

Universidad Internacional del Ecuador

Escuela de Ingeniería Automotriz



TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN
PARA JEFES DE SERVICIO AUTOMOTRICES**

Proyecto de Titulación para a la Obtención del Título de Ingeniero Automotriz.

Luigi Leonel Bravo Quinto

Director: Ing. Fernando Gómez, MsC.

Guayaquil -Ecuador

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
ESCUELA DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ

CERTIFICADO

Ing. Fernando Gómez

CERTIFICA

Que el trabajo titulado “Elaboración de un modelo de capacitación para jefes de servicio automotrices”, realizado por el estudiante: LUIGI LEONEL BRAVO QUINTO, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por La Universidad Internacional del Ecuador, en el Reglamento de Estudiantes.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional. El mencionado trabajo consta de un empastado que contiene toda la información de este trabajo. Autoriza el Señor Luigi Leonel Bravo Quinto, que lo entregue a biblioteca de la Escuela, en su calidad de custodia de recursos y materiales bibliográficos.

Guayaquil, febrero 2020

Ing. Fernando Gómez

Director de Proyecto

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**ESCUELA DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ****CERTIFICADO Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

Yo, LUIGI LEONEL BRAVO QUINTO, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet; según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Luigi Leonel Bravo Quinto

CI: 0925897563

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por haberme brindado los medios, los recursos, la fortaleza física y mental para poder lograr mi formación durante mi vida estudiantil y de además de darme los ánimos para levantarme y continuar.

A mis Padres quienes siempre han estado desde el inicio de mi proceso de formación estudiantil y profesional.

A mi futura compañera de vida quien ha estado conmigo desde el inicio de esta etapa de formación universitaria.

A mis profesores, tutores, quienes han compartido no solo conocimiento sino experiencias de vida tanto personales como profesionales, que me serán útiles durante el desarrollo de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas las experiencias gratas y por las amargas ya que estas me enseñan humildad y lo hermoso de la vida, además de permitirme finalizar mi vocación, y ser fiel testigo de que el esfuerzo y la dedicación rinde frutos.

Agradezco a mis Padres por el esfuerzo y dedicación no solo en mi etapa de formación universitaria, sino durante todo el desarrollo de mi vida estudiantil.

Agradezco a mi compañera y mejor amiga, quien me ha impulsado y apoyado a seguir luchando por alcanzar los objetivos de mi formación profesional.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| CERTIFICADO Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| ÍNDICE GENERAL | vii |
| ÍNDICE DE FIGURA..... | ix |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| RESUMEN | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.2. OBJETIVOS | 3 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 3 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 3 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.3.1. Justificación teórica | 3 |
| 1.3.5. Delimitación de contenido | 5 |
| CAPÍTULO II..... | 6 |
| MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1. Servicio posventa automotriz..... | 6 |
| 2.9 Sector automotriz en el Ecuador | 19 |
| 2.3 Organigrama del personal de servicio posventa | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Conocimiento técnico automotriz | 29 |
| 2.9. Determinación de parámetros de la encuesta..... | 30 |
| 2.10. Formulario de encuesta Survey Monkey | 31 |
| CAPÍTULO III..... | 35 |
| ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA JEFES DE SERVICIOS AUTOMOTRICES | 35 |
| 3.1. Factores determinantes en el plan de capacitación de servicios. | 35 |
| 3.4. Liderazgo organizacional..... | 42 |
| 3.5. Procesos de servicio posventa..... | 45 |
| CAPÍTULO IV..... | 50 |
| ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN PARA JEFES DE SERVICIO | 50 |
| 4.1 Elementos de capacitación..... | 50 |
| 4.2 Características de la instrucción programada | 50 |
| 4.3 Teléfono móvil como medio de capacitación | 51 |
| 4.4 Desglose de contenidos..... | 52 |
| 4.5 Power Apps..... | 53 |
| CONCLUSIONES | 57 |
| BIBLIOGRAFÍA | 59 |
| ANEXOS | 61 |

ÍNDICE DE FIGURA

| | |
|--|----|
| Figura1. Delimitación geográfica del modelo de capacitación en la ciudad de Guayaquil (Google, 2020) | 5 |
| Figura2. Línea de ensamblaje Ford T en 1905 (Orgu Costa, 2019) | 7 |
| Figura3. Cadena del sector de servicios Posventa del Automóvil (Rastrollo & Martinez, 2014). | 8 |
| Figura4. Centro de entrenamiento y capacitación Nissan en Perú (KarlosPeru, 2019)..... | 10 |
| Figura5. Productividad individual con capacitación y sin capacitación ((Siliceo, 2015). | 10 |
| Figura6. Desarrollo por medio de la capacitación (Arnold & Randall, 2015)..... | 11 |
| Figura7. Proceso de capacitación (Arnold & Randall, 2015). | 13 |
| Figura8. Técnicas y métodos de capacitación (Arnold & Randall, 2015). | 14 |
| Figura9. Conceptualización de las necesidades de una capacitación (Arnold & Randall, 2015). | 17 |
| Figura10. Factores y método de capacitación. (Erika Ascensio, 2015)..... | 18 |
| Figura11. Portal Web de encuestas (Survey Monkey, 2019)..... | 18 |
| Figura12. Asesor de servicio..... | 20 |
| Figura13. Costo de cambio de aceite (Tecnico Andrade, 2018)..... | 21 |
| Figura14. Costo de mantenimientos Renault (Renault, 2019)..... | 22 |
| Figura15. Venta de vehículo mensuales en Ecuador (AEADE, 2018). | 23 |
| Figura16. Mantenimiento preventivo (Kia Motors, 2019)..... | 27 |
| Figura 17. Patrullero Kia Cerato (Luis Arguello, 2017)..... | 28 |
| Figura18. Organigrama básico de un servicio posventa. | 29 |
| Figura19. Creación de Encuesta (Survey Monkey, 2019). | 32 |
| Figura20. Preguntas de la encuesta parte. | 33 |
| Figura21. Encuesta parte 2..... | 34 |

| | |
|--|----|
| Figura22. Plan de capacitación (Arnold & Randall, 2015)..... | 35 |
| Figura23. Fórmula de la necesidad de capacitación (Ascencio, 2015)..... | 36 |
| Figura24. Factores en cadena de la calidad de servicio y producto (AsgharJahanshahi, 2015). | 37 |
| Figura25. Taller autorizado Nissan Ecuador (Nissan , 2019)..... | 38 |
| Figura26. Mantenimiento a vehículo (Morán, 2015)..... | 39 |
| Figura 27. Puntos claves para el servicio al cliente (Newby & Magnus, 2016)..... | 42 |
| Figura28. Punto de Liderazgo (Zenger & Folkman, 2015). | 43 |
| Figura29. Procesos de un Call Center (Visio, 2019). | 45 |
| Figura30. Roles de un jefe de servicio (Universidad San Carlos Guatemala, 2015)..... | 47 |
| Figura31. Contenidos de la capacitación. | 52 |
| Figura32. Forma de despliegue del contenido. | 53 |
| Figura33. Pantalla de inicio de Power apps. | 54 |
| Figura34. Área de trabajo Inicial. | 55 |
| Figura35. Captura 1 de módulo de liderazgo..... | 56 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Plan de mantenimiento de Nissan Sentra..... | 25 |
| Tabla 2 Plan de mantenimiento básico..... | 26 |
| Tabla 3 Kia Cerato Correctivos..... | 28 |

RESUMEN

En el presente proyecto se recopila datos sobre los procesos y métodos de capacitación, el perfil básico de un jefe de servicio, que abarcan sus responsabilidades y funciones, dentro de un taller.

En todas las áreas la rama de servicios automotrices ha evolucionado constantemente, el crecimiento del mercado automotriz genera que los talleres automotrices, no solo sean un servicio mecánico, en el cual el conocimiento técnico automotriz prevalecía, actualmente las jefaturas de taller son puestos que han llegado a un punto de habilidades gerenciales y administrativas, donde intervienen procesos de atención al cliente, marketing, liderazgo organizacional.

Los conocimientos reunidos fueron resumidos y colocados de manera didáctica en una aplicación móvil, para fines demostrativos, esta aplicación móvil fue desarrollada en Power Apps, una herramienta de Office, la cual es diseñada para ámbitos empresariales.

El objeto de esta capacitación es todo el personal tanto técnico y administrativo como asesores de servicios, controles de calidad, controles de taller, que apunten a ocupar un puesto de este tipo, ya que en resumen el jefe de servicio es un conjunto de roles dentro del taller u agencia a liderar.

Al final se presenta un modelo y método de aplicación que se basa en el modelo fuera de lugar del trabajo debido a la gran carga laboral y disponibilidad de tiempo de las personas que laboran en las áreas de servicios automotrices y la técnica de capacitación utilizada es la instrucción programada.

Palabras clave: servicio, liderazgo, jefe de taller, capacitación.

ABSTRACT

This project collects data on the training processes and methods, the basic profile of a service manager as well as his responsibilities and functions within an automotive workshop.

In all areas, the automotive services branch has constantly developed, the growth of the automotive market means that automotive workshops are not only a mechanical service, in which automotive technical knowledge prevailed, currently the workshop manager are positions that have arrived to a point of implementing managerial and administrative skills, where customer service, marketing and organizational leadership processes are involved.

The gathered knowledge was summarized and didactically placed in a mobile application for demonstration purposes; This mobile application was developed in Power Apps, an Office tool, which is designed for business environments.

The purpose of this training is aimed for all staff as technicians, administrative, service advisors, quality controls, workshop controls, which aim to occupy a position of this type, in summary the chief service has a set of roles within of the workshop or service agency to lead.

At the end, a model and method of application based on the model outside the workplace is presented due to the large workload and time availability of people working in the areas of automotive services and the training technique used is the programmed instruction.

Keywords: service, leadership, workshop manager, training.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El progreso tecnológico está presente en todas las industrias, el conocimiento crece y va de la mano con la creación de herramientas, componentes, procesos técnicos e inclusive procesos de servicio, la industria automotriz siempre está en constante búsqueda de mejores alternativas de eficiencia, ya sea para rendimiento de máquinas, motores, servicios a un consumidor final, etc. (Juehling & Torney, 2015).

Esto conlleva que esta constante generación de conocimiento nuevo debido al avance cree la necesidad y la problemática de que el personal, que trabaje al tanto de un área automotriz, deba estar actualizado profesionalmente, técnicamente en procesos de servicios y avances tecnológicos.

Es muy bien conocido el factor de como genera ganancia una marca, la principal fuente de ganancia de una marca de automóviles es la venta de estos y el servicio posventa representa una fuente que permite sostener los gastos operativos de la marca en otras palabras, la venta de los autos es la ganancia de la marca y los servicios y productos posventa son los que sostienen a la marca para poder vender.

La industria automotriz es una rama altamente competitiva que ha ido evolucionando a través de los tiempos. Actualmente una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo. La calidad en el servicio tiene un profundo impacto sobre la participación del mercado y la experiencia total del servicio, enfatizando en la satisfacción total de los clientes se logrará crear clientes de por vida (Juehling & Torney, 2015).

Por ende, surge de la necesidad de encontrar los valores y habilidades que ayuden a reconocer los puntos que se deben mejorar o innovar para no quedarse atrás en cuanto al valor

agregado que se le puede brindar al usuario y además las medidas administrativas que se deben tomar para el correcto manejo de un taller automotriz.

Se buscó determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente. Para su desarrollo, se tomó en cuenta índices de medición de calidad, con el objetivo de conocer las diferentes no conformidades que los clientes experimentan a lo largo del proceso de servicio en el taller para detectar las áreas de oportunidad y así plantear una serie de recomendaciones tendientes a brindar un servicio que satisfaga y sobrepase las expectativas del cliente.

Cabe resaltar que este plan de capacitación es dirigido para todo tipo de personal automotriz, sea para quienes estén ejerciendo una jefatura, técnicos mecánicos, asesores de servicio, controles de calidad, etc.

En resumidas cuentas, los puntos claves de una jefatura de servicio los podríamos resumir en Liderazgo organizacional, servicio al cliente, marketing, conocimientos técnicos, calidad de servicio (Kessler & Stephan, 2016).

La competencia de talleres independientes con las concesionarias o conocidas como las “casas” de las marcas que ofrecen productos y servicios similares, las diferencias existen puesto unos apuntan a la excelencia de servicio, otros apuntan al menor costo tanto de servicio como de productos, pero algo muy en común es la retención y fidelidad del cliente lo cual es una ganancia tanto a mediano y largo plazo.

Además de facilitar no solo para el uso de este plan a áreas de servicios automotrices sino para todos los que deseen comprender el cómo funciona una jefatura de servicio automotriz.

La inclusión de las normativas que se pretenden abarcar en conjunto con los siguientes objetivos que van acorde a las líneas de investigación de la Universidad Internacional del Ecuador son:

- Innovación tecnológica, modelación y simulación de procesos.

Incluido a esto, también se busca tener en cuenta a los siguientes objetivos del Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida.

Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de capacitación para jefes de servicio de taller automotriz en la ciudad de Guayaquil, con un enfoque hacia los conocimientos de la parte administrativa y técnica.

1.2.2. Objetivos específicos

Analizar el funcionamiento del modelo de capacitación para jefe de talleres automotrices.

Identificar los contenidos y conocimientos que serán impartidos en los diferentes módulos.

Desglosar el modelo y método de capacitación impartido en los diferentes módulos.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

En tiempos pasados las empresas se enfocaban más en el producto, tanto en precio, calidad y disponibilidad del bien. Hoy en día una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo. En un entorno de consumo cada vez más complejo y exigente, la calidad en el servicio se ha convertido en uno de los factores clave para el éxito.

La competencia y gran variedad de precios, que se observa en los costos de los productos y servicios prestados por parte de los concesionarios origina que cada taller disponga de una retención de clientes diferente por diversos motivos, principalmente el factor económico es la causa para que los clientes regresen a revisar sus vehículos en el concesionario donde fueron adquiridos.

En esta parte se abordan todos los conceptos relacionados con la capacitación técnica referente a los jefes de servicio en los talleres y concesionarios automotrices.

1.3.2. Justificación práctica

Este conocimiento será recopilado a manera de manual que permitirá el aprendizaje y capacitación dentro de un entorno de aprendizaje de distintos ámbitos de temas relacionados con la parte técnica, administrativa, liderazgo, calidad, entre otras. El conocimiento que deben poseer los técnicos y jefes de servicio automotriz es cada vez más complejo y exigente, lo que hace necesario investigar con el enfoque al área de administración de servicios automotrices.

1.3.3. Justificación metodológica

En este tipo de proyecto la metodología será de índole cuantitativa y cualitativa, debido a que en base al número de concesionarios se establece un número de encuestas y los valores de los porcentajes de sus repuestas servirán para elaborar la propuesta, debido a que la recopilación de información y conocimiento será a través de modelos, cursos, manuales de servicio, tanto de conocimiento técnico y de desarrollo humanístico y administrativo con enfoque al área de talleres automotrices. La noción del aprendizaje implica la construcción del conocimiento, aprender a pensar como instrumento para indagar y actuar en la realidad.

1.3.4. Delimitación geográfica

La realización y recopilación de información del trabajo será principalmente en la zona de la ciudad de Guayaquil donde se ubican los concesionarios automotrices de las diferentes marcas de vehículos (Figura1).

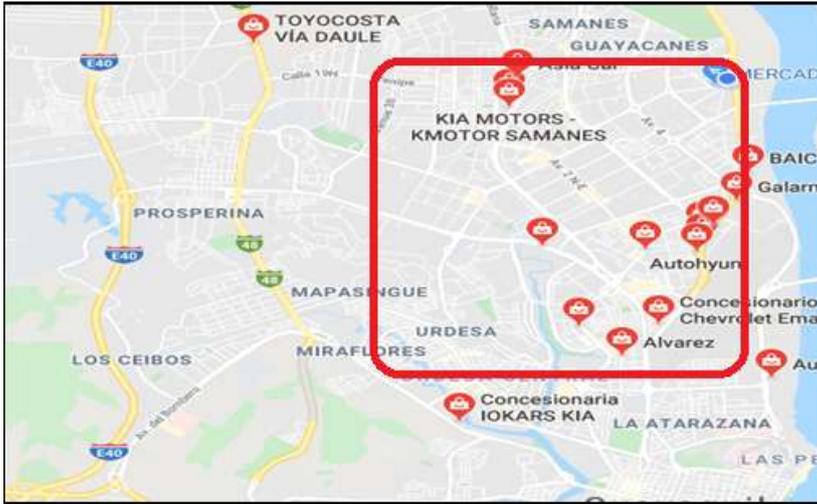


Figura 1. Delimitación geográfica del modelo de capacitación en la ciudad de Guayaquil (Google, 2020)

1.3.5. Delimitación de contenido

Se usará manuales servicio, módulos de capacitación de servicios automotrices, atención, calidad, gestión y administración, con el enfoque a los servicios automotrices en el área de talleres, manuales de usuarios, información sobre los mantenimientos preventivos, y todo texto que recopile información de los factores determinantes en los servicios de calidad automotrices.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Servicio posventa automotriz

Hay que definir el término de “Posventa”, con origen etimológico del latín, compuesto por dos prefijos, el prefijo “post”, que es equivalente a “después”, y “vendita”, que puede traducirse como “la acción y el efecto de vender algo” (Perez & Merino , 2015) .

Lo podemos determinar como un conjunto de servicios y productos que se ofrecen después de la compra de un bien, ya sea una maquinaria, un equipo o herramienta, en este caso es con el enfoque a los vehículos, las empresas y grandes marcas automotrices ofrecen este servicio en pro de su imagen , y como objetivo principal es establecer un compromiso con el cliente que trascienda el momento de compra, con esto se recurre a que dicho cliente adquiera de nuevo un vehículo de la marca, compre accesorios, e inclusive recomiende a personas de su círculo sobre lo bien que funciona el servicio y producto de dicha marca (María Merino, 2015).

El servicio Posventa automotriz en todo caso consiste principalmente en el mantenimiento preventivo y correctivo de un vehículo, adicional a este tipo de servicio el concesionario ofrece otros tipos de servicios como la venta de accesorios, asistencia en garantías, acondicionamiento del vehículo y muchos otros. El servicio post venta es seguir ofreciendo atención al cliente después de la compra y es tan fundamental como las demás estrategias que se implementa en un concesionario.

El origen del servicio Posventa (Figura 2), se inició después de la industrialización en la producción de vehículos, aunque no fue inmediato, el comienzo fue torpe debido a que no existían las metodologías, la tecnología, ni estándares de cada marca automotriz, actualmente es un mercado formidable tanto para sectores independientes, como para los sectores de la marca es decir el fabricante del vehículo el cual ofrece tanto repuestos, productos y servicios en un mismo lugar (Izogo, 2015).

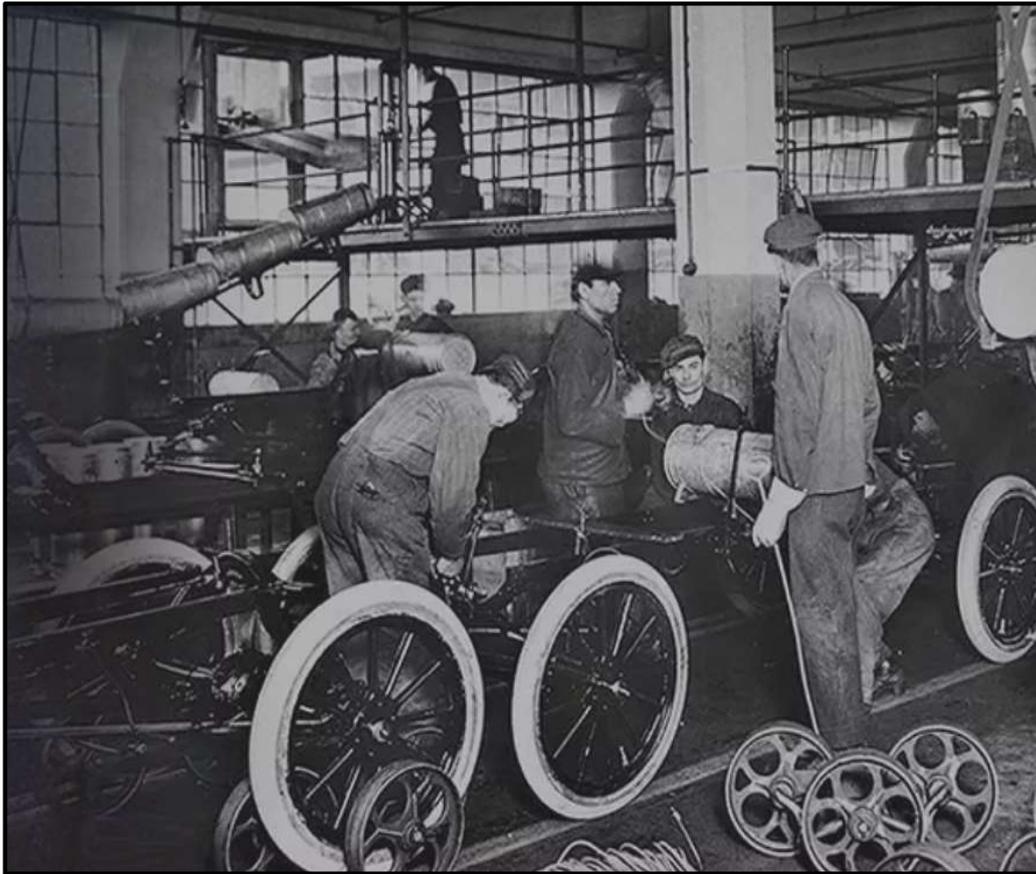


Figura2. Línea de ensamblaje Ford T en 1905 (Orgu Costa, 2019)

Para contextualizar el servicio automotriz y su origen, lo definiremos de una manera simple, es el taller automotriz autorizado por la marca la cual ofrece servicios de mantenimientos, adicional a esto venta de accesorios, o servicios adicionales ya mencionados anteriormente, todo esto bajo los estándares de la marca (Vinita, 2015).

Toda industria tiene sus comienzos, pues debido al famoso “boom” industrial en la manera de como producir en masa vehículos, lo cual se debe a Henry Ford, los vehículos se volvieron más accesibles, por ende, después de la venta de estos, se requerían reparaciones, repuestos, los cuales en un principio no existían (Vinita, 2015).

No fue hasta la década de 1940 que los mantenimientos de vehículos se realizaran de manera periódica en talleres tanto autorizados como independientes, esto no quiere decir que en ese momento surgieron todos los parámetros que existen actualmente en un servicio Posventa, ya que se necesita de personal capacitado en diferentes áreas para poder llevar efectivamente un taller automotriz.

Debemos conocer la cadena del sector de servicios Posventa, aunque es muy extensa se encuentra resumida de manera muy concreta (Figura3), entender el mercado del fabricante del vehículo es muy interesante, puesto que la marca fabrica su vehículo, pero los repuestos, insumos o materiales necesarios para el mantenimiento del vehículo son fabricados por otras empresas, el enfoque es tanto para los talleres autorizados por la marca, como para los talleres independientes.

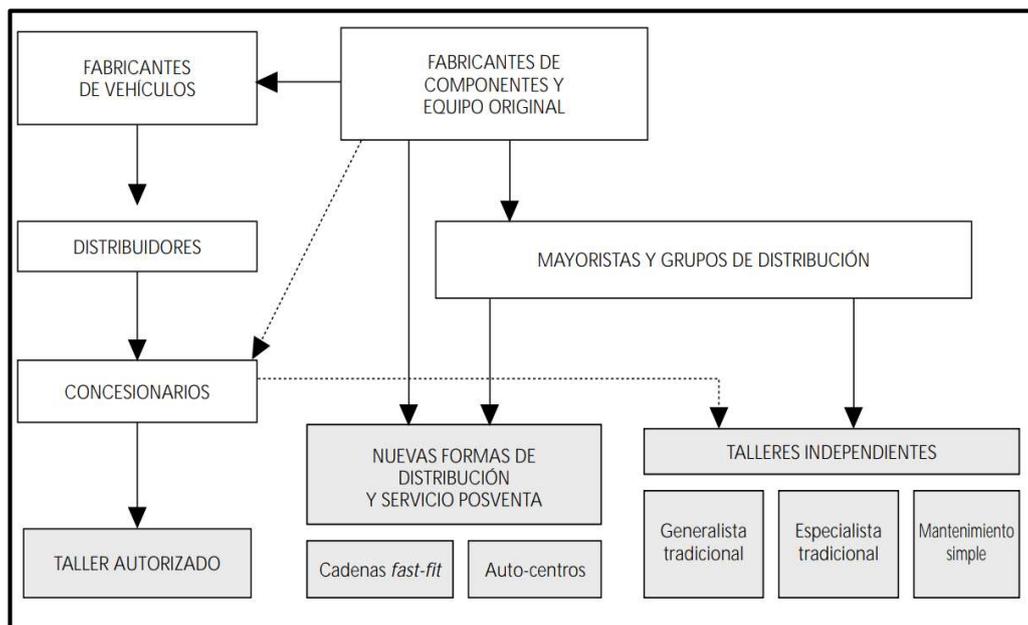


Figura3. Cadena del sector de servicios Posventa del Automóvil (Rastrullo & Martínez, 2014).

Los talleres autorizados engloban procesos de reparaciones completos es decir van desde el simple mantenimiento que se realiza cada cierto kilometraje, hasta reparaciones de motor o cajas de transmisión, los talleres independientes por otra parte pueden ser generales multimarca, especializados en marcas, especializados en sistemas específicos del automóvil, como por ejemplo el sistema de aire acondicionado, o simplemente realizar cambios de aceite, cambio de pastillas de freno que quiere decir enfocarse a solo los mantenimientos simples. Desde el punto de vista del taller ya sea impediante o uno autorizado por la marca un punto muy importante es la fidelización del cliente, ya que esto genera que el cliente continúe consumiendo de los servicios y productos (Hax, 2004).

La idealización de la marca y el posicionamiento de esta son conceptos modernos que permiten retener un cliente, pero todo esto depende de un punto de vista en donde se hacen tangibles las diferentes estrategias de ventas, unas apuntan al consumo masivo, otras apuntan a un mercado selecto de clientes, el apuntar a vender más vehículos, puede generar que exista una gran afluencia de clientes de servicio posventa, pero sin los debidos procesos, existirá una tasa de retención baja (Hax, 2004).

2.2 Generalidades de la capacitación

El desarrollo evolutivo del hombre tanto individual, como a nivel grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación, el grado y calidad con que un niño, adulto joven, un técnico y ejecutivo se le educa y aprende valores, ética de trabajo será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y la sociedad (Siliceo, 2015).

La educación se le define como el proceso humano social a través del cual se incorpora al ser humano, los valores y conocimientos de una sociedad dada, también se le puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que basada en valores humanos vigentes regula la vida del hombre en sociedad, es necesario enfatizar estos conceptos básicos pues la educación se la asocia con procesos pedagógicos de simple aprendizaje formal (Siliceo, 2015).

Por lo tanto, la educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre de la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones, a nivel de organizaciones ya sean privadas o públicas se enfatiza en la capacitación o educación empresarial, la cual como objetivo es de formar al individuo o grupo con una cultura e identidad empresarial basada en valores sociales de productividad y calidad en áreas laborales.



Figura4. Centro de entrenamiento y capacitación Nissan en Perú (KarlosPeru, 2019).

2.3 Capacitación a nivel empresarial

La capacitación empresarial son las actividades de una forma didáctica para orientar y hacer crecer los conocimientos del personal. La capacitación permite a los colaboradores (Figura 5), desenvolverse en sus futuros cargos, donde se pueden adaptar a los cambios de su ambiente (Siliceo, 2015).

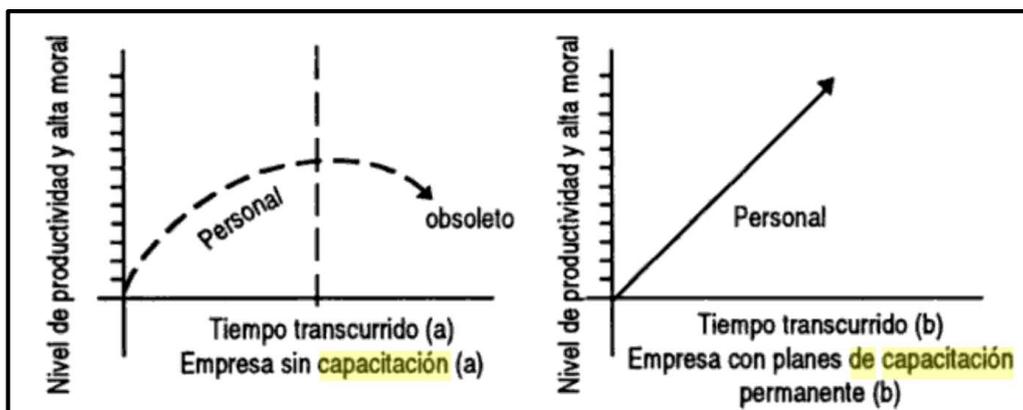


Figura5. Productividad individual con capacitación y sin capacitación ((Siliceo, 2015).

En resumen, es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades

y competencias en función de objetivos definidos (Arnold & Randall, 2015).

La Transmisión de información (Figura 6); es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

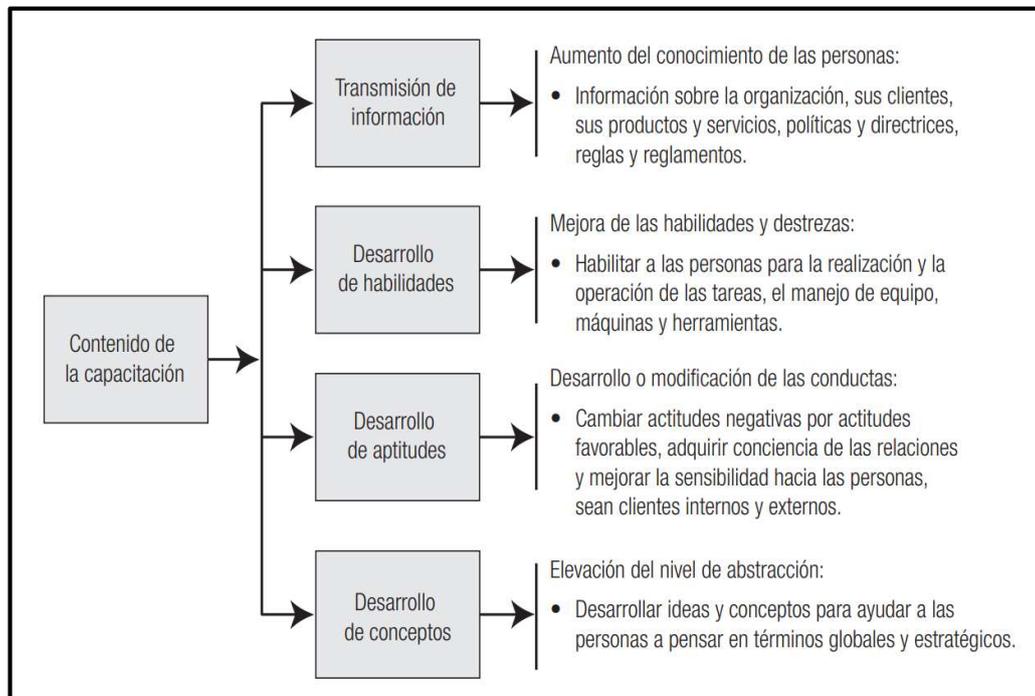


Figura 6. Desarrollo por medio de la capacitación (Arnold & Randall, 2015).

Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades; es, sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

Desarrollo o modificación de actitudes; se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición

de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos; la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.4 Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.5 Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo (Arnold & Randall, 2015).

El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo (Figura 7), cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

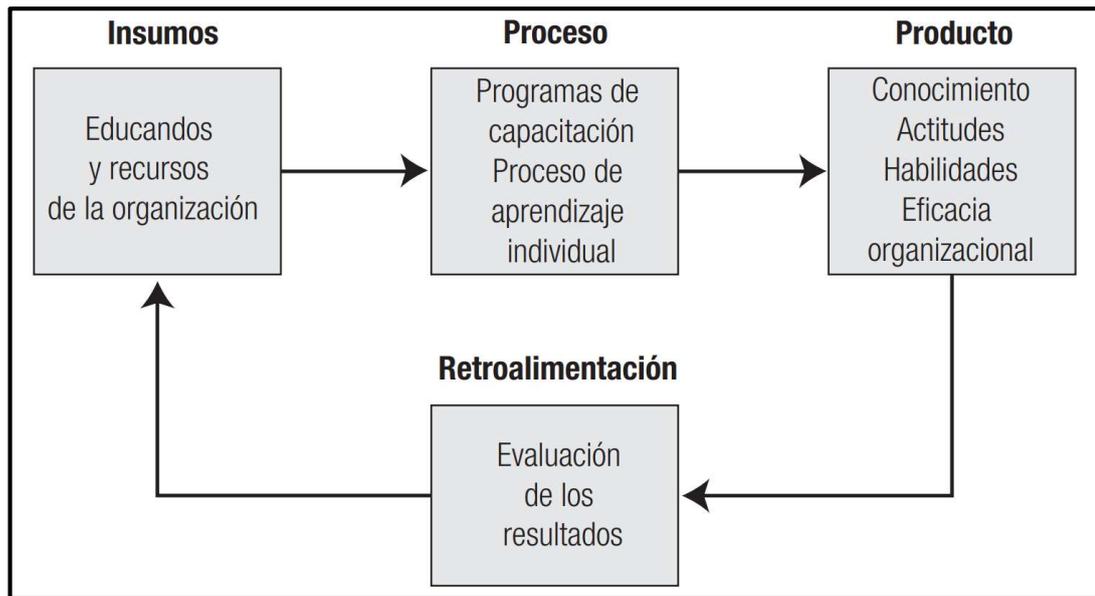


Figura7. Proceso de capacitación (Arnold & Randall, 2015).

2.6 Métodos de capacitación

En la época del conocimiento se empieza a ver el recurso humano como el centro de las empresas, por lo que se empieza hablar de creatividad, competencias y desempeño de ahí nace los procesos sistematizados de gestión de talento humano donde el conocimiento y la experiencia es parte fundamental para el aumento de la competitividad en las organizaciones. la innovación en procesos dentro de las industrias ha puesto su foco principal en el desempeño eficiente de los colaboradores por eso nace el área de gestión de talento humano que trae una gama de procesos altamente calificados los cuales han sido determinantes en el rendimiento de los colaboradores. un proceso que es muy importante es el de capacitación del personal que busca que los colaboradores desarrollen bien las competencias tanto funcionales como comportamentales dentro de su puesto de trabajo utilizando métodos y técnicas que acompañan la capacitación del personal. A continuación, daremos evidencias de los métodos y técnicas que en la actualidad se utilizan para aplicar este proceso.

Las técnicas y métodos de capacitación que serán empleadas durante un programa de capacitación deben permitir optimizar el aprendizaje, es decir adquirir el mayor conocimiento

con el menor esfuerzo, tiempo y dinero. Las técnicas de aprendizaje (Figura 8) se clasifican en base a su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

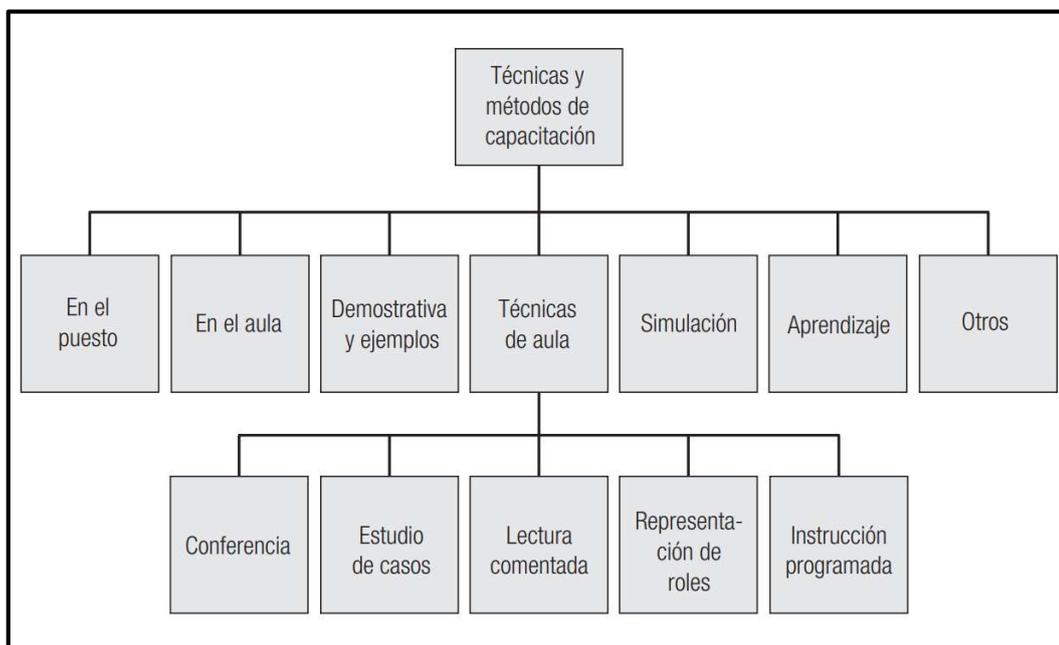


Figura8. *Técnicas y métodos de capacitación* (Arnold & Randall, 2015).

2.6.1 Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

Técnicas de capacitación orientadas al contenido; diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción (Arnold & Randall, 2015).

Técnicas de capacitación orientadas al proceso; diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales.

Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista.

Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

Técnicas mixtas de capacitación; son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso.

Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto, la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

2.6.2 Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Programa de inducción o de integración a la empresa; busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará.

Capacitación después del ingreso al trabajo; la capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo.
- La capacitación fuera del lugar de trabajo.

Las técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación; son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

Capacitación fuera del lugar de trabajo; la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general,

complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

1. Aulas para exposiciones: Básicamente son el espacio físico ambientado a la necesidad de la capacitación, estas pueden estar fuera o dentro de la empresa.
2. Expositiva y conferencia: Son exposiciones de temas puntuales impartidas por personas con un nivel de experiencia y conocimiento referente a los temas.
3. Seminarios y talleres: Similares a las exposiciones, pero en cambio contienen más procesos de capacitación, son de temas más específicos y aplicados a la práctica laboral.
4. Películas, transparencias, videocintas: Son contenidos audiovisuales, los cuales son expuestos a través de una pantalla.
5. Método de casos: Consisten en casos reales de organizaciones, principalmente enfocado a la solución de problemas y creación de procesos.
6. Discusión en grupos pequeños, paneles, foro: Hace referencia a intervenciones grupales donde se comparten o discuten ideas o tópicos.
7. Dramatización: Es la representación de roles o también denominados Rol Play que enfoca la actuación por parte de las personas a capacitar en base a situaciones reales.
8. Simulaciones y juegos: Similares a las dramatizaciones solo que en este método existen reglas a seguir para conseguir un objetivo.
9. Instrucción programada: Es un método altamente didáctico pues se puede crear un programa el cual puede ser reproducido en base a las necesidades de la capacitación y de los recursos que se disponga, un ejemplo de esto puede ser una aplicación móvil con contenido referente a temas específicos. Generalmente es necesario usar dispositivos móviles para esta técnica.

2.7 Evolución de la tecnología para la capacitación

La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación, la que más destaca actualmente es el uso de dispositivos portátiles ya sean ordenadores, tablets y teléfonos móviles, dentro de los cuales las aplicaciones están incursionando en el terreno de la capacitación.

2.8 Fundamentación de los temas de capacitación

La fórmula para determinar las necesidades de una capacitación (Figura 9), es vital comprender cual es la necesidad de capacitación, y esta se la determina teniendo en cuenta una Fórmula básica conceptual la cual es lo que el puesto requiere menos las habilidades actuales que tiene la persona que va a ocupar el puesto o ya lo ocupa.

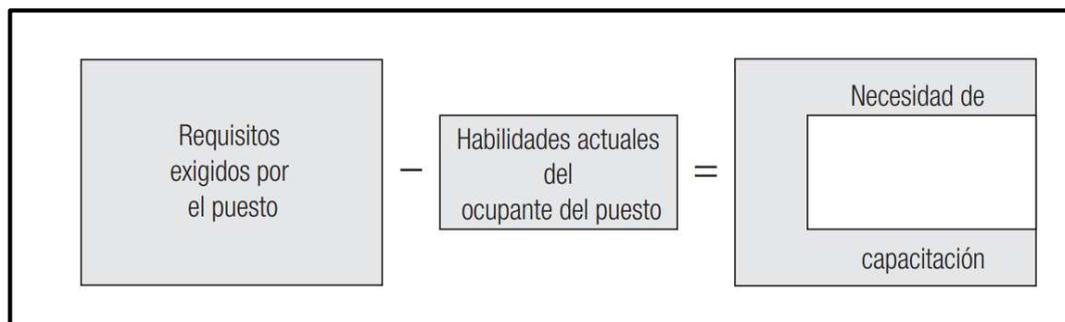


Figura9. Conceptualización de las necesidades de una capacitación (Arnold & Randall, 2015).

Tomando en cuenta la Fórmula anterior determinamos que los dos factores, el perfil de un jefe de servicio automotriz, en comparación a las habilidades y perfil actual de la persona a capacitar, nos da la necesidad en cuanto a los temas de capacitación, en cuanto a la metodología a usar para capacitar se realizará utilizando las tecnologías actuales lo cual será digitalmente, mediante el uso de un dispositivo móvil.

Las habilidades y perfil básico de un jefe de servicio se pueden referir a el conocimiento técnico y profesional que en este caso sería de un eje formativo en carreras de ingeniería mecánica automotriz o tecnologías mecánicas automotrices (Figura 10).

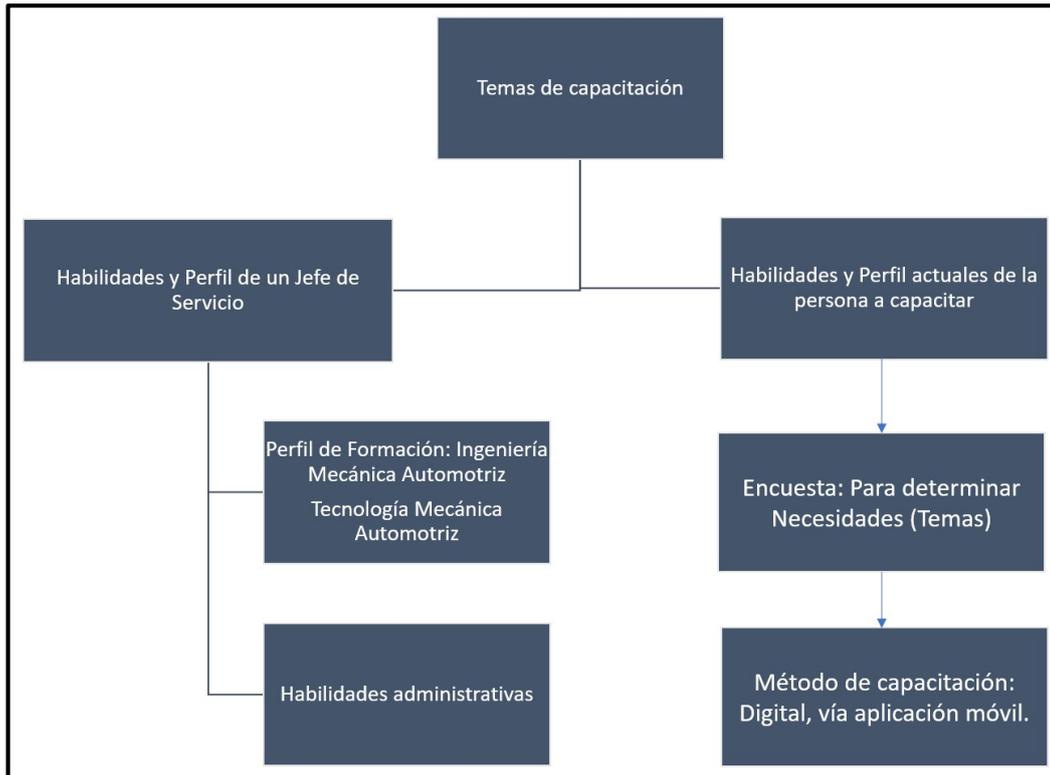


Figura 10. Factores y método de capacitación. (Erika Ascensio, 2015)

Se usará los servicios de un portal web para realizar la encuesta (Figura 11). Las ventajas del uso de estos servicios es la rapidez y la automatización del tabulado de los datos obtenidos en la encuesta, al ser así se puede realizar gráficas, además de exportar estos datos a aplicaciones de trabajo como Microsoft Word, Excel.

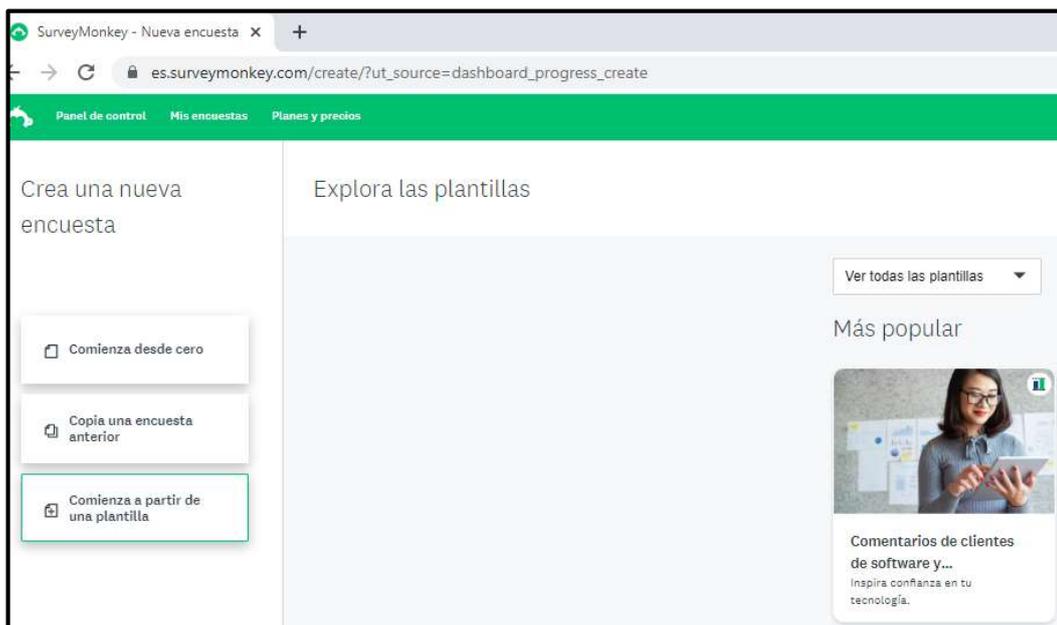


Figura 11. Portal Web de encuestas (Survey Monkey, 2019).

Actualmente los medios digitales brindan información y son herramientas útiles en el campo de la educación, y más aún cuando se requiere capacitar personal, en este caso se va a hacer uso de un programa de Microsoft Office, Power Apps, el cual permite desarrollar y crear aplicaciones para un entorno empresarial, lo mejor de esta aplicación es que no se necesita escribir ni programar en código, sino que se utiliza una interfaz gráfica similar a de Power Point para insertar funciones e iconos estéticos.

2.9 Sector automotriz en el Ecuador

En Ecuador existe una estadística sobre la cantidad de talleres automotrices autorizados por las diferentes marcas, en cuanto a talleres independientes las cifras no son muy claras pues debido a una gran variedad de estos tipos de talleres.

Lo que no se conoce es sobre el nivel de capacitación que tiene el personal que se encarga de dar mantenimientos (preventivo y correctivo) a la flota vehicular nacional a nivel general en lo que es (Granda, 2018).

El fabricante quien da la guía y la referencia para que los vehículos cumplan con un mantenimiento adecuado, tanto preventivo como correctivo. Lo hace a través de un manual “que debe ser manejado por empresas y personas debidamente acreditadas y certificadas. Es decir, talleres y mecánicos autorizados. En el país existen los talleres artesanales y los talleres autorizados por las marcas lo que se desconoce es sobre cuántos mecánicos operan en el territorio nacional (Granda, 2018).

Los talleres autorizados por las diferentes marcas de vehículos son los que brindan servicios tanto mecánicos como de pintura y enderezada, trabajan con personal técnico en áreas tecnológicas de ingenieros e inclusive de servicios y ventas, con lo cual se engloba a un conjunto de profesionales adicionando estándares y capacitaciones de la marca lo cual da la imagen de “profesionalismo”, a la vez que venden confort y seguridad, por otro lado, los talleres independientes, podríamos clasificarlos de manera muy sencilla, los artesanales, los

cuales pueden o no contar con personal profesional y los talleres independientes que también tienen estándares de trabajo y contratan a profesionales en las diferentes áreas ya antes mencionadas un ejemplo es los talleres bajo la imagen de Frenoseguro.

Cabe resaltar que existe una diferencia de precio a ofrecer por los servicios un ejemplo de esto el mantenimiento de un vehículo, con lo cual vamos a referirnos a 2 elementos principalmente el valor de la hora de mano de obra por parte del técnico, y el costo de materiales como aceite y repuestos.

En la ciudad de Guayaquil el valor promedio de la mano de obra por hora es de 35 dólares americanos, en marcas como Kia, Chevrolet, Nissan, en otras marcas el valor de mano de obra varia ya sea porque son marcas más exclusivas o porque el mercado obliga a que sea así, pues estamos hablando de un segmento de lujo (Figura 12).



Figura 12. Asesor de servicio.

En ciertas concesionarias, los cuales son talleres autorizados por las diferentes marcas, el valor de mano de obra actual puede variar, desde 30 hasta los 60 dólares americanos por hora, lo cual se debe a la especialización de servicios técnicos, diferencias de servicios además de los vehículos cuentan con sistemas tanto mecánicos y eléctricos únicos de cada marca, lo cual genera un costo adicional en el servicio de talleres.

En el caso de los talleres independientes (Figura13), los valores por cambios de aceite actualmente pueden ofrecerse alrededor de los 25 dólares americanos hasta los 70 dólares americanos por mantenimientos preventivos sencillos a la fecha, hay que recordar que muchos talleres independientes manejan puntos económicos y estándares diferentes, lo cual influye en los precios de los mantenimiento y productos, esto no quiere decir que la calidad del servicio o producto a ofrecer sea inferior, no existe normativas de regulación para los talleres independientes en Ecuador, las concesionarias se rigen por estándares de calidad dados por la marca.



Figura13. Costo de cambio de aceite (Tecnico Andrade, 2018)

En el caso de concesionarias, un cambio de aceite se ofrece en promedio desde los 70 dólares americanos hasta los 190 dólares en promedio por un mantenimiento sencillo, el cual consiste principalmente en revisiones técnicas de los sistemas del vehículo, cambio de filtros, cambio de aceite, limpieza y regulación de frenos incluido un servicio de limpieza interior y exterior del vehículo (Figura14).

| PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO RENAULT | | | | | | | | | | |
|--|------------|--------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| Modelo | Km (miles) | 1 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 |
| LOGAN/ SANDERO (8 válvulas) | PVP | GRATIS | \$68 | \$201 | \$100 | \$201 | \$98 | \$233 | \$121 | \$254 |

Figura14. Costo de mantenimientos Renault (Renault, 2019)

Los costos en concesionarias suelen ser mayores debido a que poseen infraestructuras mayores, mayor cantidad de personal, de igual manera en su totalidad el personal es profesional y capacitado con especializaciones en las áreas a desempeñar, además de tener que proyectar la imagen de “calidad”, que se encuentran en los productos y servicios que ofrecen, con lo cual el costo de estos es mucho mayor al de un taller independiente.

En referencia a los insumos y productos usados, las concesionarias muy bien pueden usar homologados, u originales, al hacer referencia a productos homologados se refieren a elementos que tienen propiedades físicas de uso similares, las cuales han sido puestas a prueba por la marca, pero con un costo inferior, en cuanto a productos originales, se refieren a los que son manufacturados por las empresas autorizadas por la marca, como se mencionó

anteriormente existe una diferencia de precio, con lo cual no se quiere decir que existe una inferioridad en cuanto a calidad o seguridad, sino a factores como tiempo de vida útil, un y tienen un coste menor, con lo cual los repuestos o productos homologados permiten realizar mantenimientos a un menor costo.

El sector automotor genera empleo en las siguientes áreas, fabricación de vehículos automotores, fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques, fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, venta de vehículos automotores, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, ventas de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios.

La industria automotriz en el Ecuador es un modelo de empresa y de crecimiento económico con una participación de gran impacto en el desarrollo del país, un ejemplo de esto son la cantidad de empleos que existen, ya sea en el área de fabricación de vehículos y el área de comercio y servicios posventa (Figura 15)

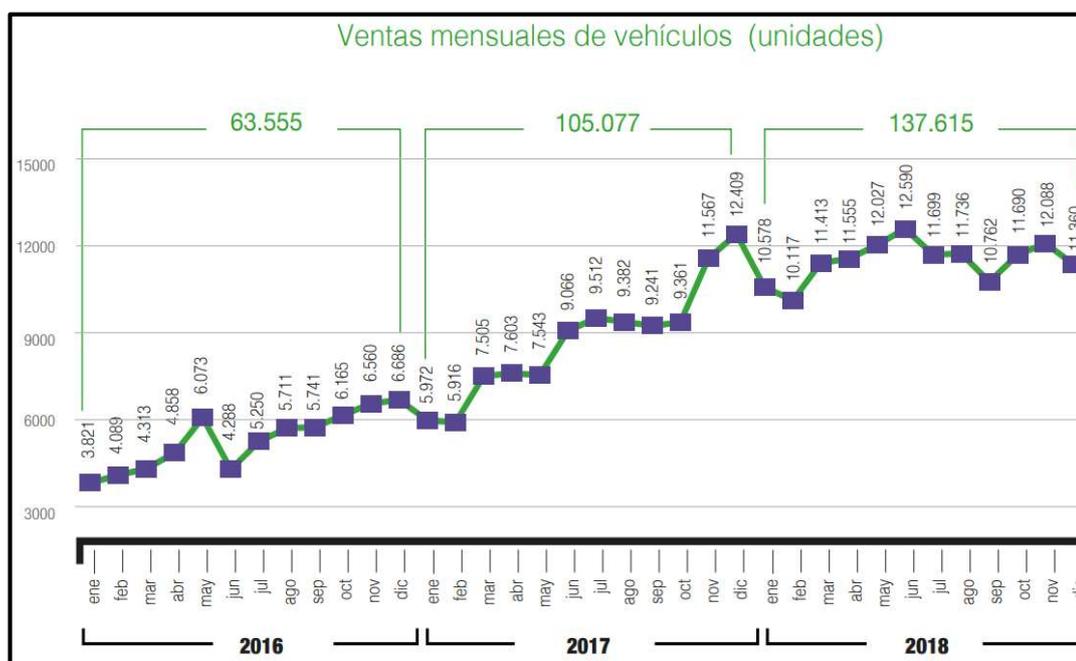


Figura 15. Venta de vehículo mensuales en Ecuador (AEADE, 2018).

La gran cantidad de vehículos que se venden mensualmente, a largo plazo generan un factor de crecimiento para el área de servicios posventa, con lo cual tanto talleres

independientes como talleres autorizados por la concesionaria, tienen un crecimiento anual, con lo cual nace la necesidad de tener personal capacitado, en este caso los jefes de servicio, son los que lideran un grupo de trabajo de taller, asesores de servicio, controles de calidad, personal técnico, personal de lavado, la persona delegada del call center en algunos casos, etc.

En el caso de talleres independientes no están exentos de procesos de servicio pues estos mejoran la atención dada al cliente y permiten el uso y conocimiento de herramientas de ventas, marketing, negociación las cuales han sido usado por las concesionarias desde sus inicios, esto ha permitido que talleres independientes, puedan crecer hasta alcanzar infraestructuras iguales a las de una concesionaria, con lo cual capacitar al personal de servicio resulta de vital importancia.

Dentro de nuestro contexto, el objetivo de productividad está enfocado en la posventa del vehículo, como servicios de mantenimiento, la venta de accesorios y repuestos automotrices, este último siendo altamente lucrativo, pues el cambio de elementos periódicamente es la venta de un producto, el enfoque del plan de capacitación está en base a las habilidades que requerirá un jefe de servicio, o en su inicio conocido como jefe de taller.

2.3 Planes de mantenimiento preventivos

El mantenimiento preventivo del automóvil consiste en realizar acciones en las cuales se revisa y se efectúan cambio de autopartes dependiendo del kilometraje esto se lo realiza de manera periódica ya sea por tiempo o kilometraje el principal motivo es para evitar averías o malfuncionamientos. De esa forma se alarga la vida útil del vehículo, y sobre todo principalmente se mantiene la seguridad y el confort que brinda un vehículo en óptimo estado.

Para establecer el plan de mantenimiento adecuado de un automóvil se debes consultar el manual de mantenimiento del fabricante del auto en donde establecen los servicios y frecuencias de mantenimiento preventivo para el modelo de auto en específico.

Tabla 1
Plan de mantenimiento de Nissan Sentra.

| <i>Nissan Sentra Clásico TM B13</i> | <i>Hora</i> | | <i>10.00</i> | <i>20.00</i> |
|---|-------------|-----------------|--------------|--------------|
| | <i>s</i> | <i>5.000 km</i> | <i>0 km</i> | <i>0 km</i> |
| Cambio aceite motor y filtro | 0,3 | X | X | X |
| Cambio filtro de aire | 0,2 | | X | X |
| Nivelación de líquidos | 0,033 | X | X | X |
| Revisión de sistemas alternos | 0,033 | X | X | X |
| Revisión de Batería | 0,05 | X | X | X |
| Aplicar Aditivo limpiador de inyectores | 0,01 | | X | X |
| Revisión de refrigerante de motor | 0,04 | | | X |
| Revisar mangueras y conexiones de vacío | 0,033 | | X | X |
| Revisar cañerías de combustible | 0,04 | | | X |
| Revisar sistema de cinturón de seguridad | 0,06 | | | X |
| Revisar rodamientos de manzanas | 0,07 | | | X |
| Revisar sistema de freno (Incluye limpieza) | 0,3 | | X | X |
| Engrasar bisagras | 0,06 | | X | X |
| Limpieza cuerpo de aceleración | 0,5 | | X | X |
| Inspección dirección y Suspensión | 0,05 | | X | X |
| Inspección pedal de freno y embrague | 0,014 | | X | X |
| Inspección sistema de escape | 0,033 | | X | X |
| Inspección sistema del embrague | 0,033 | | X | X |
| Cambio de filtro de combustible | 0,3 | | X | X |
| Cambio de bujías | 0,3 | | | X |
| Lavado y limpieza del vehículo | 0,25 | | X | X |

Fuente: (Nissan, 2018)

Podemos definir un plan de mantenimiento (Tabla 1), como un conjunto de procesos de revisiones y principalmente reemplazo de autopartes, la forma más común la determina el fabricante y el taller autorizado por la concesionaria en la cual durante un intervalo de kilometraje, también existen planes de mantenimiento por tiempo pero no son muy aplicados en nuestro medio, en este caso es un Nissan Sentra clásico, en donde el fabricante recomienda, el cambio de aceite y filtro cada 5000 kilómetros, adicional a esto cada intervalo de 10.000

kilómetros se deberán realizar actividades que van desde la limpieza y regulación de frenos, hasta el reemplazo de fluidos, cabe resaltar que son mantenimiento preventivos, en el cambio de pastillas, elementos de suspensión, elementos del sistema de embrague u otras autopartes, tienen otro nombre que se denomina mantenimientos correctivos que serán detallados más adelante.

Tabla 2
Plan de mantenimiento básico.

| Sistema del vehículo | Actividad | Kilometraje |
|--------------------------|---------------------------|-------------|
| Motor | Cambio de aceite / Filtro | 5000 km |
| Neumáticos | Alineación y balanceo | 10.000 km |
| Sistema de refrigeración | Fluido refrigerante | 40.000 km |
| Filtro de aire y de A/C | Cambio de Filtros | 10.000 km |
| Sistema de freno | Pastillas | 15.000 km |
| | Discos | 40.000 km |
| Bandas (Si es el caso) | Banda de distribución | 50.000 km |
| | Bandas Varias | 50.000 km |

Fuente: Adaptado de Gema (Gema CA, 2019)

Desde el punto de vista del fabricante determina que se deben realizar todos esos procesos en un taller autorizado y por mano de obra técnica altamente calificada y en los kilometrajes determinados, en talleres independientes, se busca competir principalmente en el factor precio, por ende, recomiendan planes de mantenimientos sencillos, en los cuales se basan en revisiones y reemplazo de elementos estrictamente necesarios cuando ya hayan cumplido su vida útil (Tabla 2).

La gran diferencia que puede existir en talleres autorizado e independientes además del costo, radica en políticas de garantía donde el fabricante no se responsabiliza por las operaciones de mantenimiento que sean realizadas fuera de los talleres autorizados, y aquí entra una política interesante donde se pierde la cobertura de la garantía en la cual el dueño del vehículo no puede pedir el reemplazo o reparación con costo cero del elemento mal funcionante

en su vehículo, con lo cual se incentiva a que el dueño de un automotor realice los mantenimientos en los talleres autorizados (Figura 16).



Figura 16. Mantenimiento preventivo (Kia Motors, 2019)

2.4 Planes de mantenimiento correctivo

Cuando se debe reemplazar algún elemento mecánico o eléctrico que no esté contemplado en los planes de mantenimiento que da el fabricante, se conoce como plan de mantenimiento correctivo, este tipo de mantenimientos están orientados mayormente a flotas de vehículos debido a que estos automotores son sometidos a jornadas de trabajo, es decir cumplen una función de uso continuo, con lo cual existe un mayor desgaste de elementos, un claro ejemplo de esto son los taxi o vehículos de uso del estado como vehículos policiales, los cuales se encuentran funcionando casi 24 horas al día.

Un plan de mantenimiento correctivo (Tabla 3), consiste en el reemplazo programado o no de elementos que no constan parte de un mantenimiento preventivo en lo que respecta a vehículos, también se considera el cambio de autopartes cuando estén ocasionado malfuncionamiento o atenten contra la seguridad y el confort del vehículo

Los planes de mantenimientos correctivos no son tan básicos, puesto requieren de un análisis en base a las condiciones de uso, donde se determina los sistemas a los cuales habrá

que realizar un reemplazo de autopartes, un ejemplo sería los elementos en un sistema de suspensión, como mesas, barras estabilizadoras.

Tabla 3

Kia Cerato Correctivos.

| Plan de mantenimiento Correctivo | Kilometraje |
|----------------------------------|-------------|
| Kit de embrague | 60.000 km |
| Amortiguadores | 40.000 km |
| Pastillas de freno | 15.000 km |
| Discos de freno | 105.000 km |

Fuente: (Plan V, 2017)

Generalmente los mantenimientos correctivos hacen referencia a que cuando un elemento provoca fallas ya sea por daño prematuro o por presentar una menor vida útil, este se puede denominar una reparación correctiva, en este caso el modelo del vehículo para referencia es un Kia Cerato policial (Figura 17).

Un topico interesante es el manejo de flotas vehiculares, a diferencia de un cliente normal una flota puede asegurar un cumplimiento de ventas de mano de obra y respuestos muy buena, empresas tanto publicas como privadas manejan flotas vehiculares una de las más grandes del pais es la flota vehicular de patrulleros la cual hizo un contrato con Kia Motors.



Figura 17. Patrullero Kia Cerato (Luis Arguello, 2017).

2.3 Organigrama del personal de servicio posventa

Dentro de toda organización existe un organigrama de personal, el cual es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad (Figura 18).

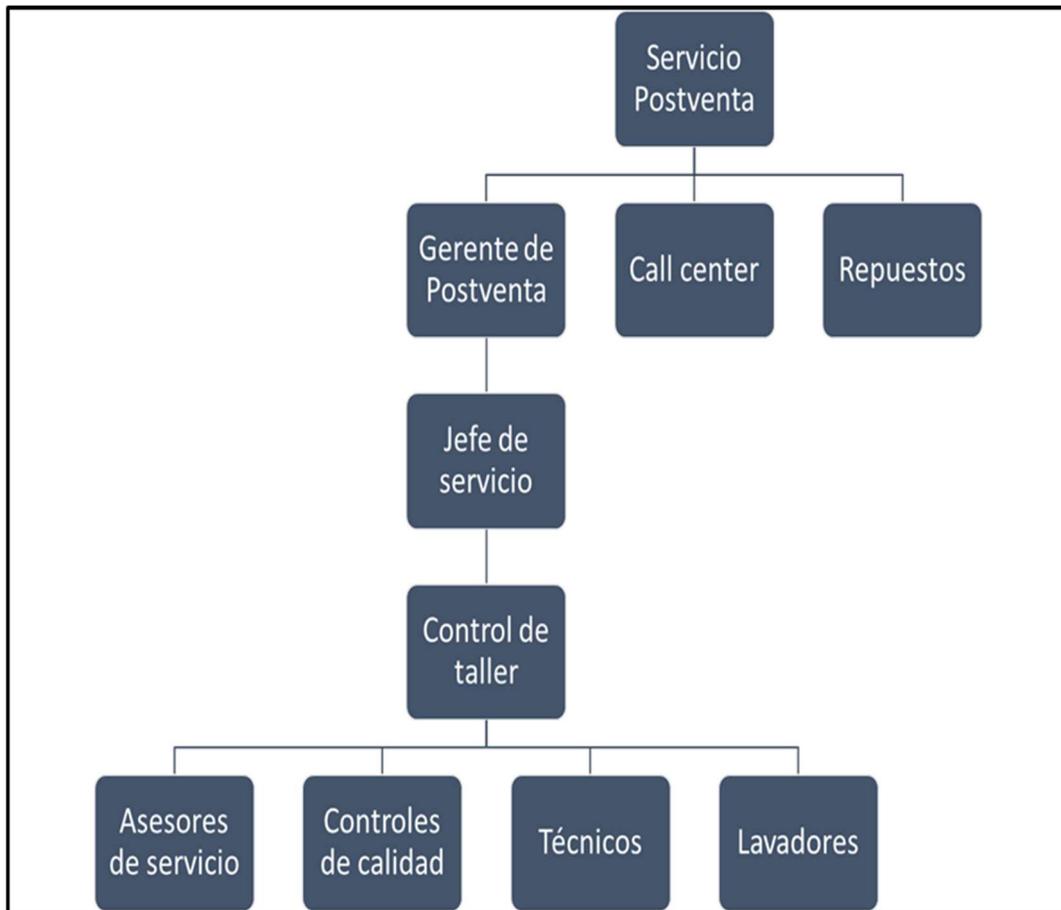


Figura 18. Organigrama básico de un servicio posventa.

2.4 Conocimiento técnico automotriz

Un jefe de servicio debe cumplir con formación académica de tercer nivel, en la carrera de Ingeniería Mecánica Automotriz, también puede cumplir el perfil teniendo formación como tecnólogo mecánico automotriz, y especialización o capacitación en áreas administrativas.

Supervisar y asistir a los técnicos en las reparaciones correctivas o vehículos con problemas que hayan ingresado al taller.

Realizar seguimientos a las reparaciones y tiempo de reparación de los vehículos ingresados al taller.

2.3 Conocimiento administrativo gerencial

El rol de un jefe de servicio necesita de los conocimientos técnicos de mecánica automotriz, y del desarrollo de conocimientos en facturación, administración, servicio al cliente, negociación, liderazgo e inclusive marketing, hoy en día la carga de un jefe de servicio es más orientada a los procesos de servicios y administrativos, hay casos en que los jefes de servicio tienen una formación académica en áreas netamente administrativas.

1. Supervisar los procesos administrativos realizados por el asesor de servicio y analista de garantía en cuanto a facturación, aprobaciones, rechazos, solicitudes y presupuestos.
2. Establecer estrategias para mejorar la gestión, diseñando métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia.
3. Tramitar las quejas, demandas y reclamos de los clientes.
4. Desarrollar y establecer estrategias para el mantenimiento y captación de nuevos clientes.
5. Analizar y registrar reportes de retorno, retrabajos de vehículos e insatisfacción de clientes solicitados por la gerencia de Post-venta/ operaciones.

2.9. Determinación de parámetros de la encuesta

Para poder cuantificar un servicio, producto, o información, es necesario recopilarla y tabularla para poder obtener datos importantes, en este caso es para recopilar los temas sobre los cuales personal de servicio de diferentes talleres en la ciudad de guayaquil se estima que existe un personal aproximado de 1000 personas que trabajan en el área de servicios posventa automotrices ya sean como asesores, controles de calidad, técnicos, entre otros,

Por tanto, el cálculo del tamaño de muestra para nuestra investigación de mercado, se lo va a determinar con la siguiente fórmula:

Ecuación 1. Fórmula para determinar la muestra a entrevistar.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z = valor estadístico que se obtiene de acuerdo con el nivel de confianza

p = probabilidad de éxito u ocurrencia

q = probabilidad de fracaso

e = Margen de error sobre la muestra

En cuanto a que se trabajara con la población infinita, se definen los valores a considerar:

Z = 1.96, trabajando con un 95% de nivel de confianza

p = 0.50 (50% de éxito)

q = 0.50 (50% de fracaso)

e = 0.055 (5.5% sobre el total de la muestra)

2.10. Formulario de encuesta Survey Monkey

Para realizar una evaluación la cual posteriormente podrá ser uno de los factores por los cuales se podrá determinar los temas de capacitación (Figura 19) se va a realizar una encuesta a través de del portal Web Survey Monkey, el cual está diseñado y especializada para la creación, tabulación y análisis de datos, lo cual permite la simplificación de procesos y es una herramienta útil, ya que las encuestas son totalmente digitales.

El título de la encuesta hace referencia a sobre el rol a capacitar, en ese caso la encuesta es del tipo clasica la cual basicamente es un formulario donde preguntas previamente hechas en un listado de una sola página.

Figura19. Creación de Encuesta (Survey Monkey, 2019).

Las preguntas se indican en la Figura 20 y Figura 21, las mismas preguntas fueron realizadas con el enfoque en base a experiencia de manera concreta en la cual se busca determinar el nivel de experiencia en servicios automotrices, adicional si se encuentra con un cargo actual, cual es el rol que desempeña, los más importante, son los temas sobre los cuales se desea capacitar, el objetivo es realizar la recopilación simple sobre perfil profesional, y los temas de interés para poder realizar una capacitación.

La tabulación posterior la realiza el programa automáticamente, las preguntas 5, 6 y 7 son las que permitirán seleccionar los temas de capacitación, los temas seleccionados en la lista fueron escogido en base a los perfiles de jefe de servicio de los talleres autorizados en guayaquil, los temas son actuales y desempeñan roles más administrativos con enfoque gerenciales.

Capacitación para Jefe de Servicio

⊕ TÍTULO DE LA PÁGINA

1. Indique su edad

18 - 23

23 - 28

28 - 33

33 años en adelante

2. Indique su nivel de formación académica

Segundo Nivel (Bachiller Técnico)

Tercer Nivel (Ingeniería / Tecnología Automotriz)

Cuarto Nivel (Especialización)

3. Indique su cargo actual si esta laborando, y si no cual fue su cargo a desempeñar.

4. Que tiempo tiene trabajando para el area de servicio postventa automotriz?

Menos de 1 Año

De 1 a 2 años

De 2 a 5 años

Mas de 5 años

Figura20. Preguntas de la encuesta parte.

5. De los temas a continuación si pudiera capacitarse en 3 temas cuales serian ?

- Calidad Postventa
- Procesos de servicio Posventa
- Liderazgo Organizacional
- Herramientas Digitales
- Marketing Digital
- Contabilidad
- Administración
- Negociación

6. Según su criterio en una sola palabra con ¿que habilidad usted se identificaría?

██

7. Si usted pudiera elegir la modalidad de capacitación en base a la disponibilidad de tiempo ¿Cual seria?

- Presencial
- Semipresencial
- Aplicacion Movil

Otro (especifique)

██

Figura21. Encuesta parte 2.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA JEFES DE SERVICIOS AUTOMOTRICES

3.1. Factores determinantes en el plan de capacitación de servicios.

La intensa competitividad en la industria automotriz a nivel mundial está en el medio de la evolución de la calidad y de la mejora administrativa (Figura 22). Es una evolución de moda, de un enfoque interno de calidad a un enfoque externo de la percepción del cliente, para la subsecuencia de retener al cliente y rentabilidad (Jhonson, 2013).

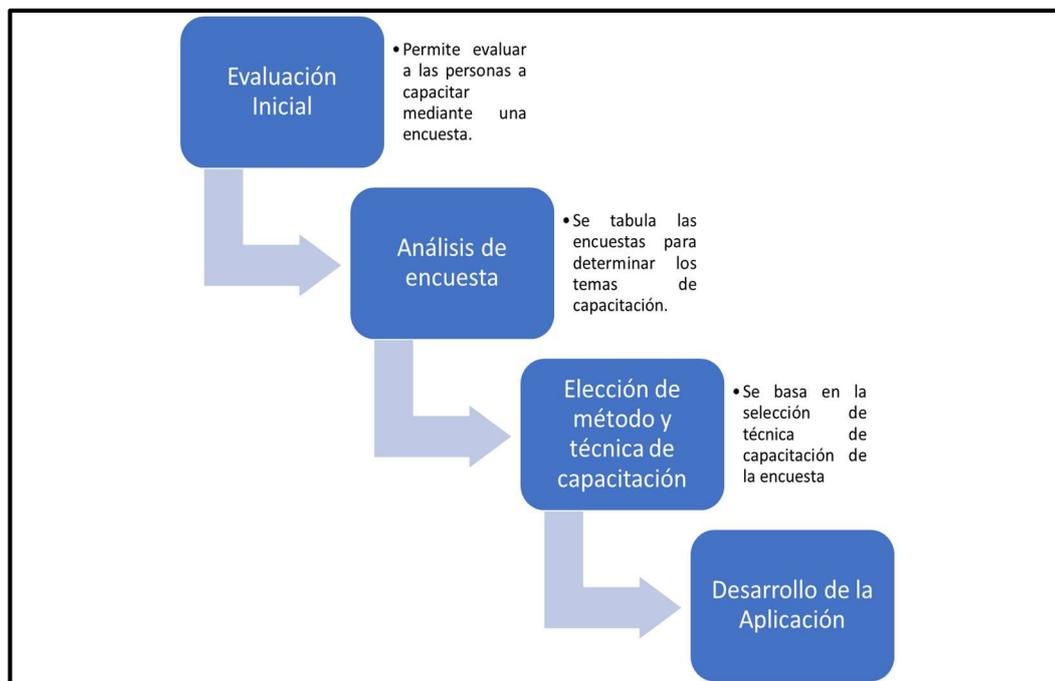


Figura22. Plan de capacitación (Arnold & Randall, 2015).

Básicamente los cambios constantes en la industria automotriz, inicialmente el enfoque era netamente a un producto, si el producto final era de calidad, se tenía la idea de que por inercia, el cliente se fidelizaba, y por ende la rentabilidad del mismo, después, hace referencia a que son los factores que el cliente percibe, siente, los que determinan si está satisfecho con el producto, servicio, con lo cual se comienza un proceso de innovación donde el producto es solo parte de una cadena de factores, para la satisfacción del cliente.

Dentro de los problemas frecuentes que tienen las áreas de servicio tanto técnico como administrativo por la falta de capacitación es la baja productividad, falta de calidad en los productos y servicios, deficiencia en el uso de herramientas, desperdicio de insumos e inclusive accidentes laborales. Se recurren en mayor frecuencia en estos problemas cuando se implementa nuevas tecnologías, nuevos procesos sin realizar paralelamente acciones de formación profesional, un jefe de servicio o quien aspire a dicho puesto debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios para aplicar nuevos conocimientos.

Determinar la necesidad de capacitar es fundamental en el proceso de capacitación en áreas de servicios automotrices a fin de establecer los objetivos y plan de acción; al diagnosticar las necesidades de capacitación se puede determinar el estado real de un taller en cuanto a las falencias relacionadas a conocimiento, habilidades y actitudes del personal de servicio, que está provocando el problema y que solución se ofrece. Para una capacitación de alta efectividad, se debe conocer el sistema organizacional en su totalidad como la misión, visión, organigrama estructural y funcional, políticas, reglamentos, la cultura de la empresa y las capacitaciones realizadas con anterioridad, luego se determina las necesidades, cuáles son los conocimientos actuales y realizar el programa de capacitación.

Una vez obtenida la información general de la empresa se aplican las técnicas e instrumentos mejor recomendadas para determinar la necesidad de capacitación tales como: la encuesta en donde se recogerá información mediante preguntas que necesiten conocer del puesto y conocimiento de la persona a capacitar (Figura 23).

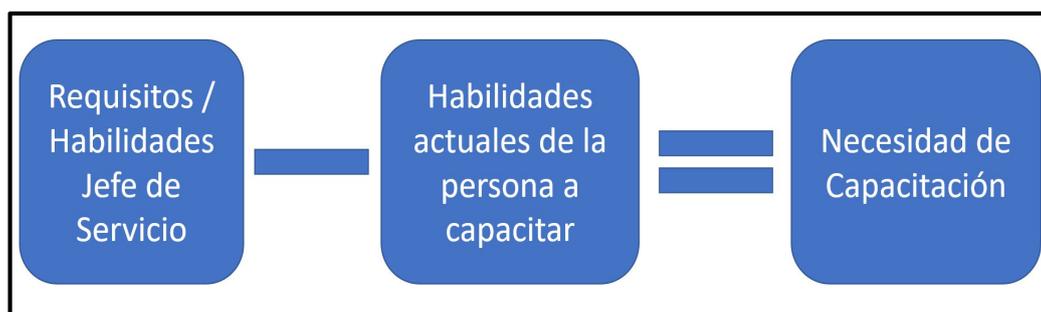


Figura23. Fórmula de la necesidad de capacitación (Ascencio, 2015)

3.2. Calidad posventa

Se puede definir la calidad (Figura 24) como la propiedad inherente de un producto o de un servicio principalmente con lo cual se le puede dar un valor con respecto a otros productos o servicios de su misma especie, visto desde el punto de vista social, mercantil e industrial, lo podemos resumir como la percepción de un usuario o cliente del producto o servicio con el objetivo principal de satisfacer una necesidad (ISO 9000, 2019).

Es de vital importancia definir los parámetros del contexto del producto o servicio a evaluar, en este caso se enfoca a los servicios automotrices posventa, en los cuales se podría agregar que la calidad es un cumplimiento de requisitos y adecuación al uso del cliente (Joseph Juran, 2015).

Como enfoque principal se orienta a los servicios que se ofrecen un taller automotriz lo cual genera una cadena de respuesta, que en el caso de ser tanto con productos de calidad y servicios de igual manera este puede generar satisfacción en el cliente y esto a su vez logra la fidelidad del mismo eventualmente, cabe resaltar que el énfasis es en el servicio debido a que el producto y la calidad de este mismo depende del fabricante, el usuario es quien decide el uso o no de los productos que se ofrecen en un taller automotriz, si es en una concesionaria (Figura 25), por lo general se maneja un stock de repuestos “originales”, en ocasiones existen autopartes o insumos homologados, los cuales tienen un costo inferior pero cuentan con una calidad y propiedades similares.

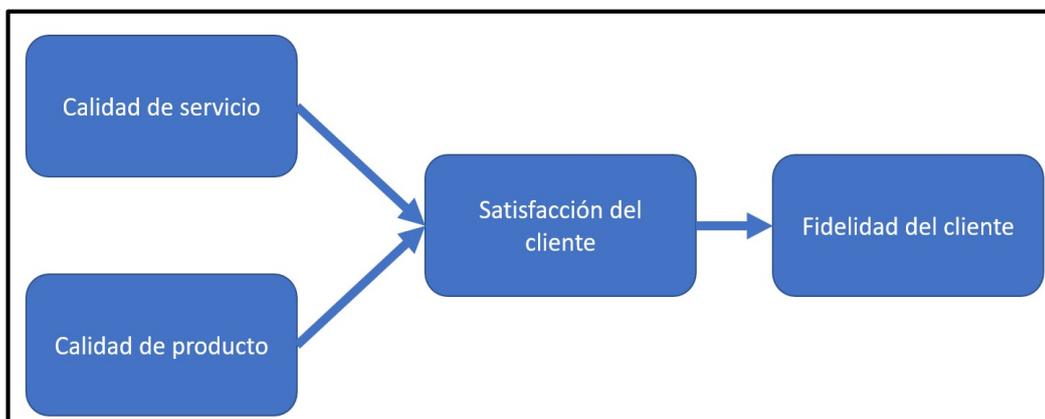


Figura24. Factores en cadena de la calidad de servicio y producto (AsgharJahanshahi, 2015).

En el caso de los talleres independientes existe la posibilidad de adquirir productos e insumos de diferentes costos, el uso de autopartes e insumos no homologados puede repercutir en la vida útil de un vehículo, sobre todo en la seguridad y el confort, por ende, puede existir una afectación en la percepción del servicio, es imperativo que de la mejor manera se le comunique al cliente sobre los riesgos de usar autopartes o insumos no homologados.



Figura25. Taller autorizado Nissan Ecuador (Nissan , 2019).

Anteriormente se mencionó las políticas de garantía, estas pueden tener una afectación en cuanto a la percepción de la calidad del servicio, las políticas de garantía pueden variar dependiendo de si es un taller autorizado por una marca, o un taller independiente, en síntesis una concesionaria maneja garantía sobre los sistemas y ciertas autopartes del vehículo, las cuales están delimitadas por parámetros como año de compra del vehículo, kilometraje del vehículo y principalmente si se realizan los mantenimientos en la propia “casa” de la marca, adicional a esto las concesionarias ofrecen garantías por las autopartes vendidas e instaladas por los técnicos autorizados, es decir garantizan los trabajos realizados a su vehículo un ejemplo se realizó el cambio de un radiador, este tendrá garantía por un periodo de un año o 10.000 km, lo que se cumpla primero, las políticas de garantía son más complejas puesto que hay elementos que no están cubiertos, ya que son elementos que están expuestos a factores externos como el clima, o condiciones de uso como por ejemplo las plumas limpiaparabrisas,

o tienen una garantía muy delimitada, hay marcas de neumáticos que ofrecen garantía por defectos durante 2000 km o el primer mes de uso, lo que ocurra primero.

El panorama es distinto si se maneja un taller independiente (Figura 26), puesto que dependiendo del tamaño de infraestructura que maneje es posible o no ofrecer garantías sobre productos o servicios realizados, en nuestro medio no existen índices claros para la cantidad de talleres independientes ni indicadores públicos para la cantidad de vehículos que ingresan a estos talleres.

Pero garantizar un servicio o producto, es decir ofrecer garantía en las reparaciones y autopartes genera tranquilidad al comprador a la hora de pagar por un servicio automotriz (Syed Saad, 2015).



Figura26. Mantenimiento a vehículo (Morán, 2015).

En resumen, podemos definir que el servicio posventa, puede generar una imagen de profesionalismo, en concesionarias los procesos y protocolos están definidos y se actualizan

constantemente, en talleres independientes varía el conocimiento en cuanto a calidad de servicio, esto se debe a la infraestructura que poseen y la cantidad de personal que posean.

3.2.1. Calidad de servicio

El servicio al cliente es uno de los procesos organizacionales que las empresas realizan teniendo en cuenta la creciente competencia además de la oportunidad para aumentar la rentabilidad, el acceso al mercado, lo cual aumenta la satisfacción del cliente y el nivel de lealtad (Calif, 2015).

La calidad de servicio es importante porque termina por aumentar la calidad del producto, obteniendo una ventaja competitiva, oportunidades rentables y como resultado aumentando ventas e ingresos Goofing y Price (2015).

La calidad de servicio que se ofrece al cliente no solamente se basa en las habilidades y conocimientos individuales sino en un conjunto total de la organización comenzado de las gerencias hasta el colaborador con las labores más sencillas, lo cual presenta un mensaje claro y positivo a los consumidores.

Los puntos clave para ofrecer un servicio de calidad (Figura 28) al cliente se pueden resumir en 6, cabe resaltar que están enfocados a organizaciones con un nivel de personal alto, es decir que existen gerencias, y líneas de supervisión, un ejemplo los controladores de taller, o controles de calidad, esto no quiere decir que no puedan ser aplicados a talleres independientes que manejen un alto flujo clientes, pues si presentan un crecimiento la implementación y mejora de servicios es algo que se ven obligado a tener presente para seguir creciendo.

El liderazgo de alta gerencia, indica que los gerentes, subgerentes, personas que en simples palabras están encargados de departamentos de una organización y a su vez disponen de recursos de la misma, tienen la obligación de administrar el recurso más valioso para una organización que es el talento humano, conocer el personal que está bajo su supervisión, la

toma de acciones y decisiones se basan tanto en conocimiento y experiencia a la vez que delegan las tareas administrativas a sus subalternos, esto hace recaer en la importancia de que los gerentes sean visto más como líderes que como jefes.

Por procesos enfocados al cliente se refiere a que las acciones que se toman durante el servicio consideren como centro el sentir y pensar del cliente, es decir la forma en que debe ser recibido, la atención, la comodidad y sobre que este claro que es lo que está comprando.

Los estándares corporativos de calidad son los estándares que muy bien pueden adoptar de normas externas, o en su defecto crear sus propias políticas de calidad en base a la experiencia y crecimiento de la propia organización, en los talleres autorizados por la concesionaria, estas políticas y estándares son de mejora continua, además de estar presentes en todo colaborador de la organización.

El soporte de gerencia hace referencia a todas las líneas de supervisión por debajo de las gerencias, es decir jefaturas de puntos, supervisores, controladores, todos ellos forman parte de alguna forma de velar por el cumplimiento de normas y estándares corporativos de calidad.

El marketing es una rama presente en todo empresa, sobre todo en la actualidad, la hipercomunicación que existe en redes sociales, el internet, han hecho que básicamente todo proceso informativo que busque impactar al cliente sea de vital importancia, por esto se debe tener de manera clara que es lo que se quiere transmitir al cliente, profesionalismo, calidad, calidez en fin son muchas cualidades positivas que se pueden dar a conocer a través de estos medios, por ende es vital que todos conozcan los mensajes del marketing.

Los conocimientos individuales en conjunto con las habilidades del personal de servicio son una base para la calidad de este mismo, se define así por el trato directo que se tienen con el cliente en el caso de asesores, un ejemplo muy claro, puede ser un cliente disgustado, molesto, un cliente con dudas, inquietudes, pues aquí entra la habilidad y el conocimiento de cómo reaccionar ante tales situaciones.

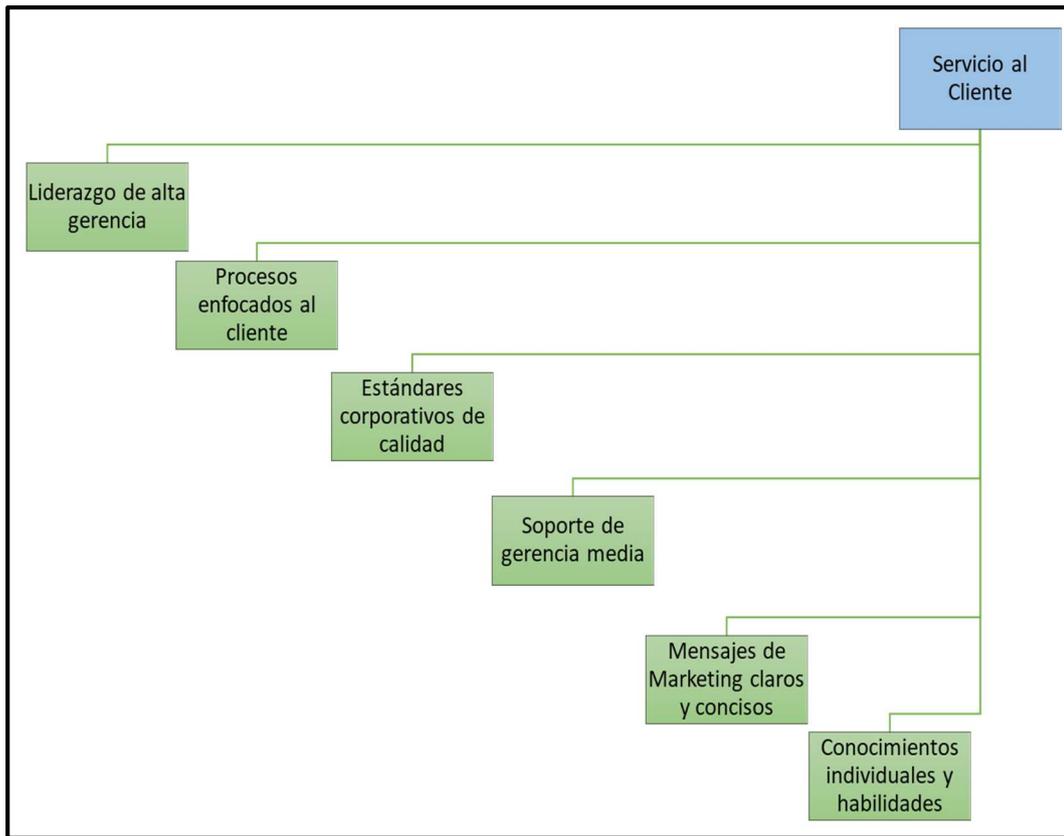


Figura 27. Puntos claves para el servicio al cliente (Newby & Magnus, 2016).

En conclusión los puntos hablados anteriormente son los principales para un servicio de calidad, hay que resaltar que se explican de manera general puesto que la diferencia de administración de una empresa pequeña como por ejemplo un taller independiente con 12 personas, a comparación de una organización con 900 colaboradores, es indiscutible que existirán modelos y procesos de diferentes niveles, pero las bases de la calidad de servicio se pueden establecer en toda organización, en este caso enfocados al servicio automotriz, que al ser un producto en el cual se realiza una inversión media o inclusive alta requiere que en nuestro medio exista un nivel de conocimiento y habilidades.

3.4. Liderazgo organizacional

Es de vital importancia que se diferencie lo que es liderazgo y su diferencia con lo que es ser denominado jefe, en la actualidad es un tema muy visto, que se conoce pero no se profundiza, pues si lo definimos de forma simple un jefe es un superior hablando de jerarquía

en la organización el cual efectúa acciones y decisiones en las cuales sus sub alternos tienen que cumplir con sus órdenes, un líder a diferencia es quien no precisamente sea un superior, de manera concreta es quien se encuentra como una persona que motiva incentiva y ejerce influencia en el modo de pensar de otras personas, con lo cual genera que sea seguido en la toma de sus decisiones por un bien grupal.

A nivel organizacional un buen liderazgo está en el punto centro de las competencias laborales, demuestra pasión por el área o rama donde se desempeña y a la vez cumple con las necesidades de la organización, la capacidad humana permite una toma de decisiones que no solo van de la mano con la lógica sino que permiten un pensamiento emocional haciendo referencia al gusto por tipo o área de trabajo en la cual el líder se encuentra, a la vez que busca cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización además de respetar tanto procesos y políticas internos de la empresa.

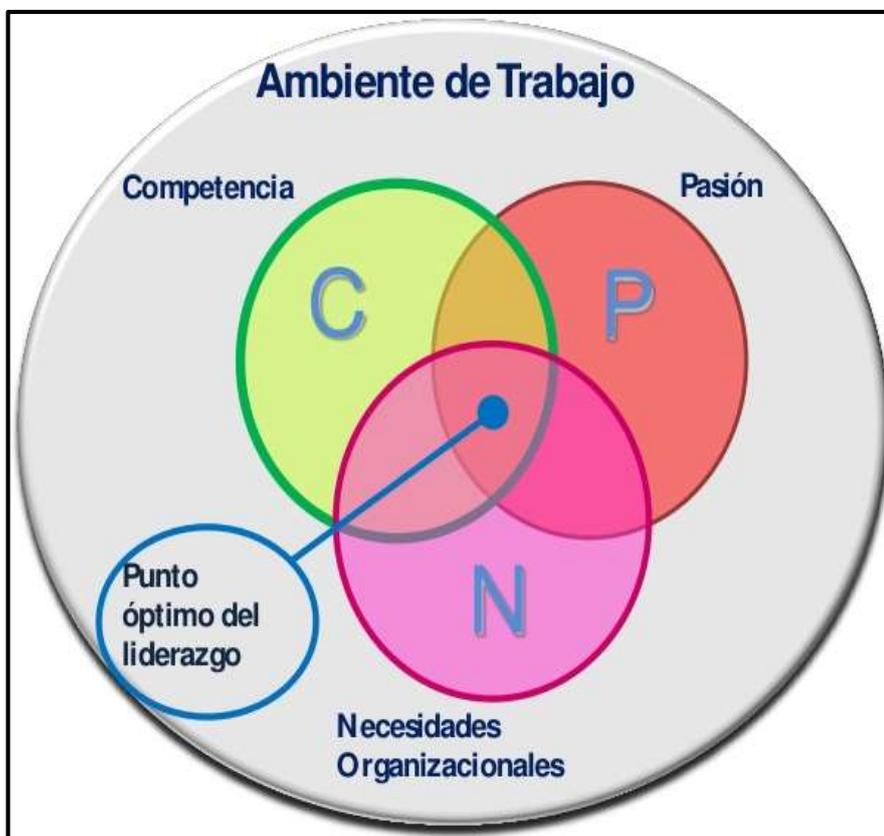


Figura28. Punto de Liderazgo (Zenger & Folkman, 2015).

Representa la capacidad de hacer mejorar a las personas en un área concreta, además surge en las últimas décadas como respuesta a los nuevos paradigmas empresariales esta depende de factores como el clima laboral y la cultura de la organización.

El clima laboral es una parte fundamental, pues es lo que va a marcar el grado de satisfacción y motivación de los miembros del equipo y su actitud para seguir las instrucciones del líder.

Para que el liderazgo organizacional se produzca, se tienen que dar dos elementos:

- a) Un proceso previo de planificación que permita obtener una perspectiva global de las interacciones internas de la empresa y coordinar las distintas áreas, grupos o trabajadores
- b) La creación de relaciones sólidas y cercanas entre el líder y los subordinados, que faciliten la comunicación a través del respeto y la confianza

Existen muchos modelos y tipos de liderazgo todos con características y aplicaciones diferentes la efectividad de estos dependerá de los factores personales y laborales donde se apliquen, hoy en día la versatilidad es la clave para un liderazgo exitoso.

Se tendrán en cuenta 2 modelos de liderazgo puesto que para el área de talleres y servicio automotriz son los que más encajan debido al giro del negocio.

- Modelo Zenger & Folkman
- Modelo situacional

El modelo Zenger & Folkman se basa en su efectividad en la formación, la productividad del empleado y el compromiso de todo el equipo.

El modelo situacional se centra en la situación del líder respecto de su equipo en cada momento, debiendo adaptarse a unas circunstancias concretas que varían según las necesidades.

3.5. Procesos de servicio posventa

Por procesos (Figura29) se hace referencia a todas las acciones que se deben realizar siguiendo un protocolo, en el caso del servicio que se presta a un cliente este debe ser enfocado al cliente, un ejemplo de esto es como se debe saludar a un potencial cliente, o quien es un consumidor fiel de los productos o servicios.

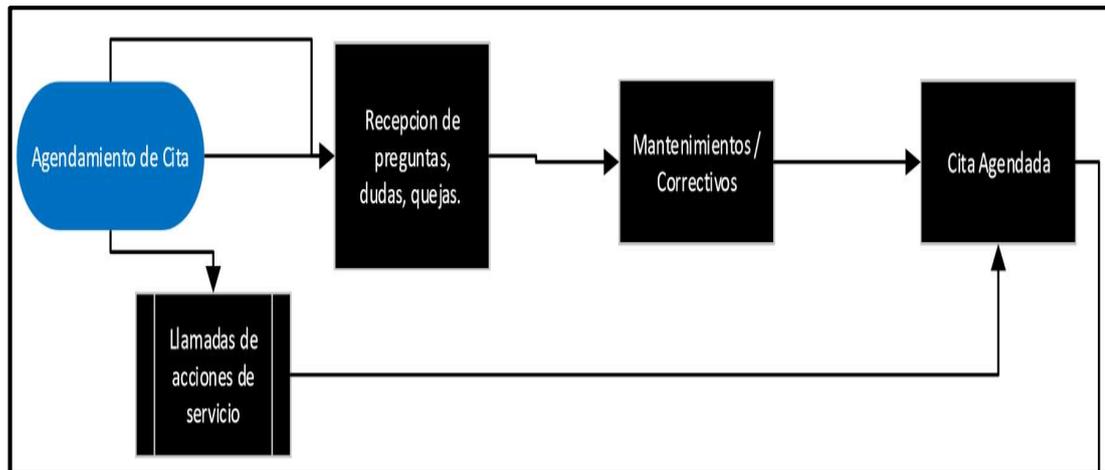


Figura29. Procesos de un Call Center (Visio, 2019).

Hay que tener claro todos los elementos que están involucrados en un servicio posventa automatizado, personal, elementos físicos como la recepción, áreas del taller, políticas internas como la de servicio al cliente, garantías, que los colaboradores tengan un nivel de formación adecuado además de contar con la capacitación necesaria para desempeñar su rol.

La forma más clara es conociendo los procesos individuales donde se involucre al cliente y la acción a tomar por parte del personal de servicio, ya que todos tienen objetivos y metas propias dentro de su función además de compartir objetivos y metas grupales, un asesor de servicio tiene que lograr con un presupuesto mensual, es decir tiene que vender servicios y productos, en servicios se conoce como la mano de obra y productos repuestos, todo esto se logra tanto con factores internos y externos, un ejemplo un asesor de servicio tiene que vender una determinada cantidad de mano de obra y repuestos mensualmente, esto se lo conoce como objetivo presupuesto y este lo cumple en base a una serie de procesos de servicio, la meta que debe cumplir lo debe hacer en base a seguimiento de clientes, generando oportunidades,

siguiendo los procesos internos puede llevarlo a cabo además del uso de conocimiento, experiencia y habilidades propias, es decir es buen vendedor, buen negociador.

Por otra parte un técnico automotriz, no se encuentre relacionado directamente con el cliente, pero es quien realiza el servicio por el cual está pagando el cliente, un ejemplo un vehículo ingresa a mantenimiento, los procesos internos que debe seguir el técnico aseguran la integridad del vehículo desde el momento que ingresa a su bahía hasta cuando sale de esta, además de protocolos a seguir en caso de encontrar algún desperfecto, este debe comunicarse con un asesor o un control de calidad o su jefe inmediato, aquí es cuando las habilidades y conocimientos individuales del técnico son de vital importancia pues el realiza la operación más crítica del servicio.

Un control de calidad o supervisor es quien amerita realizar las respectivas auditorias en las operaciones realizadas por el personal técnico, realiza verificaciones de niveles, redacción de informes técnicos, análisis de procesos como retornos y retrabajos, el perfil de habilidades y de conocimiento tiene que ser tanto técnico como administrativo, debido a los procesos que cumple, el control de calidad o la persona que realice esta función sirve de filtro en el cumplimiento de los estándares de calidad y procesos de la organización.

3.6. Rol de un jefe de servicio automotriz

El jefe de servicio a nivel de organización es el jefe inmediato de todo el personal que labora en un taller, desde asesores de servicio hasta los lavadores, para explicar su rol se dividirá los conceptos en dos partes principales, en responsabilidades y funciones, anteriormente era denominado como jefe de taller, pero debido al crecimiento de los grandes talleres de las marcas autorizadas, se vio un crecimiento en cuanto a personal, así mismo la implementación de procesos gerenciales a los jefes de taller, dio a lugar a los jefes de servicio los cuales como objetivo principal es velar por el servicio posventa cumpliendo metas y políticas de la concesionaria. Un jefe de servicio forma parte de un grupo directivo, el cual

tiene la obligación de reportar directamente a la gerencia de posventa dependiendo del caso esta será una gerencia regional, y a su vez a la directiva general de la organización.

A nivel de talleres independientes también es válido el concepto de jefe de servicio pues actualmente la tecnología y el conocimiento son herramientas que constantemente están evolucionando esto hace referencia la importancia de brindar un servicio de calidad debido a la alta competencia de mercado, con lo cual los conceptos que se verán a continuación son válidos para ambos tipos de talleres (Figura 30).

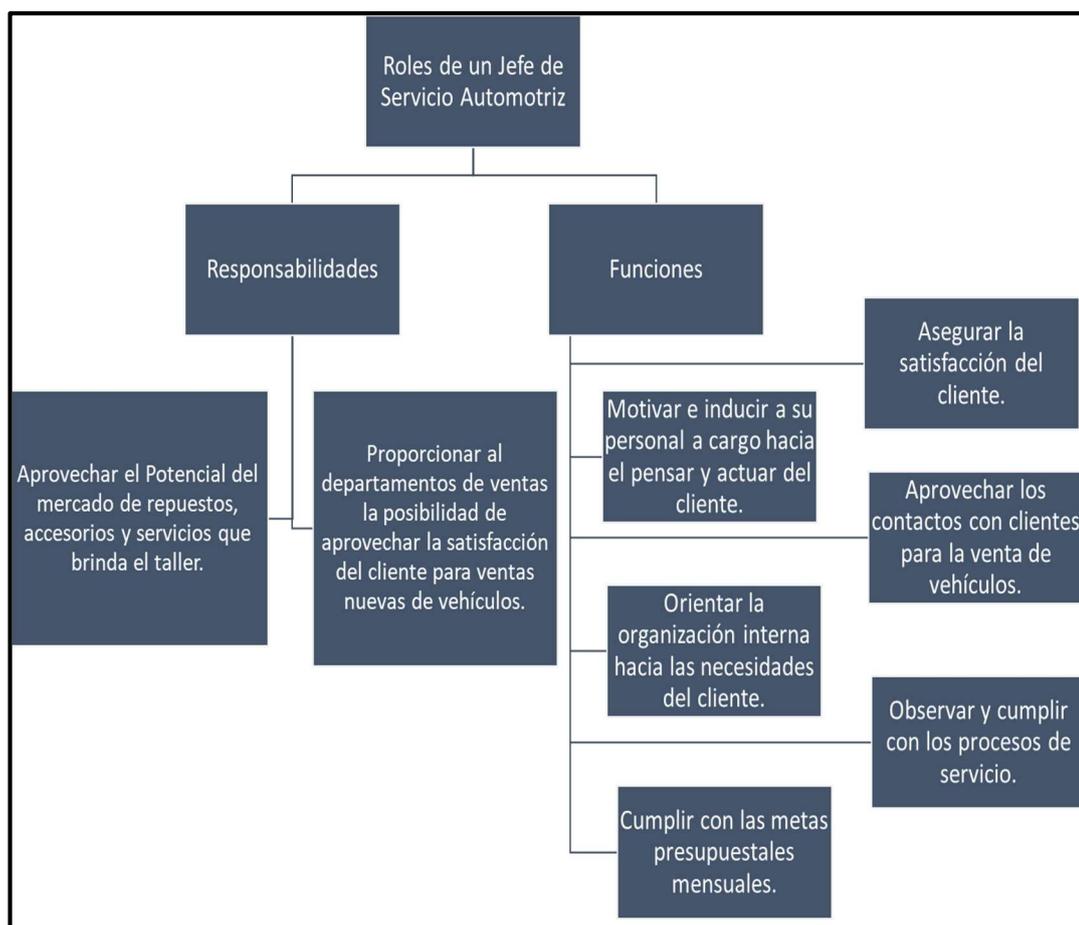


Figura30. Roles de un jefe de servicio (Universidad San Carlos Guatemala, 2015).

3.6.1. Responsabilidades de un jefe de servicio

Es responsabilidad encargarse de que el taller a cargo destaque como la del mejor en servicio de posventa en su zona, esto frente al cliente, lo cual significa que la satisfacción respecto al servicio de mantenimiento, reparación y suministro de autopartes o repuestos debe estar en el centro de sus esfuerzos. Solo de esta manera puede cumplir con los objetivos y metas

de la organización. Como condición previa para ello, se debe conseguir que todos los colaboradores de las áreas de taller y de repuestos adopten los objetivos y metas fijados, es decir, inducirles a pensar y actuar de forma orientada hacia el cliente.

Diferenciarse en la oferta de servicio, satisfacción del cliente, aprovechamiento del mercado y orientación de todos los colaboradores hacia el objetivo, constituyen la base de unos ingresos adecuados, con los que el área de servicio contribuye a alcanzar los objetivos globales de su concesión.

3.6.2. Funciones de un jefe de servicio

Asegurar la satisfacción del cliente se lo puede realizar mientras exista un estrecho contacto y una buena relación de confianza entre el cliente y el área de servicios. se salvaguarden los intereses del cliente en lo referente a calidad de atención y de reparación, cumplimiento de plazos de entrega y valores a cobrar, además que se garanticen los intereses del cliente en lo referente a un aprovisionamiento de repuestos y accesorios originales rápido y acorde a las necesidades.

Inducir a todos los colaboradores a pensar y actuar de forma orientada hacia el cliente, al objeto de apoyar los objetivos de convertirse en el mejor ofertante de servicio, de satisfacer al cliente y de aprovechar el potencial de mercado, mediante unos colaboradores comprometidos, motivados y cualificados, realizar e implantar modos de trabajo y de actuación orientados hacia el cliente, sobre todo para todos los colaboradores que estén en contacto con él (p.ej. asesor de servicio, telefonista, venta de recambios), llevar a cabo reuniones con los colaboradores como base para el desarrollo de estándares de calidad, así como la implantación de los modos de trabajo y de comportamiento acordados.

Aprovechamiento de los contactos con clientes de Servicio para la venta de automóviles, la planificación de medidas, las cuales se ajusten a los momentos en los cuales se puedan identificar clientes potenciales, ya sean clientes que desean hacer una reposición de

unidad por una nueva, dueños de flotas, o simplemente cumpliendo con campañas especiales, como casa abierta, fin de semana con horario de atención extendido, etc.

Orientar la organización interna hacia las necesidades del cliente, como asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza de las instalaciones de la empresa lo cual genera una imagen positiva ante el cliente, además de coordinar de las áreas de taller y de recambios y asegurar una buena cooperación entre ellas, y por último la permanente adaptación de la organización de la empresa al cambiante mercado de Servicio.

Observar y cumplir con los procesos de servicio en base a las normativas, disposiciones y obligaciones legales, que indica la marca, que hagan referencia al taller y al área de repuestos.

Cumplir con las metas presupuestales en base al análisis periódico de los resultados en ventas en las áreas de taller y de recambios además del continuo monitoreo de las cifras de ventas en mano de obra y repuestos.

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN PARA JEFES DE SERVICIO

4.1 Elementos de capacitación

Como se mencionó anteriormente en el capítulo dos en generalidades de la capacitación, nos basaremos en contenidos y en un método de capacitación.

4.2 Características de la instrucción programada

Resumiendo, la enseñanza programada es una técnica mediante la cual el alumno aprende por la manipulación activa del material didáctico.

1. Participación del capacitado.
2. Descomposición del contenido en pasos pequeños.
3. Verificación inmediata de cada respuesta.
4. Control de la velocidad de aprendizaje por el propio capacitado.

El contenido a enseñar debe descomponerse en pequeñas unidades didácticas llamadas cuadros. Normalmente estos cuadros contienen desde varias frases a varios párrafos cortos.

Al menos una parte del cuadro exige una respuesta por parte del capacitado. Este debe contestar a una pregunta o completar una frase. Se necesita una participación por parte del capacitado. Generalmente, se precisa que esta actividad demuestre la comprensión de los conceptos enunciados en el cuadro.

Los programas deben tener fines específicos. Con ello se logra el anhelado deseo de hacer que quienes los utilizan valoren su actuación con más cuidado y precisión.

El capacitado tiene total libertad para determinar la velocidad de su programa de capacitación. Puede estudiar el programa de prisa o despacio. Es completamente independiente, aunque debe resaltarse que debe cumplir con fechas de inicio y finalización de capacitación.

Los métodos tradicionales, tales como explicaciones o proyecciones, obligan a los alumnos a avanzar a la misma velocidad, que puede resultar excesiva para unos y muy lenta para otros.

4.3 Teléfono móvil como medio de capacitación

Las soluciones móviles han revolucionado el entorno empresarial, mejorando la comunicación entre todos los actores implicados en estos procedimientos, acelerando las gestiones necesarias en el flujo del trabajo e incidiendo así en una mayor eficiencia laboral (Ultramovilidad, 2019).

Existen múltiples ventajas por las cuales señalar por que un dispositivo móvil como los celulares son una buena elección como medio para realizar una capacitación programada en este caso se señalaran tres razones principales por las cuales se ha seleccionado este medio.

La optimización de los procesos de una organización es una de las bases de la mejora continua, el aumento final de la productividad en los procesos de negocio es otro de los puntos más destacados, ya que se pueden realizar todas las gestiones a través de la pantalla de un teléfono móvil y se aceleran las gestiones necesarias en el flujo del trabajo.

El ahorro de tiempo y costes, para la realización de una capacitación, pues casi todo el mundo cuenta con un dispositivo móvil ya sea Android o IOS, además de usar un programa que permite la creación de una app de manera sencilla da como resultado lo mencionado anteriormente es el ahorro de tiempo y dinero en todos los procesos de la capacitación.

Reducción del uso del papel al usar una solución digital, se acabaron los formularios y presentaciones en formato papel, reduciendo así los errores que podían darse al transcribir los datos recogidos en ellos además de ser considerado una solución ecológica y asegurando una mayor seguridad en el flujo de los datos de una empresa.

Hay que tener en cuenta que el objetivo, en algunos casos, son que las capacitaciones brindan información de «relleno» que resulta pesada o muy abrumadora para los usuarios.

Estamos en una era de inmediatez, por los colaboradores está esperando encontrar lo que necesitan de manera rápida.

Lo importante es dar la información que es útil de manera ágil y sin tanto rodeo.

4.4 Desglose de contenidos

Una vez que esté claro el método de capacitación y el medio de capacitación hay que tener claro los contenidos y la manera de cómo van a estar impartidos.



Figura31. *Contenidos de la capacitación.*

Como se observa (Figura31), son 4 temas principales los cuales están dispuestos a manera de pestañas, la información dentro de cada pestaña está dispuesta a manera de cuadros de textos y párrafos cortos, además después de determinados cuadros de textos están preguntas

que refuerzan o hacen referencia del tema que se está impartiendo en ese momento. La información tiene que ser clara y concreta, pues saturar de información a los capacitados no resulta beneficioso pues genera que el aprendizaje sea ineficiente (Figura 32).

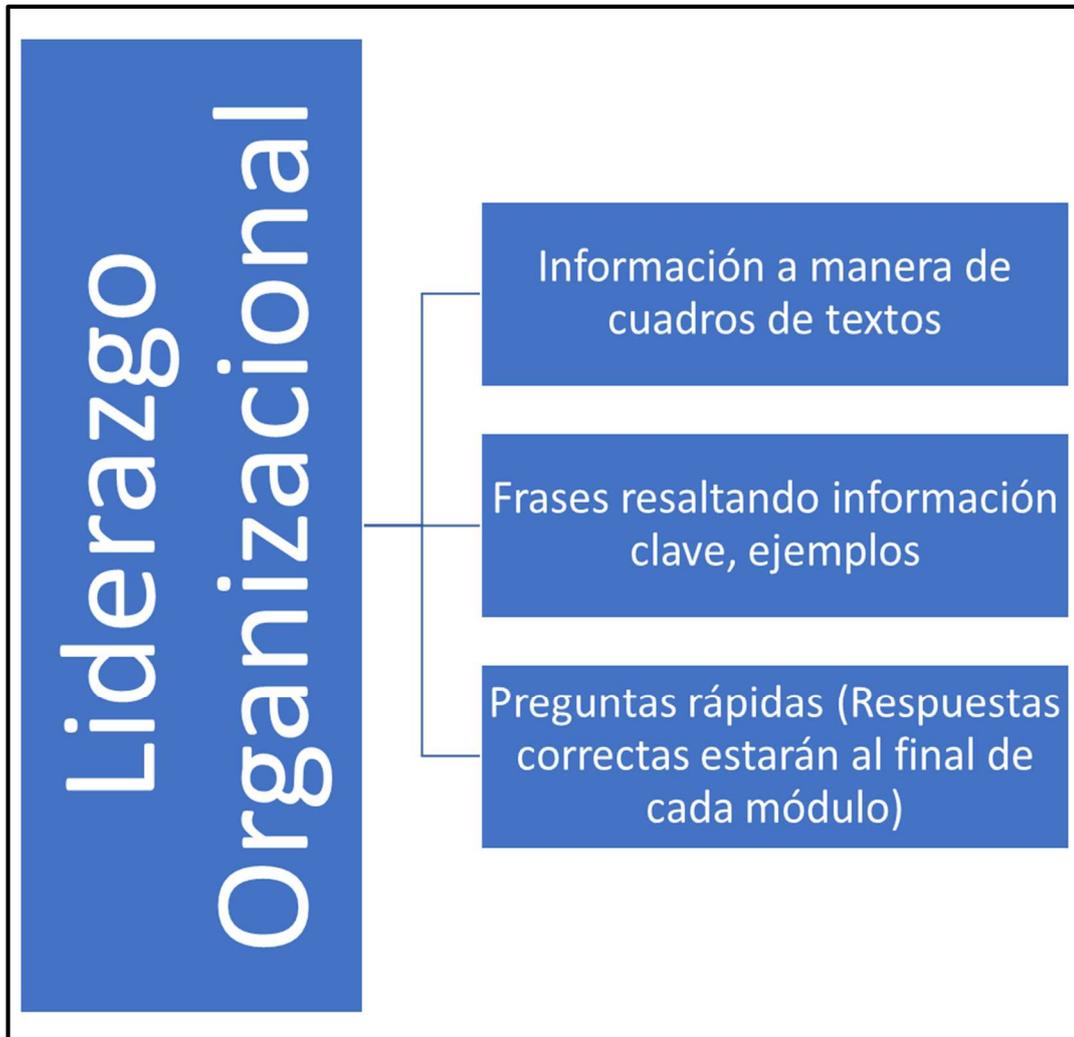


Figura32. Forma de despliegue del contenido.

4.5 Power Apps

Power Apps (Figura33), es un conjunto de aplicaciones, servicios, conectores y plataforma de datos que proporciona un entorno de desarrollo de aplicaciones rápido, para crear aplicaciones personalizadas para las necesidades de una empresa u organización. Permite la creación y generación personalizada de aplicaciones que se conectan datos empresariales almacenados ya sea en la plataforma de datos subyacente como servicio de datos común o en varios en línea y en las instalaciones de fuentes de datos como SharePoint, Excel, Office 365,

Dinámica 365, SQL Server (Sistema de base de datos relacional), y muchos otros más (Microsoft office, 2019).

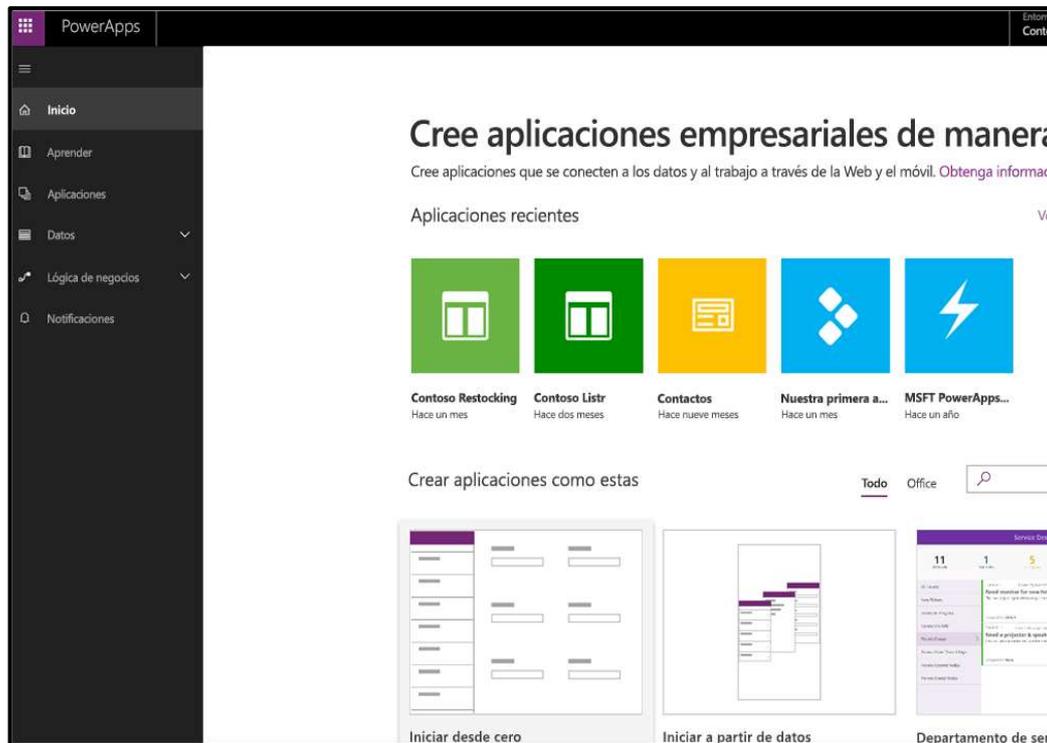


Figura33. Pantalla de inicio de Power apps.

Las aplicaciones creadas con Power Apps proporcionan una rica lógica empresarial y capacidades de flujo de trabajo para transformar sus procesos comerciales manuales en procesos digitales y automatizados. Además, las aplicaciones creadas con Power Apps tienen un diseño receptivo y pueden ejecutarse sin problemas en el navegador o en dispositivos móviles (teléfono o tableta). Power Apps "democratiza" la experiencia de creación de aplicaciones empresariales personalizadas al permitir a los usuarios crearlas con muchas funciones sin necesidad de escribir código e inclusive conocer de lenguaje de programación.

4.2. Desarrollo de la aplicación

Como se mencionó anteriormente no es necesario saber de lenguaje de programación, ni de códigos para poder desarrollar una app, pero es necesario conocer el área de trabajo, la cual esta central y permite visualizar todos los cambios que se realizan en el momento, como si fuera un Power Point, la interfaz gráfica facilita las funciones que nosotros queramos aplicar,

en el inicio de la aplicación se encuentran los temas a capacitación, cabe resaltar que todo lo que se encuentra dentro de cada uno de los temas es lo mencionado en el anterior capítulo.

Los temas (Figura34) estarán dispuestos de forma concreta y en síntesis pues no se desea crear páginas y páginas de texto pues será de la manera más interactiva posible, la estética de la aplicación es sobria y simple, consta de un fondo blanco.

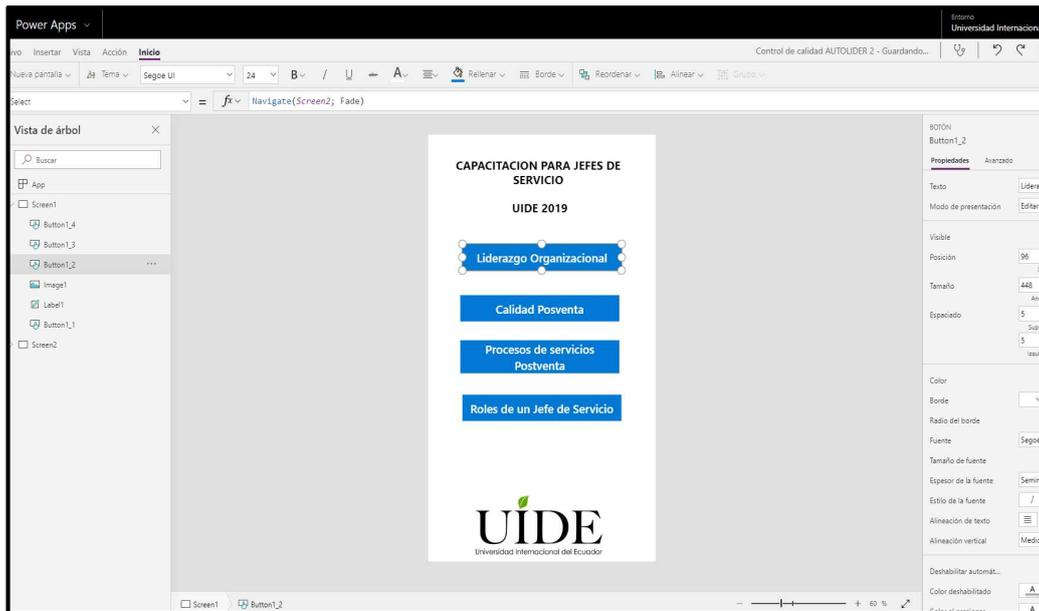


Figura34. Área de trabajo Inicial.

Una vez se selecciona la pestaña a capacitar dentro de esta aparecerá dos recuadros iniciales donde se escribirá el nombre de la persona y cargo que ocupa, como se puede observar el texto es corto y vienen acompañados de preguntas todo está diseñado para realizar una lectura activa.

La interfaz (Figura35), es de tipo página infinita, es decir, esta despliega la información de manera continua, desplazándose hacia abajo, en la parte superior está el tema del módulo, adicional a esto se encuentran 2 recuadros con los nombres y apellidos además del cargo que ejerce actualmente, como se dispuso anteriormente hay un cuadro de texto con frases claves, seguido por una pregunta rápida de selección única.

Las respuestas a las preguntas rápidas se encontrarán al final de cada módulo, esto refuerza el aprendizaje de la persona a capacitar, y resaltamos el hecho de que no se satura de

información al capacitado, pues la información es clave, además de existir algunas gráficas, que ayudan a la comprensión de contenidos, como se muestra en la Figura35 que hace referencia al Módulo de Liderazgo Ocupacional.

Liderazgo Organizacional

| | |
|-------------------|-------------------|
| Nombre Y Apellido | NOMBRE Y APELLIDO |
| Cargo | CARGO QUE EJERCE |

Introducción



Ser líder o ser jefe?

El concepto de líder no es nuevo pero a nivel empresarial está sufriendo un cambio de forma gradual, el concepto de jefe se está transformando poco a poco en un perfil mucho más flexible, empático y cercano a las necesidades de sus empleados, en un líder.

Qué es un líder ?

En cambio, un líder es aquella persona que encabeza y dirige un grupo. Dirigir personas desde

Figura35. Captura 1 de módulo de liderazgo.

CONCLUSIONES

El modelo de capacitación que se utilizó fue la instrucción programada, el cual resulta muy didáctico, sencillo y práctico, por consiguiente al usar estas herramientas digitales como una aplicación para dispositivos móviles se facilita la impartición de conocimientos, permitiendo que la formación de jefes de servicio cumpla con el perfil requerido; debido a la alta competencia que actualmente existe y a la actualización continua en procesos y conocimientos que deben poseer para ofrecer un servicio de calidad.

La identificación de los contenidos se realizó en base a cuatro temas, estos fueron tomados como un plan piloto, cabe indicar que los temas del modelo pueden variar acorde a la necesidad del área o empresa automotriz que lo solicite. Se tomaron como referencia los siguientes temas, el liderazgo organizacional, la calidad en un servicio posventa, los procesos de servicio posventa y los roles de un jefe de servicio, que son la base fundamental del servicio posventa automotriz.

El modelo y método de aplicación se basó en el modelo fuera de lugar del trabajo debido a la gran carga laboral y disponibilidad de tiempo de las personas que laboran en las áreas de servicios automotrices y la técnica de capacitación es la instrucción programada, la cual es a través de dispositivos móviles, hoy en día un teléfono móvil inteligente es una herramienta indispensable de trabajo, por eso es el medio de capacitación más accesible. La información de los cuatro temas dentro de la aplicación es concreta y se muestra de forma de cascada infinita, es decir se desliza continuamente sin realizar alguna acción adicional en la pantalla a manera de demo, pues el desarrollo de aplicaciones requiere de conocimiento adicional en cuanto a programación, pero se cumplió un objetivo demostrativo en la elaboración de un modelo de capacitación de jefes de servicio.

RECOMENDACIONES

La instrucción programada como modelo de capacitación es altamente accesible, lo cual debe ser potencializado añadiendo métodos de evaluación tanto iniciales como finales, para así poder determinar de manera más rápida el nivel de conocimiento de las personas a capacitarse y así mismo para medir la cantidad de conocimiento asimilado, es necesario un método de evaluación final, pues servirá de retroalimentación para futuras mejoras en el modelo de capacitación de jefes de servicio automotrices.

La determinación de contenidos debe ser a través de un método de evaluación inicial, basándose en los requerimientos específicos de la organización o empresa que lo solicite, se deben ampliar los temas y técnicas de capacitación dentro de los contenidos, usando técnicas como contenido audiovisual, simulaciones.

A pesar de que el modelo de capacitación es moderno, simple se recomiendan tomar ciertas medidas de control, al ser un método fuera del lugar de trabajo y fuera del horario laboral da libertad a la hora de cumplir con el programa establecido, por eso se debe incluir fechas tanto iniciales como finales para el cumplimiento de cada módulo, esto en conjunto con un método de evaluación final permitiría que dependiendo de la persona u organización que implemente el plan de capacitación pueda otorgar una bonificación o certificado al haber culminado y alcanzado los objetivos de la capacitación.

Se recomienda usar Power Apps como un conjunto de aplicaciones, servicios, conectores y plataforma de datos que proporciona un entorno de desarrollo de aplicaciones rápido para crear aplicaciones personalizadas para diferentes necesidades empresariales. También podría obtenerse datos empresariales almacenados en la plataforma de datos subyacente (Common Data Service) o en varios orígenes de datos en línea y locales (SharePoint, Excel, Office 365, Dynamics 365, SQL Server, etc.).

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2018). Venta de vehículos en el Ecuador. *Boletín del sector automotriz en Cifras*, 9.
- Alexander, N. H. (2016). *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. New York: Routledge .
- Arnold , J., & Randall, R. (2015). *Psicología del trabajo Comportamiento humano en el ambito laboral*. Mexico: Pearson.
- Barrios , A. (2010). *Metodología de la investigación 3*. Guayaquil: RIJALBA S.A.
- Galarza, J. (2017). *Anuario Aeade*, 32.
- Hashed Ahmed Nasser. M, S. B. (2012). Factors Affecting Customer Satisfaction of Mobile. *American Journal of Economics*, 171.
- Izogo, E. E. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector. *International Journal of Quality & Reliability Management.*, 250-269.
- Hax, A. C. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica SA.
- Jhonson, M. (2013). *Retencion de Clientes en la Industria Automotriz*. Wiesbaden: GABLER.
- Juehling, E., & Torney, M. (2015). Integracion del servicio automotriz y estrategias tecnologicas. *CIRP Revista de ciencia y tecnologia de manufactura.*, 1.
- KarlosPeru. (2019). *KarlosPeru*. Obtenido de <https://www.karlosperu.com/nissan-peru-implementa-el-primer-centro-de-entrenamiento-y-capacitacion-automovilistico-del-pais/>
- Kessler, T., & Stephan, M. (2016). Transicion de servicio en la industria automotriz. *Revista de tecnologia y gestion automotriz.*, 1-2.
- Nissan . (2019). *Nissan Ec*. Obtenido de Nissan Ec: <https://www.nissan.com.ec/servicios/servicio-tecnico.html>
- Orgu Costa. (2019). *Orgu Ford*. Obtenido de <https://orgu.com.ec/nosotros/>
- Perez , J., & Merino , M. (2015). *Definicion De*. Obtenido de <https://definicion.de/posventa/>

Rastrollo, M., & Martinez, P. (2014). El mercado de servicios posventa del automovil. *Boletin Economico de ICE*, 19.

Siliceo, A. (2015). *Capacitacion y desarrollo del personal*. Mexico: LIMUSA.

Tecnicentro Andrade. (2018). *Facebook*. Obtenido de Facebook:
<https://www.facebook.com/181329782043512/photos/cambio-de-aceite-de-motor-y-filtro-desde-2200-kedall-goldenbear-rinde-hasta-7500/1190052341171246/>

Ultramovilidad. (2019). *Tecnologia para tu empresa*. Obtenido de Tecnologia para tu empresa:
<https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/ultramovilidad/2019/06/ventajas-de-usar-soluciones-moviles-para-empresas>

Vinita, K. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 29-34.

ANEXOS

Anexo 1

Costo de la mano de obra en mantenimientos vehículos Kia 2019

| Resumen Total Costo Mano de Obra | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-----------------|----------------------|--|--|---------------------------|----------------------------|
| HORA HOMBRE | | | REVISION INTERMEDI A | REVISION 10 - 30 - 70 - 90 (Km. X 1,000) | REVISION 20 - 40 - 60 - 80 (Km. X 1,000) | REVISION 50 (Km. X 1,000) | REVISION 100 (Km. X 1,000) |
| 35 | | | 27 | TOTAL | TOTAL | TOTAL | TOTAL |
| Picanto | Gasolina | PCTGSL1100N | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 140,00 | 140,00 |
| Picanto R | Gasolina | MT TAGSL1000M4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| | | MT TAGSL1200M4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| Picanto 2017 | Gasolina | MT JAGSL1000M4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| | | MT JAGSL1200M4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| | | AT JAGSL1200A4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| Rio Stylus | Gasolina | MT RIOGSL1500M | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 140,00 | 140,00 |
| | | AT RIOGSL1500A | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 140,00 | 140,00 |
| Rio Xcite | Gasolina | MT RI1GSL1400M | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 140,00 | 140,00 |
| | | AT RI1GSL1600A4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 140,00 | 140,00 |
| Rio R | Gasolina | UBGSL1400M4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| Rio 2018 | Gasolina | MT SCGSL1400M4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |
| Rio 2018 | | AT SCGSL1400A4 | 24,50 | 70,00 | 70,00 | 105,00 | 105,00 |