

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**CASO DE ESTUDIO**  
**PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE CAPACITACIÓN PARA EL AREA**  
**DE VENTAS DE AUTOMOTRIZ MEXICALI**

**Para obtener el grado de:**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**  
**FLORES MALDONADO FORTINA VIRIDIANA**  
**Director de Tesis:**  
**Dra. CERVANTES COLLADO KARLA EMILIA**

Mexicali, Baja California, México

Abril de 2016

## **Agradecimientos**

A mis hermanos por su increíble comprensión y paciencia.

A mi madre por su fortaleza ejemplar.

A mis principales impulsores para iniciar pero sobre todo para concluir un proyecto, por desvelarse con mis tareas, por hacer suyo este sueño, por perseverar íntegramente con amor.

## CONTENIDO

---

Introducción.....	5
Antecedentes .....	6
Planteamiento.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos:.....	8
Justificación.....	8
Alcances .....	9
Limitaciones .....	9
Glosario de términos.....	10
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la capacitación .....	13
Propósitos de la capacitación.....	15
Proceso de la capacitación.....	17
Relación entre descripción de puesto y capacitación.....	18
Tipos de capacitación.....	19
Aspectos legales de la capacitación en México.....	19
La industria y comercio automotriz en México .....	23
Competencias en el sector comercio en México.....	24
La capacitación en el sector comercio.....	26
METODOLOGÍA.....	29
MARCO DE REFERENCIA .....	29
Marco Espacial .....	29
Marco Temporal .....	29
Sujetos de estudio.....	29
Universo de estudio .....	29
Determinación de la muestra.....	29
Métodos y materiales.....	30
Descripción del instrumento .....	30
ANÁLISIS DE DATOS.....	31
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	39

Conclusiones.....	39
Recomendaciones .....	42
PROPUESTA.....	43
ANEXOS.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48

# CAPÍTULO I

## Introducción

Las estructuras de las empresas actuales, los constantes cambios tecnológicos y sociales demandan cada vez más la necesidad de recurso humano mejor capacitado que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Desde esta perspectiva, el papel del recurso humano representa un pilar clave para el desarrollo organizacional. Valorar este aspecto, representa un reto importante en cuanto al apoyo en recursos económicos, pero también, en el aprovechamiento de esta inversión a la aplicación real de los conocimientos en la ejecución del trabajo desempeñado.

El crecimiento de la ciudad trae con frecuencia el surgimiento de empresas de diversos giros, entre ellos, la competencia directa donde los habitantes eligen organizaciones que tengan mejores prestaciones, ambientes confortables y la oportunidad de poder desarrollar habilidades y conocimientos que contribuyan al progreso económico. Existe una demanda mutua con respecto a la competitividad desde el punto de vista colaborador o empleado y empresa; por ende, crear un ambiente de trabajo óptimo incluye la necesidad de generar oportunidades en los diversos niveles jerárquicos y más aún la asertividad en la toma de decisiones que corresponden plenamente a aspectos de la capacitación.

El presente caso de estudio se enfoca en preparar una propuesta de estructura capacitación para un distribuidor de autos de marca Toyota en la ciudad de Mexicali, este distribuidor abre sus puertas en 2008 con el nombre de Automotriz Mexicali S. de R.L. de C.V. Siendo un distribuidor Toyota, Automotriz Mexicali cuenta con una estructura formal de capacitación que ofrece directamente el corporativo, así mismo tiene procesos establecidos por los cuales se llevan a cabo las actividades de las diversas áreas de la unidad de negocio.

## Antecedentes

Automotriz Mexicali es parte de varias unidades de negocio denominado Grupo Autopasión una empresa familiar que tiene desde 1959 en el negocio automotriz y que en la actualidad tiene 230 empleados, la llegada de la marca Toyota ha sido uno de los impulsos económicos principales para el Grupo; conforme han pasado los años Agencia Toyota (Automotriz Mexicali) se ha posicionado en la ciudad como una de las agencias de calidad en su producto y servicio, esto ha incrementado los clientes pero también la necesidad de contratar más empleados; con ello también surgen los requerimientos de capacitación para el personal de nuevo ingreso así como la capacitación continua para todo el personal.

Por otra parte y debido a los nuevos requerimientos de la reforma laboral, Automotriz Mexicali como otras empresas buscan adaptar sus esquemas para cumplir con las características requeridas por la Secretaria de Trabajo y Previsión Social. Uno de los puntos a evaluar en las empresas es la comisión de capacitación Adiestramiento y productividad, en la que de acuerdo a la secretaria las empresas que cuentan con 50 o más trabajadores deben constituir estas comisiones para cada unidad de negocio, con el objetivo de medir y elevar la productividad entre otros aspectos relativos al tema.

Grupo Autopasión en su misión señala como uno de sus compromisos sociales la realización plena de sus colaboradores, en este sentido la capacitación es un instrumento importante para lograr el desarrollo de las personas, el beneficio de aprender incrementa sus posibilidades de crecer también económicamente, la satisfacción de realizar de la mejor manera su trabajo e invertir el tiempo adecuado en ello.

El enfoque de un plan de capacitación al área de ventas involucra aspectos técnicos, comerciales y motivacionales. Una estructura estandarizada que ayude a integrar a los nuevos ingresos al área, así como la formación continua del equipo. Basado en lo anterior se realizará un programa de capacitación enfocado al área de ventas, cubriendo cada puesto que integra el departamento.

## Planteamiento

Como empresa de giro comercial, Automotriz Mexicali se enfrenta como otras organizaciones a la competencia y esta no radica únicamente en los productos que se ofrecen, sino también al equipo de trabajo que la conforma y la representa, es éste el medio para llegar a los clientes potenciales, su identificación con la empresa, los procesos y las herramientas son parte del contenido que cada integrante debe poseer como base para su desarrollo; como indica Chiavenato “Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”(Chiavenato,2000).

Los directivos de la organización buscan que las personas que integran la empresa puedan dar resultados razonables para la organización en un tiempo determinado, en fase básica debe existir un objetivo por el cual se justifican los puestos de trabajo, pero desde el punto de inicio hasta el objetivo hay fases intermedias en las cuales caben los temas de capacitación y motivación, es en estos puntos donde puede mermarse el resultado.

La situación que presenta Automotriz Mexicali es la falta de estandarización de planes y programas de capacitación para cada puesto; Toyota corporativo es un proveedor de capacitación sin embargo su enfoque es hacia algunos puestos claves y no a la totalidad de los integrantes de un distribuidor. Esta situación genera una falta de apreciación de desarrollo del personal en la empresa, hasta ahora no es posible medir el tiempo de aprendizaje del ingreso de un empleado al distribuidor, pues no se han desarrollado métodos que ayuden a determinar los tiempos para cada módulo de capacitación, por otra parte la capacitación continua presenta áreas de oportunidad en sus contenidos y la periodicidad con la que se efectúa.

## Objetivos

**Objetivo general:** Proponer una estructura de capacitación para el área de ventas de distribuidor Toyota Mexicali con la finalidad de estandarizar y garantizar los procesos de capacitación en los diversos puestos que integran el área

### Objetivos específicos:

- ✓ Actualizar descripciones de puesto para el personal de ventas
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación del personal.
- ✓ Desarrollar contenidos generales de capacitación de cada puesto del área de ventas.

## Justificación

El presente estudio de caso busca mediante la investigación teórica encontrar conceptos y técnicas que ayuden a descubrir explicaciones y métodos para mejorar la situación interna de capacitación del área de ventas de Automotriz Mexicali; así como de su entorno como parte de Grupo Autopasión y de la sociedad.

El crecimiento de la población en Mexicali ha incrementado la necesidad de generar más oportunidades de empleo, se han abierto nuevas empresas y para el giro automotriz se proyecta la llegada de nuevos distribuidores de marcas para este 2015 y 2016 de acuerdo a información proporcionada por la Unión de Concesionarios de Autos Nuevos (UCAN A.C.) , lo que pone en evidencia la necesidad de posicionarse como empresa competitiva dentro del municipio.

Como parte del desarrollo organizacional empresas de talla internacional manejaban ya la capacitación como base para implementar sus procesos y para integrar a nuevos ingresos a los puestos; sin embargo para la empresa mediana o la empresa familiar sigue siendo un reto implementar sistemas de capacitación, en primera instancia por la percepción del costo y después por la falta de experiencia y la falta de credibilidad en el impacto de este tipo de proyectos.

## Alcances

La presente investigación se enfoca en la empresa Automotriz Mexicali S. de R. de C.V. específicamente en los puestos que conforman el área de ventas de la empresa automotriz en la ciudad de Mexicali Baja California.

## Limitaciones

- Disposición del personal para llenar el formato de detección de necesidades.
- Tiempo para desarrollar los contenidos de la capacitación en el plazo establecido.
- Concretar el análisis en tiempo para estandarizar la estructura y método de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## Glosario de términos

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

**Capacitación:** Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajo con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico y personal.

**Adiestramiento:** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

**Desarrollo:** Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal. (Jaime A. Grados, 2004).

**Desarrollo de Habilidades:** se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

**Desarrollo o modificación de actitudes:** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables.

**Productividad:** es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso.

**De acuerdo a STPS en el Diario Oficial de la Federación indica los siguientes conceptos:**

**Comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad.-** El grupo de trabajo responsable de vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento, así como acciones tendientes a incrementar la productividad;

**Competencias laborales.-** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los

conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad;

**Constancia de competencias o de habilidades laborales.-** El documento que emite el agente capacitador y a través del cual se hace constar la aprobación de los cursos de capacitación por parte de un trabajador, como resultado de las acciones realizadas conforme a los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;

**Empresa.-** La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios;

**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;

**Formación de agentes multiplicadores.-** Programa mediante el cual la Secretaría forma personas como instructores de procesos de enseñanza-aprendizaje para instrumentar acciones de capacitación que pueden actuar en la conducción de acciones formativas y en la asistencia técnica del proceso capacitador;

**Instructor.-** La Persona física que tiene a su cargo la formación de otras, a través de la comunicación sistemática sobre una técnica o actividad; tiene habilidades desarrolladas para acompañar a otros en procesos de enseñanza-aprendizaje, de integración de grupos y de comprensión del entorno;

**Lista de constancias de competencias o de habilidades laborales.-** La información que las empresas envían a la Secretaría relativa a las constancias de competencias o de habilidades laborales que hayan expedido a sus trabajadores;

**Padrón de trabajadores capacitados.-** Base de datos con información de las constancias de competencias o de habilidades laborales de los trabajadores capacitados o adiestrados por las empresas, obtenida mediante el registro de las listas respectivas ante la Secretaría;

**Patrón.-** La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores;

**Planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad.-** El conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para

ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador;

**Trabajador.-** La persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado;

**Tutor en línea.-** La persona física responsable de guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los usuarios durante la impartición de un curso e-learning, y

**Secretaría.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes de la capacitación

Para conocer aspectos de la capacitación, es necesario detenerse en algunas etapas que han sido parte proceso de la misma, sin interés por profundizar en cada punto histórico, más bien, con el objeto de identificar las necesidades básicas de la capacitación, su vínculo con la educación y la trascendencia en las organizaciones.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa; los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo. “La alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación a generación”. De esta forma se iban entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o especialidad”. (Grados, Jaime A. 2009)

La industrialización y desarrollo tecnológico en México no evolucionaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica. A lo largo de la historia de México a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, este se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolos con los procesos productivos. La principal preocupación giraba en torno a *cómo producir*. Los recursos humanos se encontraban relegados a segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el trabajo ni mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir. (Revista latinoamericana de derecho social, 2007).

Algunos de los conceptos de la capacitación por diversos autores a través del tiempo:

Año	Autor	Concepto
1953	Arthur Whitehill	Es la preparación de una persona para el cargo.
1980	Jeff Harris Jr.	Es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación.
1996	Alfonso Silíceo	Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes de un colaborador.
1998	Gary Dessler	Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.
2000	Alejandro Mendoza	Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.
2007	Idalberto Chiavenato	Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos.
2007	Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel	Actividades que presentan situaciones ideales para el aprendizaje, en las cuales el empleado adquiere más conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño laboral.

Elaboración propia con base en diversos autores

Ahora bien, existe un vínculo entre capacitación y educación como menciona Alfonso Silíceo la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Silíceo, 2010) Al respecto de la educación; en muchos países, la escasez de habilidades de los empleados se ha visto agravada por los siguientes factores: Sistemas educativos de bajo rendimiento en los que los recién licenciados adquieren expectativas y competencias que no concuerdan con los requisitos de las empresas. (Peter Cheese, Robert J. Tomas, Elizabeth Craig, 2008)

Por otra parte, Fernando Arias expresa: Pese a todos los esfuerzos realizados por un país para elevar los niveles escolares de su población, será indispensable un afán intenso en este sentido por parte de las empresas y organizaciones de todo tipo. El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa implican la necesidad de difundir tales cambios. (Fernando Arias Galicia, 2006)

Alfonso Silíceo denota también la existencia de un binomio capacitación-productividad, en el que “si bien se han hecho esfuerzos para mejorar los niveles de capacitación en el país elevándola a rango constitucional y estructurando obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México”. (Silíceo, 2006).

### Propósitos de la capacitación

¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando? “Toda empresa, como es natural, está sujeta a sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación” (Silíceo, 2010). Para Oscar Juan Blake la misión de la capacitación es la de poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Con frecuencia se ha confundido a la capacitación como la responsable de que la gente haga lo que tiene que hacer. Este es un error. Esa es primariamente la misión de cada persona que trabaja, y de hecho la de su supervisión directa. (Blake, 2003).

Wendel L. French “El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido más general, el propósito de la capacitación en las tareas es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa” (French, 1993).

El Instituto Nacional del Emprendedor señala que los propósitos de un programa efectivo y eficiente de entrenamiento del personal, comprenden cuatro tipos de cambio:

- **Transmisión de información:** distribuir información, entre los integrantes del proceso de capacitación entrenados, como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas.
- **Desarrollo de habilidades:** aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a los sentimientos y reacciones de otras personas.
- **Desarrollo del nivel conceptual:** el entrenamiento puede ser llevado a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización y así puedan pensar en términos globales y amplios.

El instituto nacional del emprendedor realza que un factor importante es que la empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la propia empresa. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la compañía como los empleados.

Hugo Calderón Córdoba (Córdoba, 1982) considera que la importancia de la capacitación radica en que ésta:

**Ayuda a la organización.** Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

**Ayuda al individuo.** Da Lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

**Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.** Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

### Proceso de la capacitación

Chiavenato (2007) propone un modelo en el que se distinguen las etapas en las que se debe elaborar un programa de capacitación:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
  - 2.1 Establecimiento de objetivos de la capacitación
  - 2.2 Estructuración de contenidos de la capacitación
  - 2.3 Diseño de actividades de instrucción
  - 2.4 Selección de recursos didácticos
  - 2.5 Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación

De acuerdo con Hugo Calderón Córdova dentro del proceso administrativo enfocado a la capacitación se pueden identificar las siguientes fases:

- 1) Presentación del proyecto. Consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo.
- 2) Presentación del programa. Se inicia con la investigación de programas de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos responsables.
- 3) Operación de los programas. Esta fase la conforman las actividades que permitan la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
- 4) Control del programa. Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible los problemas de la evaluación de los programas.

- 5) Evaluación. Es la fase del diseño donde se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos prefijados.
- 6) Seguimiento. Es la última fase del proceso que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

Acerca de las necesidades de capacitación Alejandro Mendoza menciona que “se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes”. (Mendoza, 1993).

#### Relación entre descripción de puesto y capacitación

B. Herman menciona “el primer paso en la capacitación es definir como debe realizarse el trabajo para el que se va a capacitar a otras personas. Este proceso implica la elaboración de un análisis de puesto” (B. Herman, 2000).

Las descripciones de puestos están formadas por factores intrínsecos (como nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama, contenido del cargo) y extrínsecos (Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo) los cuales resuelven 4 preguntas básicas del puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? (Chiavenato, 2000). Como base la descripción de puesto puede ayudar a canalizar mejor a los recursos humanos de la organización y ubicar al personal idóneo en el puesto; esto puede reducir que se generen situaciones como la desorientación del personal al no tener en claro las funciones a desempeñar.

Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria (Lucia, 2007). La descripción de puesto también ayuda a alinear la

capacitación para que esta sea de acuerdo a los objetivos de la empresa y en específico para administrar la capacitación acorde a los requerimientos de cada puesto.

De esta manera la descripción de puesto se considera el punto de partida para cualquier selección de personal sea este un nuevo integrante a la empresa o bien un candidato interno de la misma a una nueva posición en el organigrama. Para un distribuidor automotriz con el soporte de la marca Toyota, es un requerimiento de certificación contar con estos formatos y más allá de esto, la garantía de que cada integrante conoce el objetivo principal de su puesto, así como las responsabilidades, actividades, periodicidad y línea de mando.

### Tipos de capacitación

De acuerdo con Calderón Córdoba la capacitación se divide en 3 áreas:

Autor	Tipos	Contenido
Calderón Córdoba Hugo	<b>Capacitación para el trabajo</b>	Capacitación de preingreso Inducción Capacitación Promocional
	<b>Capacitación en el trabajo</b>	Adiestramiento Capacitación Específica humana
	<b>Desarrollo</b>	Educación formal para adultos Integración de la personalidad Actividades recreativas y culturales

Elaboración propia, basada en Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Calderón Córdoba 1982.

### Aspectos legales de la capacitación en México

La capacitación no es un concepto nuevo, a través de los años ha pasado por procesos en los que también las empresas se han adaptado a los nuevos requerimientos y al contexto global que el tema representa. En México la teoría integral del Derecho del Trabajo y la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de la constitución; el cual refiere los derechos a los cuales los trabajadores son acreedores por su trabajo así como a las obligaciones de los patrones. En su fracción XIII destaca como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Dentro de la normativa actual la Ley Federal del Trabajo (LFT) y sus reformas laborales que entraron en vigor en diciembre de 2012 trajo impacto de forma directa a las obligaciones legales en materia de capacitación. Para efecto de esta investigación se señalarán algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III bis:

*De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores*

**Art.153 A** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

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

**Art. 153 C** El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

**Art. 153 D** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

**Art.153 E** En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán encargadas de:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en su grado de desarrollo actual;

**Art. 153 F Bis.** Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

**Art. 153 H** Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo a la capacitación, salvo el segundo párrafo del art. 153 B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

**Art. 153 I** Se entiende por productividad, para efectos de esta ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar todos los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

**Art. 153 J** Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;

- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobierno y la academia;
- VII. Evaluar periódicamente el cumplimiento de los programas;
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de seguridad e higiene.

**Art. 153 M** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

**Art. 153 S** Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del art. N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto a la ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Estos son solo algunos artículos, soporte actual de la capacitación en México

### La industria y comercio automotriz en México

La industria automotriz en México se identifica como un sector estratégico para el desarrollo económico del país. En promedio las remuneraciones de la industria automotriz terminal en México equivalen a 2.3 veces las del resto de las manufacturas. (Encuesta Mensual de la industria manufacturera, INEGI. Programa estratégico de la Industria Automotriz en México 2012-2020. Subsecretaría de industria y comercio). Esta industria se ha constituido como precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, lo que se ha traducido, entre otros resultados en empleos más calificados así como en un mayor desarrollo del capital humano.

Para enero de 2015 la venta de vehículos nuevos en México tuvo un incremento de un 21.3% con respecto a enero de 2014. (Asociación Mexicana de Automotores, 2015). Es explicable en este sentido que además de las exportaciones, la comercialización en el

mercado doméstico tenga también impacto en nuestro país, ante esto, la exigencia y demanda de personal capacitado para la venta de este tipo de producto es un aspecto de importancia. Naturalmente la competencia entre las diversas marcas automotrices existe, por si solas compiten en calidad de producto y precios, sin embargo la competencia va más allá, radica también en la atención y el servicio, conocimiento y asesoría especializada. Los puntos claves de este tipo de comercialización abarcan no solo el compromiso de generar empleos sino también el de preparar a los colaboradores para lograr mayor productividad y competitividad.

### Competencias en el sector comercio en México

Para abordar el tema de competitividad es necesario desglosar que son las competencias, la Secretaría de Educación pública identifica y describe el concepto desde la perspectiva sociocultural o socioconstructivista de las competencias en la que aboga por una concepción de competencia como prescripción abierta, es decir, como la posibilidad de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrenta una situación-problema inédita, para lo cual la persona requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. (Secretaría de Educación pública. Enfoque centrado en competencias, 2012)

Las competencias son los conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se necesitan para ejercer un oficio o actividad laboral, estas también pueden ser técnicas como practicas precisas para ejecutar determinadas tareas o sociales como la integración a equipos de trabajo, así también se consideran la competencias individuales que van más relacionadas con los valores.

La Secretaría de educación pública a través del programa CONOCER en junio de 2012 señala las competencias de personas y perfiles ocupacionales en el sector comercio clasificándolas de la siguiente manera:

	Directores y gerentes de ventas	Coordinadores y jefes de área de ventas	Agentes y representantes de ventas	Recepcionistas
Competencias Básicas	Atención al cliente	Dirigir, coordinar y controlar actividades	Atención al cliente	Manejo de equipo de oficina
	Administración	Desarrollar de procedimientos de trabajo	relacionados con clientes y productos	Recibir, registrar informar, orientar y canalizar a las personas
	Recursos Humanos	Formulación de presupuesto	Negociación	
	Toma de decisiones	Desarrollar estrategias y promociones especiales para mejorar las ventas	Comunicación verbal	Concertar citas para clientes, visitantes o pacientes
	Solución de problemas	Revisión del trabajo del personal a su cargo	Responsabilidad	Establecer comunicaciones telefónicas
	Coordinación de personal	Diseñar programas de capacitación para el personal a su cargo	Amabilidad	
	Planeación	Planeación, implementación y evaluación de estrategias de ventas	Tolerancia	
	Administración de presupuesto	Administración del tiempo		
	Mercadotecnia	Comunicación verbal y escrita		
	Ventas	Atención al cliente		
	Contabilidad	Razonamiento numérico		
	Manejo de equipo de oficina	Manejo de equipo de oficina		
	Negociación	Solución de problemas		
trabajo en equipo				
	Paquetería actualizada			

Elaboración propia, fuente: Secretaría de Educación Pública. Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector comercio, 2012

Estas son descripciones de competencias de algunos puestos en los que el enfoque a la atención al cliente son el objetivo principal y que a efecto de la comercialización automotriz conservan relación y congruencia. Las descripciones de puesto son un elemento base del reclutamiento y selección de las organizaciones, es necesario tener definidas las actividades para las que hay que contratar a una persona o dicho de otra manera no sería lógico contratar a alguien para luego ver que puede hacer.

Chiavenato (2000) define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las

responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

### La capacitación en el sector comercio

En el giro automotriz los procesos de capacitación para las áreas de ventas están en continuo movimiento, algunos productos como los automóviles se renuevan anualmente y en ocasiones de forma radical; otro tipo de productos como accesorios automotrices y opciones de financiamiento cambian con mayor continuidad. A estos continuos cambios es necesario actualizar constantemente los contenidos de capacitación para algunos puestos, aunque no siempre la estructura y las herramientas, dada esta circunstancia, el análisis de los contenidos

La necesidad de agentes capacitadores internos por una parte tiene la ventaja del costo, pero por otra parte estos capacitadores tienen asignadas otras actividades en las que la capacitación no es su enfoque principal; visto desde este ángulo no todos los capacitadores internos están capacitados para capacitar por redundante que parezca. En la actualidad podemos encontrar compañías de servicios de capacitación que ofrecen cursos como *Formación de instructores o entrenando al entrenador* en algunos aspectos ha quedado atrás la afirmación de que el que sabe hacer determinada actividad seguramente sabrá cómo enseñar.

En relación a la capacitación interna la Psicóloga industrial y Organizacional Mónica Monterroso opina que son una fuente económica y efectiva de instruir al personal, para asegurar que estas capacitaciones resulten en procesos de aprendizaje que se conviertan en mejora de la productividad, debemos cuidar tres aspectos vitales:

<p><b>Material Actualizado</b></p>	<p>Las empresas de hoy son muy dinámicas, pues deben acoplarse a las necesidades de sus clientes y a las exigencias de la competencia y, como consecuencia, sus procedimientos también sufren cambios constantes. Es por ello que vale la pena revisar los contenidos de los entrenamientos y asegurarnos de que reflejen con claridad los conceptos que se utilizan en la empresa al día de hoy.</p>
<p><b>Capacitar al capacitador</b></p>	<p>Para aprovechar al máximo la experiencia y formación de nuestros instructores internos, debemos proporcionarles entrenamiento en las técnicas de capacitación para adultos. Hay muchos cursos y material escrito sobre la “formación de formadores” que, además de darles herramientas adecuadas, les ayudan a trabajar su confianza frente al público.</p>
<p><b>Validación de la capacitación</b></p>	<p>Una evaluación escrita sobre los conceptos vistos en la capacitación nos habla de la “memoria” del participante. Sin embargo, las mejoras relacionadas directamente a sus puestos de trabajo nos hablan de “aprendizaje” y esto se traduce a la productividad de nuestra organización. Por ello, al finalizar el curso se debe programar la forma correcta para validar la aplicación de los temas impartidos.</p>

Elaboración propia, con base en información de Iniciativa T cursos, 2012

Oscar Juan Blake habla de lo difícil que es para los capacitadores lograr tiempo disponible de los niveles más altos de las organizaciones para participar en actividades estructuradas de capacitación; lo difícil es que los supervisores destinen tiempo a aprender aquello que ellos mismos piden a sus colaboradores. Tampoco escapan de este fenómeno las personas que se desempeñan en niveles operativos, la exposición a los nuevos conocimientos puede resultar en muchos casos una amenaza, en tanto puede desnudar la ignorancia del supervisor o permitir que los supervisados alcancen o superen los conocimientos de su jefe.

Los aspectos anteriores ofrecen por una parte la percepción de la capacitación, así como también los objetivos, los elementos y aspectos legales; sin embargo es de importancia considerar que Automotriz Mexicali, o Agencia Toyota es una empresa orientada al cliente, es decir, no se puede perder de vista que una parte del enfoque del programa de capacitación del área de ventas debe contribuir a forjar la orientación al servicio.

Los programas de capacitación para las áreas de ventas comprenden desde aspectos técnicos como comerciales y todos están enfocados a lograr la satisfacción del cliente, en cuestión de atención y de conocimiento para lograr asesorar de manera correcta y dar garantía de los productos y servicios que como marca se ofrecen. Lucio Lescano en su proyecto “Como desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados” habla de la realidad de lo intangible en la organización. (Lescano, 2014)

No se puede tampoco considerar como única opción el enfoque solo a vender más y mejor, sino que también este tipo de programas debe contribuir a generar ambientes más estables en la organización, mantener empleados más productivos, satisfechos y leales a la empresa; integrar equipos, identificarlos con su trabajo no solo contribuye a incrementar las ventas o mejorar la satisfacción del cliente externo, sino también a los clientes internos, es decir a los demás equipos de trabajo que se interrelacionan para lograr objetivos. En este sentido Idalberto Chiavenato menciona “Así también es un medio para cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007)

# CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA

### MARCO DE REFERENCIA

#### Marco Espacial

El caso de estudio se llevó a cabo en Automotriz Mexicali S. de R.L de C.V. ubicado en Calzada Cety's 2236, San Pedro Residencial en Mexicali B.C.

#### Marco Temporal

El período de realización del proyecto se efectuó a partir de marzo de 2014 a Diciembre de 2015.

#### Sujetos de estudio

Se aplicó el instrumento de detección de necesidades de capacitación a personal que integra el área de ventas de Automotriz Mexicali.

#### Universo de estudio

Para este estudio se consideró a todos integrantes de los diversos puestos que conforman el departamento de ventas de Automotriz Mexicali.

#### Determinación de la muestra

Para este estudio se realizó censo en el participa la totalidad de integrantes del departamento de ventas.

## Métodos y materiales

**Materiales:** Descripciones de puesto, formato de detección de necesidades de capacitación (DNC), sala o espacio asignado para la aplicación del instrumento, hoja de cálculo de Excel para la captura de resultados y gráfica de los mismos.

### Procedimiento

1	Aplicación de formato de detección de necesidades a cada colaborador del área de ventas.
2	Después de tener los formatos de detección de necesidades llenos por el colaborador, se aplicarán los mismos formatos al Gerente del área.
3	Una vez lleno el formato por el colaborador y gerente de área, se capturarán los resultados en hoja de cálculo de Excel, en el que se incluirán los resultados de los formatos, separados por puestos.
4	Se realizará investigación a través de entrevista con el Gerente de área para conocer información clave del resultado arrojado en el formato DNC y complementar información para el análisis.

Adicional se realizará un desglose del contenido de la capacitación de acuerdo a la descripción de cada puesto para estandarizar el programa de capacitación en inducciones iniciales.

### Descripción del instrumento

El instrumento que se aplicará fue diseñado específicamente para Automotriz Mexicali, incluye las actividades que corresponden a cada posición basadas en las descripciones de puestos actuales del departamento de ventas; el formato tiene el mismo esquema para cada puesto, sin embargo las actividades entre un puesto y otro tienen variantes. Involucra la percepción del ocupante del puesto y del Gerente o jefe directo con respecto al dominio de las actividades que tiene asignadas con el objetivo de identificar las discrepancias que hay entre la percepción de uno y otro y poder validar el nivel de dominio.

## ANÁLISIS DE DATOS

En este apartado de la investigación se hará una descripción de los resultados obtenidos a través de la fuente de información descrita anteriormente.

### Resultado del formato DNC

A continuación se mostrará de manera gráfica de acuerdo a cada puesto el nivel de dominio de las actividades desde la perspectiva del ocupante del puesto así como de su jefe inmediato.

Para el puesto de Asesor de ventas se muestran dos gráficos en los que se identifica el nivel de dominio de las actividades clasificando las competencias técnicas y las competencias personales.

En este puesto se logró la aplicación a los nueve integrantes que ocupan la posición.

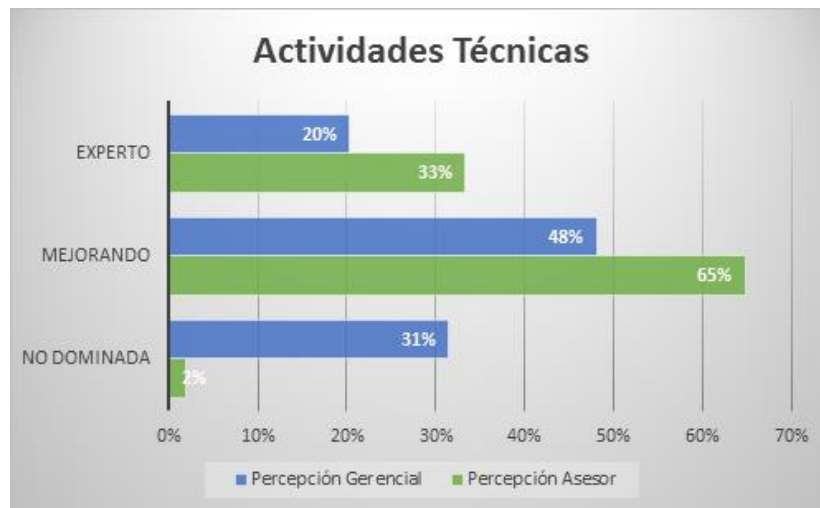


Fig. 1.1 gráfico de actividades técnicas de Asesor de ventas

La figura 1.1 muestra las el porcentaje de dominio de las actividades:

- Registro en sistemas
- Actualización de información
- Elaboración de pedidos
- Multimedia

e) Producto

f) 5's

Clasificando estas actividades como técnicas en el sentido que son las que realizan de manera práctica repetitivamente y que además son actividades que realizan previo, durante y después de la atención al cliente. Son el respaldo para cumplir sus procesos y presentar la información adecuada a los futuros clientes.

De acuerdo a la gráfica en estas actividades de un 100% el asesor considera que es experto en un 33% contra un 20% que es lo que considera su Gerente, en este punto su gerente indica deficiencias en el desarrollo total de las actividades, donde identifica fallas en el seguimiento del proceso principalmente y falta de continuidad en la actualización de información así como el uso adecuado de las herramientas de trabajo y los sistemas. Sin embargo predomina el porcentaje en el estatus de *mejorando*, tanto para asesor como para Gerente la mayor parte del porcentaje se concentra en actividades que están mejorando, esto se debe a que ya fueron identificadas las actividades que no conocen del todo y que han establecido medidas para llevarlas de manera correcta, sin embargo el proceso de mejora lleva aun tiempos diferentes para cada integrante.

Se marca una diferencia significativa entre la valoración del gerente y la de los asesores en las actividades *No dominada*, esta falta de reconocimiento por parte de los empleados puede ser debido a que no siempre utilizan toda la información técnica en una venta, por lo que se han acostumbrado a utilizar solo algunos datos y recurrir a herramientas en línea o fichas técnicas como apoyo en los casos atípicos en los que el prospecto solicita información adicional.

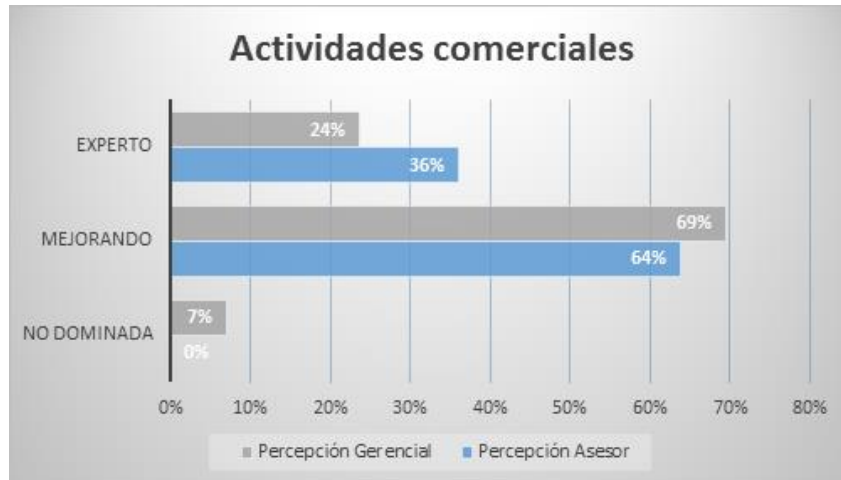


Fig. 1.2 gráfico de actividades comerciales de Asesor de ventas

La figura 1.2 muestra el porcentaje de dominio de Asesor de ventas:

- a) Atención a clientes-prospectos
- b) Plan de prospección
- c) Demostración
- d) Presentación de opciones financieras
- e) Entrega
- f) Unidades a cambio

En la clasificación de actividades comerciales nuevamente los ocupantes del puesto tienen una percepción mayor a la que tiene el Gerente, sin embargo el rango de diferencia es menor entre lo que opina el Gerente y el Asesor de ventas. Con respecto a las actividades técnicas los integrantes de este puesto tienen mayor fortaleza en las actividades de tipo comercial, es decir la atención y el servicio son la clave para el logro de las ventas generadas; empero hay algunas actividades que no dominan y que no identifican por lo que el Gerente a conocimiento de su equipo de trabajo destaca dos principales actividades en grado de *No domina* y estas son el recibo de Vehículos a cambio y el plan de prospección.

Las áreas de gestión que los asesores identifican como necesidad son la prospección, cierre de ventas y opciones financieras, ellos identifican éstas como falta de capacitación en estos aspectos. La aceptación de estas áreas de oportunidad no tiene congruencia

con lo que manifestaron en el grado de dominio de las actividades pues básicamente son las mismas herramientas para el desarrollo de las actividades comerciales.

Es importante destacar que aunque consideran que tienen mayor dominio en las actividades comerciales no solicitan capacitación técnica en las áreas de gestión. En términos generales ellos buscan más saber **cómo vender** en lugar de fortalecer el **qué vender**. Por su parte el Gerente admite la debilidad en las áreas de gestión que los asesores expresan, sin embargo busca el conocimiento integral para el desarrollo de las actividades.

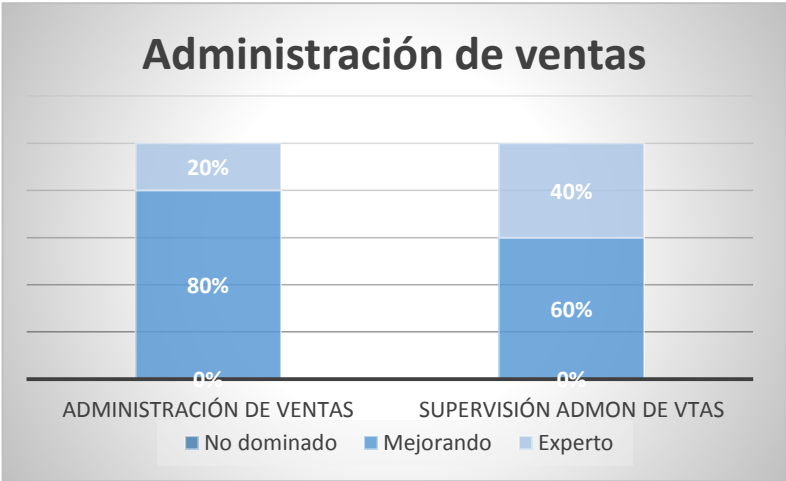


Fig. 1.3 gráfico de actividades de Administrador de ventas

El grafico 1.3 en la primera barra destaca la asimilación del ocupante del puesto, dominando el estatus de mejorando en la mayoría de sus actividades, y un 20% de experto contra el 40% que considera su jefe en nivel de dominio de sus actividades en grado experto, cabe destacar que el ocupante tiene 4 años en la posición, y aunque no tiene ninguna actividad en *no dominado* aún está aprendiendo el proceso de algunas actividades, esto se debe a que los criterios y requerimientos de la marca eventualmente tienen modificaciones a manera de mejora continua, el otro punto a considerar en los datos del informante clave (su jefe) es que aún es dependiente en la toma de decisiones, es decir conoce el proceso, los criterios y el tiempo pero prefiere ser supervisado y tener el soporte de su jefe.

Esta posición es clave porque de ella dependen muchas actividades que hacen la sinergia en el departamento de ventas. Los vehículos que se piden a planta, el mantenimiento del inventario, la preparación de los vehículos que se entregan, la presentación de los autos de exhibición, los intercambios estratégicos entre los diversos distribuidores también dependen de este puesto. Así también la posición tiene personal a su cargo: lavadores de autos y gestor de trámites, por lo que el manejo de personal es una de las áreas de gestión en la ella indica tener mayor necesidad de aprendizaje y en la que a su vez su jefe indica como su área de oportunidad.

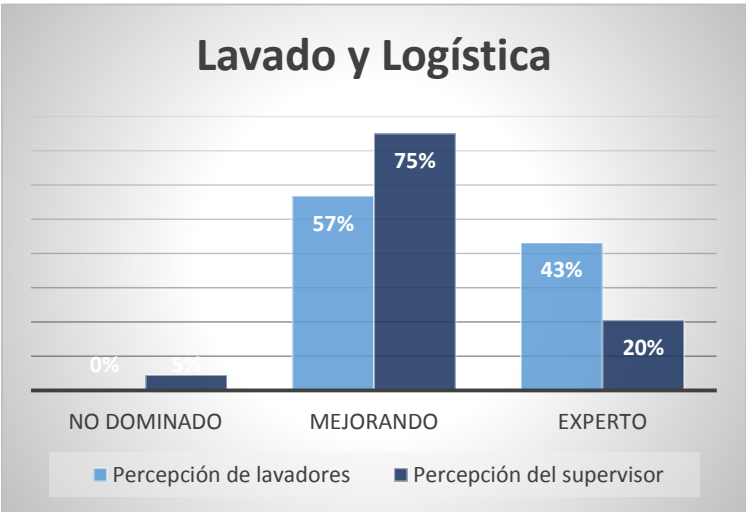


Fig. 1.4 gráfico de dominio de actividades del puesto de lavador de autos

El gráfico 1.4 correspondiente al puesto de lavador indica un nivel bajo en actividades no dominadas de acuerdo al punto de vista del Gerente de área y la ausencia de actividades en el mismo rubro para los ocupantes del puesto, en este caso, a la posición corresponden actividades principalmente físicas y repetitivas en las que el informante clave y los ocupantes del puesto clasifican la mayor parte de las actividades en estatus de *mejorando* de acuerdo a la opinión del informante esto se debe principalmente a que la mayoría de los ocupantes son relativamente nuevos en el puesto, sin embargo ninguno tiene menos de dos meses, que para un puesto de este tipo de actividades el tiempo de aprendizaje de las mismas está en un rango de dos semanas aproximadamente.

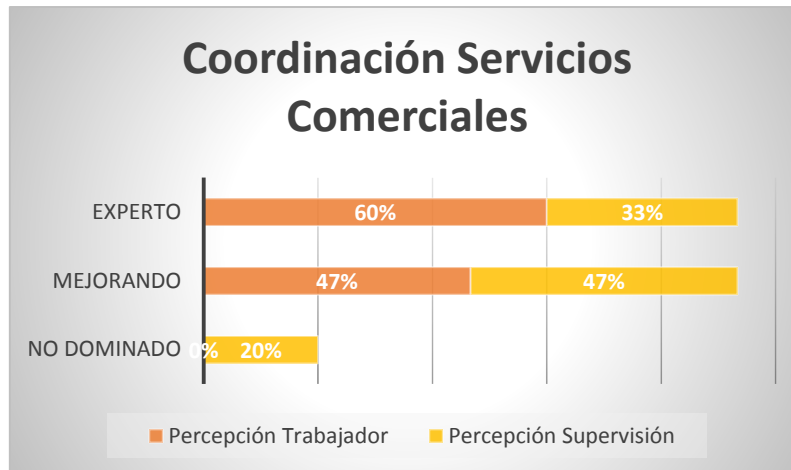


Fig. 1.5 gráfico de dominio de actividades del puesto de Coordinador de servicios comerciales

La figura 1.5 destaca una considerable diferencia de la percepción del ocupante del puesto y el gerente con respecto a las actividades clasificadas en nivel experto, la persona en el puesto tiene antigüedad aproximada de cuatro años ocupando la posición, cabe destacar que los procesos generales de su puesto no tienen modificaciones significativas continuas, sin embargo la información de los servicios comerciales de financiamiento que ofrece su área, cambia mes con mes, lo que requiere la constante revisión y análisis de los planes y programas a su cargo, además de tener la responsabilidad de informar a los Asesores de ventas con respecto a los tipos de financiamiento que se ofertarán mensualmente.

En vínculo a lo expresado por los asesores de venta en su DNC, denota la necesidad de capacitación en algunos temas a pesar de que tiene un dominio demostrativo de una parte considerable de sus actividades, en éste sentido el Gerente ubica aún actividades en nivel de *no dominado* considerando que parte de sus funciones es el poder facilitar el proceso y dar a conocer el mismo a los Asesores de venta y a los clientes.

Para el informante clave (gerente) la mayor parte de las actividades se centran en el nivel mejorando precisamente por las características de la información correspondiente al puesto.

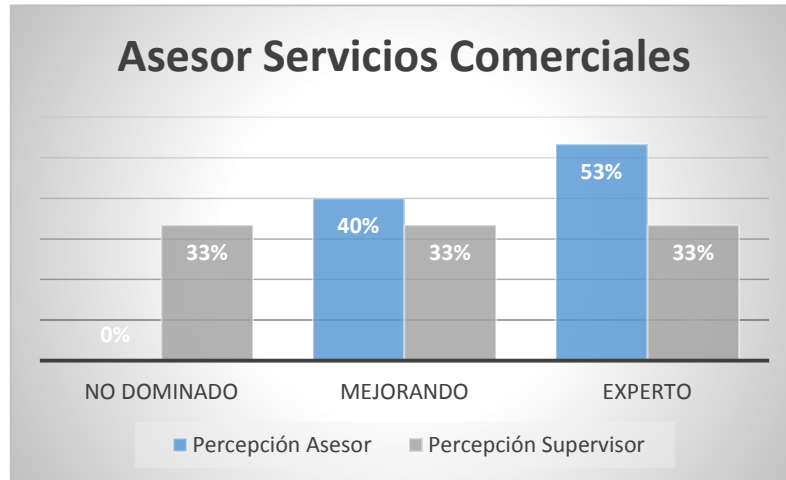


Fig. 1.6 gráfico de dominio de actividades del puesto de Asesor de servicios comerciales

El gráfico de estatus del Asesor de servicios comerciales se concentra de acuerdo al ocupante del puesto en su mayoría en nivel experto lo que contrasta con la percepción del informante clave; la persona en la posición tiene un año en el puesto y de acuerdo al informante clave sus actividades están divididas en porcentajes iguales para cada estatus porque el tipo de información manejada en el puesto cambia constantemente.



Fig. 1.7 gráfico de dominio de actividades del puesto de Gestor de trámites

En la figura 1.7 destaca la misma percepción en el nivel de dominio consideradas por el ocupante del puesto y su jefe directo, de acuerdo al informante clave esto principalmente

se debe a que dentro de su descripción de puesto hay actividades que se realizan con poca frecuencia y por lo que se ubican en categoría *mejorando*; a pesar de que el ocupante del puesto tiene aproximadamente 3 meses en la posición las actividades a realizar son principalmente prácticas y el rango de aprendizaje de las actividades rutinarias lleva para un nuevo ingreso una semana aproximadamente.



Fig. 1.8 gráfico de dominio de actividades del puesto de Recepción

La posición de recepción identificada en el gráfico 1.8 se centra únicamente en la clasificación de *no dominado* y *mejorando*, esto se debe principalmente a que el ocupante del puesto es de nuevo ingreso por lo que aún no logra dominio de las actividades asignadas a su puesto.

# CAPÍTULO IV

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El encargado de capacitación tiene la gran responsabilidad de coordinar los diversos elementos y recursos con los que cuenta la empresa con el objetivo de administrar adecuadamente la misma a efecto del desarrollo de la empresa; sin duda la habilidad para detectar a tiempo las necesidades de capacitación es parte primordial y superior a esto, que la asignación de la capacitación corresponda a las verdaderas necesidades, y estas necesidades estar alineadas a su descripción de puesto.

Para el presente caso de estudio se cubre el objetivo correspondiente a la actualización de descripciones de puesto, esto fue necesario en primera instancia porque el diseño del instrumento para la recolección de datos está vinculado totalmente hacia la descripción de puesto y por tanto al reconocimiento de las mismas por los ocupantes de los puestos que conforman el área de ventas. Uno de los intereses de Automotriz Mexicali es poder cubrir a través de la capacitación aspectos generales del desarrollo

Los resultados derivados del instrumento y los datos otorgados por el informante clave dieron la oportunidad de identificar en el análisis las características específicas por puesto pero también de la persona que ocupa cada posición, de esta manera es posible obtener un panorama más completo y poder asignar capacitaciones estandarizadas con respecto al puesto; pero también es necesario considerar capacitaciones personalizadas en los temas específicos de las áreas de oportunidad detectadas en los empleados. Es decir, no solo considerar los aspectos técnicos o comerciales, sino, también aspectos motivacionales.

De acuerdo al análisis, la mayoría de los empleados manifestó en el formato DNC tener un porcentaje considerable de dominio de sus actividades, pero también se identificó que en todos los casos hay oportunidades de capacitación. El tiempo es una amenaza con respecto a la capacitación y el nivel de producción, si no se logra estandarizar el

contenido y los tiempos, tampoco se puede medir la producción en relación a la misma, lo que puede demeritar el concepto de capacitación ante los directivos de la organización. La actividad de capacitar incluye la inherente necesidad de planear, investigar, elaborar contenidos, organizar en diferencia con solo adiestrar; en este sentido, una capacitación en su proceso puede utilizar el adiestramiento para desarrollar alguna habilidad o destreza.

Se visualiza la capacitación como gasto para la empresa, principalmente porque en lo histórico no siempre existe control y valoración de la aplicación en la ejecución de actividades; la actitud ante la capacitación, en algunos casos puede ser poco positiva, particularmente en el personal de mayor antigüedad.

Una de las causas de esta situación es la falta de una división de trabajo o bien la falta de asignación de la actividad específicamente a una persona encargada de capacitación, esto ocasiona falta de control y seguimiento; a pesar de que hay un formato de detección de necesidades de capacitación y que eventualmente se ha aplicado no se concluye el proceso, es decir se identifican las necesidades pero no se logra establecer el programa de capacitación que se llevar a cabo, ni su seguimiento y evaluación. Otra de las causas es la amenaza del tiempo en el cumplimiento de objetivos, no se dispone ni se asigna mucho tiempo a la actividad de capacitar.

En relación a esta situación el pronóstico es la rotación del personal, al aumentar el tiempo de aprendizaje de las actividades en la empresa produce un retraso en el cumplimiento de objetivos, incluso la falta de calidad en las propias actividades. En este entorno la sobrecarga de trabajo para los que dominan las actividades es común y esto ocasiona que los trabajadores se saturen, estresen y bajen su rendimiento o se sientan desmotivados al no poder incrementar sus ingresos a pesar del aumento de la carga de trabajo.

Entonces la capacitación se considera inversión mientras pueda alcanzar ciertos objetivos para los que fue planeada, de lo contrario puede convertirse en un gasto. Resulta inminente establecer el “por qué” capacitar, es decir, identificar si la capacitación

es la solución o parte de la solución a un problema u oportunidad de mejora de la organización.

Atribuirle a la capacitación la súper valorada percepción de que en automático las personas actuarán es dejar de lado que se trabaja con seres humanos capaces de decidir y de adquirir el compromiso de realizar las actividades para las que fueron contratados. El objetivo de la capacitación es facilitar al capacitado a realizar sus actividades, sabiendo cómo hacerlas; reduciendo con esto los tiempos para llegar a sus propias metas y su margen de error

Generar empleados competentes, identificados con la empresa lleva un proceso, reforzar la actitud de servicio constantemente y a través de medios o estructuras atractivas y prácticas; enseñar solamente cuestiones técnicas y dejar de lado aspectos humanos podría no cumplir con el objetivo final y lograr solamente ser el semillero de otras empresas en competencia; este sería uno de los temores actuales de los directivos y una de las limitantes para invertir en capacitación; en el supuesto de “para qué capacitar demasiado a alguien, si se puede ir”, si bien es cierto, el riesgo siempre existe, se trata no solo de desarrollar las habilidades, sino también de retener el talento a través de proyectos atractivos de desarrollo, de facilitar las labores, de lograr objetivos y a través de esto generar la lealtad de los colaboradores. Esto sería lo intangible en el aspecto interno de la organización, en los equipos de trabajo; sin embargo la intangibilidad también radica en los servicios que se ofrecen.

En definitiva la capacitación implica inversión de tiempo y también ciertos esfuerzos económicos que deben ser compensados cubriendo las necesidades específicas de la organización en este rubro y para cubrir estas necesidades, lo enseñado debe ser aprendido y más aún debe ser aplicado a manera de conocer el efecto positivo. Este efecto se traduce en productividad, calidad, rentabilidad y competitividad en las empresas.

## Recomendaciones

En consideración a la situación de la capacitación en la empresa, las recomendaciones son las siguientes:

- Establecer herramientas para la evaluación de los tópicos de capacitación.
- Seguimiento en tiempo a las necesidades de capacitación, aprovechar la oportunidad que da el personal para identificar los requerimientos reales.
- Diferenciar los aspectos que corresponden a la capacitación de aquellos que podrían confundirse con ella, a efecto de evitar inversiones innecesarias.
- Capacitación continua; de ésta manera será valorada como herramienta parte del desarrollo natural de los puestos y no como una medida de emergencia ante una situación que está fuera de control o en estatus de alerta.
- Realizar evaluaciones al desempeño para poder vincular la efectividad de la capacitación.
- Asignar y delimitar responsabilidades a los agentes multiplicadores de conocimiento.

## PROPUESTA

Es importante destacar que la propuesta a continuación es un ejemplo de la estructura de la capacitación por inducción que se recomienda para el puesto de asesor de ventas; se señala de acuerdo a la descripción de puestos los temas principales que componen el esquema. Utilizando así el mismo método para cada puesto que integra el área de ventas.

Tema		Objetivo	
<b>Introducción a Grupo Autopasión</b>		Al término de la sesión, el participante identificará las marcas que componen a Grupo Autopasión, su historia y las políticas que debe seguir.	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historia del Grupo.</li> <li>▪ Prestaciones.</li> <li>▪ Política de puntualidad.</li> <li>▪ Política de uniforme.</li> <li>▪ Política de vacaciones.</li> <li>▪ Permisos con goce y sin goce de sueldo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación Power Point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preguntas de sondeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital Humano.</li> </ul>

Tema		Objetivo	
<b>Proceso de ventas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se familiarizará con la secuencia del proceso de ventas de autos.</li> <li>▪ Reconocerá la importancia de cada paso del proceso y su aplicación en la práctica.</li> </ul>	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasos que componen el proceso de ventas.</li> <li>▪ Contenido básico de cada parte del proceso.</li> <li>▪ Sombreo de ventas en cada parte del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descargar Graham Ross.</li> <li>▪ Proceso escrito.</li> <li>▪ Mystery Shopper.</li> <li>▪ Sombreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación práctica (role play).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de ventas.</li> <li>▪ Trainer</li> </ul>

Tema		Objetivo	
<b>Producto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocerá las características de cada modelo de la gama.</li> <li>▪ Identificará las diferencias entre versiones de los diversos modelos.</li> <li>▪ Analizará las características de los modelos de las competencias.</li> <li>▪ Conocerá y aplicará los pasos y el orden para realizar demostraciones de autos.</li> <li>▪ Conocerá y ejecutará características de tecnología de los diversos modelos.</li> </ul>	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos y versiones de toda la gama.</li> <li>▪ Tecnología.</li> <li>▪ Competencia.</li> <li>▪ Demostración estática y dinámica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fichas técnicas.</li> <li>▪ Página oficial de la marca.</li> <li>▪ Autos.</li> <li>▪ Páginas de otras marcas.</li> <li>▪ Presentaciones y cursos en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen de producto (escrito o en línea).</li> <li>▪ Presentación física de proceso de demostración (role play).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de ventas.</li> <li>▪ Trainer.</li> </ul>

Tema		Objetivo	
<b>Financiamientos y seguros.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocerá las opciones financieras que hay actualmente.</li> <li>▪ Reconocerá las características como tasa, comisión por apertura, plazos, requisitos y tiempo de respuesta de cada opción financiera.</li> </ul>	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiera de casa (Tiempos, proceso y requisito).</li> <li>▪ Financiera de banco (Tiempos, proceso y requisito).</li> <li>▪ Financieras alternas (Tiempos, proceso y requisito).</li> <li>▪ Apartado de unidades.</li> <li>▪ Cobertura de seguros.</li> <li>▪ Extensiones de garantía.</li> <li>▪ Solicitud de accesorios.</li> <li>▪ Programación y entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotizador.</li> <li>▪ Solicitudes.</li> <li>▪ Formatos.</li> <li>▪ Pólizas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario escrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de servicios comerciales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotizadores (TFS y BNP)</li> <li>▪ UAC</li> <li>▪ Venta de seminuevos.</li> </ul>			
--	--	--	--

Tema		Objetivo	
<b>Proceso Contable</b>		Conocerá los requisitos contables necesarios para la entrega, así como los procesos y tiempos que necesita el área contable para efectos de autorizaciones de salida de autos para entrega y registros de depósito.	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requisitos de expediente para facturación.</li> <li>▪ Requisitos contables para entrega.</li> <li>▪ Registro de depósitos.</li> <li>▪ Formatos de Ley anti lavado.</li> <li>▪ Requisitos para en trámite de placas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listados por escrito de los requisitos.</li> <li>▪ Formatos de ley anti lavado.</li> <li>▪ Formatos de trámite de placas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contador</li> <li>▪ Facturista</li> </ul>

Tema		Objetivo	
<b>Administración de venta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocerá las actividades que hace el Administrador de ventas en relación con el puesto de Asesor de ventas.</li> <li>▪ Conocerá el proceso y tiempo para programar entregas.</li> <li>▪ Identificará los tiempos estimados para el reacondicionamiento de vehículos dañados para efecto de entrega.</li> </ul>	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística de entrega de autos.</li> <li>▪ Acceso a llaves de vehículos para exhibición.</li> <li>▪ Estatus de vehículos.</li> <li>▪ Vehículos dañados (tiempos de reacondicionamiento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación Power Point.</li> <li>▪ Llave para demos.</li> <li>▪ Listados de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formato para que el participante estructure el proceso de acuerdo a lo aprendido en la sesión. (escrito)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración de ventas</li> </ul>

Tema		Objetivo	
<b>Sistema Autoline</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizará elementos básicos del sistema así como las rutas que contribuyen a su proceso.</li> <li>▪ Identificará errores comunes en el uso del sistema.</li> </ul>	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción general al sistema (accesos y funciones).</li> <li>▪ Captura y seguimiento de clientes en CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Computadora con sistema.</li> <li>▪ Manual de usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas directas en sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas</li> </ul>

Tema		Objetivo	
<b>Filosofía Toyota</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocerá la historia de la marca.</li> <li>▪ Identificará y aplicará elementos básicos de 5's.</li> <li>▪ Conocerá la importancia de la certificación TSM y los requerimientos para su puesto.</li> </ul>	
Contenido	Material de Apoyo	Evaluación	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historia de la marca</li> <li>▪ 5's</li> <li>▪ Requerimientos TSM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación Power Point.</li> <li>▪ Video tradiciones Toyota.</li> <li>▪ Preguntas de auditoria al puesto.</li> <li>▪ Carpeta de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario escrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trainer</li> </ul>

# ANEXOS

Instrumento de detección de necesidades de capacitación



## DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DATOS PERSONALES				
Nombre		UEN:		Fecha:
Puesto	Administración de Ventas	Depto.:		
Antigüedad		Ultimo Grado de Estudios:		
A DNC EN BASE A LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				
En base a las actividades de tu puesto, califica el grado de dominio marcando con una "X" el nivel actual.				
FUNCION	DESCRIPCION DE LA FUNCION	No Domina la Actividad	Mejorando el resultado	Experto en la Función
Función A	Análisis y reportes del departamento Autos Nuevos			
Función B	Mantenimiento de catálogos de modelos, precios, e incentivos			
Función C	Selección de unidades a comprar a planta			
Función D	Compra de unidades a planta			
Función E	Intercambios			
Función F	Unidades demostradoras			
Función G	Control de unidades apartadas por la fuerza de ventas			
Función H	Placas			
Función I	Liberación de unidades			
Función J				
Función K				
Función L				
Función M				
B INFORMACION PROPORCIONADA POR EL JEFE INMEDIATO				
De acuerdo con la información anterior, marque con "X" el grado de dominio del colaborador		No Domina la Actividad	Mejorando el resultado	Experto en la Función
Función A	Análisis y reportes del departamento Autos Nuevos			
Función B	Mantenimiento de catálogos de modelos, precios, e incentivos			
Función C	Selección de unidades a comprar a planta			
Función D	Compra de unidades a planta			
Función E	Intercambios			
Función F	Unidades demostradoras			
Función G	Control de unidades apartadas por la fuerza de ventas			
Función H	Placas			
Función I	Liberación de unidades			
Función J				
Función K				
Función L				
Función M				
C DNC EN BASE A REQUERIMIENTOS PERSONALES DE DESARROLLO				
AREA DE GESTION	NOMBRE DEL CURSO			

Firma del empleado

Jefe Inmediato

Capital Humano

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas, México 2006
- BLAKE, Oscar Juan  
La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones  
Ediciones MACCHI, cuarta edición, Argentina 2003
- CHIAVENATO, Idalberto  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Mc Graw Hill, octava edición, México 2007  
Administración de Recursos Humanos, edición 2000
- CALDERON CORDOBA, Hugo  
Manual para la administración del proceso de capacitación al personal  
Editorial hispano americana, décima edición 2000
- CHEESE PETER, J. THOMAS, CRAIG ELIZABETH  
La organización basada en el talent  
Editorial Prentice Hall, Madrid 2008
- CASTANYER, francesc  
La formación permanente en la empresa  
Editorial Alfaomega, Barcelona 1999
- FRENCH, Wendell L.  
Administración de personal  
Editorial Limusa, México 1993
- GRADOS, Jaime A.  
Capacitación y desarrollo de personal  
Editorial Trillas, Mexico 2009
- HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, BAPTISTA LUCIO  
Metodología de la investigación  
Editorial Mcgraw Hill, quinta edición, México 2010
- HARRIS JR. JEFF  
Administración de recursos humanos  
Editorial Limusa, México 1980
- LAWRENCE J. GITMAN, CARL MCDANIEL  
El futuro de los negocios  
Editorial Thomson 5ta edición, 2007
- LESCANO DUNCAN, Lucio  
Como desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados.  
Revista Empresa y Humanismo Vol VXII/No.1/2014/23-40
- MENDEZ, Carlos Eduardo  
Metodología  
Editorial Limusa
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro  
Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo

Editorial Trillas, México 1998

- RAMIREZ A. Hilda T.

El enfoque del control total de la calidad  
Estudio de caso en empresas Mexicanas

- SILICEO, Alfonso

Capacitación y Desarrollo de personal  
Editorial Limusa, México 2010

- SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

Programa estratégico de la industria Automotriz 2012-2020

Secretaría de Educación Pública

Competencias de personas y perfiles ocupacionales, sector comercio junio 2012

[http://www.conocer.gob.mx/perfiles\\_ocupacionales/pdf/comercio.pdf](http://www.conocer.gob.mx/perfiles_ocupacionales/pdf/comercio.pdf)

- MONTERROSO, Mónica

Iniciativa T cursos

Visita mayo, 2015

<http://www.iniciativat.com/component/content/article/24-emprendimiento/1361-la-capacitacion-interna.html>

- Secretaría de Educación Pública

Enfoque Centrado en competencias, 2012

Visita mayo, 2015

[http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepri/plan\\_de\\_estudios/enfoque\\_centrado\\_competencias](http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias)

- Secretaría del trabajo y Previsión Social

Visita Octubre, 2014

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/inclusion\\_laboral/capacitacion/atencionROL\\_stps.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/atencionROL_stps.html).

- <http://www.uteg.edu.mx/tesis/AR/0439.pdf>

Visita Noviembre, 2015

- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=8>

Visita Noviembre, 2015

- <http://www.forbes.com.mx/capacitacion-respuesta-urgente-ante-la-globalizacion/>

Visita Noviembre, 2015

- <http://educacionejecutivablog.com/2010/03/26/nuevo-modelo-de-capacitacion-en-recursos-humanos-aprender-a-mejorar-tu-desempeno-en-el-trabajo-y-reducir-tiempos>

Visita Diciembre, 2015

- <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

Visita Diciembre, 2015

- Universidad pedagógica Nacional- tesis: la capacitación en México abdiel meza chavez

<http://200.23.113.59/pdf/18851.pdf>

Visita Diciembre, 2015

- La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo

<http://www.areasrh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

Visita Diciembre, 2015