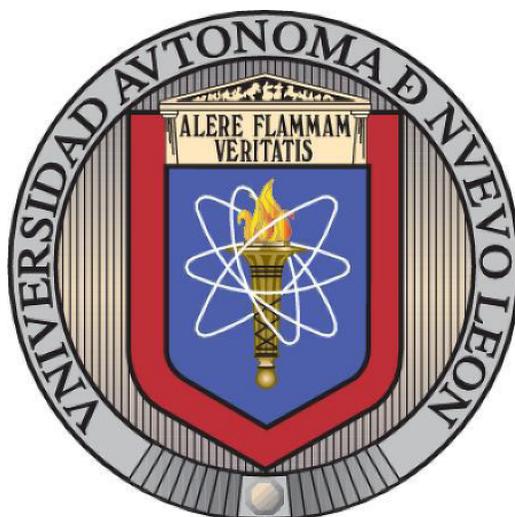


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS

**“DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
ASESORES DE VENTA DE UNA FINANCIERA AUTOMOTRIZ”**

POR

RODRIGO MANUEL RAMÍREZ GARZA

**PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
ASESORES DE VENTA DE UNA FINANCIERA AUTOMOTRIZ**

PRESENTA

LIC. RODRIGO MANUEL RAMÍREZ GARZA

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

MTRO. LUIS FUENTES ÁVILES

MONTERREY, NUEVO LEÓN,

MARZO 2016

Hoja de Firmas

Mtro Luis Fuentes Áviles
Director

Mtro Sergio Hernández Tamez
Revisor

Mtro Armando Santillán Romero
Revisor

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los involucrados en la realización de este proyecto, principalmente a mi Director de Proyecto Luis Fuentes que gracias a sus consejos pude terminarlo con éxito, a mis revisores Sergio Hernández y Armando Santillán, que sus aportaciones hicieron un proyecto más valioso.

Agradezco a mis suegros, Daniel y Ana Carmen, que con su experiencia educativa me apoyaron en todo momento para resolver mis dudas y para darme guía sobre el camino a llevar en mi proyecto.

También agradezco a mi padre, Raúl Ramírez (que en paz descanse) que siempre fue un ejemplo de responsabilidad, desarrollo y excelencia, y porque sembró en mi la semilla de la trascendencia en la vida, a mi madre Amelia Garza por el amor incondicional y el apoyo que siempre me ha brindado en todo momento de mi vida.

Pero principalmente agradezco a mi esposa por ser mi compañera de vida y que me acompaña en todos mis éxitos y fracasos, ya que esto nunca lo hubiera podido lograr sin su apoyo y por mis hijas Elisa y Daniela (en camino) que son mi motivación para ser una mejor persona y un mejor padre, para que cuando crezcan se sientan orgullosas de su padre.

Resumen

La capacitación es una pieza clave de toda organización, ya que un personal bien capacitado y alineado a las necesidades de la compañía, dará mejores resultados. En esta investigación, se desarrolló un programa de capacitación para asesores de ventas de una financiera automotriz, y para lograrlo se tuvieron que cubrir 4 objetivos específicos; el primero fue la realización de un DNC para identificar las necesidades de la compañía contra la realidad de sus indicadores, después por medio de entrevistas a Gerentes de ventas, se encontró el perfil ideal de un asesor de ventas de una financiera automotriz, ya con esta información, se procedió a la elaboración de los cursos que contienen el programa de capacitación, cubriendo los indicadores del DNC y del perfil encontrado por los Gerentes de Ventas, y por último se menciona cual debe de ser la implementación de la capacitación así como el método de evaluación a seguir con la capacitación. En la última parte de la investigación, se hace una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el tema de la elaboración de un programa de capacitación que podrá guiar y asesorar a todas aquellas personas que estén involucradas en el desarrollo de programas de capacitación.

Índice

Portada	1
Hoja de firmas	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Índice.....	5
Capítulo 1 Introducción.....	6
Objetivo general y específicos.....	8
Planteamiento del problema.....	9
Capítulo 2 Marco teórico.....	11
Certificación en competencias laborales.....	13
Incidencia de la andragogía en el aprendizaje organizacional.....	15
La andragogía y la capacitación.....	18
Gestión de la capacitación.....	21
Detección de necesidades.....	23
Planificación y organización de la capacitación.....	25
Diseño instruccional en la capacitación.....	26
Etapas de evaluación según Kirkpatrick.....	31
Capítulo 3 Metodología.....	35
Capítulo 4 Resultados.....	40
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones.....	47
Referencias.....	51
Apéndice.....	56

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Desarrollo de un programa de capacitación para asesores de venta de una financiera automotriz

El contexto internacional y nacional vigente exige a las empresas mejorar su competitividad productiva lo cual merece enfocarse directamente no solo en la actualización tecnológica sino al desarrollo personal de los empleados en las organizaciones (Chauca, 2014). Según Bital (2014) la educación es el camino para crear oportunidades laborales además de que es un componente definitivo para la competencia mundial y es utilizada como estrategia a largo plazo en los países avanzados.

En un estudio realizado a 472 empresas mexicanas, Altonivel (2010) reportó que 61% de los encuestados reconoció que a su personal le falta capacitación y 39% aduce problemas a la hora de seleccionar y contratar a su personal. Esto aborda una necesidad apremiante en cuanto a la selección de personal calificado y de mantener la motivación del personal en cuanto a capacitación.

Así mismo otra necesidad detectada en los constantes análisis sobre competitividad de las empresas mexicanas es la falta de interés por parte del personal para asistir a los cursos de capacitación que se ofrecen constantemente para la mejora del desempeño laboral (Rodríguez & Morales, 2008). El motivo de dicho desinterés es que el empleado no considera que los cursos de capacitación den respuesta a las necesidades dentro de la empresa lo cual le reporta desde su perspectiva una pérdida de tiempo.

Los autores (Saavedra, 2012; Estrada, 2010) sostienen que la administración de los recursos humanos en la empresa debe ser concebido desde la perspectiva que revela lo preponderante de la vinculación de los diferentes contextos directivos y trabajadores cuya

finalidad es gestionar una interacción participativa activa en beneficio de las metas organizacionales. Es entonces cuando la capacitación se vuelve de vital importancia para la competitividad formando personal con habilidades y actitudes propicias para la empresa.

Asimismo, García (2011) manifiesta que para que la capacitación sea eficaz en la empresa debe presentar una formación sistemática y planificada a los trabajadores mediante un proceso de pasos para desarrollar estilos de trabajo y obtener valores, actitudes que se reflejen en la productividad y competitividad. El objetivo de un proceso de certificación es crear modelos de capacitación con el fin de lograr resultados ventajosos y disminuir los costos de inversión por medio de procesos estandarizados que den rendimiento y productividad.

El proceso de certificación en general en las empresas mexicanas no es planificado sino que se deriva de necesidades ya sean emanadas de leyes o de requerimientos internos relacionadas con la falta de resultados esperados en la organización (Chiavenato, 2007). La capacitación no debe ser un gasto sino una inversión y toda inversión para que sea próspera debe ser evaluada con fines de rentabilidad de forma que si ésta es muy escasa no se podrá medir debido a lo inútil de su implementación así .como la excesiva impartición redundará en un gasto económico de recursos, ha de realizarse lo que es necesario para la empresa y en el tiempo justo (Porret, 2007).

Por lo que respecta a la adquisición de habilidades en las empresas los autores Chiavenato (2007) y Reza (2010) se pronuncian en pro de un sistema que los trabajadores deben ostentar en lo personal así como a los procesos y los métodos de trabajo que se

requieren; esto sin embargo no es común en las instituciones ya que existe una desvinculación entre estos factores.

Administrar la capacitación de manera efectiva involucra planificar estratégicamente alineándola con las necesidades de la empresa sin olvidar un método de evaluación que permita corregir el rumbo si es necesario así como llegar a la meta de manera exitosa (Martínez, et al, 2008). El proceso de certificación en capacitación es entonces un reto de congruencia y planeación coherente con la medición constante de los pasos cumplidos.

Objetivo general

El propósito del estudio será desarrollar un programa de capacitación para asesores de ventas de una financiera automotriz según las competencias laborales necesarias para cubrir los indicadores de la financiera.

Objetivos específicos

Los objetivos para este estudio serán:

- 1.- Detección de necesidades sobre cumplimiento de indicadores de la financiera.
- 2.- En base a los requerimientos de la financiera, realizar entrevista con los principales gerentes de ventas, para definir el perfil ideal de un vendedor de financiamiento automotriz.
- 3.- Diseño de manual de capacitación (material didáctico para instructor, manuales para participantes y evaluaciones).
- 4.- Implementación y evaluación de la capacitación.

Planteamiento del problema

Es importante considerar que el aprendizaje se encuentra en todo lo largo de la vida personal y se adquieren conocimientos, pensamientos, percepciones, actitudes y todas las habilidades necesarias para la adaptación de una persona (Rodríguez & Morales, 2008). Por consecuencia con lo que respecta a la capacitación empresarial es necesario unir los objetivos que se plantean los instructores con la motivación individual de los capacitados. Habrá que tomar en cuenta que el proceso enseñanza-aprendizaje tendrá que aplicarse con la selección adecuada de las técnicas didácticas por parte del facilitador observando la DNC que de forma pertinente podrá implementarse.

El siguiente enfoque será tomar en cuenta la certificación del personal en la empresa para que se refleje en la evaluación calificada o certificada de las habilidades requeridas. La empresa entonces lucha por sus trabajadores, en este caso por los vendedores, que es la fuerza productiva de manera que se encuentre capacitado y en consecuencia obtenga una certificación de calidad (García, 2011).

De estas necesidades que se encuentran en el proceso de certificación en la capacitación es entonces que surge el planteamiento de la pregunta que será el eje medular en este estudio: ¿Cuáles es, a partir de los criterios asumidos, el diseño de los cursos de capacitación para vendedores que al implementarse cubrirán las necesidades de la empresa para obtener el cumplimiento de sus objetivos?

Delimitaciones y Limitaciones

La evaluación del impacto de la capacitación es una limitante para observar si los costos totales de una acción de capacitación ha traído beneficios a la organización, sin embargo es menester no confundirla con la evaluación del aprendizaje de los cursos

impartidos, esta acción le sirve a la empresa considerar objetivamente si valió la pena invertir en capacitación (Padilla & Juárez, 2006). No obstante la importancia que tiene este proceso para las empresas, pocas son las instituciones que las realizan.

Otra limitante es que la capacitación es sólo un factor para la competitividad de una empresa, ya que la competitividad es un concepto que abarca múltiples factores; Martínez, Santero, Sánchez, Sánchez, (2008) consideran también entre otros la innovación y la mejora continua, la internacionalización y el financiamiento. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta que los dos primeros factores se refieren a los procesos internos de la empresa y que deberán ser precisos y coherentes a las metas así como a los objetivos de la institución para que derrame ganancias.

En el siguiente capítulo se abordará la revisión literaria que teóricamente dará sustento a la investigación planteada. En esta sección la capacitación pertinente es respaldada por la certificación de las competencias que el empleado debe desempeñar se encuentra altamente relacionado con la andragogía y los requerimientos que la empresa presenta.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En un contexto empresarial nacional e internacional en el que la realidad se modifica a cada instante, la capacitación no debe sujetarse a la transmisión de conocimientos instituidos únicamente para crear comportamientos que en un instante ya no son actuales y pasan a ser obsoletos. En este sentido, las adaptaciones sociales, culturales, económicas y tecnológicas son cambiantes de tal forma que demandan de las personas y de los empleadores un esfuerzo de aprendizaje continuo (Sánchez-Castañeda, 2007).

Por medio de la capacitación las instituciones enfrentan a los requerimientos actuales y metas propuestas desarrollando eficientemente su capital humano y así mismo el trabajador toma esta habilitación como incentivo para participar activamente en los planes de la empresa de manera eficaz para dar resultados que se reflejarán en la productividad y ganancias para la empresa (Reynoso, 2007). Para la mayoría de las empresas mexicanas la capacitación se ha tornado en una de las herramientas que mejora y valida los procesos de productividad además que incluye directamente en los estándares de mercados competitivos.

Aunque México tiene historia sobre el tema de capacitación, es hasta el año 1978 que se promueve el derecho a la capacitación y adiestramiento del trabajador de manera obligatoria en las empresas a través de la publicación del *Diario Oficial de la Federación* (1978) en el capítulo III bis con los artículos 153-A a 153-X. A partir de ahí la capacitación trata de perfeccionar las técnicas y proporcionar las herramientas en cuestión de conocimiento que las empresas necesitan para cumplir sus planes y programas que establezca el patrón.

En este sentido después de la obligatoriedad en la capacitación se han desarrollado políticas públicas que apoyan esta iniciativa desde la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Educación Pública lo que ha enriquecido el apoyo al desarrollo de la población trabajadora y permeado en beneficio de la sociedad. La misión entonces del Gobierno Mexicano ha sido desde entonces construir puentes para que los empresarios seleccionen empleados acorde a sus necesidades.

En México, un organismo oficialmente dedicado a impulsar la competencia laboral desde el año de 1995 es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) quien está integrado por trabajadores, educadores, capacitadores, empresarios y gobierno federal para transformar los procesos de formación y capacitación productiva impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela. El objetivo principal de CONOCER es promover el desarrollo permanente y continuo de los trabajadores por medio de la evaluación y de la certificación de su aprendizaje, competencias y destrezas adquiridas para alcanzar los estándares de calidad que deberán cubrir y ser competitivos en el mercado laboral (Reynoso, 2007).

Sin embargo en paralelo con las políticas públicas el sector privado también ha aportado esfuerzos con empresas dedicadas a la capacitación laboral en las áreas que son requeridas por las distintas necesidades empresariales coadyuvando con medios para generar desarrollos y perfeccionamientos de productos dentro de una organización por medio de la capacitación de un trabajador. La competitividad de la empresa está fundamentada en la capacidad innovativa así como la posibilidad de generar cambios en la organización para no solo no desaparecer del mercado sino obtener ganancias y posicionamiento como tal (Sánchez-Castañeda, 2007).

La capacitación y la certificación son procesos claves para que las empresas cumplan sus metas organizacionales las cuales fortalecen la productividad y capacidad de crecimiento. Mediante la certificación se valida y desarrollan herramientas suplementarias que abren espacios de diálogo entre trabajadores y empresarios consolidando el tejido social-laboral para beneficio de ambos (CONOCER, 2013).

La certificación en las competencias laborales

Sin duda las definiciones nacionales e internacionales coinciden en que las competencias profesionales o laborales son los conocimientos, capacidades, actitudes, valores que permiten el desempeño de la actividad, tarea y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo; por lo que se categoriza en tres niveles: el de desarrollo profesional de habilidades y destrezas; el de valores y actitudes personales y el holístico que es el que integra todas las características antes expuestas (Mulder, 2007).

Según el CONOCER (2013) México debe impulsar su fuerza de trabajo calificada y fortalecer su sistema educativo con base en el desarrollo de competencias a través de la certificación y la importancia de la profesionalización. La capacitación debe desarrollar estas competencias y habilidades de cada trabajador. La definición de capacitación para este organismo es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para realizar una tarea en un contexto específico. Cuando decimos que una persona es competente es cuando cumple con los atributos necesarios para dar los mejores resultados en la realización de cierta actividad.

De acuerdo al Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial 2012-2013, (2012; citado en CONOCER, 2013) México ocupa el lugar 53 de una lista de 144 países y es superado por varios países de la región, tales como Puerto Rico (31), Chile (33),

Panamá (40) y Brasil (48). El Sistema Nacional de Competencias es una pieza clave para impulsar la competitividad del país y recuperar el rumbo hacia una economía más sólida.

Si bien es cierto que es importante el esfuerzo realizado por las autoridades gubernamentales también es necesario que los actores sociales se involucren en una sinergia que lleve a la consolidación de los planes y programas empresariales y a su vez se derrame estos resultados en el mejoramiento competitivo nacional e internacionalmente. La intervención de los empleadores, los actores sociales y el de los trabajadores son fundamentales para contribuir y refrendar el derecho a la formación profesional (Sánchez-Castañeda, 2007).

El terreno en el que el diálogo funciona como el vértice para que se desarrollen las negociaciones en la formación profesional del capital humano se enfoca en planear los programas de capacitación alineados con los programas en el contexto nacional, empresarial o industrial según sea el caso.

Aparentemente este panorama es una realidad pero existe información contradictoria en una vertiente esgrimen concepciones sobre una visión innovadora de la formación profesional pero por otro lado las estadísticas o informes respectivos en esta materia no reflejan dichas innovación como es: la empleabilidad, certificación y reconocimiento de actitudes profesionales, aprendizaje y competencias laborales. Conjuntamente presentan una estrategia de formación competitiva caracterizada por cursos que no responden a la sociedad de la información sino mas bien a actividades clásicas u oficios (Reynoso, 2007).

Según el Observatorio Laboral citado en Sánchez-Castañeda (2007) las estadísticas muestran una orientación a los programas de formación profesional en el

nivel de técnicos y sectores que no tuvieron acceso a una educación superior, por lo que se observa una ausencia de certificación en niveles altos y directivos.

Es por eso necesario que las políticas públicas se orienten no solamente en materia del empleo sino a la calidad del mismo estableciendo una correlación eficaz y permanente entre las competencias, conocimientos, formación y habilidades que el propio desempeño laboral demandan y lo que el empleado ofrece (Viollaz, 2014). Una vez que se identifica el modelo productivo se encamina a satisfacer sus orientaciones y la dirección otorgada (Islas & Cortez, 2013).

Hay que tomar en cuenta que la eficacia de estas políticas públicas solo será sostenida por una cultura evaluativa que se encargará de evidenciar el nivel de resultados así como indicar los errores para reconsiderar el rumbo y mejorar la productividad. Es en este sentido que las certificaciones de competencias laborales apoyan de manera definitiva su implementación en el sector productivo (Spector & Davidsen, 2006).

Sin embargo es claro que esta sinergia no tendría finalmente un rendimiento redituable si en las organizaciones los esfuerzos no se cristalizan en la capacitación, asumida como herramienta para contribuir en el desempeño global de la compañía para con ello observar los cambios de cara al futuro (Pérez, Pineda y Arango, 2011).

Incidencia de la Andragogía en el aprendizaje organizacional

La necesidad de contar con una capacitación pertinente en nuestro país es notable y preocupante pero se requiere estudiarla desde el punto de vista de la andragogía para darle más significancia.

En la actualidad la andragogía se reconoce como el método que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto (Vásquez, 2005); según la UNESCO (1985) esta

ciencia se fundamenta en cuatro vertientes holísticas: (1) a estimular la autorrealización de los adultos; (2) preparar al hombre para la eficiencia económica; (3) desarrollar en el adulto la conciencia ciudadana; (4) formar al ser humano en una conciencia de integración social. Este estudio está interesado particularmente en el segundo punto donde hace referencia al trabajo y a la perspectiva económica de la vida ya que la andragogía lo forma de manera competitiva mediante la capacitación para lograr la superación profesional creando en él prácticas positivas hacia el trabajo (UNESCO, 1997).

Desde la perspectiva del potencial productivo del adulto, el proceso educativo incluye lo ergológico en un sentido cultural accionando el hecho andragógico con la finalidad de cambiar la sociedad desde el punto de vista estructural. El desarrollo ergológico y el progreso económico son elementos fundamentales en el acto educativo siendo el parteaguas entre la pedagogía y la andragogía. La organización del trabajo se refiere necesariamente al desempeño de grupos humanos que coinciden según sus competencias así como a sus diferencias personales estableciendo relaciones de producción entre sí. El proceso andragógico está presente a través de la vida diaria del adulto y no solamente en su relación con la organización laboral (Jiménez, Lacho, Sanz & Sanz, 2010).

El fundamento de Knowles, citado en Mínguez, (2003), se basa en principios del conocimiento de los participantes como destinatarios de la capacitación, predominando los principios de participación con un aprendizaje autodirigido en donde el formando tiene el control del proceso y las estrategias de enseñanza y por otro lado controla los objetivos y metas de aprendizaje. Es decir la participación del adulto se decide por

seleccionar que aprende y cómo lo hace planificando las actividades educativas o de capacitación.

En otro sentido, está el principio de igualdad del sujeto y el facilitador ya que la experiencia previa del adulto lo coloca en un nivel de horizontalidad en el conjunto de actividades de aprendizaje permitiendo que permee el aprendizaje de manera práctica para que ésta sea tomada como una fortaleza y no como una barrera. El capacitador deberá tomar en cuenta que la experiencia del adulto puede, en ocasiones, si no se le observa de manera positiva ser un obstáculo para crear nuevos aprendizajes.

Sin embargo no basta únicamente la participación y la horizontalidad del conocimiento en el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones, como lo expresan Gutiérrez y Román (2005) es necesario incluir en los planes y programas de capacitación la administración de estrategias de aprendizaje que les permitan acceder al conocimiento de manera creativa y crítica y tener evidencia de los resultados con un alto nivel de responsabilidad social y productiva.

En este sentido Salas (2011) apoya el modelo andragógico desde el punto de vista de las inteligencias múltiples y la gestión de la capacitación ya que el adulto productivo está inmerso en un proceso social intencional que de alguna manera valida la contextualización de su aprendizaje posibilitando una calidad en la práctica de dicha gestión. Siendo así esta praxis se vuelve un proceso significativo integral de excelencia con el propio sujeto; la Andragogía entonces se apropia de los espacios referentes a la calidad de vida que transforma a las personas y le permite aplicar sus inteligencias múltiples para mejorar su productividad y realización personal, ajustando de tal forma las metas personales y empresariales de manera efectiva (Gil, 2005).

La andragogía y la capacitación

En la actualidad es común afirmar que las organizaciones son sistemas dinámicos o instituciones inteligentes en donde el capital humano es el valor que predomina ya que tiene la capacidad de aprender en el hacer. La capacitación es el factor clave en esta dinámica y la financiera en observación es un ejemplo de ello.

El capacitador andragógico tiene como función docente el orientar al adulto respetando sus características personales, sociales y productivas siendo un facilitador en la praxis del educando y empatando su aprendizaje con una autoevaluación donde se manifieste para que se favorezca un ambiente de respeto y participación con el fin de lograr las metas de la organización.

El tomar en cuenta el capital humano, su interés, experiencias y las expectativas organizacionales que el trabajador asume permite que la andragogía trabaje como una alternativa adaptable a métodos de enseñanza y aprendizaje aplicando sus principios de participación y horizontalidad para cumplir con necesidades actuales y futuras de las empresas.

Lo primordial en la andragogía es el conocimiento de los empleados como receptores e integrantes de su propio desarrollo permitiéndole una conciencia de cuál es la mejor forma de capacitación para demostrar las competencias ideales para su productividad. Es evidente que esto es la mejor inversión en ambos sentidos ya sea organización o sujeto. Actualizar sus conocimientos por medio de la experiencia de vida y las herramientas que la capacitación le otorga y que a través de aplicación de éste en distintos contextos le ayuda a valorar la pertenencia de su institución en su propia vida.

Es decir la capacitación andragógica funciona como un aprendizaje transversal en su vida diaria proporcionándole de alguna forma una concordancia consigo mismo y sus relaciones interpersonales. Los sujetos se deciden a aprender lo que les hace falta saber o las habilidades faltantes para hacer su trabajo mejor y es entonces cuando la capacitación se vuelve para ellos un proceso de mejora continua ayudándole a resolver problemas de manera positiva (Jiménez, Lancho, Sanz & Sanz, 2010).

El personal que la propia empresa designa como capacitador andragógico cuenta con un amplio conocimiento del contexto laboral lo que le permite identificar de manera fehaciente las áreas de oportunidad que debe mejorar en forma participativa y directa ahorrando costes y tiempo de producción. La detección de necesidades es directa lo que permite que la recepción también sea menos renuente y la confianza disminuya la resistencia al cambio (Yuni, 2011).

El capacitador andragógico puede trabajar en todos los niveles de la organización desde directivos hasta empleados y trabajadores de línea de producción de esta manera contribuye positiva y rápidamente al progreso, competitividad y calidad de vida de todos los involucrados que laboran en la empresa. Si el punto de partida de la andragogía es la correspondencia de experiencias entre adultos con valores de su medio ambiente de igual manera puede alcanzar todos los niveles en una organización (Viollaz, 2014).

La andragogía junto con la capacitación también pretende llegar a conocer y resolver los problemas de las organizaciones, pues permite que a través de los andragogos se pueda llegar de manera especial en forma directa y participativa a todos los miembros de una empresa, particularmente en la empresa financiera que se estudia.

La andragogía hoy en día entonces no es una moda es una necesidad ya que es una disciplina didáctica experiencial y su importancia radica en que a través de ella se construye una sociedad más firme y fundamentada ya que el aprendizaje está presente en toda la vida del ser humano y si a esto se le añade la capacitación especializada y la confianza de las empresas de la capacitación a su personal obtendrá beneficios inmediatos y de rendimiento económico (López, 2011).

La capacitación a través de su implementación en una empresa deberá originarse desde un proyecto objetivo de responder a los requerimientos reales del trabajador como participante y a partir de ahí diseñar un proceso de capacitación. Para Félix, 1980 (citado por Serrano, 2007, párr, 2) cuando se utiliza un enfoque andragógico del perfil del trabajador se resume en: (1) el trabajador valora la utilidad de las nuevas experiencias adquiridas; (2) transforma las competencias que presenta su personalidad para adaptarla a las nuevas situaciones; (3) el pensamiento lógico y dialéctico le permite aplicarlo en un contexto laboral; (4) en su desempeño de autorrealización es constante en la introspección de sus experiencias vividas, tiene una gran capacidad de integrar de manera positiva su acervo cultural, profesional y social a su contexto laboral y (5) es un sujeto participativo en las diferentes áreas cívico-político que le permiten compenetrarse a su entorno nacional e incluso internacionalmente.

Por lo que resume Félix, (1980) que bajo la premisa que el hombre no deja de aprender y que su autoaprendizaje se perfila al cumplimiento de los objetivos y el desempeño del aprendizaje deben ser constituidos de manera previa, por los seres intervinientes en el proceso de capacitación andragógica ya sea personal o en grupo formando una sinergia con intereses comunes de la empresa y del trabajador. Esta

afinidad se fundamenta en el perfil antes mencionado en su condición de adulto responsable, el trabajo en equipo y contribuir con sus experiencias y conocimientos al engrandecimiento de su propio entorno laboral.

Lo más importante de este proceso es la inmediatez de los beneficios adquiridos por la madurez de los participantes y la alta motivación que reflejan para mejorar su vida. Giralico (2006) señala que no solo la transformación de los conocimientos a la mejora de vida es importante sino de manera crítica escoger qué conocimientos son importantes para incluirlos en su repertorio así como aprender de los errores de manera que no obstaculice los nuevos aprendizajes.

Los autores coinciden que la capacitación andragógica ya no es un camino alternativo de educación sino es indispensable en la actualidad por las ventajas que presenta de resultados en la formación transformadora de los empleados en el contexto laboral lo cual repercute en rendimientos productivos y se refleja en su transformación social y familiar.

En la empresa Financiera bajo estudio de esta investigación se promulga por diseñar un proyecto que resuelva las necesidades en los dos caminos que se encuentran en el cumplimiento de las metas y se reflejan en la productividad de la empresa financiera que se implementará. A continuación se desarrolla la fundamentación teórica que se llevará a cabo.

Gestión de la capacitación

Desde cualquier perspectiva se debe enfatizar la importancia que tiene la capacitación y su finalidad. La capacitación a todos los niveles es sin duda una de las inversiones en el capital humano y una de las motivaciones es el progreso y beneficio para el personal y la Organización.

Sin embargo dentro del sector financiero la flexibilidad en la capacitación es un factor preponderante ya que dependen de políticas y leyes externas que dictaminan el enfoque de los objetivos y su dirección a las distintas metas. Es en este sentido que el desarrollo de personal a través de la capacitación se encuentra cubierto. Sin embargo esto podría demeritar ya que cuando no existe un adecuado diagnóstico de necesidades puede no ser productiva (Quiñones, 2005).

El concepto de capacitación tomado como toda aquella actividad orientada a aumentar las competencias laborales y el potencial del individuo de manera que mejore su desempeño actual y futuro. Para Byars y Rue (1997) es un proceso que se combina con la mejora y desarrollo de los individuos y de los grupos en la organización.

Sin embargo el concepto no tendría validez en la praxis si la capacitación no es adecuadamente administrada. La pertinencia de ésta estriba en el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización y esto depende definitivamente de un adecuado diagnóstico de necesidades así como la evaluación del desempeño (Wayne & Mondy, 2005).

De acuerdo a los autores (Lay, Suárez y Zamora, 2005) en el proceso de capacitación existen cinco etapas las cuales las describen como: (1) Detección de necesidades de la capacitación (DNC); (2) planificación y organización; (3) ejecución de las acciones de capacitación; (4) control de la capacitación y (5) evaluación y mejora. En lo que concierne a este proyecto solo se analizarán las etapas uno y dos para contestar la pregunta de investigación ¿Cuáles es, a partir de los criterios asumidos, el diseño de los cursos de capacitación para vendedores que al implementarse cubrirán las necesidades de la empresa Financiera para obtener un proceso de certificación de la calidad?

Detección de necesidades

Lograr un mayor rendimiento es la principal finalidad del sector financiero y sus objetivos estratégicos se deducen de este propósito. Por esta razón según Wayne & Mondy, (2005) las empresas financieras se esfuerzan en convertirse en instituciones que aprenden y le apuestan a la inversión de la capacitación en su acciones más que lo que representa el presupuesto aplicado.

Estos autores mencionan que los resultados obtenidos en un estudio financiado por el gobierno de los Estados Unidos y el departamento de Censo de este país fueron positivos en tres renglones: (1) la inversión del 10 por ciento de las acciones al capital aumenta la productividad en un 3.2 por ciento;(2) la inversión del 10 por ciento en las horas de trabajo de una persona aumenta su productividad en un 6.0 por ciento y (3) un aumento del 10 por ciento de aumento en el nivel educativo de las personas aumenta un 8.6 por ciento en la productividad, lo cual indica que invertir en el capital humano es definitivamente una decisión acertada.

Sin embargo el éxito en la capacitación se verá reflejado en la íntima relación de las metas estratégicas de la empresa financiera y lo que se quiere lograr con los planes y programas de capacitación. El proceso involucrado debe ser tomado en cuenta como el cambio hacia la mejora y resolución de necesidades (Reza, 2006). El objetivo de esta acción es encontrar los obstáculos que ha enfrentado el actual proceso de capacitación para remediarlo con acciones futuras y conocer los eventos sobre los cuales intervenir. Desde luego enfatizar las áreas que están dando resultados positivos.

La DNC debe estar lo más acertada posible a la realidad que se desenvuelve en la empresa es por eso que cuanto más acertado el diagnóstico más eficaces los resultados.

Por esta razón Sánchez (2001) indica que dicho diagnóstico puede partir desde dos perspectivas: la persona y la empresa.

Desde la persona, se puede indagar a partir de las necesidades requeridas por el trabajador como las carencias en su desempeño del puesto lo cual es una fuente fidedigna de detección y se complementa con los resultados de evaluación, desmotivación del empleado, algún accidente. En este mismo sentido se puede obtener información mediante entrevistas del personal que se retira o pruebas de habilidades.

En cuanto a la empresa un estudio realizado por Sánchez y Leiva (2000, citado en Sánchez, 2001, p 18) sobre los métodos más utilizados para la detección de necesidades de capacitación son: (1) comités asesores; (2) estudios de actitud; (4) entrevistas, (5) observación de conducta; (6) pruebas de habilidades; (7) errores y faltas; (8) cuestionarios; (9) pares; (10) descripción de funciones; (11) superiores y (12) evaluación del desempeño, este último es el que particularmente en este trabajo se analizará.

La DNC es y debe ser un trabajo de conjunto en diferentes direcciones y se involucran los responsables del área de personal, en coordinación con jefes o supervisores de línea de manera periódica se reúnen y discuten las necesidades actuales y proponiendo las medidas que deban corregir o satisfacer este requerimiento (Silíceo, 2006).

Después de observar las áreas de oportunidad el siguiente paso es evaluar el desempeño profesional o lo que Reza (2006) le llama la auditoría de DNC para conocer si este diagnóstico es correcto en el potencial del personal y su desarrollo. Esta auditoría arroja las bases para el mejor aprovechamiento de los puestos con las personas lo que se refleja en la productividad y la consolidación de los objetivos de la empresa.

Es necesario subrayar que la responsabilidad de quien está a cargo de la auditoría de DNC, no olvide que se trata de evaluación de personas y que la ética profesional y su honestidad en los resultados son de vital importancia para lograr los objetivos estratégicos de la organización y de su personal.

Planificación y organización de la capacitación

El éxito de un plan estratégico se cimienta en el apego de las necesidades detectadas en la organización y en la manera de responder a dicha realidad. Con la planeación se redefinen y se optimizan los recursos, volviéndose la planeación tan importante como las acciones que se invierten para corregir. La no planeación se reduce en costes elevados sin resultados en el rendimiento productivo.

Se planea en dos sentidos estratégicos de dentro de la organización para enfrentar el mercado y hacia dentro para mejorar la organización y corregir necesidades intra-organización. Esta proyección sirve para estratégicamente alinear la visión, misión y objetivos de la institución así como la postura competitiva.

Al desarrollar las estrategias de planeación se proyecta el camino más rápido en el nivel de competitividad de la organización y mediante esta acción la organización tiene claramente hacia dónde va, qué resultados se obtendrán, cómo los alcanzara así como quienes serán los responsables y cuando desarrollar las acciones (Álvarez, 2006). A mejor planeación estratégica mejores resultados.

Cada empresa diseña sus objetivos principales con base a una matriz de contribución que indica directamente a donde va y la estrategia de dice qué hay que hacer para lograrlo. Es decir las estrategias de negocios son *el conjunto de conceptos generales que le dicen a la organización como alcanzar sus objetivos los cuales son inherentes a la*

forma de hacer negocio (Álvarez, 2006, p 33) contestar los distintos cómo es descubrir la manera de alcanzar los objetivos de la empresa y ésta a la vez es la clave para encontrar la planeación estratégica del negocio.

Una vez establecida la planeación estratégica se diseñan los programas de capacitación de acuerdo la DNC y según el sistema de trabajo de la corporación. Dichos sistemas estarán alineados con los objetivos de cada departamento cuidando detenidamente que éstos estén afines a la visión, misión, políticas y objetivos empresariales. Los cambios organizacionales no pueden permear a todos los niveles si se realiza de manera aislada debe ser en conjunto y con el apoyo de los directivos y empleados.

Diseño instruccional en capacitación

La organización procedimental es una de las claves definitorias de los resultados que se esperan obtener. En esta etapa se definen la organización y el orden de las acciones y prácticas que ya se planificaron identificando en cada área estudiada las estrategias, los procesos y se establecen las responsabilidades de cada instancia (López & Leal, 2002).

Según Kolb citado en López y Leal, (2002) el éxito del diseño instruccional reside en que se tomen en cuenta las variables intervinientes en este proceso identificando las principales en la finalidad de la formación, a la expertiz del grupo y su tipología. La exigencia de subscribir pertinencia al diseño obliga a construir un buen diseño de cada uno de las actividades formativas y deberá tomar en cuenta que las experiencias del grupo en pocas ocasiones no son compartidas como sucede en este proyecto donde los

participantes son asociados externos que realizan acciones de ventas para la compañía financiera.

La Sociedad internacional para la Mejora Continua del Desempeño (ISPI, por sus siglas en inglés) define al desempeño como *una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia; utilizando u a serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de personas* (Guerras-López, 2007, p 206).

La mejora del trabajo ha avanzado desde un enfoque instruccional hacia un enfoque de desempeño donde las soluciones instruccionales forman parte de un subconjunto de elementos que deben ser visto desde el desempeño integral del empleado.

El término diseño instruccional (DI) es concebido por Chappe, (2008) como el proceso en donde se examinan, preparan y muestran elementos de PEA tales: objetivos, datos, acciones, procesos, medios y la fase de evaluación; que al organizarse entre sí configuran el contenido de un curso con la finalidad de originar experiencias satisfactorias de aprendizaje.

En esta etapa se estructura los temas que ha de contener el curso y se hace de conocimiento de los participantes, se establecen los horarios, duración, fechas y los contenidos. El DI convierte los elementos del aprendizaje y la instrucción en el establecimiento y la elaboración de materiales con la aplicación de actividades de instrucción (Benítez, 2010).

El DI es entonces fase y proceso en un proyecto de capacitación y para eso existen un número amplio de modelos a seguir pero la coincidencia estriba en el fundamento de las teorías del aprendizaje que se asumían en cada época de construcción

de estos modelos y sirven de guía para que los profesionales de la capacitación sistematicen el proceso de desarrollo de acciones formativas.

Uno de los modelos más utilizados en el DI es el de Dick y Carey (Apéndice A) el cual presenta la instrucción como una perspectiva sistemática diagnosticando las competencias y habilidades que los participantes debe alcanzar y posteriormente elegir el estímulo y la estrategia instruccional para su implementación (Dick, Carey & Carey, 2008). Dicho sistema se concentra en una relación bilateral de los componentes instruccionales, el instructor y los discentes con el contexto laboral.

El modelo del DI de Dick y Carey presenta 10 fases de las cuales en este estudio tomaremos nueve ya que la evaluación sumativa no aplica en la investigación. Las fases son: (1) Identificar la meta instruccional; (2) análisis de la instrucción; (3) análisis de los discentes y del contexto; (4) redacción de objetivos; (5) desarrollo de instrumentos de evaluación; (6) elaboración de la estrategia instruccional; (7) desarrollo y selección de los materiales de instrucción; (8) diseño y desarrollo de la evaluación formativa; (9) revisión de la instrucción.

Definir la meta instruccional: En esta etapa lo importante es determinar lo que se espera del participante al final de la capacitación. Mucho tiene que ver con la toma de decisiones analizando el objetivo instruccional con el propósito de identificar las competencias que éste debe demostrar. Con el análisis realizado se estructura el proceso paso a paso en un continuo para realizarlo eficazmente.

Este ejercicio es muy práctico cuando se realiza una lista de habilidades generadas a partir de la detección de las necesidades en el desempeño contextual personal y laboral que sean detectadas y que se tengan que solucionar.

Análisis de la instrucción: Con la lista de habilidades y prioridades realizadas en el paso anterior como meta instruccional, se lleva a cabo se realiza un diagrama de flujo que identifique claramente el proceso a seguir con las relaciones entre sí especificadas de cada proceso en particular.

Con el análisis se estudia también los objetivos para identificar plenamente las destrezas que el sujeto debe aprender para alcanzar el objetivo. Otro aspecto que se toma en cuenta es identificar reglas e información así como los conceptos que debe aprender.

Análisis de los discentes y del contexto: Otro aspecto importante es conocer las habilidades y destrezas con las que cuentan los participantes antes del curso también llamada conducta de entrada y sobre todo aquellas competencias que deberá desarrollar y demostrar al final la instrucción. Establecer las características generales de las personas incluidas en el curso tales como intereses, estilo de aprendizaje y enfoque atencional.

Redacción de objetivos: Trazar objetivos específicos de lo que desarrollarán en un curso es esencial puntualizar las condiciones de práctica y aplicación de dichas competencias y los criterios que definirán un desempeño exitoso, con base a los anteriores requisitos y su relación.

Desarrollo de instrumentos de evaluación: Los instrumentos de evaluación son indicadores importantes para dar certeza del aprendizaje que se planeó, se impartió y se obtuvo de los participantes. Los criterios establecidos definen que significa en términos de rendimiento un buen desempeño o un objetivo cumplido. Es decir definir y hacer que coincidan las habilidades y destrezas que se miden con el aprendizaje obtenido con el instrumento de evaluación aplicado. Este renglón es importante porque define la certeza de la decisión bien tomada como la mejora si hay errores en el diseño.

Elaboración de la estrategia instruccional: Una vez resueltos los cinco pasos anteriores se selecciona la estrategia instruccional a implementar junto con los materiales que se aplican para el alcance de las metas instruccionales. También es importante incluir en esta fase además de conocimientos del proceso de aprendizaje, el contenido que se imparte y las características de los participantes que usarán los materiales.

Aquí desde luego se incluye la planificación de actividades como la inducción, presentación de materiales así como el seguimiento de los resultados a través de la retroalimentación.

Desarrollo y selección de los materiales de instrucción: Aquí en este espacio se incluye el módulo de aprendizaje que contiene el manual del instructor, tiempos a cada actividad, manual del participante, materiales didácticos evaluaciones. Se realiza el diseño de los materiales con los objetivos planeados y determinado por el presupuesto de exposición de la instrucción. Es importante que cada material didáctico sea realizado con el enfoque del aprendizaje que se desea obtener.

Diseño y desarrollo de la evaluación formativa: En este sistema se refleja una retroalimentación específica en cada unidad de aprendizaje de manera que el producto final alcance el rango de eficiencia deseado. Se lleva a cabo un esquema del curso y una serie de evaluaciones que determinan su eficiencia.

Cuando se desarrollan las material se recaba información fiel y fidedigna de lo que se necesita se examina y en este rango se evalúa de manera objetiva las ventajas o beneficios de la instrucción formada y ayuda a tomar la decisión de descartar, implementar o mejorar el modelo. La criba de datos que identifican cómo puede

mejorarse la instrucción se inclina a la evaluación formativa en lo personal, de grupo y contextual.

Revisión de la instrucción: Con la revisión se sintetizan los procesos, los datos y las acciones para que a partir de los distintos indicios obtenidos por la evaluación formativa se identifique las dificultades y solucionarlas. Este último de los pasos está relacionado directamente con el primero que es análisis instruccional y a su vez éste es validado por la revisión de la instrucción.

Corregir las deficiencias y examinar nuevamente el objetivo instruccional y los instrumentos de evaluación. El instrumento de evaluación debe estar corregido y enfocado a medir lo que se quiere medir con la convicción que se cumplan las metas instruccionales.

La etapa de evaluación según Kirkpatrick

Aunque existen cuantiosos modelos de evaluación un modelo que está bien posicionado en el contexto de la capacitación es el modelo de Kirkpatrick debido a que cada vez más empresas están convencidas de que la evaluación formativa es una alternativa pertinente a las competencias que se desean implementar. Evaluar a la vez sus programas de capacitación y también cuantificar los costes y los beneficios de las acciones formativas e instruccionales en el sistema de capacitación (Correa, 2013).

Observando la ventaja del modelo evaluativo según Nickols, (2013) los cuatro niveles son altamente calificados para la evaluación de programas de capacitación debido a que es utilizado como guía para la evaluación formativa inicial. Se evalúa en cada fase la satisfacción del discente con la formación recibida, medición de competencias adquiridas y su desempeño y determina si los objetivos se cumplieron.

Correa (2013) sostiene que cada nivel esta jerárquicamente coherente y secuencial ya que comienza con la primera etapa y necesariamente termina en la cuarta de tal forma que un diseño bien planteado llevará al éxito de los objetivos.

Reacción: es la primera etapa de evaluación en el modelo de Kirkpatrick y se fundamenta en la repercusión que tuvo el curso en el participante (Reza, 2006). Se indaga sobre el evento de formación, su contenido y su aprovechamiento en las necesidades individuales. Se evalúan las reacciones en cuanto al facilitador, su estilo para presentar el curso la organización y los recursos que se invirtieron. De esta etapa se obtiene información sobre las cualidades generales del curso como la claridad y dinamismo del curso las formas que el instructor expone y lleva el curso. También es una forma de tener datos sobre el grado de motivación que refleja el sujeto y su postura á el aprendizaje.

Aprendizaje: En esta etapa la evaluación se enfoca a lo que Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007b) denominan los objetivos de la capacitación relacionados a la adquisición de habilidades, aplicación de los conocimientos y el cambio de actitud.

En esta etapa la retroalimentación no solo es utilizada para reforzar los objetivos logrados sino para mejorarlos si es necesario. Es recomendable para obtener información fidedigna aplicar una prueba antes de curso y después de haberlo tomado Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006). Con respecto a los resultados obtenidos en esta etapa, se valora en relación al análisis del impacto y si los resultados son positivos es una certeza de que los procesos fueron decididos e impartidos adecuadamente lo que se traduce en mejora en el desempeño del puesto.

Comportamiento: de acuerdo con Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) en esta etapa se evalúa el grado de aplicación que los conocimientos del curso reflejaron es decir el

cambio o mejora están siendo implementados en su área laboral. Esta práctica mejora el desarrollo de la organización de manera productiva y eficaz. Esta etapa refleja el impacto a la formación del participante y las ventajas que derrama a la empresa en la rentabilidad e impacto.

Además de apoyar la evaluación de los conocimientos y destrezas del trabajador Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007a) y aplicación en el área de trabajo también esta etapa conocer si el área de trabajo es propicia para que apliquen los conocimientos adquiridos. La información que se obtiene en esta etapa también arroja datos de cuáles de los conocimientos son aplicables y benéficos en el puesto de trabajo y cuales no son aplicables y deben ser modificados.

Resultados: En esta etapa se evalúan los efectos de los conocimientos recibidos y cuáles son sus repercusiones en la empresa es decir si los objetivos pueden ser medidos en términos de eficiencia y eficacia. Estos datos generalmente son utilizados como rendimiento de los objetivos de la empresa a largo plazo y son asumidos como impacto en la organización (Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007).

La retroalimentación obtenida en este rubro es la repercusión que tiene la capacitación en los participantes y cómo impacta a la empresa así que cuando estos resultados no son positivos pueden tomarse decisiones en el sentido de recortes presupuestales directamente en los programas de capacitación, resultados directos en la producción y competitividad de la empresa.

Los beneficios de la capacitación hoy son invaluable, más sin embargo, se coincide en que se subutiliza la herramienta de enseñanza rápida pero se puede volver un proceso sustantivo organizacionalmente el presupuesto invertido si la auditoría de

necesidades es implementada con apego a las políticas y estrategias empresariales e ir más allá de un simple diagnóstico de necesidades de capacitación.

En el capítulo tres se planteará la estrategia a seguir para dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles es, a partir de los criterios asumidos, el diseño de los cursos de capacitación para vendedores que al implementarse cubrirán las necesidades de la empresa para obtener un proceso de certificación de la calidad? a través de los objetivos planteados: 1) Encontrar el punto de acuerdo entre las metas establecidas en la empresa y las necesidades de los trabajadores; 2) Realizar un diseño de cursos que permitan desarrollar competencias laborales; 3) Establecer un método que describa el proceso que llevará la implementación de la capacitación, de tal forma que junto con la evaluación de los cursos que han sido seleccionados por la DNC permitan directamente obtener resultados de rendimiento inmediatos.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

El propósito del estudio será desarrollar un programa de capacitación para asesores de ventas de una financiera automotriz según las competencias laborales necesarias para cubrir los indicadores de la financiera. En este capítulo se describen los participantes que formarán parte de este estudio, la selección de la muestra y su proceso, los instrumentos que se usan, los procedimientos llevados a cabo para la criba de datos y el modelo de evaluación así como las limitantes que se enfrentan.

Los cursos de capacitación para la empresa Financiera seleccionada se desarrollarán en conjunto y formarán el programa de capacitación, van dirigidos a los vendedores de financiamiento de créditos automotrices.

Un aspecto de vital importancia para orientarse en el sector financiero y, en particular, el bancario, el eje del mismo, es que funciona como sistema productivo altamente internacionalizado y está sujeto a orientaciones y políticas que dependen fuertemente de variables externas al país que se analiza.

Diseño de Investigación

El diseño de la Investigación es descriptiva, bajo la metodología de Investigación-Acción. Ya que primero se determinan las necesidades que tiene la compañía, para posteriormente encontrar el perfil idóneo del asesor de venta, terminando con el diseño de los cursos que servirán para desarrollar las competencias necesarias para cubrir con los objetivos de la financiera.

Participantes

La empresa Financiera en estudio, ofrece financiamientos de crédito automotriz, por medio de 180 Distribuidores, que en conjunto forman la Red de Distribuidores, y es en esta Red, donde se encuentran los más de 4,000 vendedores que serán la población a la que se le ofrecerá la certificación. Este número de vendedores se encuentran en todo lo largo y ancho de la república Mexicana, ya que existe mínimo una Distribuidora en cada uno de los Estados de México. En este estudio se seleccionaron 5 distribuidoras quienes se analizarán sus números para realizar el DNC de acuerdo a los indicadores que busca la financiera.

La muestra será seleccionada con base a los lineamientos que propone Hernández (2010) en la que define *la muestra no probabilística como el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación* (p. 241).

El número de casos será determinado por las siguientes características: (1) mayor de edad; (2) empleados de la distribuidora; (3) números de desempeño de la distribuidora.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en este proyecto son; formato de DNC y formato de entrevista; Manual de Capacitación que contendrá los cursos y manuales a impartir según los resultados del DNC y formato de evaluación de curso.

Formato de DNC: este formato deberá de contener la información de cada Distribuidor con la información de los indicadores que la financiera considere los más importantes, para que con base a los resultados de este formato, se programe y se imparta

la capacitación (Apéndice B). La información que contiene este formato será proporcionada por el área de *Management Information System* (MIS).

Formato de Entrevista: este formato deberá de contener las preguntas que ayuden a obtener la información sobre las principales competencias laborales e información que debe de tener un vendedor de la Red.

Manual de capacitación: El manual, deberá de contener los cursos y material didáctico que tendrá que recibir el vendedor, para que se capacite como vendedor de financiamiento automotriz de la financiera en cuestión (Apéndice C). Estos cursos deberán de ir alineados a los resultados del DNC y a la misión, visión, políticas, estrategias y objetivos de la financiera.

Formato de evaluación de curso: este formato, se le deberá de entregar a cada participante en donde pueda evaluar la calidad del curso que recibió, tendrá una serie de preguntas con una escala de Likert (Apéndice D).

El instrumento de evaluación que se utilizará estará ordenado con las etapas del modelo de Kirkpatrick y se presentará a cada distribuidora para que concentre los resultados de la aplicación: (1) análisis de reacción; (2) el grado de aplicación de las herramientas y las unidades instruccionales; (3) la tercera investiga los cambios en el comportamiento y (4) los resultados como cuarta etapa.

Procedimientos

Diseño. El primer paso que se realizará es la DNC de las principales 5 agencias de la Red de Distribuidores, al tener los resultados de esa información, se llevará a cabo un análisis para ver en base a los criterios de la financiera, cuáles son las Distribuidoras con una mayor necesidad de recibir una capacitación y posterior certificación.

Posteriormente, se realizarán entrevistas con los Gerentes de Ventas de las principales 5 agencias, para definir las principales cualidades, competencias y conocimientos que debe tener un vendedor para llevar a cabo de una manera eficiente su proceso de ventas.

El siguiente paso sería desarrollar los cursos y manuales didácticos, para poder satisfacer las necesidades de capacitación que se tengan, considerando siempre los resultados del DNC y alineados con la misión, visión y valores de la financiera.

Por último se desarrollarán las herramientas que permitan al participante de los cursos a hacer una evaluación sobre la calidad del curso que recibió y poder medir el cambio en los conocimientos adquiridos.

Análisis de datos: Los datos que se utilizarán en el formato del DNC serán cuantitativos y cualitativos, ya que contendrá datos de la Distribuidora como, ventas, visitas, penetración en la financiera, contratos en *Held Offering* (HO), ventas de productos de Valor Agregado y además se considerarán los resultados de las entrevistas para considerarlos en el contenido del material didáctico.

Los datos del Manual de Capacitación serán meramente cualitativos, ya que será todo el material de exposición y el material didáctico que estará impartido a los participantes, por medio del capacitador de la financiera.

Los datos de la herramienta para evaluación del curso, será totalmente cuantitativo y será por medio de una escala de Likert.

Limitaciones

Un proceso de capacitación consta de cinco etapas como se mencionó anteriormente en esta investigación: (1) Detección de necesidades de la capacitación

(DNC); (2) planificación y organización; (3) ejecución de las acciones de capacitación; (4) control de la capacitación y (5) evaluación y mejora; en este trabajo sólo se desarrollarán los primeros dos, la parte de ejecución, control y evaluación, deberán ser realizadas por parte de la financiera con los instrumentos que se desarrollarán en este proyecto.

Capítulo 4: Resultados

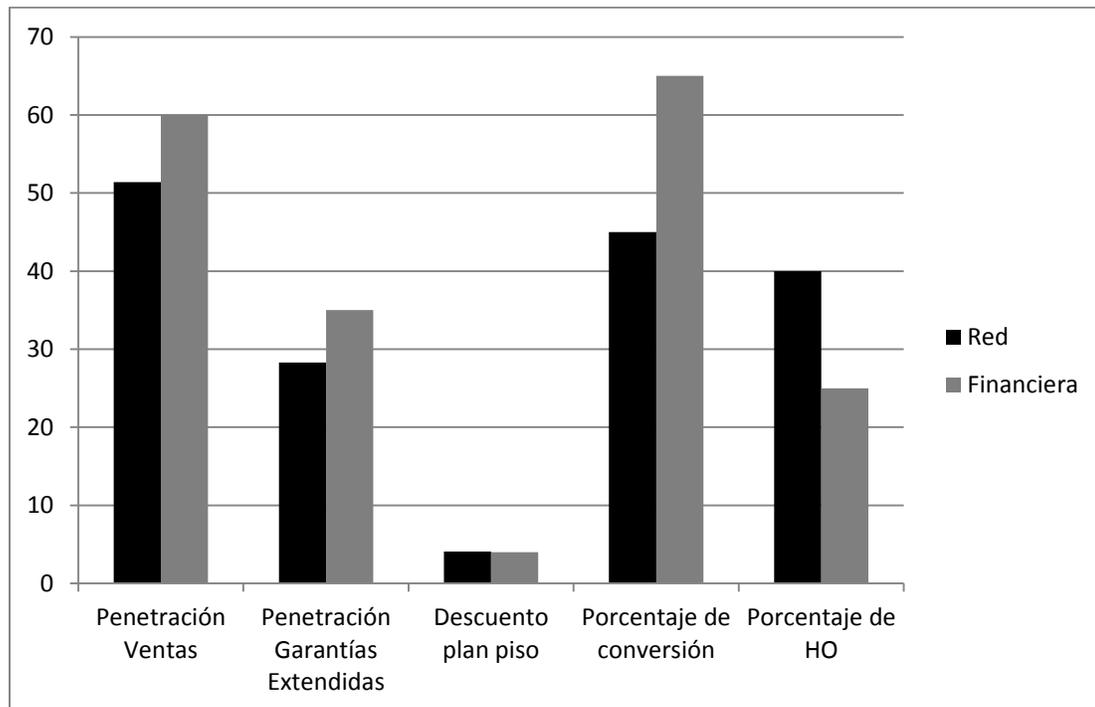
Después de haber realizado la investigación que se contemplaba en el proyecto se obtuvieron los siguientes resultados, derivados de los objetivos específicos del mismo.

1.- Detección de necesidades sobre cumplimiento de indicadores de la financiera.

Se hizo una evaluación de los principales 5 Distribuidores de la Red y se obtuvieron los siguientes datos:

2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
Ventas Menudeo GM	310	295	271	255	302	284	383	409	254	317	293	473	3846
Contratos Nuevos GMF	136	106	125	94	137	121	173	294	181	187	161	187	1902
Contratos Seminuevos	4	4	10	7	3	3	2	4	3	1	1	1	43
Penetración	45.6%	40.4%	46.8%	39.7%	45.5%	46.0%	45.2%	72.6%	78.8%	61.4%	55.9%	40.2%	51.4%
Garantía Extendida 2014													
Garantía Extendida Financiadas	68	44	68	40	69	51	102	156	97	111	93	110	1009
Garantía Extendida Contado	11	17	4	0	15	4	6	0	2	2	9	8	78
TOTAL	79	61	72	40	84	55	108	156	99	113	102	118	1087
Utilidad	\$280,305.72	\$177,567.56	\$240,607.56	\$139,755.85	\$237,113.59	\$165,056.49	\$357,403.13	\$546,119.70	\$325,990.95	\$375,264.96	\$320,818.75	\$402,939.11	\$3,568,943.37
Penetración Garantía Extendida	25.5%	20.7%	26.6%	15.7%	27.8%	19.4%	28.2%	38.1%	39.0%	35.6%	34.8%	24.9%	28.3%
WIP													
Descuento (%)	-4.00%	-4.00%	-3.00%	-4.00%	-3.00%	-4.00%	-4.00%	-4.00%	-4.75%	-4.75%	-4.75%	-4.75%	
Pago Plan Piso (\$)	\$386,287.24	\$290,012.46	\$382,469.52	\$291,911.79	\$395,127.64	\$295,790.99	\$372,766.79	\$373,360.96	\$349,209.74	\$290,851.56	\$234,390.09	\$215,024.36	
Monto Financiado 2014 (K\$)													
Monto Financiado Neto	\$23,829.38	\$17,765.75	\$23,968.06	\$17,554.50	\$22,372.92	\$19,507.07	\$27,528.00	\$47,373.89	\$27,877.44	\$32,506.52	\$28,343.71	\$33,186.93	\$321,814.16
Monto Financiado promedio	\$170.21	\$160.05	\$177.54	\$173.81	\$159.81	\$157.32	\$157.30	\$158.97	\$144.44	\$171.99	\$176.05	\$176.53	\$164.61
COMISIONES													
Sobretasa	\$161,936.82	\$64,988.84	\$134,554.08	\$90,803.41	\$96,099.43	\$91,930.06	\$36,891.60	\$14,558.96	\$3,467.90	\$6,273.41	\$6,726.32	\$2,959.04	\$711,189.87
Planes	\$625,668.77	\$525,410.22	\$667,063.69	\$455,562.39	\$597,077.39	\$576,760.19	\$832,939.40	\$1,422,173.20	\$895,264.15	\$981,395.90	\$836,907.90	\$943,698.81	\$9,359,922.01
Utilidades Garantía Extendida	\$280,305.72	\$177,567.56	\$240,607.56	\$139,755.85	\$237,113.59	\$165,056.49	\$357,403.13	\$546,119.70	\$325,990.95	\$375,264.96	\$320,818.75	\$402,939.11	3568943.37
Ahorro Wip	\$279,640.09	\$209,781.76	\$174,980.02	\$210,218.17	\$180,453.10	\$226,446.77	\$295,331.36	\$295,768.87	\$388,075.86	\$321,774.59	\$259,707.02	\$237,791.34	\$3,079,968.95
TOTAL	\$1,347,551.40	\$977,748.38	\$1,217,205.35	\$896,339.82	\$1,110,743.51	\$1,060,193.51	\$1,522,565.49	\$2,278,620.73	\$1,612,798.86	\$1,684,708.86	\$1,424,159.99	\$1,587,388.30	\$16,720,024.20
Promedio	\$9,625.37	\$8,808.54	\$9,016.34	\$8,874.65	\$7,933.88	\$8,549.95	\$8,700.37	\$7,646.38	\$8,356.47	\$8,913.80	\$8,845.71	\$8,443.55	\$8,552.44
ESTATUS SOLICITUDES													
Aprobadas	207	157	181	204	223	184	363	385	226	261	287	410	3088
Aprobadas compradas	116	93	111	105	108	106	206	181	142	172	127	145	1612
Calificadas	49	54	47	70	46	48	85	83	58	65	94	82	781
Calificadas compradas	9	5	7	5	6	13	18	17	19	16	9	14	138
Compradas	125	98	118	110	114	119	224	198	161	188	136	159	1750
Rechazadas	93	83	76	127	91	159	195	157	137	128	177	186	1609
Activas	9	14	9	11	29	21	19	39	16	12	16	12	207
TOTAL	358	308	313	412	389	412	662	664	437	466	574	690	5685
Aprobación	62%	55%	62%	52%	64%	50%	59%	64%	58%	61%	53%	63%	59%
Conversión	49%	46%	52%	40%	42%	51%	50%	42%	57%	58%	36%	32%	45%
HO's Durante el mes	25%	32%	35%	29%	49%	48%	38%	51%	37%	38%	45%	52%	40%

Los datos obtenidos de la muestra de Distribuidores, se compararon con el ideal de la financiera para encontrar las áreas de oportunidad a trabajar con los Distribuidores en la capacitación.



De los principales puntos de interés para la financiera, se puede ver que hay que trabajar en el tema de la penetración de ventas, que lo podemos ligar con la fidelidad a la marca o conocimiento de los productos e información de la financiera. También en el ofrecer los productos de valor agregado, en particular las garantías extendidas y eso se puede trabajar con información del producto, presentación del producto y manejo de objeciones. En lo referente a la conversión, es importante trabajar con la Red, en lo relacionado a dar el seguimiento al cliente para poder hacer cierres efectivos, ya que son clientes con solicitudes aprobadas, pero que no se convierten en contratos. Y por último el HO (Held Offering) son contratos que no se compran debido a que la documentación de la operación se encuentra errónea, por lo que una capacitación, sobre documentación,

llenado de solicitud, análisis y envío de documentación para compra de contratos, ayudaría a bajar ese número tan alto.

2.- En base a los requerimientos de la financiera, realizar entrevista con los principales gerentes de ventas, para definir el perfil ideal de un vendedor de financiamiento automotriz.

Se entrevistó a 5 Gerentes de Ventas de los principales Distribuidores de la Red, haciéndoles dos preguntas:

1.- ¿Qué competencias y cualidades debe de tener un asesor de ventas?

2.- ¿Qué conocimientos debe de tener un asesor de ventas para poder realizar un contrato de financiamiento automotriz?

De los resultados de las entrevistas, se seleccionaron las respuestas que se repitieron en 3 de los 5 especialistas y los resultados fueron los siguientes:

Pregunta 1:

- Buena presentación
- Manejo de objeciones
- Cierre
- Empático y agradable
- Buena atención y trato al cliente
- Buen oyente
- Claro al explicar
- Negociador
- Sepa obtener información con sutileza
- Determinación

Pregunta 2: Conocimientos de;

- La financiera
- Los planes de financiamiento
- Tipos de clientes
- Documentación
- Cotizador
- Productos de Valor Agregado (Seguros, garantías y accesorios)
- Pagos irregulares
- Abonos a capital

3.- Diseño de manual de capacitación (material didáctico para instructor, manuales para participantes y evaluaciones).

Tomando en cuenta los resultados del DNC y de las entrevistas del perfil que debe de tener un asesor de ventas, se decidió que la mejora manera de cubrir con las necesidades es separando la información en dos cursos; un curso donde cubra todo lo relacionado al puesto de ventas y otro curso con la información de la financiera, sus productos, procesos y cotizador.

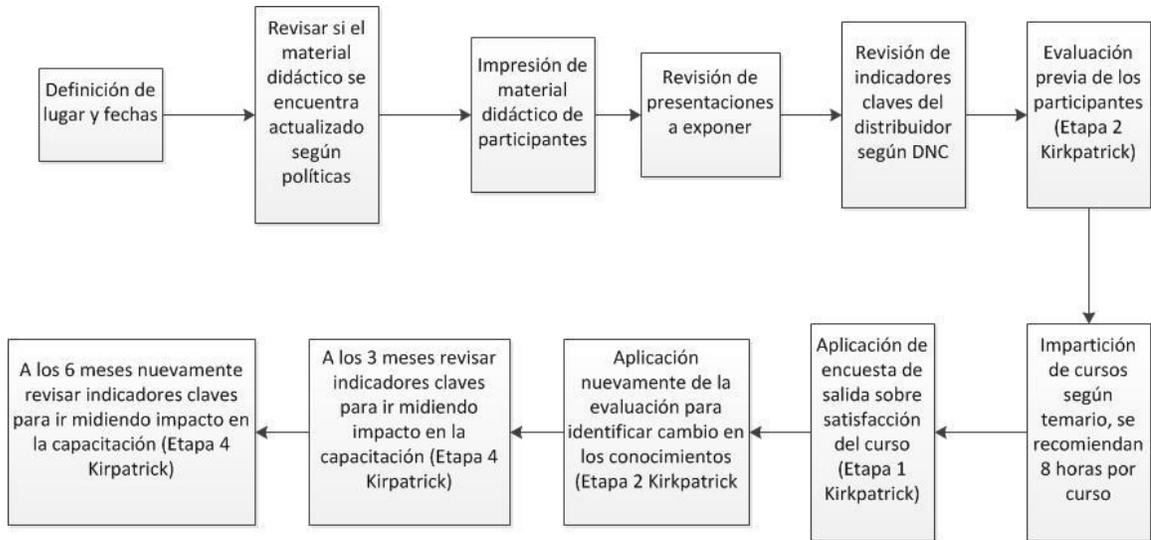
Los cursos quedaron con el siguiente nombre y contenido:

Nombre: Técnica de Ventas		
Tema	Objetivo	Competencia
Introducción a las ventas	Que el participante obtenga las bases y los conocimientos sobre las ventas.	Ventas
Decálogo del servicio al cliente	Que el participante conozca y aplique 10 principios básicos al momento de atender a los clientes.	Buena atención y trato al cliente
Las aventuras de Luis en el servicio al cliente (video)	Que el participante conozca como son y que quieren los clientes.	Buena atención y trato al cliente
Tipos de clientes y como manejarlos	Que el participante aprenda a identificar los tipos de clientes y como negociar y manejar a cada uno.	Negociación
Presentación y saludo	Que el participante aprenda que la primera impresión es básica y esencial para iniciar de manera correcta el proceso de venta.	Buena presentación
Conectándote con tu cliente	Que el participante aprenda a realizar empatía con el cliente, siendo esto un paso esencial en el proceso de venta	Empatía
Entrevista consultiva	Que el participante sepa obtener la información necesaria del cliente para poder personalizar el financiamiento y ser un diferenciador en la venta	Obtener información con sutileza
Escucha activa	Que el participante aprenda a escuchar al cliente e identificar toda la información relevante que le puede ayudar a hacer una mejor presentación de producto	Buen oyente
Presentación de producto	Que el participante aprenda la metodología de características, beneficios e impactos al momento de presentar los productos.	Claro al explicar
Manejo de objeciones	Que el participante aprenda el enfoque sistemático de 7 pasos para un correcto manejo de objeciones	Manejo de Objeciones
Inicio de Relaciones Comerciales	Que el participante aprenda a realizar los cierres de prueba y maestro, para llevar al cliente a la venta del financiamiento	Cierres

Nombre: Operando con "Nombre de la Financiera"		
Tema	Objetivo	Conocimientos
Historia de "la financiera" (video)	Que el participante conozca la historia, servicios, presencia e información básica de la financiera.	La Financiera
Oferta comercial	Que el participante conozca toda la gama de planes de financiamiento y las características de cada plan para poder ofrecérselas a los clientes.	Planes de Financiamiento
Perfil del cliente	Que el participantes sepa diferenciar el perfil del cliente según su tipo de ingreso y estructura fiscal	Tipos de clientes
Trámites	Que el participante sepa que documentación se requiere solicitar para realizar el trámite de un financiamiento y las condiciones que debe de tenera cada documento	Documentación
Ofreciendo la mejor opción al cliente	Que el participante domine el uso del cotizador y sepa realizar cotizaciones personalizadas según las necesidades detectadas del cliente	Cotizador
Dando un plus a la venta	Que el participante no solo se enfoque en la venta del vehículo por medio del financiamiento sino que sepa ofrecer los productos de valor agregado	Productos de Valor Agregado
Más opciones para el cliente	Que el participante sepa las políticas y el modo de empleo de los pagos irregulares para ofrecerle la opción al cliente de hacer su mensualidad más cómoda	Pagos irregulares
Adelantando pagos	Que el participante le sepa explicar al cliente, como opera la factibilidad de poder dar abonos a capital o inclusive liquidar antes de tiempo.	Abono a capital

4.- Implementación y evaluación de la capacitación.

A continuación se muestran gráficamente los pasos que se recomiendan para el proceso de implementar y evaluar la capacitación entregada:



Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Durante la elaboración de este proyecto tuve la oportunidad de obtener muchos aprendizajes que son de mucho valor para mi desarrollo personal y profesional, a continuación listaré algunas de las conclusiones a las que pude llegar y también recomendaciones para quienes lean este proyecto.

Conclusiones:

Sin duda alguna, la capacitación es una herramienta clave y fundamental para el desarrollo del personal y para el alcance de objetivos de las organizaciones, pero desgraciadamente en muchos casos las organizaciones no le dan el peso o la atención adecuada a la capacitación y esto puede ser debido a la dificultad que tiene el poder medir su impacto o su éxito y uno de los principales errores que se comete es el no ligar la capacitación a ciertos indicadores claves que nos permita identificar si hubo o no un impacto tras haber aplicado la capacitación. Además que algunos cambios en indicadores o comportamientos, pueden estar ligados a otro tipo de factores y no única y exclusivamente por causa de la capacitación.

Otro punto importante que puedo concluir es que al momento de ofrecer o solicitar consultoría para mejorar algo en una compañía y que la decisión sea el dar una capacitación, lo primero que se tiene que hacer, no es seleccionar el tema en el cual se quiere que sus empleados sean mejores, sino más bien, lo primero que se debe de hacer es identificar los indicadores de la compañía que se quieren mejorar y teniendo el indicador definido, se podrá estipular que información o temas para capacitar, harán que el indicador que sufra un impacto positivo, de esta forma será más fácil detectar si la

capacitación realizada tuvo algún impacto en la organización, por medio del indicador a evaluar.

Mi última conclusión sería que en muchas ocasiones, las compañías al querer evaluar a las empresas de capacitación, se basan en las encuestas de satisfacción de reacción (Etapa 1 de Kirkpatrick) siendo que esto sólo nos indica la calidad con la que se brinda el servicio y la manera de impartir por parte de la empresa de capacitación y siento que si solo se evalúa eso, realmente no se obtiene información relevante sobre el éxito de la capacitación. Yo le daría más relevancia y peso a la etapa 2 y 4 de Kirkpatrick, que hablan específicamente sobre los conocimientos adquiridos y el impacto que tienen estos conocimientos al ser aplicados. No es lo mismo medir calidad que impacto en la capacitación, se deben considerar los dos aspectos ya que deben de ser complementos, que la empresa me ofrezca calidad y además impacto en su capacitación.

Recomendaciones:

Buscar que el programa de capacitación que se está desarrollando en algún punto futuro, se logre una certificación, la cual constaría de los siguientes pasos:

- 1.- Capacitación
- 2.- Evaluación
- 3.- Aplicación
- 4.- Evaluación de desempeño por 3 meses, basado en indicadores
 - a. Ventas cerradas
 - b. Quejas de cliente y encuesta de satisfacción del cliente
 - c. Venta de productos de valor agregado
5. Certificación con los tres elementos

- a. Conocimiento (capacitación)
- b. Actitud (servicio al cliente)
- c. Habilidad (ventas cerradas contra visitas de clientes y ventas productos de valor agregado)

El hecho de realizar un buen DNC y entrevistas para identificar el perfil del asesor de ventas y desarrollar los cursos con base a esta información, me asegura que el curso va bien dirigido a cubrir las necesidades en específico que tiene la financiera para el alcance de objetivos y desarrollo de indicadores claves, pero lo que no me asegura es que con el tiempo va a seguir siendo efectivo el curso que se generó, por lo que es básico y primordial el que al menos una vez al año, se realice un nuevo DNC y entrevistas para asegurarnos que el curso realizado sigue vigente en cuanto a la cobertura de necesidades de los asesores de ventas que venden financiamientos automotriz.

Todas las compañías tienen indicadores claves de éxito, como puede ser número de ventas, cantidad de mermas, desarrollos de nuevas tecnologías, etc., y en base a lo aprendido en este proyecto, puedo recomendar que todos los indicadores deben de ir forzosamente ligados a ciertas competencias que al tenerlas los empleados harán que los indicadores sean exitosos, por lo que al tener identificadas las competencias de cada indicador, se debe de realizar un curso de capacitación que ayude a desarrollar dichas competencias y cada empleado deberá tomar esos cursos y principalmente el que más afecte las competencias del indicador ligado al departamento que forme parte.

Y mi última recomendación es que de nada sirven los esfuerzos por llevar a cabo una capacitación, si no se le da un seguimiento del impacto y de la implementación de los

conocimientos adquiridos en la misma, como bien se sabe, lo que no se mide, no se puede evaluar, por lo que es tema de las evaluaciones previas, al término y al pasar tiempo significativo, son muy importantes para poder ver los frutos que puede dejar la capacitación.

Referencias

- Alto nivel. (2010). Los mayores problemas de las empresas. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/6370-problemas-empresas.html>
- Alvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México. Panorama
- Benítez, M. (2010). El modelo de diseño instruccional ASSURE aplicado a la educación a distancia. *Revista Tlatemoani*, 1, 1. Recuperado de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/01/pdf/63-77_mgbl.pdf
- Bital, S. (2014). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. *Gestión Pública*, 78, 40. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/51954/LasTendenciasMundialesyFuturo.pdf>
- Chappe, A. (2008). Diseño instruccional: oficio, fase y proceso. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/742/1718>
- Chauca, P. (2014). *Problemas de la competitividad y capacitación laboral en las pequeñas empresas mexicanas*. México: Recuperado de http://www.economia.umich.mx/economia_oldsite/publicaciones/ReaEconom/RE08_08.html
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*, México: Mc Graw-Hill.
- CONOCER. (2013). Foro nacional la profesionalización del servicio público en México. Recuperado de <http://www.conocer.org.mx/indexa745.html?option=comcontent&view=category&layout=blog&id=241&Itemid=237>
- Correa, L. (2013). Evaluación de un programa de capacitación profesional de una institución de educación superior de Puerto Rico. Tesis. Recuperto de <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/lmcorrea/index.pdf>
- Dick, W., Carey, L. y Carey, J. (2009). *The Systematic Design of instruction*. United States: Pearson Education.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas*. Tesis doctoral. Recuperado de <http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-57712.html>
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgbl.html>

- Gil, R. (2005). La sociedad transcompleja y la praxis andragógica en la educación superior. *Redalyc*, 15, 43, pp 276-287. Recuperado de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/37662294.html
- Giralico, J. (2006). La andragogía como liberación [Versión electrónica]. *Revista de Filosofía y Socio-política de la educación*, 3, 49-56. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=206982>
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Indiana, Estados Unidos. AuthorHouse.
- Gutiérrez, D. y Román. (2005). El Modelo educativo integrativo como expresión de la Andragogía. *Redalyc*, 9, 2, pp. 455-472. Recuperado http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/modelo-hecho-educativo-integrativocomo-expresion-andragogia/id/54542979.html
- Hernández, J. y Ramos, J. (2013). Fundamentos pedagógicos de la dirección científica educacional. *Revista Digital*, 11, 2. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/E/P/AM/01/Fundamentos.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Macgraw Hill.
- Islas, A. y Cortez, I. (2013). Relaciones dinámicas del producto y el empleo en México: una evaluación de sus componentes permanentes y transitorios. *Revista CEPAL*, 111, 167-189.
- Jiménez, R., Lancho, J., Sanz, J. y Sanz, F. (2010). *Educación de personas adultas en el marco del aprendizaje a lo largo de la vida*. Madrid, España: UNED.
- Kirkpatrick, D. L. (2007). *The four levels of evaluation: Tips, tools and intelligence for trainers* [Los cuatro niveles de evaluación: Consejos, herramientas e inteligencia para capacitadores]. Wisconsin: American Society for Training and Development.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* [Evaluando programas de capacitación: Los cuatro niveles]. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007a). *Evaluaciones de acciones formativas: Los cuatro niveles*. España: Gestión 2000.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007b). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs* [Implantando los cuatro niveles: Una guía práctica para la evaluación efectiva de programas de capacitación]. California: Berrett-Koehler Publishers.

- Lay, M. y Suárez, J. y Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas de la empresa ganadera cubana. I diagnóstico empresarial y el proceso de capacitación. *Pastos y Forrajes*, 28, 3. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2691/269121675009.pdf>
- López, A. (2011). La andragogía y su importancia en la capacitación del recurso humano en las empresas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/la-andragogia-importancia-capacitacion-recurso-humano-empresas.htm>
- López, J. y Leal, I. (2002). *Aprender a planear la formación*. Barcelona, España: Paidós
- Martínez, M., Santero, R., Sánchez, L. y Marcos, M. (2008). *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. Madrid, España: Colección EOI.
- Mínguez, A. (2003). *El formador en la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Mosley, J. & Dessinger, J. (2010). *Handbook of improving performance in the workplace: Measurement and evaluation* [Manual para mejorar el rendimiento en el trabajo: Medición y evaluación]. California: International Society for Performance Improvement.
- Nickols, F. (2013). *Leveraging the kirkpatrick model: validation vs evaluation* [Aprovechando el modelo Kirkpatrick: Validación vs Evaluación]. Recuperado de <http://www.nickols.us/LeveragingKirkpatrick.pdf>
- Padilla, R. & Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México: UNESCO-CEPAL.
- Pérez, G., Pineda, U. y Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, 1-22. Antioquia, Colombia.
- Porret, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Quiñones, M. (2005). Demandas de capacitación del sector financiero [Versión electrónica]. *CEPAL. Serie Mujer y Desarrollo*, 61, 15-20. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=lrG3p683diwC&pg=PA5&dq=Importancia+de+la+capacitacion+en+las+financieras&hl=es&sa=X&ei=IXrBU99myN_wAa6ngZAN&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje de las organizaciones*. México, D.F: PANORAMA.
- Reza, J. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*, México: Panorama.

- Rodríguez, J. & Morales, S. (2008). La capacitación en las empresas modernas. *Synthesis*, 48, pp. 1-4. Recuperado de http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/La_capacitacion_enlas_organizaciones_modernas.pdf
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, pp. 93-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Salas, M. (2011). El modelo andragógico, la praxis reflexiva como principio de la formación de gestores de proyectos de ciencia e innovación y el desarrollo de las inteligencias múltiples. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/mesv.htm>
- Sánchez, J. (2001). Gestión del conocimiento: Auditoría de necesidades de capacitación para ejecutivos universitarios, una aproximación al caso chileno. En: *Cruzando fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*. Recuperado de <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo008-A.pdf>
- Serrano, A. (2009). *Aportes del enfoque andragógico en la visión emergente de la educación*. Recuperado de <http://marinerasalamar.over-blog.com/article-29991744.html>
- Soto, E., Valenzuela, P. & Vergara, H. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad. Santiago de Chile: SOFOFA, SENCE, FUNDES.
- Spector, M. & Davidsen, P. (2006). How can organizational learning be modeled and measured? [¿Cómo se puede modelar y el aprendizaje organizacional a través de la evaluación?] *Evaluation and program planning*, (29), 63–69. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/4949450_How_can_organizational_learning_be_modeled_and_measured
- UNESCO. (1985). Cuarta conferencia internacional sobre la educación de adultos. Parte III: Recomendaciones, pp 45-49. París, Francia: Recuperado de http://www.unesco.org/education/uie/confintea/paris_s.pdf
- UNESCO. 1997. La educación de las personas adultas. La declaración de Hamburgo. La agenda para el futuro. *Quinta conferencia internacional sobre la educación de adultos*, pp. 35-37. Recuperado de <http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/con5spa.pdf>
- Vásquez, M. (2005). *Principios y técnicas de educación de adultos*. San José Costa Rica: Ed. Universidad Estatal a Distancia.
- Viollaz, M. (2014). Transición de la escuela al trabajo. Tres décadas de evidencia para América Latina. *Revista CEPAL*, 112, 47-75.

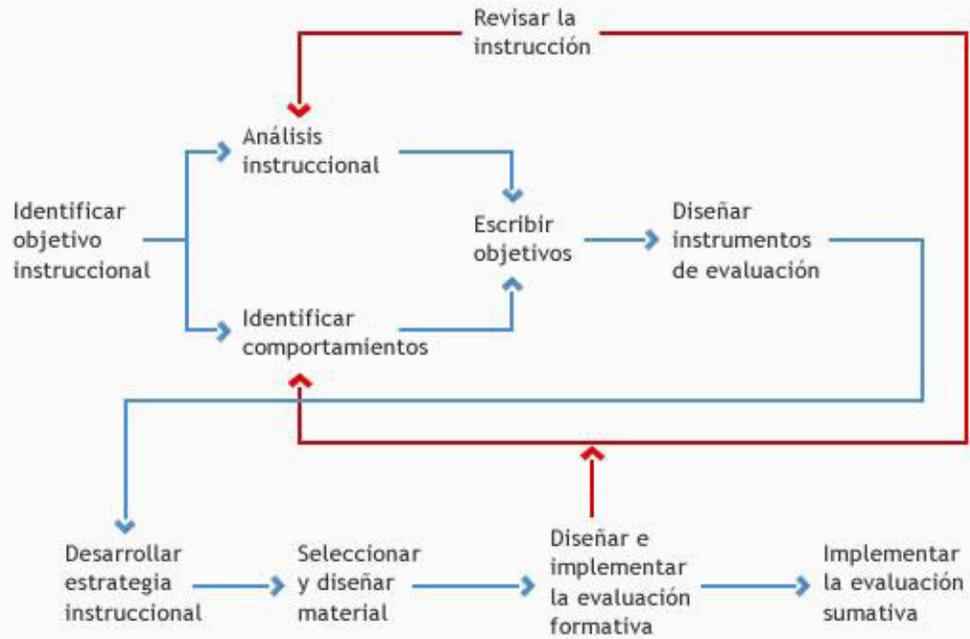
Wayne, R y Mondy, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PREASON.

Yuni, J. (2011). Educación de adultos mayores en Latinoamérica. En Sáez, J. *Educación y aprendizaje en las personas mayores*. Madrid, España. DYKINSON, S I.

Apéndice A

Componentes del modelo sistemático de Dick y Carey (2001)

Componentes del modelo sistemático de Dick y Carey (2001) para el Diseño Instruccional



Apéndice B
Formato de DNC

NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR

Distribuidor

2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acum
Ventas Menuedo													
Visitas													
Conversión de clientes													
Demos													
SuAuto													
Contratos Nuevos Financiera													
Contratos Seminuevos													
Fleetas Nuevos													
Fleetas Seminuevos													
Penetración													
Cartera Vencida													
Garantía Extendida 2014													
Garantía Extendida Financiadas													
Garantía Extendida Contado													
TOTAL													
Utilidad													
Penetración Garantía Extendida													
Monto Financiado 2014 (K\$)													
Monto Financiado (Total)													
Monto Financiado (Flats)													
Monto Financiado Neto													
Monto Financiado promedio													
COMISIONES													
Sobretasa													
Planes													
Utilidades Garantía Extendida													
Ahorro Wip													
TOTAL													
Promedio													
ESTATUS SOLICITUDES													
Aprobadas													
Aprobadas compradas													
Calificadas													
Calificadas compradas													
Compradas													
Rechazadas													
Activas													
TOTAL													
Aprobación													
Conversión													
HO's Durante el mes													

Información será proporcionada por el área de MIS (Management Information System)

Apéndice C

ENCUESTA DE REACCIÓN Y APRENDIZAJE

Nombre del curso _____

Fecha: _____

Instrucciones: Seleccione el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que se presentan a continuación, utiliza la escala del 1 al 4.

4.- Excelente

3.- Bueno

2.- Regular

1.- Malo

No	Concepto	Nivel de acuerdo			
		4	3	2	1
A. CURSO					
1	Se cumplieron los objetivos y expectativas del curso.				
2	Los temas desarrollados fueron útiles, para mi formación personal y/o profesional.				
3	El curso me ayuda a ser más eficiente en mi trabajo				
4	Los conocimientos adquiridos, son aplicables en mi trabajo				
5	Me da o fortalece mis herramientas como vendedor				
B. INSTRUCTOR					
6	Posee conocimientos acerca de los temas desarrollados.				
7	Se mostró atento y respetuoso ante las intervenciones de cada participante.				
8	Promovió un clima de confianza, participación y respeto en el grupo.				
9	El tono y volumen de su voz fue adecuado.				
10	Logró despertar mi interés para seguirme preparando.				
11	Las técnicas y materiales que utilizó fueron pertinentes.				
12	Administró el tiempo pertinentemente para cumplir con el plan del curso.				
13	Aclaró mis dudas.				
C. MATERIAL DIDÁCTICO					
14	El manual resulta útil para seguir el curso y poder hacer consultas posteriores.				
15	La forma en que está diseñado el manual resulta clara y comprensible.				
D. INSTALACIONES					
16	Las condiciones del aula en el que se celebró el curso.				
17	El material y equipo utilizado fue adecuado para el curso.				
18	Los servicios de <i>coffee Break</i> fueron adecuados y suficientes.				

E. APRECIACIÓN GLOBAL

1. Lo que más me gusto fue:

2. Sugerencias para mejorar el servicio:

¡Gracias!