UNIVERSIDAD MICHOACANA DE

SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CASO PRACTICO

"CAPACITACION PARA EL PUESTO CONTROLISTA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

JUAN TAPIA BENITEZ

ASESOR:

L.A.E. Joel René Soria García

MORELIA, MICHOACAN, FEBRERO 2015.

FACULTAD DE CONTADURÍA
CIENCIAS ADMINISTRATIVA

INDICE

RESUMEN……..3
ABSTRACT…….....4
INTRODUCCION……..5
JUSTIFICACION…….....7
HIPOTES……9
OBJETIVO GENERAL……11
OBJETIVOS ESPECIFICOS…….11
MARCO CONTEXTUAL……12
MARCO TEORICO…….13
ANTECEDENTES……...14
MARCO LEGAL……..17
LA CAPACITACION…….....19
OBJETIVOS DE LA CAPACITACION……21
LA CAPACITACION COSTO O INVERSION.....23
MODELO ROI (Return on Investment)……24
MODELO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION……..25
MODELO DE CAPACITACION(CHIAVENATO)……27
DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION……29
CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL……33
DETERMINANDO LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION……...35
CASO PRACTICO……36
ESTRUCTURA DE LAEMPRESA……37
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION……38
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO…….....38
PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS……39
PRINCIPALES RETOS…….39
DESICIONES……..39
FORMATOS DE CONTROL DE CALIDAD……...40
FORMATO DE ANALISIS control de calidad de la reparación…….....41
TARJETA VIAJERA……42
REPORTES MENSUALES……44
TABLA DE OMISIONES FRECUENTES…….....46
GRAFICA DE DESEMPEÑO por técnico mensual…….....48
CONCLUSIONES…….....50
BIBLIOGRAFIA…….....51

RESUMEN

En toda organización es indispensable la capacitación con el propósito de lograr el éxito de la misma, pues al dar esa capacitación a sus empleados se logrará que todas las actividades que realicen éstos sean de alta calidad.

Es un análisis de lo que es y lo que representa la capacitación y desarrollo en las organizaciones, como debe administrarse e impartirse, esto es, señalando las etapas del proceso para llevarla acabo y que actividades se deben realizar en cada etapa del proceso. Se hace una clasificación de las técnicas que se deben utilizar en la enseñanza, señalando cual es la mas efectiva para el aprendizaje. De igual manera, se señalan algunas leyes o aspectos a tomar en consideración, para facilitar el aprendizaje y se pueda aprovechar con mayor efectividad la capacitación de los trabajadores, de tal manera que considerando ambos aspectos, es decir, si el instructor hace mas fácil la enseñanza, a los participantes en la capacitación se les facilitara el aprendizaje, complementándose de esta manera el proceso de "enseñanza-aprendizaje" para beneficio de ambas partes, esto es, la organización y el recurso humano.

CONTROL CALIDAD AUTOMOTRIZ

ABSTRACT

Throughout the training organization on for the purpose of achieving the success of it is therefore essential to provide this training to their employees is obtained that all these activities are processes a high quality.

It is an analysis of what is and what training and development represent in organizations, how they are classified, as it should be managed and delivered, that is, pointing out the stages of the process to take place and what activities should be performed in each stage of the process. A classification of the techniques to be used in teaching is made, pointing out which of them is most effective for learning. Similarly, some aspects and laws are pointed out to facilitate learning for making training more effective to workers, so that, considering these both aspects, that is to say, if the instructor makes easier the training to participants, they will be learning more easily, thus, completing this way the process of "teaching-learning" for the benefit of both parties, that is, organization and human resources.

INTRODUCCION

La expansión y complejidad del proceso de capacitación para empresas que se observan en las ultimas décadas no debe perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compas de profundas transformaciones económico-sociales, surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo.

Ello obliga a una búsqueda de fuentes externas, lo que conduce a ubicar los orígenes de la capacitación en los maestros de la filosofía clásica (en Aristóteles ya hay referencias a la técnica) y de la filosofía y la pedagogía modernas (fundamentalmente del siglo XVIII).

Desde mediados del siglo XX integra, en alguna medida, el basto movimiento conocido como “educación de adultos”, “educación no formal”, “andragogia”, aprendizaje continuo” o “educación continua”. Las diversas denominaciones, que dependen de tradiciones teóricas y de las prácticas profesionales en esta área, constituyen un signo de los múltiples enfoques posibles, los que determinan, a su vez, que se pueda plantear la historia de la capacitación desde diversas perspectivas.

Las prácticas de capacitación laboral se vieron influenciadas por la consolidación de enfoques provenientes de teorías administrativas, psicológicas o pedagógicas, originarias también de los países desarrollados creando así una gran necesidad mundial de capacitar para poder producir, mejorar, evolucionar, superarse y competir.

Sin duda alguna la aplicación de la capacitación en todas las áreas o departamentos siempre será de vital importancia para una organización o empresa ya que al realizarla se obtendrán excelentes resultados a corto y largo plazo.

Lograr que un grupo de personas capitalice su aprendizaje, enfocándolo al logro de objetivos requiere mucho más que buenas intenciones. Lo primero en lo que se tiene que trabajar, es en conocer a la organización y las características de su personal, lo que facilitara no solo el diseño si no su punto de partida a la hora de impartirla, debido a las circunstancias organizacionales o del grupo a capacitar.

Durante el desarrollo de la capacitación, es importante cuidar los elementos que crean las condiciones para una colaboración efectiva y reforzar estos elementos permitirá al equipo encaminarse hacia el régimen deseado que, de seguirlo, con toda certeza, los beneficios como, la optimización de recursos de la empresa, individuos mas motivados, mayor facilidad para adaptarse a los cambios.

La capacitación no solo es factible realizarla a personal de nuevo ingreso también personal con antigüedad necesita de la retroalimentación sobre la forma en que opera la empresa u organización.

JUSTIFICACION

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que en una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración de sus jefes les prodiguen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen adecuadamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las

expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

HIPOTESIS

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa y de cada persona que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendiendo este como “el conjunto ordenado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida o destino natural y espiritual”.

Existen diversas formas para ser competitivo, crear un producto con mayor calidad que la de los competidores; proporcionar mejor atención y servicios a los clientes; lograr mejores costos de fabricación que los competidores o proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. En todos estos ejemplos, es fundamental la participación del factor humano y esto se puede lograr atreves de la capacitación.

Requerimos pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones y este medio **es sin lugar a duda la capacitación**.

Sin duda alguna la capacitación genera un crecimiento tanto personal como de grupo u organización siendo esta la base para la mejora de cualquier proceso, disparando en forma ascendente a cualquier organización o persona siempre y cuando se aplique de manera correcta, los resultados serán siempre inmediatos y positivos.

Importantes sociólogos y filósofos de la administración ya han señalado la importancia “futura” de la educación. Decimos “futura”, no por que en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino por que las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que desde este momento en adelante, la educación o cupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente, morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus

colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

OBJETIVO GENERAL

Conocer los elementos y factores más importantes que intervienen en el diagnostico y diseño de un programa integral de capacitación, así como lograr un modelo que responda a las tendencias y necesidades de una organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la capacitación.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Motivar al capital humano hacia un crecimiento personal a través de la capacitación.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

MARCO CONTEXTUAL

En la actualidad hacer una empresa en nuestro país es complejo por la gran incertidumbre o riesgo que genera tanto los factores ambientales como los macro ambientales, siendo ello mas evidente en estos últimos años en el ingreso y la caída de varias marcas. Esto, debido posiblemente a un ineficaz plan de marketing, a un ineficiente liderazgo o un personal poco motivado y con una pobre o nula capacitación, entre otros.

En esta década el contexto internacional se enfoca a procesos de globalización económica y competitividad, los cuales están modificando las estructuras económicas sectoriales que contemplan incrementos en el desarrollo empresarial, dándoles nuevas perspectivas a un mercado potencial, productividad, tecnología, abastecimiento y distribución de sus productos y servicios.

La capacitación en México debe ser tomada seriamente, debido a que los cambios en las condiciones tanto internas como externas del país implican que una organización realice los ajustes necesarios para adaptarse rápidamente.

Una de las herramientas que mejor permiten obtener y valorar resultados en la administración de recursos humanos de una empresa es la capacitación, impartida de manera adecuada la capacitación de personal genera resultados gratamente positivos para todas las partes involucradas en los procesos diarios de una empresa.

Al contar con personal preparado, informado con datos actualizados sobre productos, servicios, políticas de la empresa, podrán afrontar exitosamente cualquier reto que se les presente.

El costo por equivocaciones de los empleados al realizar su trabajo es mucho mayor que el costo por capacitarlos en forma continua y programada además del beneficio económico que esto conlleva.

En ocasiones los empresarios no capacitan a su personal por temor a ser abandonados por el empleado una vez que termina la capacitación, o bien, temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve a u empleado ya capacitado.

MARCO TEORICO

DEFINICION:

- Byars y Rúe la capacitación:

Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

- Reyes Ponce:

Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica y practica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

- F. Sikila, la define como:

El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

- Amaro Guzman:

Es el proceso mediante el cual una empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

ANTECEDENTES

A lo largo de los años el hombre ha perfeccionado sus conocimientos con el objeto de facilitar su labor diaria, en un principio fue a través de la transmisión de técnicas o conocimientos de generación en generación que les permitiera compartir los “secretos” de las labores diarias.

La función de la capacitación se presenta como una fase intermedia en la evaluación de una sociedad agrícola tradicional a una industria.

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.
Las leyes del Código Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el Colegía, con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

La alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal. Los gremios constituyeron la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dieron origen a las agrupaciones de trabajadores mejor conocidas como sindicatos dando lugar a la creación de los reglamentos en cuanto a la calidad y cantidad de trabajo que realiza un trabajador tomando en cuenta un sistema de remuneración.

Para poder conformar un gremio se requería la participación de tres elementos los cuales son:

- Maestro: el cual era el que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

- Aprendices: son quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.

- Oficiales: son los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia.

Conforme el tiempo transcurrió los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto se requirió de más maquinaria y materiales dando lugar a una mayor inversión por parte de los maestros. Con esto nació la necesidad de parte de los trabajadores de instalar sus propios talleres haciendo que existieran trabajadores especializados.

Siendo así que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

La revolución industrial altero el método de capacitación existente: el personal con poca experiencia podía operar maquinas, en ese sentido los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso domestico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría, y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

A partir de la primera guerra mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en las actividades que ya sabían hacer, sino también en otras en especial las bélicas. Durante este periodo la mujer desempeño un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres y jóvenes eran requeridos para que participaran en la guerra.

Esto trajo como consecuencia cambios en la capacitación como en las jornadas de trabajo debido a que existía toque de queda, la producción disminuyo y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.

Los antecedentes de la capacitación en México se remontan a la época prehispánica, donde la población contaba con preparación académica en escuelas como el Telpochcalli y el Calmècac, donde los jóvenes desarrollaban habilidades militares y domésticas.

Durante la época colonial se encuentran las Cartas de Indios que establecían ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería”, donde se enseñaba a la juventud destinada a las minas y se trata a la educación como el desarrollo de las facultades

intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos. También se le impedía al los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje.

Para 1800 existían artesanos jornalistas que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez tenían bajo sus órdenes aprendices los cuales luego de cumplir con un cierto periodo de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

Durante el Porfiriato la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y se encontraba concentrada en las manos de unos cuantos, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo, las jornadas constaban hasta de 14 horas diarias y con salarios muy bajos.

En la Constitución de 1917 se reflejan dichos cambios que promueven ciertos “derechos del trabajo”, que pugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. De dicha constitución, se desprende el artículo 123 que menciona: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

En el año de 1970 en México la Ley federal del trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador, en 1978 se origina el sistema de capacitación y desarrollo.

Actualmente existe una difundida percepción de que la globalización y la integración económica, esta aumentando la importancia de las políticas de capacitación.

MARCO LEGAL

En México existe todo un marco legal que regula todas las actividades involucradas en la capacitación.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados:

1.- La federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art.2 Apartado B Fracción II.

2.- La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución Art. 18).

Sin embargo la capacitación de un trabajador como una obligación de la empresa esta fundamentada en el Articulo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que establece que:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad".

Ley federal del trabajo "SOBRE LA CAPACITACION Y LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA ".

25-VIII Y; Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitar.

391-VII; Proporcionar capacitación y adiestramiento.

153-E; Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, cuando el trabajador desee en alguna actividad distinta.

153-Q; Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

De manera paralela, el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación que beneficien sus respectivas actividades productivas, entre ellos están:

- Instituto de Capacitación de la Industria de la Capacitación (ICIC).
- Instituto de Capacitación Azucarera (ICA).
- Instituto de Capacitación Automotriz (ICA).
- Centro de Capacitación textil (CATEX).

Solo por mencionar algunos.

LA CAPACITACION

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998).

Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997).

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.”

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

4. Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

Beneficios de la capacitación en los empleados:

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Aumenta la eficacia y eficiencia organizacional.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mejora del clima laboral.
- Facilita los cambios y la innovación.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

A nivel de los recursos humanos la capacitación debe arrojar resultados como:

- Reducción de rotación del personal.
- Reduce el ausentismo.
- Aumenta la eficiencia individual de los empleados.
- Eleva el conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y comportamiento de las personas.

A nivel de las tareas y operaciones, los resultados esperados deben ser:

- Aumento en la productividad.
- Mejoran la calidad de los productos y servicio.
- Reducción en el índice de accidentes.
- Reduce el índice de mantenimiento de maquinas y equipos.

LA CAPACITACION COSTO O INVERSION

En un entorno como en el que vivimos actualmente, que cada vez avanza y cambia con mayor rapidez, la capacitación representa para las empresas la mejor opción de inversión para lograr ser competitivas y generar mayor valor agregado.

En las empresas la atención debe centrarse en proporcionar continuamente oportunidades para mejorar las habilidades y competencias de las personas e incluir actividades designadas a capacitar y motivar a los colaboradores para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Analizando la relación costo-beneficio, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve mas fuerte, productiva y rentable.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus colaboradores. Esto permite saber si cada persona a llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones mas elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

EL MODELO ROI (Return on Investment)

Cuantificar el impacto de un programa de capacitación en variables duras del negocio ha sido siempre una gran interrogante y un gran desafío. Si el entrenamiento ha funcionado los efectos de un “mejor servicio” o de trabajadores mas contentos para la empresa suelen quedarse en el nivel de las percepciones positivas. Pero, ¿es posible a la capacitación ponerle número y medirla en términos de balance financiero?

El modelo ROI asegura que si es posible ponerle números y medirla, pero como es lógico deben darse ciertas condiciones.

El modelo ROI es un indicador financiero que nos dice si el dinero que invertimos en algún negocio nos dio utilidades y a que nivel. Un financiero sabe analizar los retornos de inversión sobre inversiones de capital.

En recursos humanos el termino ROI se utiliza en los últimos años y trata de entender si el dinero que se invierte en capacitación empresarial, es recuperado con nuevos conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas en al capacitación. Es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Actualmente se ha utilizado en más de 40 países para mejorar la efectividad y eficiencia de programas de desarrollo dentro de empresas privadas y organismos públicos. Si bien no es el único modelo que mide la inversión en capacitación, es el más extendido y las experiencias acumuladas apoyan su validez y aplicabilidad.

MODELO DE UN PROGRAMA DE CAPACITCION

(Córdova)

LA INDUCCION Y EL ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.

LA INDUCCION.

Es el proceso inicial por medio del cual se proporcionara información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, es común que la inducción incluya: valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, historia de la empresa y algunas cosas más dependiendo de la empresa u organización.

ENTRENAMIENTO DEL PUESTO.

Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuales van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de un manera clara que es exactamente que es lo que esperamos de el.

ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es

totalmente ajeno. Para ello existen varias técnicas, pero una que se plica con mayor éxito es el método de los cuatro pasos:

1.- Prepare al trabajador.

2.- Muéstrele el trabajo.

3.- Póngalo a prueba.

4.- Sígalo en la práctica.

EVALUACION.

Al fin del programa siempre debe haber una evaluación de dicha capacitación siendo los resultados la pauta para dar el siguiente paso o recibir nuevamente la retroalimentación o capacitación de temas que no fueron digeridos con claridad y así obtener los resultados que la capacitación implica.

DETERMINACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION.

Una vez que los conceptos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

MODELO DE CAPACITACION

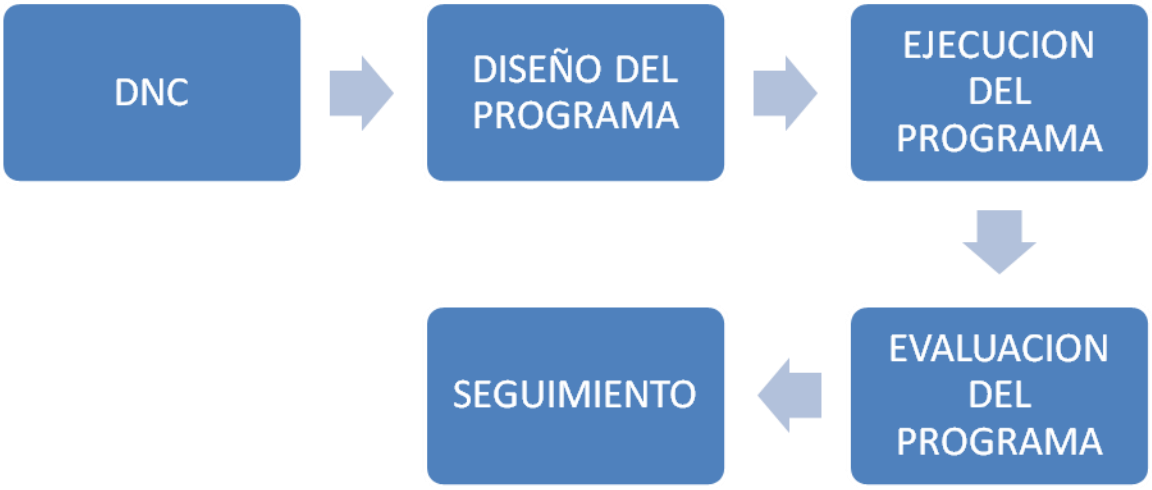
(CHIAVENATO)

Según Chiavenato afirma que después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir sus componentes básicos: a quien debe entrenarse, como debe entrenarse, en que, quien debe entrenarlo, donde y cuando, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

La capacitación es un proceso cíclico y continúo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnostico. Inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer (pasadas, presentes o futuras).
- Diseño. Elaboración del programa de capacitación.
- Implementación. Aplicación y conducción del programa de capacitación.
- Evaluación. Verificación de los resultados del entrenamiento.

Ejemplo grafico:



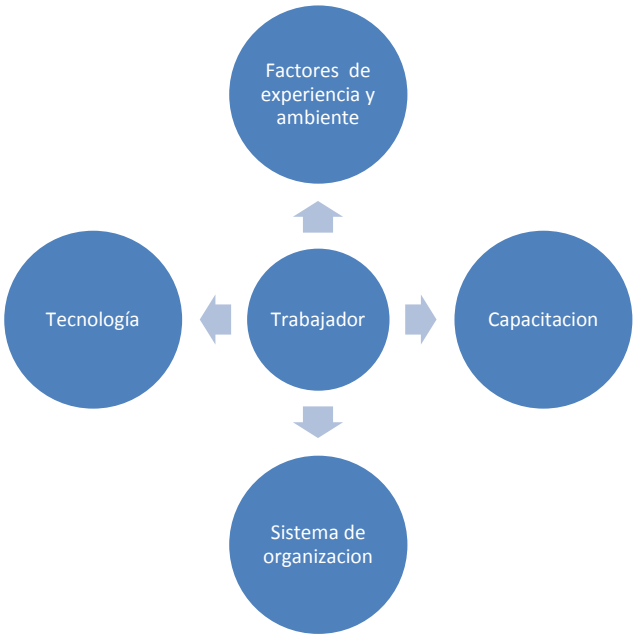
DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

(Rodríguez)

El éxito de un programa de capacitación depende de que se haya planeado o preparado adecuadamente. La preparación cuidadosa ayudara a:

- Lograr el máximo beneficio para los participantes.
- Darle al programa importancia y validez.
- Aumentar la seguridad en sí mismos a los instructores encargados de impartir el programa.

Factores que estimulan el nuevo comportamiento del trabajador.



ASPECTOS IMPORTANTES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es entonces nuestra responsabilidad capacitar a cada nuevo recurso que contratamos.

LA INDUCCION Y EL ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto.

LA INDUCCION

E el proceso inicial por medio del cual se proporcionara al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente a su lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicio al personal, etcétera. Además de estos temas no esta de mas ejercer una sensibilización a la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

ENTRENAMIENTO DEL PUESTO

Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuales van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara que es exactamente lo que se espera de él.

Una herramienta necesaria para el proceso antes mencionado es la "descripción del puesto", la cual debe contener la siguiente información:

- Título del puesto
- Departamento al quepertenece
- Fecha de elaboración
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.
- Si la persona va a tener funciones de Jefatura, enuncie los puestos que va a tener a su cargo.
- Describa la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía, (organigrama).

ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello existen varias técnicas, pero una que se aplica con mayor éxito es el método de los cuatro pasos:

1. Prepare al trabajador.
2. Muéstrele el trabajo.
3. Póngalo a prueba.
4. Sígalo en la práctica.

El siguiente es un método alternativo:

1. El instructor dice y hace.
2. El instructor dice y el alumno hace.
3. El alumno dice y el instructor hace.
4. El alumno hace y dice.

No debemos perder de vista que no todos los empleados aprenden a la misma velocidad y que hay algunos que necesitan mas tiempo que otros para aprender; ayúdelos a que esto suceda por el bien de su empresa.

CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional, nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en el puesto que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad especifica, como por ejemplo un curso de Excel. En contraste, el desarrollo profesional busca formar a mediano o largo plazo, líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, por ejemplo un posgrado en finanzas.

Para tomar las decisiones correctas en cuanto a que programas de capacitación requieren nuestros colaboradores, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, debemos realizar previamente las siguientes actividades:

- Elabore una descripción de todos los puestos de su compañía

- Realice una “DNC“.Observe comose desempeñan sus empleados, como tratan a los clientes, o simplemente conteste lo siguiente: ¿que tendría que tener esta persona para ser jefe de área? Atreves de la observación, realizando cuestionarios a losempleados sobre su interés y evaluando su desempeño, podemos formarnos una idea sobre las necesidades de capacitación.

- Determinar cual o cuales cursos-entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de su empresa en general y después seleccione que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.

- Establezca los objetivos que quiere alcanzar con la capacitación y determine de que forma recuperara el dinero invierta (retorno sobre inversión).Por ejemplo si contrato un curso profesional de ventas para todos mis vendedores, y si después

de tomar ese curso mis vendedores incrementan un 30%, esto generaría utilidades por “x” cantidad y por lo tanto recuperaría mi inversión en “Y” meses.

DETERMINANDO LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar qué tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación

Las actividades de capacitación que realice en su compañía tienen el efecto de hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del empleado y se reduce la rotación de personal.

CASO PRÁCTICO

PROCESO DE CAPACITACION

PARA EL PUESTO: CONTROLISTA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ

ETAPAS:

I.-ESTRUCTURA DELA EMPRESA

II.-DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

III.-PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

IV.-PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS

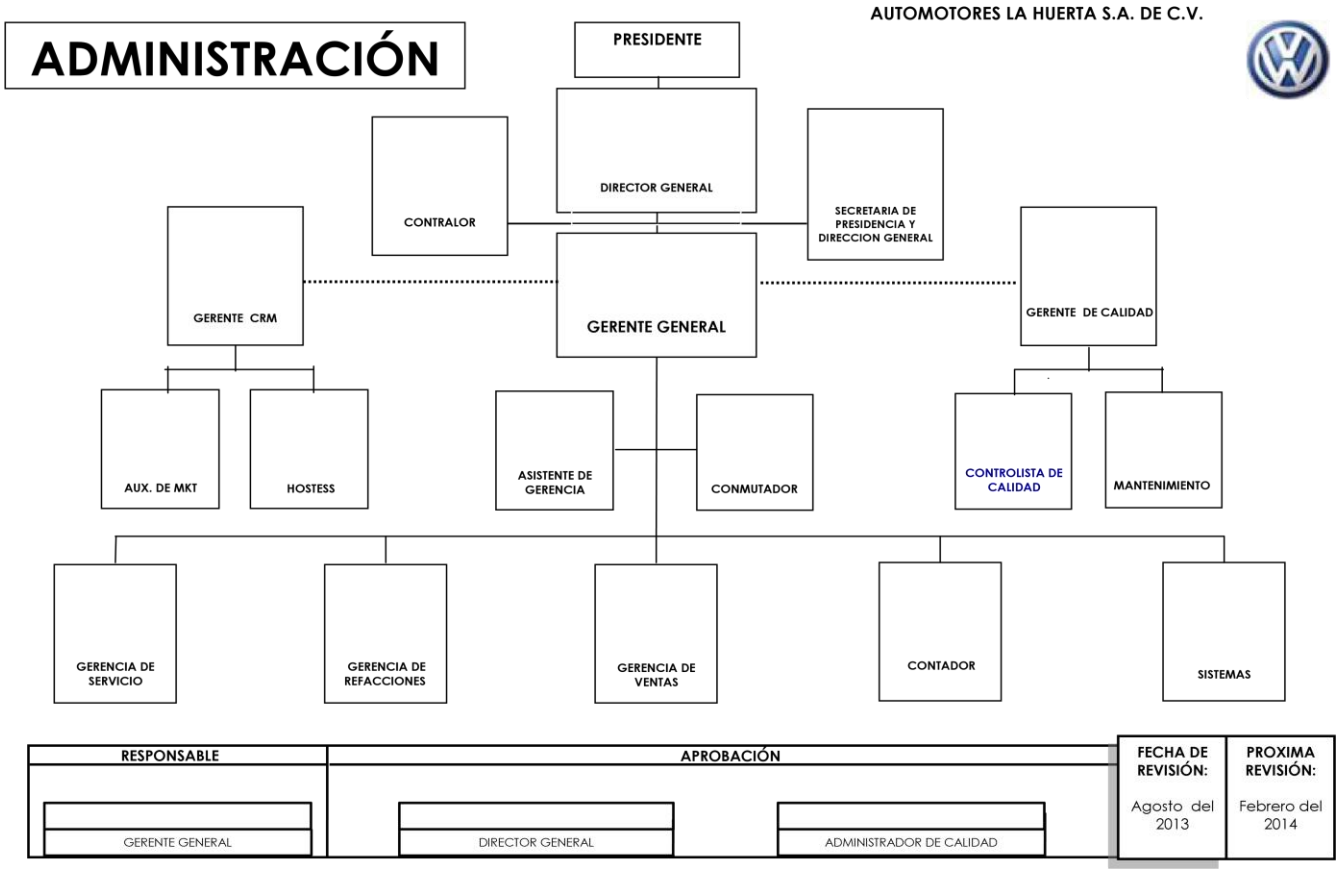
V.-PRINCIPALES RETOS

VI.-DECISIONES

VII.-FORMATOS DE CONTROL DE CALIDAD

VIII.-CONCLUSIONES

I.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA:



II.- **DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

El origen de la necesidad de capacitar y crear el puesto de controlista de calidad, surge automáticamente debido a la demanda de parte de los clientes que reflejan la ausencia de calidad en los servicios de postventa prestados por la empresa “automotores la huerta”, cabe señalar que el margen variable de dicha organización tenía una tendencia negativa en los últimos dos años pegando directamente en la utilidad de la misma, creando problemas financieros, de imagen y pérdida de clientes afectando e involucrando a todo el personal que ahí labora.

III.- **PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO**

Revisar a tiempo que los trabajos descritos en la orden se realizaron en forma correcta. Efectuar recorridos de prueba (solo en los casos especiales que amerite tal prueba) que aseguren la calidad de los servicios brindados a nuestros clientes.

Todo esto con un importante objetivo servicios con cero “reparaciones repetidas (RR)” y por consiguiente cero reclamos de parte del departamento de post venta (servicio).

Todo lo anterior medido y estimulado, pero también sancionado de manera directa y económica hacia los Técnicos de servicio, creando así un sentido de sensibilidad más agudo en los empleados que intervengan en tales tareas, repercutiendo todo directamente en nuestro margen variable ante planta y utilidades de la empresa.

IV.- **PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS**.

- Gerente de servicio
- Jefe de taller
- Técnicos
- Asesor Técnico
- RAD
- Garantías

V.- **PRINCIPALES RETOS**.

Hacer una correcta y eficiente revisión de vehículos terminados para de esta manera hacer los reportes oportunos tanto a técnicos como al jefe de taller y corregir el problema o error omitido por el técnico y evitar reclamos al momento de la entrega del vehículo o posterior a la entrega del mismo.

VI.- **DECISIONES**.

Definir si un auto está terminado o no.

VII.- **FORMATOS DE CONTROLES DE CALIDAD**

a) Formato de ANALISIS_ Control de calidad de la reparación.

b) Tarjeta viajera.

c) Reportes mensuales (ejemplos): Tecnico-omision, Omisiones frecuentes, Grafica de desempeño por técnico.

d) Formula grado de cumplimiento de “puntos correctos” en %.

e) Formula grado de cumplimiento en la totalidad de las verificaciones en %.

a) **FORMATO DE ANALISIS**; Control de calidad de la reparación

Analisis_**Control de calidad de la reparación:**

Periodo de control:	Fecha:	Firma Gte. Servicio:	Firma controlista calidad:

Informe de control:	Si “no OK” = anotar x Si” OK “ = No anotar

No.	No. Orden:	Servicio:	Técnico:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Observaciones:
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
		Total periodo de prueba:																		

Este formato nos ayuda a llevar un control diario de omisiones en las que incurre cada técnico y así notener ninguna fuga de información.

TARJETA VIAJERA

PROGRAMA DE CONTROL	Controlista de Calidad:

Fecha de inicio de control: / /	Hora de inicio de control:

Tareas/Actividades		K	S	D	SE	Observaciones
Verificar trabajo realizado:	Comprobar que el trabajo corresponda a las peticiones del cliente					
Verificar hoja de instrucciones:	Comprobar el llenado de formatos					
Verificar luces interiores:	Comprobar todas las luces del habitáculo, maletero					
Verificar radio:	Comprobar funciones, reproductor,(CD,MP3),auxiliar, USB.					
Verificar A/C:	Comprobar funcionamiento de aire acondicionado(debe enfriar)					
Verificar intervalos de servicio:	Comprobar testigo de próximo servicio (no debe estar prendido)					
Verificar limpiaparabrisas:	Comprobar funcionamiento de rasquetas(deben limpiar) y eyectores					
Verificar embrague:	Comprobar altura del pedal, ruidos de pedal					
Verificar puertas y cristales:	Comprobar apertura,lubricación,limpieza.Funcionamiento de elevadores					
Verificar frenos:	Comprobar altura del pedal, fugas y operación del freno de mano					
Verificar luces exteriores:	Comprobar funcionamiento de faros, direccionales, emergencia, freno					
Verificar niveles de fluidos:	Comprobar nivel de líquido de frenos,aceite,antigel,chorritos y batería					
Verificar bajos del vehículo:	Comprobación de tren de rodaje, fijaciones y fugas.					
Verificar escape y catalizador:	Comprobar daños y fijación.					
Verificar TOT's :	Comprobar la calidad de los trabajos realizados en otros talleres					
Recorrido de prueba:	Verificar que se haya realizado el recorrido de prueba					

Nombre del controlista de calidad:	Hora de termino del control:

En la Tarjeta Viajera (checklist) es evaluado cada técnico al finalizar su reparación o tarea solicitada por el cliente, tomando como referencia cada punto y asípoder darnos cuenta si realizo su trabajo con un 100% de efectividad, por el contrario si se encuentran omisiones(errores al realizar su trabajo o simplemente dejo de lado un servicio solicitado) será marcado con una “x”, creando una evidencia documental del error u omisión por parte del técnico, esperando su pronta reivindicación y/o corrección del problema, para de esta manera dar por terminado el servicio, obteniendo así una buena evaluación e imagen por parte del cliente.

Si no es encontrada ninguna omisión se palomea cada punto a evaluar, dando por terminado el trabajo.

REPORTES MENSUALES

TABLA DE OMISIONES DEL MES (ejemplo):

TÉCNICO	OMISION	OR	FECHA	SERVICIO
Rodrigo García	No reporto alineación y balanceo	62516	04/02/14	S
Juan Valencia	No puso a tiempo el reloj del tablero	62574	04/02/14	SE
Juan Valencia	No pego aviso de próximo servicio	62614	06/02/14	S
Erick	Clavo incrustado en llanta trasera derecha	62622	06/02/14	S
Erick	llanta trasera izquierda abierta	62622	06/02/14	S
Gustavo	Palanca de velocidades no regresa a su posicion central (se cambiaron bujes)	61591	07/02/14	D
Adrián	No reporto elevador trasero izquierdo con ruido al subir	62655	08/02/14	S
German	No reporto encendedor no funciona	61217	08/02/14	Rev.HP
Erick	Luz de placa lado izq. No prende	62696	08/02/14	S
Erick	No funciona el encendedor	62696	08/02/14	S
Guadarrama	Tercera luz de stop no prende completamente	62642	08/02/14	S
Rodrigo García	No puso el reloj a tiempo	62564	10/02/14	SE
Guadarrama	ruido en cristal trasero derecho (por suciedad)	62774	11/02/14	S
Uriel	Nivel de aceite de dirección bajo	62849	15/02/14	SE
Uriel	Tolva de disco de freno dañada raspando con disco (causa de ruido al circular)	62913	15/02/14	D
Guadarrama	Ruido en cristal del. Izquierdo	62936	17/02/14	S
Adrián	No puso tornillo de toma de aire (quedando un poco suelto)	62987	18/02/14	D
Gustavo	Perilla de volumen del estéreo no funciona correctamente	62982	18/02/14	S
German	No lleno formato de inspección de entrega	63008	18/02/14	SE
German	Llenado incorrecto de pegatina de aviso de prox. Servicio.(fecha errónea)	63008	18/02/14	SE
Uriel	No reviso nivel de aceite de transmisión	63034	19/02/14	S
Aldo	No aplico protector de polos a batería	62683	20/02/14	S
Guadarrama	No prende luz direccional de espejo lateral derecho	63058	20/02/14	S
Erick	No tapo depósito de líquido de frenos	63105	21/02/14	S
Juan Valencia	No pego aviso de próximo servicio	62903	21/02/14	S

Simbología: S; servicio D; diagnosticoSE; servicio de entrega auto nuevo K; reparación menor Revisión .HP; hojalatería y pintura.

TABLA DE OMISIONES MENSUAL: ejemplifica altécnico, tipo de omisión, número de orden, fecha, y tipo de servicio en que tuvieron omisión(s) (error), resaltando en color rojo las omisiones consideradas como “graves”.

TABLA DE OMISIONES FRECUENTES:

Ejemplo:

TAREAS / ACTIVIDADES		
1	VERIFICAR TRABAJO REALIZADO	3
2	VERIFICAR HOJA DE INSTRUCCIONES	
3	VERIFICAR LUCES INTERIORES	3
4	VERIFICAR RADIO	
5	VERIFICAR SISTEMA VENTILACION A/C	
6	VERIFICAR INTERVALOS DE PROXIMO SERVICIO	1
7	VERIFICAR LIMPIAPARABRISAS	
8	VERIFICAR EMBRAGUE	
9	VERIFICAR PUERTAS Y LEVANTACRISTALES	3
10	VERIFICAR FRENOS	
11	VERIFICAR LUCES EXTERIORES	2
12	VERIFICAR NIVELES DE FLUIDOS Y BATERIA	
13	VERIFICAR BAJOS DE VEHICULO	3
14	VERIFICAR TUBO DE ESCAPE Y CATALIZADOR	
15	VERIFICAR TRABAJOS EN OTROS TALLERES (TOT's,SOLO SI APLICA)	
16	RECORRIDO DE PRUEBA (SOLO SI APLICA)	

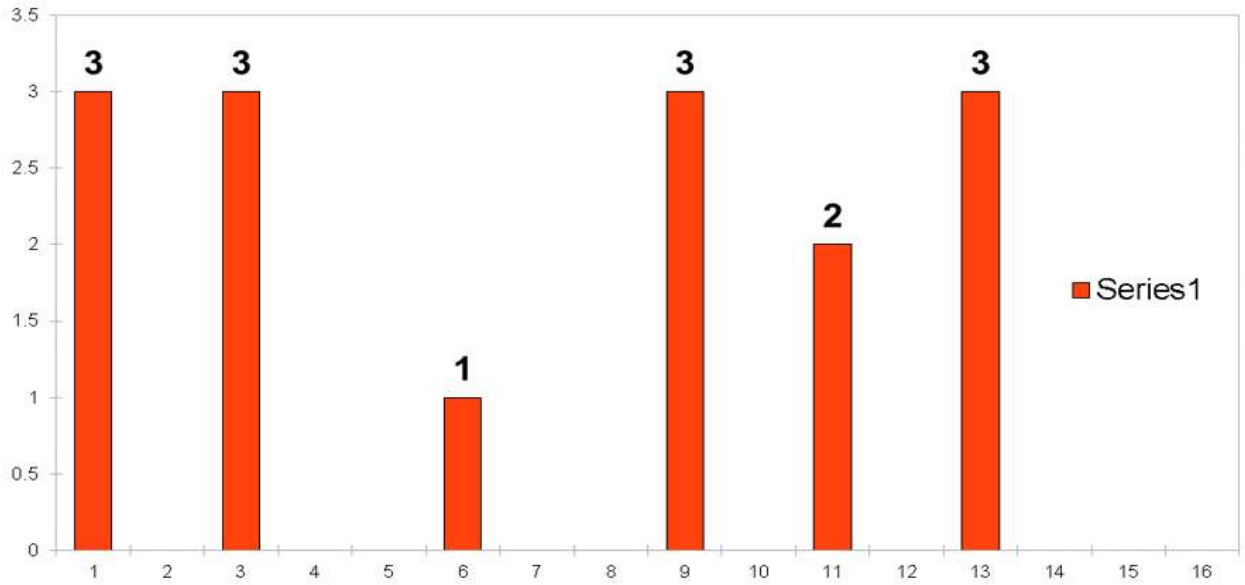
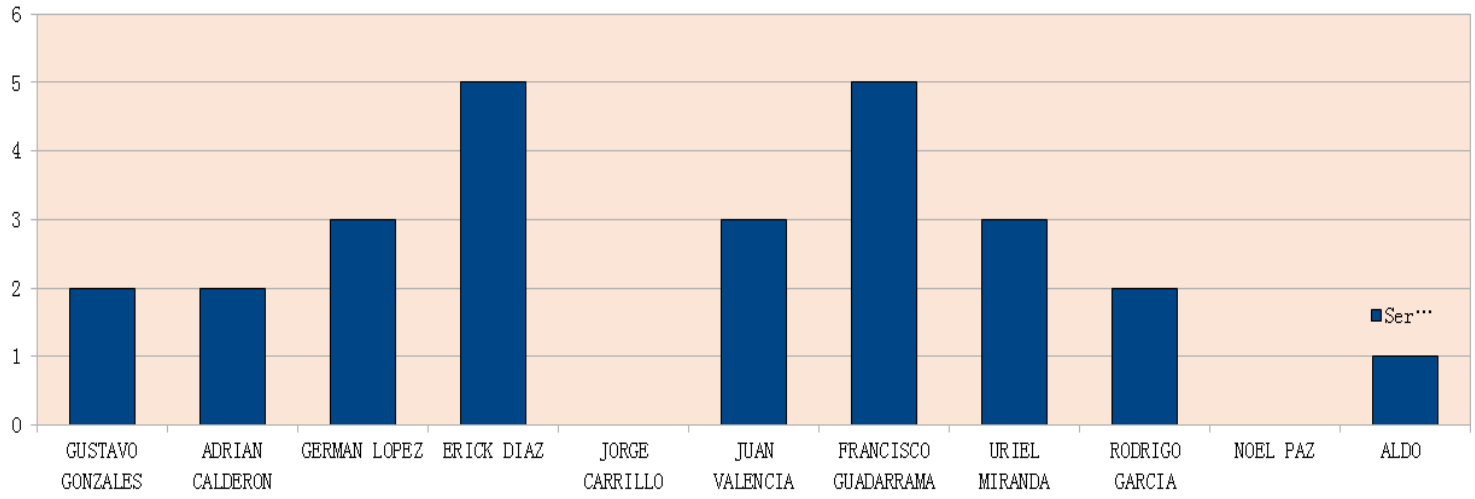


TABLA DE OMISIONES FRECUENTES: La tabla y grafica nos muestran claramente los temas y áreas de oportunidad a trabajar con cada técnico y así llevar a cabo la capacitación o búsqueda del por que incurre en tales omisiones.

GRAFICA DE DESEMPEÑO; por técnico mensual.

ENERO

TÉCNICO	TOTAL	GRAVES	SIMPLES
GUSTAVO GONZALES	2	1	1
ADRIAN CALDERON	2		2
GERMAN LOPEZ	3		3
ERICK DIAZ	5	2	3
JORGE CARRILLO			
JUAN VALENCIA	3		3
FRANCISCO GUADARRAMA	5	1	4
URIEL MIRANDA	3	1	2
RODRIGO GARCIA	2		2
NOEL PAZ			
ALDO	1		1



GRAFICA DE DESEMPEÑO:

Muestra el total de omisiones que cada técnico tubo en el mes, los colores nos ayudan a evidenciar las omisiones graves de las no graves , la grafica nos muestra que técnico incurrió en mas omisiones y que técnico tubo menos omisiones, arrojando un comparativo claro de cada uno de ellos, dejando nos claro quien realiza de manera mas efectiva su trabajo, todo esto con la finalidad de enfocarnos en el personal que necesita de alguna capacitación especifica, motivación u otro factor que nos ayude a terminar o disminuir con el problema y así mejorar en su desempeño laboral.

Los resultados arrojados por los formatos llenados por el Controlista de Calidad serán la base para plantear, proponer y solucionar dichas omisiones, las graficas nos proyectaran en las juntas de resultados mensuales el desempeño particular del personal, así como los temas mas frecuentes que deberemos de trabajar y/o capacitar para evitar dichas omisiones.

Cabe mencionar que la mayoría de las omisiones, es debido a la falta de concentración y la ausencia de motivación para realizar sus tareas de lamejor manera, existen un par de motivos que los orillan a no realizar su trabajo con la mejor aptitud (problemas internos de carácter económico, clima laboral y todo lo que ello conlleva) generando problemas al terminar el servicio solicitado por el cliente.

CONCLUSIONES

El impulsar y crear capacitación en las empresas es desuma importancia ya que el mercado laboral así lo demanda, todo esto con relación a la implementación de nuevos procesos, maquinaria, equipo y evidentemente la competencia existente en el mercado, obligándonos a actualizar nuestro equipo y personal, y esto sin duda solo lo obtendremos llevando acabo una tendencia de capacitación constante y sin interrupciones.

La empresa Volkswagen "Automotores la huerta" no es la excepción, el mercado automotriz evoluciona a pasos agigantados, muestra clara de ello es la competencia que hoy en día viven todas las marcas automotrices , y con ello también crecen las necesidades y exigencias de satisfacción del cliente, quien es pilar para todos los empresarios de este ramo, es por ello que dicha empresa Volkswagen " Automotores la Huerta" preocupada por la entera satisfacción del cliente, lleva a cabo la implementación de un nuevo puesto, esto con la finalidad de ser ladiferencia entre ir a un concesionario Volkswagen o ir a Volkswagen "Automotores la Huerta" , ya que para las personas su automóvil es un objeto preciado, en el que implica la comodidad y desplazamiento de las personas, pero sobre todo le dan un valor agregado a la seguridad personal y familiar que su auto debe ofrecer.

Dicho puesto (controlista de calidad), es pieza clave en el servicio de post venta en "Automotores la huerta", debido a que si este proceso se realiza de la manera adecuada y siguiendo los pasos tal y como esta diseñado, los reclamos y/o errores disminuyen, mejorando notablemente el incremento de clientes y por consiguiente la imagen de la empresa, sin mencionar los beneficios económicos internos, aumentando así el margen variable del concesionario que crece y con ello crecen también los beneficios otorgados por Volkswagen planta a dicho concesionario.

BIBLIOGRAFIA

Pinto Roberto (1997): Proceso de capacitación, México D.F. Editorial Diana.

Pinto Roberto (2000): Planeación estratégica de capacitación, México, Mc Graw Hill.

Mendoza Alejandro (2005): Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas.

Bohlander, Snell, Sherman, (2002): Administración de Recursos Humanos, México, Thomson Learning.

Evolución de la capacitación en las organizaciones/ Jesús Carlos Reza Trosino 2004.

Iniciación a la administración de personal, Adalberto Chiavenato 2002.

www.eumed.net/ impacto de la capacitación en el personal.

Capacitación y adiestramiento de personal, México, Limusa, Alfonso 1999.