C.V.</b>          Av. Aguascalientes Nte. No. 711          Col. Trojes de Alonso          CP: 20116, Aguascalientes, Aguascalientes          Tel.: (449) 910.93.93          Fax. : ( 449 ) 910.93.80</p>
25	<p><b>Vehículos de Klasse S.A. de C.V.</b>          Universidad No. 502 S/N          Col. Unidad Ganadera          CP : 20130, Aguascalientes, Aguascalientes          Tel. : ( 449 ) 914.87.25</p>

**Fuente. Piñón, G.C. (2010), a partir de la información recopilada.**

**Anexo B**

**Instrumento de recolección de datos.  
Cuestionario.**







**Cuestionario sobre el *Comportamiento de los procesos de capacitación en las Distribuidoras Automotrices en la ciudad de Aguascalientes, Méx.***

Identidad	
1. Actividad económica de la empresa.	
2. Número de empleados.	
3. Nombre del puesto que desempeña actualmente.	
4. Antigüedad en la empresa	
5. Antigüedad en el puesto.	
6. Edad	
7. Sexo.	

**Instrucciones.** A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con los procesos de capacitación. Le solicitamos lea atentamente cada cuestión y seleccione la respuesta que mejor refleje su percepción, marcándola con una “X”.

Pregunta	Totalmente de acuerdo.	Muy de acuerdo	De acuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo	Totalmente en <u>desacuerdo.</u>
<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión. Las empresas</b>							
8. ¿Su empresa tiene definida la Misión?							
9. ¿La misión de su empres considera los objetivos para la comercialización de autos?	7	6	5	4	3	2	1
10. ¿Su empresa desarrolla estrategias para ofrecer mejores planes de financiamiento a sus clientes?	7	6	5	4	3	2	1
11. ¿Su empresa desarrolla estrategias para mejorar las condiciones de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1

Pregunta	Totalmente de acuerdo.	Muy de acuerdo	De acuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo	Totalmente en <u>desacuerdo.</u>
<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión. La Gerencia de ventas</b>							
12. ¿Su empresa <i>promueve la motivación para el desempeño del puesto de trabajo?</i>	7	6	5	4	3	2	1
13. ¿Considera que los clientes están satisfechos con los servicios ofrecidos por su empresa?	7	6	5	4	3	2	1
14. ¿Considera que los eventos para la comercialización de autos que realiza su empresa, <i>incrementan las ventas?</i>	7	6	5	4	3	2	1
15. ¿Considera que los eventos para la comercialización de autos que realiza su empresa, <i>satisfacen las expectativas de sus clientes?</i>	7	6	5	4	3	2	1
16. ¿Considera que las estrategias de mercadotecnia implementadas por su empresa <i>para la venta de autos, son eficaces?</i>	7	6	5	4	3	2	1
17. ¿Considera que su empresa se preocupa por el <i>medio ambiente?</i>	7	6	5	4	3	2	1
18. ¿Considera que su empresa se preocupa por el <i>desarrollo familiar?</i>	7	6	5	4	3	2	1
19. ¿Considera que su empresa se preocupa por <i>ayudar a la sociedad?</i>	7	6	5	4	3	2	1
<b>Dimensión. Manual de procedimientos del área de ventas.</b>							
20. Su empresa cuenta con <i>manual de organización</i> de las funciones de los puestos de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
21. ¿Las funciones de su puesto de trabajo, se encuentran en el manual de organización?	7	6	5	4	3	2	1
22. ¿Conoce las funciones <i>que debe desempeñar en su puesto de trabajo?</i>	7	6	5	4	3	2	1
23. ¿Recibió entrenamiento para el desempeño de su puesto de trabajo, cuando ingresó a la empresa?.	7	6	5	4	3	2	1
24. ¿Recibe capacitación sobre las <i>características de los autos</i> que salen al mercado?	7	6	5	4	3	2	1
<b>Dimensión. Conceptualización de la capacitación.</b>							
25. ¿Conoce qué es la capacitación?	7	6	5	4	3	2	1
26. ¿Considera que su empresa tiene <i>la obligación</i> de capacitarlo?.	7	6	5	4	3	2	1
27. ¿Considera que la capacitación <i>es un derecho?</i> .	7	6	5	4	3	2	1

Pregunta	Totalmente de acuerdo.	Muy de acuerdo	De acuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo	Totalmente en <u>desacuerdo.</u>
<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión. Conceptualización.</b>							
28. ¿Considera que la capacitación es importante para la <i>comunicación asertiva (defiendo mi posición y respeto la tuya)</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
29. ¿Considera que la capacitación es importante para las <i>relaciones interpersonales</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
30. ¿Considera que la capacitación es importante para la <i>motivación</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
31. ¿Considera que la capacitación es importante para la <i>su crecimiento personal</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
32. ¿Ha recibido capacitación sobre técnicas para el desempeño del puesto de trabajo?.	7	6	5	4	3	2	1
33. ¿Considera que la capacitación sobre <i>cuidado del medio ambiente</i> , es importante? .	7	6	5	4	3	2	1
34. ¿Considera que la capacitación sobre <i>responsabilidad social</i> es importante?	7	6	5	4	3	2	1
35. ¿Considera que la capacitación sobre <i>valores sociales</i> , es importante?	7	6	5	4	3	2	1
36. ¿Considera que la capacitación sobre <i>conciencia social</i> , es importante?.	7	6	5	4	3	2	1
37. ¿Considera que la capacitación sobre <i>la familia</i> , es importante?	7	6	5	4	3	2	1
38. ¿Considera que la capacitación que implementa su empresa corrige <i>las deficiencias</i> que presenta en su puesto de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
39. ¿Considera que las capacitación que implementa su empresa <i>previene</i> los errores en el desempeño de su puesto de trabajo?.	7	6	5	4	3	2	1
<b>Dimensión. Marco legal de la capacitación</b>							
40. ¿Considera que la capacitación <i>eleva su nivel de vida</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
41. ¿Considera que la capacitación <i>eleva su productividad</i> en el desempeño de su puesto de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
42. ¿La capacitación que implementa su empresa, se desarrollo <i>durante la jornada laboral</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
43. ¿Se ha negado a participar en los procesos de capacitación implementados por su empresa? ( <u>Si su respuesta es positiva, por favor explique porqué, al final de éste cuestionario</u> ).	7	6	5	4	3	2	1
44. ¿Conoce en qué consiste el <i>sistema general de capacitación</i> ?	7	6	5	4	3	2	1

Pregunta	Totalmente de acuerdo.	Muy de acuerdo	De acuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo	Totalmente en <u>desacuerdo.</u>
<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión. Sistema general de capacitación</b>							
45. La capacitación que recibe, satisface las necesidades de su puesto de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
46. ¿Su empresa implementa cursos de capacitación 4 veces por mes?	7	6	5	4	3	2	1
47. ¿Cuándo su empresa implementa procesos de capacitación, le pregunta cuáles son sus necesidades para el puesto de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
48. ¿Realiza sugerencias para la inclusión de algún de capacitación?	7	6	5	4	3	2	1
49. ¿Las propuesta sobre capacitación que usted realiza, son consideradas?	7	6	5	4	3	2	1
50. ¿Después de un curso de capacitación, su empresa realiza seguimiento a las acciones emanadas de los mismos?	7	6	5	4	3	2	1
51. ¿Considera que los cursos de capacitación no consideran su opinión?	7	6	5	4	3	2	1
52. ¿La capacitación implementada por su empresa, se fundamenta en diagnósticos previos?	7	6	5	4	3	2	1
<b>Dimensión. Importancia de la capacitación.</b>							
53. ¿Para su empresa es importante que todos participen en la capacitación?	7	6	5	4	3	2	1
54. ¿Asiste a los procesos de capacitación por obligación?	7	6	5	4	3	2	1
55. ¿Asiste a los procesos de capacitación voluntariamente?	7	6	5	4	3	2	1
56. Considera que la capacitación es una inversión?	7	6	5	4	3	2	1
57. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado son de calidad?	7	6	5	4	3	2	1
58. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado, son impartidos por EXPERTOS en él?	7	6	5	4	3	2	1
<b>Dimensión. Beneficios de la capacitación.</b>							
59. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado, fortalecen su puesto de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
60. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado, promueven el compromiso hacia <i>la empresa</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
61. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado han mejorado su <i>autoestima</i> ?	7	6	5	4	3	2	1

Pregunta	Totalmente de acuerdo.	Muy de acuerdo	De acuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo	Totalmente en <u>desacuerdo.</u>
<b>Dimensión. Beneficios de la capacitación.</b>							
<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
62. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado, promueven el compromiso hacia <i>su puesto de trabajo</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
63. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado han propiciado su <i>superación personal</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
64. ¿Los procesos de capacitación en que ha participado <i>han mejorado su desempeño laboral</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
65. ¿Los procesos de capacitación implementados, promueven la <i>continuidad en la empresa</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
66. ¿Los procesos de capacitación implementados, <i>evitan la rotación de personal</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
67. ¿Los procesos de capacitación implementados han elevado las ventas?	7	6	5	4	3	2	1
68. ¿Los procesos de capacitación implementados, <i>han disminuido los errores en su puesto de trabajo</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
69. ¿Los procesos de capacitación implementados, le dan seguridad en su desempeño laboral?	7	6	5	4	3	2	1
70. ¿Los procesos de capacitación implementados, han propiciado el logro de metas en el rubro de <i>venta de autos</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
71. ¿Los procesos de capacitación implementados, han mejorado la comunicación en su área de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
72. ¿Los procesos de capacitación implementados, han mejorado las relaciones con sus compañeros de trabajo?	7	6	5	4	3	2	1
73. ¿Los procesos de capacitación implementados, evitan los conflictos con sus jefes?	7	6	5	4	3	2	1
74. ¿Los procesos de capacitación implementados, han mejorado las relaciones con sus clientes?	7	6	5	4	3	2	1

Pregunta	Totalmente de acuerdo.	Muy de acuerdo	De acuerdo.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo	Totalmente en <u>desacuerdo.</u>
<b>Dimensión. Las empresas comercializadoras de autos</b>							
<b>Alternativas de respuesta</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
75. ¿Conoce cómo operan las empresas distribuidoras de autos en otros Estados de la <i>República Mexicana</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
76. ¿Conoce cómo operan las empresas distribuidoras de autos en otros Países?	7	6	5	4	3	2	1
77. ¿Conoce la problemática económica de la <i>Industria Automotriz</i> ?	7	6	5	4	3	2	1
78. ¿Se mantiene informado de la <i>situación económica de la industria Automotriz</i> ?	7	6	5	4	3	2	1

79. Explique brevemente qué problemas, considera que tienen la distribuidoras de autos.

---

80. Describa cuáles serían sus propuestas para resolver los problemas que tienen las distribuidoras de autos.

¡Agradecemos su participación!

**Datos del encuestador para cualquier duda en las preguntas de éste cuestionario.**

Lic. Claudia Adriana Piñón Govea  
 Maestría en Ciencias Económico Administrativas  
 Área: Desarrollo de Capital Humano  
 Correo:



## Anexo C

**Reportes de entrevista a Gerentes de ventas de *Distribuidoras automotrices* en el municipio de Aguascalientes, Méx.**

<b>Entrevista 1</b>	
<b>Nombre de la persona entrevistada.</b>	Adrián Cortés Gutiérrez.
<b>Distribuidora Automotriz.</b>	Audi Center
<b>Puesto.</b>	Gerente de ventas.
<p>En cuanto a los objetivos de la empresa, expresa que se enfocan a la comercialización de automóviles, el cual se da a conocer a los Asesores de ventas, dentro de la filosofía de la organización en la inducción que se les ofrece al ingresar a la Distribuidora. Esta inducción es por medio de un curso interactivo en línea que ofrece la marca desde el corporativo de Alemania, comenta que una vez que se les ofrece la capacitación vía web, se les envía a capacitación presencial en Guadalajara o dónde lo indique el corporativo. Comenta que sus procesos de capacitación llevan un seguimiento planeado, de acuerdo a los módulos de cursos que van tomando y están enfocados a la atención al cliente.</p> <p>Comenta percibir una motivación positiva en la fuerza de ventas cuando se les informa de la capacitación que van recibir, ya que salen de su rutina diaria porque por lo general los cursos son en otras ciudades.</p> <p>En cuanto a la responsabilidad social, comenta que por parte de la marca los esfuerzos por cuidar el medio ambiente son muy grandes ya que cumple con altos estándares de calidad como la Euro-5, además la sensibilización al cuidado de los recursos naturales en sus Asesores de ventas y programas de apoyo a Instituciones de beneficencia.</p> <p>En cuanto a la comercialización de autos, comenta que la publicidad la maneja el corporativo y ellos reciben mensualmente propaganda, internamente de la agencia, considera que son pocas sus estrategias de mercado.</p> <p>En general, comenta que los procesos de capacitación dentro de la organización se encuentran planificados por la marca, ésta capacitación es técnica; sin embargo, en capacitación para el desarrollo humano, se llevan a cabo de manera interna de acuerdo a inquietudes del personal, resultado de evaluaciones de satisfacción y productividad o por la observación de los gerentes de la Distribuidora.</p>	

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**



Entrevista 2	
<b>Nombre de la persona entrevistada.</b>	Ing. Juan Sánchez Hernández
<b>Distribuidora Automotriz.</b>	Honda Campestre
<b>Puesto.</b>	Gerente General.
<p>Comenta que el principal objetivo de la Empresa, más que la comercialización de autos, es la satisfacción al cliente, el brindarle una buena asesoría para su decisión de compra, lo cual genera una lealtad a la agencia.</p> <p>Menciona que al ingresar una persona como Asesor de ventas, recibe una inducción para dar a conocer la filosofía y los manuales de venta de la organización. Sin embargo, comenta que estos cursos son por medio de videos en discos compactos y cuando son presenciales son con su manual, no obstante, son poco pedagógicos ya que es sólo transmisión de información, sólo leer su manual, lo cual perciben monótono y poco sustancioso, refiere que percibe apatía por parte de la fuerza de ventas hacia la capacitación.</p> <p>En cuanto a la responsabilidad social, comenta que la marca se preocupa por cuidar el medio ambiente de una manera muy importante, en cuanto a la seguridad social de sus empleados comenta que están contratados por un <i>out-sourcing</i>, sin embargo tienen seguridad social por medio de esa empresa.</p> <p>La capacitación técnica, comenta que la marca se encarga de un seguimiento planificado en todo el corporativo y que la capacitación de desarrollo humano, como los son temas de desarrollo personal son los observados por la gerencia, o cuando uno de los asesores propone un tema para abordar en capacitación se le atiende a la sesión siguiente, cabe mencionar que internamente, llevan a cabo una reunión semanal.</p> <p>Comenta que uno de los programas más importantes para la motivación del personal es que reciben un incentivo por parte de la marca, cuando su evaluación es alta, por ejemplo en “<i>Mystery shopper</i>”. En este aspecto expresa que la marca se preocupa por incentivar cada una de las metas alcanzadas.</p>	

Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).

Entrevista 3	
<b>Nombre de la persona entrevistada.</b>	Fernando Mejía Arrollo
<b>Distribuidora Automotriz.</b>	Peugeot
<b>Puesto.</b>	Gerente General.
<p>El Gerente de la <i>Distribuidora Automotriz</i>, comenta que su objetivo como empresa se enfoca a la comercialización de autos nuevos y seminuevos. Cuando un Asesor de ventas, ingresar a la organización reciben una inducción por parte de la marca que es vía web, durante el primer mes se le dan conocimientos técnicos del producto, y posteriormente entra en contacto con el cliente y apoyo de capacitación de <i>couching</i> por parte del Gerente de ventas o un asesor de ventas con mayor experiencia.</p>	

Cuando recibe capacitación de la marca y la distribuidora, el Asesor de ventas recibe una retroalimentación de cada cliente abordado los primeros días con la finalidad de reforzar sus conocimientos y dar continuidad a su proceso de capacitación.

Expresa que la capacitación que recibe la fuerza de ventas es fundamental para darle seguridad y herramientas para abordar al cliente. Para la organización la capacitación es una herramienta que se generaliza para su vida en general, le sirve para sus relaciones interpersonales, familiares, sociales e individuales, es por eso que la marca le apuesta e invierte mucho en ésta.

En cuanto a los programas de desarrollo humano, la empresa también provee capacitación hacia la mejora continua a nivel personal, comenta el gerente, que es de tipo motivacional, y expresa que les ha dado buenos resultados ya que las personas comienzan a sentirse parte de la marca, además de que las personas han respondido satisfactoriamente y con interés por recibir capacitación de desarrollo humano.

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**

#### Entrevista 4

<b>Nombre de la persona entrevistada.</b>	José Guadalupe Ávila Lupercio
<b>Distribuidora Automotriz.</b>	Vamsa, Aguascalientes.
<b>Puesto.</b>	Encargado de Capacitación

Comenta que los objetivos dentro de la empresa más que la comercialización, se enfoca a la satisfacción de los clientes. Expresa que dicha filosofía se transmite a los Asesores de ventas en la inducción que reciben al ingresar a la organización y constantemente se les recuerda, según los resultados de la encuesta de satisfacción que hace Nissan Mexicana.

Cada uno de los procesos de capacitación que se imparten están dirigidos a abordar las necesidades detectadas por el gerente de ventas y encargado de capacitación, de acuerdo a las evaluaciones de satisfacción de los clientes, que se hacen de manera mensual, y el plan de acción de tipo técnico, muchas veces se realiza de manera individual de acuerdo a lo que resultó mal evaluado en cada asesor.

Con esta evaluación también se provee de incentivos a las personas que se evalúan de manera “*totalmente satisfechos*” lo cual motiva a los Asesores de ventas a llevar a cabo los pasos que marca el manual para el proceso de ventas.

Considera que existe aún una carencia muy fuerte en cuanto a temas de desarrollo humano, sin embargo, ya han tenido un poco más de temas como manejo del tiempo e inteligencia emocional. Expresa que ya la marca está viendo la importancia en ver de manera integral a su personal.

En general, considera que los procesos de capacitación tienen un seguimiento completo,

en cuanto a diagnóstico, desarrollo y seguimiento, no obstante las personas no están acostumbradas a recibir capacitación, ya que lo consideran tiempo perdido que podrían ocupar para una venta, y han tenido que implementar la capacitación como “obligatoria” para la fuerza de ventas.

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**

<b>Entrevista 5</b>	
<b>Nombre de la persona entrevistada.</b>	José Alfredo Mendoza.
<b>Distribuidora Automotriz.</b>	Seat, Deporautos del Centro.
<b>Puesto.</b>	Gerente de ventas.
<p>Expresa que la empresa tiene el objetivo de comercializar autos nuevos, cuya mercadotecnia considera que es limitada, ya que sólo se cuenta con la publicidad que provee la marca, sin embargo, les han dado buenos resultados.</p> <p>En cuanto al ingreso de su personal menciona que las personas reciben una capacitación por parte de la marca, vía internet, Seat de México tiene una <i>Escuela de ventas</i> quienes certifican a los Asesores de ventas para que puedan integrarse a la organización.</p> <p>Comenta que la capacitación vía web o por medio de discos compactos les ha dado excelentes resultados, ya que lo pueden repasar en cualquier momento, cuando les surjan dudas o simplemente no tengan clientes en la Agencia, con lo se tiene un mejor aprovechamiento de la información.</p> <p>Expresa que la <i>Escuela de ventas</i>, les ofrece capacitación constante planificada, de tal manera que van certificándose con diferentes clasificaciones dentro de su matriz de capacitación.</p> <p>Expresa que el departamento de Recursos humanos se preocupa por mantener satisfecho al personal, implementando capacitación de tipo Desarrollo personal, lo cual ha dado resultados de sentido de pertenencia, Asesores de ventas motivados, baja rotación del personal y sobretodo el clima organizacional que se genera en la Agencia.</p> <p>Considera que su personal se encuentra muy abierto a recibir capacitación, se motiva cuando les informan de nuevos temas a abordar, considera que la filosofía de la empresa ha difundido gran importancia en la capacitación de tal manera que los Asesores ven como un premio a su desempeño, el que se les envíe a cursos.</p>	

**Fuente. Piñón, G. C. A. (2011).**