

881225

17
reg.



UNIVERSIDAD ANAHUAC
VINCE IN BONO MALUM

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
U. N. A. M.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
GLORIA LILIA RIVERA PIZA

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

PAGINA

CAPITULO I

CONCEPTOS Y GENERALIDADES

DE LA CAPACITACION

1.1	Antecedentes de la Capacitación . .	1
1.2	Definiciones y Conceptos.	3
1.3	Importancia de la Capacitación. . .	5

CAPITULO II

PROGRAMAS DE CAPACITACION

2.1	Diferentes sistemas	8
2.2	Contenido de los Programas de Capacitación.	11
2.2.1	Detección de necesidades de capacitación	12
2.2.1.2	Métodos	13
2.2.2	Objetivos Instruccionales	20
2.2.3	Planeación y Desarrollo del Programa.	22
2.2.3.1	Areas de la capacitación en Ventas	26

2.2.4	Elección de Metodología	33
2.2.4.1	Métodos auxiliares de la capaci- tación	42
2.2.5	Presupuestos, lugar, horario y notificación a los participan- tes	45
2.2.6	Instructor	48
2.2.7	Evaluación y Seguimiento	50

CAPITULO III
DISEÑO EXPERIMENTAL

3.1	Hipótesis	61
3.2	Estructura	62
3.3	Detección de necesidades	62
3.3.1	Línea Base	63
3.4	Objetivos Instruccionales	83
3.5	Planeación y Desarrollo	83
3.6	Elección de la Metodología	84
3.7	Instructor	84
3.8	Lugar, Horario y notificación	85
3.9	Evaluación y Seguimiento	85
CONCLUSIONES		113

INTRODUCCION

La necesidad de contar con el elemento humano capaz de llevar los objetivos de cualquier empresa, hoy en día resulta una de las preocupaciones de la psicología laboral.

El desarrollo económico e industrial, se da principalmente después de la Segunda Guerra Mundial, donde nuestro país juega una parte importante de este crecimiento. Sin embargo, la necesidad del elemento humano capacitado, se encuentra en los últimos 20 años, más o menos, donde la empresa en México la encontramos en franco desarrollo, crecimiento y fortalecimiento.

En esta investigación, se trata de precisar el nivel del ejecutivo de ventas, a través de una adecuada capacitación. Hemos observado que se le da mayor énfasis al aspecto de producción o de dirección y la forma de comercializar los productos, en la mayoría de los casos se deja en manos de la experiencia, resultante de ensayo-error. De aquí que el agente de ventas generalmente no tiene un auténtico desarrollo integral dentro de la organización.

Por esto, la preocupación de que éste nivel de ejecutivo

adquiera una mayor involucración para el logro de los -
objetivos de la empresa, nos llevó a considerar la impor-
tancia de capacitar al agente de ventas para un mejor -
aprovechamiento de sus recursos y sobre todo, tomar en
cuenta una evaluación de la capacitación que ha recibido,
ya que es la evaluación la que determina la efectividad
de un programa de entrenamiento.

Se ha pretendido organizar lógicamente las etapas de to-
do proceso de capacitación y unificar algunos conceptos
y técnicas en materia de instrucción que se imparte al -
ejecutivo de ventas, comunicador externo de los produc-
tos y servicios de cualquier empresa.

Por lo mismo, cualquier esfuerzo que en materia de capa-
citación se lleve a cabo para facilitar la integración y
compenetración del personal con sus propias funciones y
con los objetivos de la empresa, contribuirá a consoli-
dar un mejor clima de relaciones humanas y un aumento de
productividad.

CAPITULO I

CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA CAPACITACION

1.1 Antecedentes de la Capacitación

En un principio, el hombre tuvo necesidad de inventar sus propias herramientas, ropa, armas, habitación y hasta su lenguaje. Más tarde, fué capaz de transmitir a sus semejantes, por medio de signos y palabras, los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias. Ante esto, podemos hablar de un aprendizaje, sólo si el mensaje fué recibido y comprendido en forma completa por otro hombre. Es decir, que dichos conocimientos y habilidades fueron aprendidos gracias a la transmisión y entendimiento fieles del mensaje.

Al hablar de las "primeras empresas" tenemos que -- referirnos necesariamente a los gremios, que eran -- grupos formados por personas, con metas comunes que prodigaban una protección y ayuda mutua, dentro de los cuales se recibía un buen entrenamiento.

Estaban constituidas por tres clases de trabajado-- res:

- a) Un maestro, el dueño de la herramienta y la materia prima, era el instructor y director de los trabajos que se realizaban.

- b) Los aprendices, quienes vivían con el maestro. Las retribuciones que éste les daba por su trabajo consistía en comida y entrenamiento.

- c) Los trabajadores propiamente dichos. Estos no lograban dominar el oficio.

Con el surgimiento de la era industrial, se desarrollaron nuevas formas de producción, por lo tanto, el crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron esta expansión industrial, fué bastante considerable.

Con el desarrollo industrial, surgieron las escuelas industriales, en las que se implementaron nuevas formas de dar entrenamiento.

Ya en la segunda guerra mundial, se hizo evidente -

que la función de capacitar al supervisor era necesario, pues si éste no poseía la habilidad para -- entrenar, no podría cooperar en la producción militar.

Hoy en día, es una necesidad primordial tener gente en todos los niveles debidamente capacitada.

1.2 Definiciones y Conceptos

Para evitar confusiones, se precisa a continuación los diferentes términos que se relacionan con el concepto de entrenamiento, tal y como se emplearán en el desarrollo de la presente tesis.

ADIESTRAMIENTO.- "Es la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, se imparte a los empleados de menor -- categoría y a los obreros cuyo -- trabajo consiste en la utiliza-- ción y manejo de máquinas y equipo". (1)

(1) Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. Cap. I, pág. 13. 1976.

CAPACITACION.- "Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". (2)

DESARROLLO.- "Significa el progreso integral del hombre. Abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas". (3)

(2) Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. Cap. I. Pág. 13, 1970

(3) Idem.

El entrenamiento es un término muy discutido y sugiere varias interpretaciones; en el presente trabajo se usará en forma general, cuando no se ha -- especificado ni mencionado ninguna de las tres formas anteriores; las abarca y si se refiere a la adquisición de habilidades o conocimientos, se mencionará concretamente.

El adiestramiento es de carácter práctico y para un puesto concreto. Significa "adquirir destreza". Se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

La capacitación y el desarrollo son de carácter teórico, de mayor amplitud y para trabajos calificados; podemos decir que en ambos - capacitación y desarrollo se forman ideas en el adiestramiento de hábitos.

1.3 Importancia de la Capacitación

La Capacitación tiene una finalidad específica dentro de la empresa, que es suministrar experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento o

conducta de los empleados, de manera que estos realicen su trabajo en forma eficaz y de acuerdo con los fines de la organización.

Es importante motivar a los empleados dentro de las empresas, contribuyendo al desarrollo de su personalidad y brindándoles un nivel más alto de conocimientos para poder incrementar la productividad. Una empresa podrá crecer, sólo cuando el desarrollo de su personal vaya acorde a este crecimiento, o sea, una empresa jamás podrá ser realmente grande si su personal no se ha desarrollado con ella. La organización eficaz de una empresa depende mucho del desarrollo de quienes la integran.

Para que la capacitación sea integral, deben existir sistemas de comunicación que logren la empatía igualando los códigos de comunicación entre empresa y empleados.

La capacitación ayuda al individuo a que adquiera mayor sensibilidad al medio ambiente de relaciones humanas en el que trabaja, es decir, que viva más satisfecho con las normas y enfoques de la organización.

La efectividad de la capacitación, depende de la calidad de la misma y del medio ambiente que impera en la organización en general.

En sí, la capacitación es no solo de gran importancia, sino de gran ayuda, pues gracias a ésta, la organización va a desarrollarse, a producir más y los empleados se desempeñarán mejor. No se debe tomar como una erogación costosa, sino como una inversión que afectará positivamente en los resultados de la empresa.

Además puede ayudar a erradicar vicios en la ejecución de las labores aumentando automáticamente la productividad. También evita de una manera indirecta los constantes cambios de personal por ineficiencia para el desempeño de un determinado puesto.

CAPITULO II
PROGRAMAS DE CAPACITACION

2.1 Diferentes sistemas

Una vez conocida la importancia de la capacitación - se debe saber la forma de elaboración de los programas y los diferentes métodos, pues esta planeación es la que llevará al éxito de la solución de las necesidades que se presentan.

La capacitación puede ser de diferentes formas. Su elección dependerá del objetivo al que se desee llegar y de la necesidad que se desee satisfacer. Estas formas ⁽¹⁾ son:

- 1.- Capacitación en aulas
- 2.- Capacitación en el trabajo
- 3.- Capacitación individual o en grupos
- 4.- Capacitación externa

- 1.- Capacitación en aulas

Se imparte en un centro establecido especialmente para el fin y con un grupo de instructores especializados.

(1) Silvio Alfonso Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa Cap 1, pag. 26, 1976.

Utiliza las mismas formas que se usan en el trabajo cotidiano en la oficina o en la industria, pero tiene como ventaja, que las presiones normales de trabajo se reducen. En esta forma de capacitación, se puede mencionar como desventaja, el costo, sobre todo si intervienen pocas personas en el curso, pero hay que considerar a la capacitación como una inversión.

2.- Capacitación en el trabajo

El capacitante, quien recibe una forma de capacitación, tiene las mismas técnicas, procedimientos y materiales que seguirá usando cuando su capacitación termine y vuelva a su trabajo normal. Está dentro de las mismas circunstancias en las que realiza su actividad. Estas pueden ser concebidas en forma sistemática y transformados en un entrenamiento permanente. Hay diversas variedades de este tipo de capacitación, entre las que podemos nombrar el método TWI (Training within industry; entrenamiento dentro de la empresa). Este método en especial, se dirige a enseñar un puesto concreto y determinado, se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o ser

vicio, siendo el fin principal producir y el -
secundario enseñar.

3.- Capacitación individual o en grupos

Se entrena a una sola persona con dos programas
diferentes:

- a) Está planeado para un entrenado y no puede -
ser usado por cualquier persona.
- b) Se da generalmente a una sola persona, pero
puede aplicarse a muchos individuos.

A un grupo se le entrena también con dos tipos
de programas:

- a) Un programa delineado para una sola vez, para
cubrir una necesidad y no es probable que se
repita de la misma manera.
- b) Se da varias veces a grupos diferentes durante
un período de varios años.

4.- Capacitación externa

Hay instituciones especializadas que se dedican
a impartir cursos de capacitación a las empre--
sas. Se utilizan por ejemplo, cuando la empre-

sa no puede costearse un propio departamento para sus empleados, cuando se prefiere la utilización de gente ajena a la de la empresa o cuando sus programas son los más recomendables.

2.2 Contenido de los Programas de Capacitación.

Cuando se va a impartir un curso de capacitación, es necesario elaborar una buena planeación de éste. Para lo cual se puede tomar en cuenta diferentes planes o formas de elaboración. A continuación, se presenta un plan, aclarando que no es la única forma de elaboración pero parece ser la más completa:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Objetivos instruccionales. Conducta terminal lo que se espera del individuo, Debe ser cuantificable, calendarizable o por lo menos observable.
3. Planeación y desarrollo del temario.
4. Elección de la metodología a usar y de los métodos auxiliares.
5. Selección del instructor.
6. Lugar, horario, presupuestos y notificación a los participantes.
7. Evaluación y seguimiento.

2.2.1 Detección de necesidades de capacitación

El primer paso para la elaboración de un programa de capacitación, es la detección de necesidades de entrenamiento.

Se debe investigar dónde se necesita capacitar y así mismo encontramos el porqué y cuál es el punto débil o solamente encontrar qué hace falta actualizar, aunque va a ser difícil descubrir con exactitud cuáles son las necesidades que hay que satisfacer.

En una empresa, hay tres tipos de necesidades, que se deben atender; las de corto, mediano y largo plazo.

Al satisfacer las presentes, hay que prever las futuras.

Hay hechos que sirven para determinar las necesidades de educación:

- 1.- Empleos de nuevo ingreso; se da capacitación inicial.
- 2.- Rotación y transferencia de personal
- 3.- Ascensos y promociones
- 4.- Ausentismo
- 5.- Evaluación de personal
- 6.- Solicitud expresa y precisa de un empleado
- 7.- Resultado de exámenes
- 8.- Resultado de encuestas
- 9.- Datos estadísticos en general
- 10.- Quejas, rumores y síntomas
- 11.- Expansión de la empresa
- 12.- Cambio en la empresa

2.2.1.2 Métodos.

Hay varios métodos para determinar las necesidades de entrenamiento. Cada empresa debe elegir el que más le convenga a cada situación y necesidad. Hay técnicas que no se aplican o muy rara vez lo hacen y otras que se utilizan con mayor frecuencia. A continuación se citan algunas de ellas:

1.- ANALISIS DE UNA ACTIVIDAD

Hacer una secuencia lógica de los pasos a seguir necesarios para producir o realizar un trabajo en forma detallada.

Analizar cada paso. Ver si es necesario un nuevo conocimiento o habilidad.

2.- ANALISIS DE LA ORGANIZACION

Es necesario el análisis detallado de la organización para detectar todas las fallas y proceder a buscar el mejor método para corregirlas.

3.- ANALISIS DE EQUIPO

Si se presenta una nueva máquina o pieza, esto lleva consigo una necesidad de capacitar.

4.- ANALISIS DE PROBLEMAS

Un grupo o un individuo al no tener el conocimiento o la habilidad suficiente, o no saben como reaccionar ante determinada situación, puede provocar un pro

blema.

5.- ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO

Cuando el individuo o un grupo presenta alguna conducta que no es normal en él o ellos, es necesario investigar la causa.

6.- EVALUACION DEL TRABAJO

Cuando se hace una buena evaluación del trabajo, puede surgir una necesidad de entrenamiento.

7.- BRAINSTORMING

Se reúne un grupo homogéneo. En un pizarrón se anota la pregunta "como . . . (Una pregunta de interés común)".

Las personas deben de contestar lo primero que se les ocurra. Se van anotando junto a la pregunta todas las respuestas que surjan. Se da un tiempo límite.

Se examinan las ideas tomando en cuenta las que requieren de más conocimientos

o habilidades y éstas serán las necesidades de entrenamiento.

8.- TARJETAS

Se hace una serie de tarjetas con preguntas que empiecen con "como" (como -- organizar, como planear, etc.).

El orden en que las acomoda nos da la clave de necesidad de entrenamiento.

9.- CONSULTORES EXTERNOS

El empleo de personas ajenas a la compañía, es una forma común para determinar las necesidades de capacitación.

10.- CONSEJO PERSONAL

Discusiones del especialista en capacitación y la persona que está buscando -- los medios para desempeñar mejor su trabajo o superarse.

11.- GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE TRABAJO

Se toma el punto óptimo del desempeño del trabajo y se mide el trabajo de de--

terminada persona.

12.- ENTREVISTAS

Si el entrenador siente en algún sector de la compañía, alguna necesidad en forma confusa, entonces planea pláticas -- formales empleando técnicas de la entrevista.

13.- ENCUESTAS

Se usan para inventariar operaciones, - medir actitudes o para prever los efectos de planes a largo plazo.

14.- CUESTIONARIOS

Un cuestionario es una forma impresa o escrita que se usa para reunir información sobre una o más materias.

En la capacitación del Agente de Ventas es necesario investigar las necesidades de entrenamiento, pues se revelan ciertos defectos de los agentes de ventas que se pueden corregir con una capacitación adecuada.

Estos defectos pueden ser:

- a) Falta de conocimiento
- b) Fallas de la personalidad
- c) Dificultades del Sistema
- d) Técnicas mediocres de ventas

Así mismo se pueden utilizar los siguientes métodos:

A) Análisis del trabajo de ventas

Este punto requiere de una serie de entrevistas con los supervisores de ventas, gerentes de sucursal, ejecutivos de línea y agentes de ventas.

Se debe observar a los agentes mientras trabajan para aprender las tareas que realizan. Se puede pedir a los empleados que hagan una lista de las actividades que consideren esenciales para desarrollar eficientemente su trabajo. El estudio del reporte diario de los agentes, proporciona información sobre lo que hacen.

En el análisis del trabajo de ventas, se deben incluir además la lista de cualidades personales necesarias para realizar el trabajo, tales como edad, características físicas, valores, personalidad, -

educación, experiencia, inteligencia y capacitación.

B) Análisis de las dificultades de ventas y del tiempo

En los análisis de tareas de ventas, muchas veces no se descubren problemas cuya solución es parte importante de la actividad del agente. La observación de las dificultades en que se encuentran - los vendedores, sobre todo las que ocasionan más - problemas, indica que hay que llevar a cabo el programa de capacitación en ventas.

C) Estudio de actitudes de los Agentes de Ventas

El rendimiento depende en gran parte de sus actividades hacia el trabajo que realiza, hacia sus - supervisores, hacia el producto y hacia las normas prácticas de la compañía. Cuando se van a formular los objetivos de la capacitación, debe efectuarse un sondeo de las actitudes y opiniones de los agentes y darles oportunidad de expresar motivos de contento o descontento.

Observando a los agentes de ventas como realizan su trabajo, se pueden averiguar cuales son sus actitudes, así como el volúmen de ventas alcanzado por cada uno y por la totalidad del grupo; del mismo modo nos da una idea el índice de bajas, el ausentismo, la lentitud y la falta de comunicación. Las entrevistas pueden descubrir actitudes que obstaculizan su eficiencia.

2.2.2 Objetivos Instruccionales

Los objetivos deben de estar muy bien expresados. Se fundan en las necesidades de entrenamiento y se expresan en términos de actitudes, conocimientos y habilidades. Definen la dirección del aprendizaje, sirven como metas y permiten la evaluación de los resultados. Se establecen en cooperación con la gerencia y los empleados afectados.

Los objetivos pueden ser a corto y a largo plazo. El primero se refiere a elevar el nivel de efectividad mejorando la realización del trabajo en un corto tiempo y el segundo, se crea el potencial del futuro del

trabajo.

Los objetivos definen la dirección del curso, sirven como metas de la organización, a su mejoramiento y así permiten la evaluación de resultados.

Los objetivos bien delineados deben incluir:

- a) Descripción del comportamiento del sujeto cuando haya logrado la meta.
- b) Las condiciones bajo las cuales se da -- ese comportamiento.
- c) El mínimo nivel de desempeño aceptable.

El agente de ventas requiere de una preparación eficiente por medio de un programa de -- capacitación, para lograr los objetivos que -- se persiguen: aumentar el volumen de ventas, definir concretamente su personalidad como -- agente y darle un mayor prestigio, mejorando su actitud y el interés en su trabajo.

Entre los objetivos de ventas encontramos el aumento de éstas, y sus beneficios, entre --

los fines específicos deben figurar uno o más de los siguientes: aumentar la unidad de venta, vender productos de mayor precio, introducir nuevos productos, hacer frente a la competencia, realizar mejores presentaciones de ventas, lograr un mercado más eficaz, orientar a los agentes que empiezan, volver a capacitar a los expertos, etc.

Una vez determinados los objetivos, se formulan por escrito para tenerlos presentes en el planteamiento de actividades y para determinar el contenido del programa, para evitar que se les explique a los agentes de ventas datos y temas que ya conocen.

2.2.3 Planeación y Desarrollo del Programa

Cuando ya se establecieron los objetivos, el Programa se puede desarrollar.

En primer lugar, se reúne el material. Hay dos fuentes de información:

- a) Externa.- Se usa para evitar caer en las mismas rutinas consultando a especialistas o investigando en libros.

- b) Interna.- Se realiza una investigación de personal para darle oportunidad de expresar sus ideas. Se debe realizar por medio de material escrito.

Después de reunir la información, se prepara un bosquejo del programa, como referencia. Los conceptos principales se revisan primero. Se verifica que todo el material esté comprendido en las áreas de amplio contenido. Es importante añadir encabezados, subtítulos e incisos, así se vuelven a verificar los asuntos con la gúfa o bosquejo.

Los objetivos seleccionados deben de satisfacerse con estos bosquejos, e ir de lo más simple a lo más complejo.

Al terminar este punto, se entra en más detalle y se redacta el programa. Así se podrá organizar más efectivamente y se descubrirán fallas, permitiéndole la estandarización en el nivel de desempeño deseado.

Se deben organizar las experiencias de apren

dizaje que pueden conducir al empleado a los objetivos deseados sin que se llegue a ciertos métodos que solo hacen perder tiempo.

Es necesario seguir ciertas guías que son:

- a) El programa debe tener un buen contenido, no hay que subestimar lo que la gente pueda aprender.
- b) Se debe facilitar el aprendizaje. Cuando se tienen conceptos y habilidades -- complejas, se pueden facilitar dándolos despacio y paso a paso, se deben dividir en sus elementos más simples y presentarse gráficamente.
- c) La sesión deberá ser activa. Para esto no hay que dejar más de 5 minutos hablando continuamente.
- d) Es bueno muchos ejemplos, pero que sean comunes a las experiencias de los miembros del grupo.

- e) Las juntas se deben animar con buen humor, para que la gente sea capaz de disfrutar el aprendizaje y para que se le facilite.
- f) Se debe resumir y repasar con frecuencia de manera organizada y breve para que los entrenados puedan asimilar antes de pasar a nuevos conceptos.
- g) Es necesario diseñar auxiliares de entrenamiento. Estos pueden ser visuales, hojas de trabajo, tareas, demostraciones, métodos audiovisuales, etc.
- h) Preveer la evaluación. Los elementos de la evaluación del entrenamiento deben ser parte integral del desarrollo de un programa. La evaluación debe estar relacionada con los objetivos del programa.

Es bueno que se revisen las palabras específicas del programa, se corrija y apruebe la redacción por cada uno de los ejecutivos relacionados, para que así se refleje más adecuadamente las políticas de la Compañía, sus procedimientos y sus prácticas.

Antes que el programa esté terminado, debe ensayarse como proyecto experimental para descubrir los errores e incorporar ideas para mejorarlo.

2.2.3.1 Areas de la capacitación en Ventas

A la hora de desarrollar el programa hay que tomar en cuenta las diferentes areas de estudio del Agente de Ventas según los objetivos que se han marcado. Las diferentes areas son:

- a) Conocimientos
- b) Habilidades
- c) Actitudes

Un vendedor no solo tiene que asimilar conocimientos, sino educar su habilidad para utilizar con -- eficiencia estos conocimientos en las presentaciones de ventas.

Así mismo, debe mantener una actitud favorable hacia su compañía, el producto y los clientes, si -- quiere vender con eficiencia.

Cada área de la capacitación, plantea diferentes - problemas y requiere métodos distintos de preparación. En el mismo curso se deben de incluir las - tres áreas, o por lo menos la de conocimientos y - habilidades.

A continuación, se expondrán estas áreas:

A) Capacitación en el conocimiento de ventas:

Los conocimientos que necesita un agente, se - refieren a la compañía, a su producto o servicio, al cliente, y a la publicidad o promoción. La información que se imparte sobre cada uno de estos temas, varía según sean los objetivos del entrenamiento.

1. Conocimiento de la Compañía.- Debe poseer información sobre la compañía para emplearla en sus presentaciones de ventas.
2. Conocimiento del producto o servicio.- Todo agente de ventas, necesita esencialmente - conocer el producto o servicio que vende. Este conocimiento comprende: Motivos para adquirir el producto, aplicaciones, caracte

rísticas, materias primas, proceso desarrollo del servicio o producto, posición competitiva, existencias, relación del producto con los demás de la línea, tamaños, tipos, - colores, conservación y normas de producción.

3. Conocimiento del trabajo del agente.- En todo programa debe figurar una explicación detallada de las actividades que deben desarrollar los agentes.
4. Conocimiento de la publicidad y promoción.- Se debe proporcionar a sus agentes información sobre los programas de publicidad y promoción, suministrándoles los siguientes aspectos: ventajas de la publicidad, medios - anunciadores, valores característicos de los anuncios individuales, programas de publicidad, su eficiencia y costo.
5. Conocimiento de las normas prácticas de ventas.- Se da a conocer a los agentes, información sobre sus tácticas y normas, precios, créditos, garantías, devoluciones y ajustes, servicio mecánico, cancelaciones, pago de -

fletes, protección del territorio y derechos exclusivos de ventas.

6. Conocimientos del cliente y del mercado.-

Para vender con éxito, es fundamental comprender claramente al cliente y sus necesidades o problemas. El programa enseña datos sobre los motivos para comprar, las necesidades y aplicaciones del producto con objeto de que los agentes sepan adaptar sus presentaciones a los consumidores. La información comprende las cualidades y actitudes de los compradores, el proceso de compra, motivos que impulsan a los clientes a comprar, factores que influyen en las decisiones y razones que tiene el consumidor para preferir determinado producto.

B) Capacitación en las habilidades de ventas:

Este tipo de entrenamiento propone desarrollar la capacidad del aprendiz para usar con eficiencia los conocimientos que ha adquirido. Consiste en practicar con operaciones reales de ventas. Las habilidades no pueden adquirirse como se asimilan los conocimientos, sino que tienen

que desarrollarse enseñando prácticamente. Comprende la enseñanza de las técnicas de vender, entrevistas iniciales, refutación de objeciones, cierre de ventas, creación de buena voluntad, etc.

1. Habilidad para lograr entrevistas de ventas.

Es importante aprender a lograr entrevistas con posibles clientes. Se debe producir una buena impresión inicial.

2. Habilidad para iniciar las entrevistas.-

Las observaciones primeras que hace el agente a un comprador potencial, son muchas veces la parte más importante de una entrevista. El programa debe comprender los preliminares sociales, primeras frases del agente, arte de atraerse al cliente, forma de averiguar sus necesidades, etc.

3. Habilidad en las demostraciones.- Exponer a

los clientes potenciales las ventajas del producto a base de demostraciones. Se debe de saber preparar la demostración, concentrarla en las necesidades y motivos del comprador,

invitarle a que participe, lograr acuerdos favorables y citas.

4. Habilidad para refutar las objeciones.-

Uno de los mayores problemas, es sortear o contestar a las objeciones que pongan los compradores. Se requiere lo siguiente: Recibir con agrado las objeciones, anticipar las dificultades, saberlas clasificar como excusas o como objeciones auténticas, etc.

5. Habilidad para cerrar las ventas.- El objeto principal del agente de ventas, debe ser cerrar las ventas. Puede usar las estrategias prácticas como las siguientes: invitar a probar el producto, observar los indicios que manifieste el comprador de aceptar, hacerle preguntas que lo obliguen a co-prometerse, suponerle dueño del producto, arrancarle las decisiones fundamentales de compra, ofrecerle atractivos especiales, etc.

C) Capacitación en actitudes de ventas.- Las actitudes del Agente respecto a su Compañía, gerencia, producto y actividades de ventas, influyen -----

directamente en su manera de vender y en su rendimiento. Las actitudes pueden ser positivas o favorables hacia su compañía o producto, o de rechazo provocando puntos de vista contrarios. A veces es pasiva, lo que manifiesta indiferencia y falta de entusiasmo. Uno de los objetivos de la capacitación, es transformar las actitudes negativas y apáticas de los agentes en entusiasmo positivo y dinámico.

1. Eficiencia personal.- Se busca que el agente de ventas manifieste más actitudes positivas, que son resultado de factores mentales sanos y de características sociales y físicas convenientes. Se les puede inculcar el desarrollo de una buena personalidad, motivarlos a leer constructivamente a proponer se metas concretas, a trabajar en medio de presiones y a conocerse a sí mismos.
2. Relaciones personales.- El arte de llevarse bien con los compañeros y clientes contribuye a crear buenas actitudes sociales.
3. Capacitación de actitudes.- Las buenas ac-

titudes de ventas, se desarrollan por medio de la capacitación en grupo y de conferencias personales.

2.2.4 Elección de la metodología

En la actualidad existen muchos métodos para la enseñanza de la capacitación. Es importante elegir el método adecuado para que la capacitación esté bien dirigida.

No existe un método ideal que sea el mejor, pues todos serán buenos y darán resultados deseados, siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes, con el tiempo, etc.

Hay diferentes criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Entre algunas están:

- 1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

2.- Según la actividad realizada por el sujeto.

3.- Según la información de conocimiento.

Antes de discutir cada técnica, se tiene -- que establecer un criterio general de evaluación. Hay que tomar en consideración que cada técnica tiene su ventaja, su desventaja y su limitación.

Para establecer el método, el instructor debe basarse en la experiencia y en el análisis lógico; además debe tener en cuenta:

1.- Clases de comportamiento que desea adquirirse como puede ser, habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales o aptitudes.

2.- Número de empleados que se deben capacitar.

3.- Nivel de capacidad de los empleados.

4.- Diferencias individuales entre los --
adestrados.

A continuación se presentan algunos métodos de los más usados, aunque no todos con la misma frecuencia:

- a) Lectura planeada
- b) Instrucción programada
- c) Instrucción en el trabajo
- d) Dramatización
- e) Congreso
- f) Simposio
- g) Foro
- h) Conferencia planeada
- i) Seminario
- j) Sensibilización
- k) Charola de entrada
- l) Juego de negocios
- m) Métodos de clases
- n) Método de casos

a) Lectura planeada

Es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse. Las ideas y sentimientos --

que surgen por la lectura, llegan a ser parte de las experiencias de la persona; permite aprender la experiencia ajena y hace que los conocimientos sean acumulativos.

b) Instrucción programada

El material de aprendizaje está preparado de tal manera que puede presentarse al estudiante en una serie de casos consecutivos cuidadosamente planeados.

Van desde un nivel más simple a uno más complejo. En cada paso, se tiene que dar una respuesta que pruebe su comprensión. El estudiante avanza mientras -- que el aprendizaje va sucediendo a su velocidad y ritmo personal. Si respondió en forma correcta, se recibe inmediatamente información.

c) Instrucción en el trabajo

Se puede definir "como hacer que una -- persona haga un trabajo", es decir, el supervisor que tiene a su cargo un gru-

po de gente, logra que un empleado haga correctas sus tareas y repite el proceso con todos los empleados que tenga bajo su jurisdicción.

Es un entrenamiento sobre la marcha o en el trabajo.

d) Representación o dramatización

Se puede definir como "el método de interacción humana que utiliza conducta - realista en situaciones imaginarias" - (1).

Esta técnica hace posible al personal mejorar su efectividad, actuando la forma en que resolvería un problema en la vida real. Se representan papeles en una situación hipotética o real, es decir, es una actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida en el trabajo.

(1) A S T D. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Ed. Diana. Pág. 225. 1971.

e) Congreso .

Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

f) Simposio

Es una reunión destinada a conversar o negociar sobre un aspecto determinado, en torno al cuál se reúnen opiniones diversas. Puede ser oral o escrito, aunque se usa más el oral.

g) Foro

Es un evento abierto al público en el - que participan diferentes expositores - que tratan sobre un mismo tema.

h) Conferencia planeada

Este método implica un grupo de gente - que busca ideas, examina y comparte datos e ideas; critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participac--ción del individuo. Los participantes

deben tener experiencia que los capacite a participar en la discusión.

i) Seminario

El término se aplica a toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la forma básica. Sus objetivos son la integración del grupo y la creatividad del mismo -- para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc.

j) Sensibilización

Implica hacer al hombre más sensible -- (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver como él mismo los afecta consciente e inconscientemente.

Su propósito es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de como los seres humanos se relacionan entre sí. - Esto se lleva a cabo extrayendo a la luz del entendimiento, aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un exámen consciente.

k) Método de charola de entrada

Es un método eficaz en niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Se presenta a los participantes que están organizados en grupos pequeños, el material y problemas que representan -- una situación compleja. El entrenado decide cómo manejar cada situación y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como de las decisiones que tomaron.

l) Juego de negocios

Trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo.

m) Método de clase

La clase es una presentación preparada de conocimientos cuyo propósito es que

otros entiendan o acepten el mensaje que se les imparte; se pretende informar o instruir a un auditorio; tienen el propósito de motivar, persuadir e influenciar las actitudes en el mismo sentido que un discurso lo hace. El método puede ser aburrido por la falta de participación del grupo.

n) Método de casos:

Es un método indirecto de ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos.

Uno de sus objetivos principales, es que los estudiantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente. El maestro actúa como catalizador, señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión del grupo.

2.2.4.1 Métodos auxiliares de la capacitación

El instructor debe darle tanta importancia a la gente que va a capacitar, como el programa de entrenamiento; por eso la selección del método debe hacerse con cuidado. El método es el puente entre el contenido del curso y el sujeto, por lo que se puede decir que los métodos son medios de comunicación. Sin duda, el fenómeno de la comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje, siendo el instructor emisor y el participante el receptor.

La diferencia entre el entrenamiento que da un instructor y el aprendizaje que asimila un estudiante, algunas veces es muy grande, debido a la falta de un medio de comunicación.

Los medios nos ofrecen la manera de aprender a través de la experiencia sensorial a adecuada. El uso de los sentidos es un factor importante para el aprendizaje, pues si se le utiliza en la forma más adecuada la -

experiencia puede imprimir realismo y significado al programa de capacitación. A continuación se van a citar algunos métodos auxiliares.

1. Proyección de imágenes.- Entre estos encontramos:

- Proyector de cine sonoro.- Se da la enseñanza por medio de películas.
- Proyector de transparencias y filminas. Gran parte del material visual y audio visual está constituido por transparencias que son muy ilustrativas.
- Proyector de cuerpos opacos.- Tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos como cartas, dibujos, láminas, fotografías, - etc.
- Circuito cerrado de televisión.- Es uno de los más novedosos, consta de una cámara video, una grabadora y uno

o varios monitores de televisión.

2. Medios sonoros

- Grabadora de Cinta Real
- Tocabiscos
- Grabadora de cassette

3. Auxiliares gráficos

- Pizarrón.- Es de gran ayuda, ya que permite ilustrar lo que se va diciendo.

- Rotafolio.- Este instrumento es de fácil manipulación porque es portátil, - consta de un tripie con varias hojas - rotables, a manera de un gran cuaderno donde se van haciendo anotaciones del tema.

- Franelógrafo.- Es una derivación del pizarrón. Se trata de un lienzo de - franela adherida a una tabla de gran- - grandes proporciones sobre la cual se pueden colocar piezas de cartón, para ha-

cer más objetiva y sencilla la exposición.

2.2.5 Presupuestos, lugar, horario y notificación a los participantes.

Presupuestos.- El cálculo de los presupuestos es una función importante dentro de la capacitación.

Los presupuestos deben de ser elásticos y flexibles. Debe tener un presupuesto extra, que le permita cambiar la presentación del curso por alguna razón.

El director de entrenamiento debe determinar los costos fijos mayores (salarios, rentas, etc.) y los variables (gastos de viaje, etc.) Una vez hecho el presupuesto, se necesita la aprobación de la gerencia y del control de gastos.

Lugar.- Las condiciones físicas hacen que el contenido del curso se comprenda más fácilmente, ya que proporciona la comodidad y

el bienestar y el equipo ejemplifica las - ideas o secuencias, aclarando su propósito; sin embargo, las condiciones físicas y el - equipo no pueden encubrir la mala calidad del curso.

El equipo debe seleccionarse y comprar sólo lo necesario, o se puede rentar. Así mismo, se puede alquilar un salón especial que tenga un sistema de audio y proyección o tener uno permanente, según sean las necesidades.

La situación física del aula donde se va a capacitar es de importancia, ya que se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el participante, según sea el sitio agradable o no.

Debe haber una adecuada ventilación, ya que es necesaria para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro y una mejor disposición física pues la falta de aire provoca distracción y sueño.

Es importante que esté aislado del ruido --

para que de sentimiento de independencia y tranquilidad y haya asimilación y reflexión.

Debe ser un aula perfectamente bien iluminada, ya sea por luz natural o artificial, para que la comunicación visual sea efectiva.

También se debe considerar que el lugar esté limpio y bien presentado, para mantener una actitud favorable.

Horario y Fecha.- Las instrucciones y los horarios para los entrenados, deben de estar bien detallados y por escrito para no crear confusión. Estos formatos deben estar bien presentados y ser de fácil comprensión, se pueden enviar por correo o colocarlos en un lugar visible.

Es necesario notificar al superior del participante para explicarle los rasgos esenciales del programa, si es que no participó en la elaboración. Se le debe de dar un resumen del programa y los horarios. Hay que pedir al supervisor que explique a sus subor

dinados porque la compañía invierte en ellos y porque han sido invitados a participar, - para que no sienta crítica de su trabajo o se sienta el "elegido".

2.2.6 Instructor

El papel que desempeña el instructor, es la clave del éxito de todo programa de capacitación; su influencia es incuestionable. Si - el instructor falla y no es aceptado, con - toda seguridad habrá un fracaso. En una situación contraria, si el lugar es malo, y el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son buenas, para mantener al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un éxito.

El instructor debe de ser capaz de señalar un objetivo común, un camino por el cual ese objetivo se va a lograr. Debe tener los conocimientos necesarios, ser un agente de cambio, despertar atención e interés, crear un ambiente de automotivación y ofrecer su sincero apoyo y amistad.

Un buen instructor debe de estar consciente de la doble personalidad del grupo: la colectiva y la individual. Debe informarse al -- máximo sobre su grupo, el número de personas, su escolaridad, etc. para facilitar su función, y se puede identificar rápido con el grupo.

Debe de ser puntual y ser un elemento de motivación demostrando entusiasmo en todo momento. Así mismo debe tener un tono amable, ver de frente al hablar y comunicar con claridad sus ideas. Colocándose frente al grupo promueve confianza y seguridad. Se debe de evitar una mímica exagerada, y no hacer acciones que distraigan al grupo.

Aunque un grupo tenga la misma escolaridad, edad, etc., hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe saber activar a la persona pasiva o al que no brinda su atención; así mismo hacer frente al que no quiere contribuir o demuestra su descontento y agresividad. El entrenador debe

liberar la tensión y hacer que el alumno - participe.

Cuando el ritmo activo dinámico que se ha llevado durante el curso llegue a convertir se en un pasivo y silencioso, puede ser por cansancio, concentración, aburrimiento o -- descontento.

Algunas ocasiones los grupos critican al ins tructor porque tiene una doble personalidad: una dentro del aula y otra fuera de ella; es decir, que en el momento del receso pre fieren aislarse y evitar el diálogo informal. El instructor debe ser cordial y dejar que el grupo disponga de su tiempo, dando oportu nidad para hacer efectiva la amistad.

2.2.7 Evaluación y seguimiento

Un director de entrenamiento eficiente hará un esfuerzo por evaluar todas sus actividades de capacitación, para estar seguro de - los buenos resultados.

Se define la evaluación, como "la forma en que se puede medir la efectividad y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores" (2).

La evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos.

La actividad del coordinador para evaluar la capacitación, es determinante en cuanto a control y seguimiento de resultados en el área de trabajo del participante, ya que la labor que se lleva a cabo para señalar y fijar objetivos se vería afectada o sería nula si no existiesen medios adecuados que --cuantifiquen el resultado conseguido. No se puede pensar en programas de capacitación, si no se miden los resultados.

(2) Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. Pág. 80. 1975

Lo más conveniente será crear formas de evaluación propias que determinen lo aprendido y nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que en ese momento viva la empresa. No se pueden ignorar las formas de evaluación que existen, pues sirven como base para la creación particular - de un sistema de evaluación, el cual adecuaremos a las necesidades y objetivos de cada caso.

Kirkpatrick opina que "un director de entrenamiento no puede usar los resultados de -- las evaluaciones de otro; lo que puede hacer es usar sus técnicas con las cuales puede - elaborar sus propios programas de evaluación."

(3).

-
- (3) Kirkpatrick Donald. Techniques for evaluating - - training programs. Journal of the American Society of Training Directors. A S T D. Madison Wi.

Es de importancia planear los objetivos cuantificables, con el fin de poder interpretar-los lo más objetivamente posible.

Además de indicar qué tan bien se han logrado los objetivos, saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del curso, y determina nuevas necesidades de capacitación.

Las características de una buena evaluación son:

- Validez.- La evaluación se basa en hechos y datos ciertos.
- Confiabilidad.- Es confiable, al medir y remedir a los mismos examinados.
- Objetividad.- Puede ser calificada por dos o más personas dando los mismos resultados.
- Estandarización.- Se pueden establecer normas y distribuciones porcentuales con el propósito de hacer comparaciones correctas.

Los criterios que se deben de seguir para el ordenamiento de las evaluaciones están - en función de lo que se desea medir. Kirkpatrick divide la evaluación en 4 pasos lógicos:

- Reacción.- Cuánto gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje.- Cuáles principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes?
- Actitudes.- Que cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados.- Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

1. Reacción.- Se puede definir la reacción como el grado en que los asistentes disfrutaron del programa, debe evaluarse solo los sentimientos de los participantes; como guía, se puede usar lo siguiente:

- Determinar lo que se quiera investigar
- Usar una hoja escrita cuyos puntos se refieran a lo que se quiera investigar
- Las formas se deben contestar anónima-

mente.

- Se debe permitir a los participantes escribir observaciones, en caso de no ser cubiertas con las preguntas.

2. Aprendizaje.- El aprendizaje se define como los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados por el su jeto. Para medir el aprendizaje, se -- pueden usar las siguientes guías:

- El aprendizaje de cada participante, debe ser medido de manera que se pueda determinar cuantitativamente los - resultados.
- La evaluación se debe hacer antes y - después del entrenamiento.
- Se debe medir objetivamente.
- Se procurará tener un grupo control para compararlo con el que si recibió el entrenamiento.
- Organizar estadísticamente los resultados siempre que sea posible, para probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y su nivel de confiabili-

dad.

3. Actitudes.- Se trata de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio se debe realizar en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para que una persona cambie su actitud en el trabajo, debe de llenar cinco requisitos:

- Querer mejorar
- Reconocer las propias debilidades
- Trabajar en un ambiente favorable
- Tener la ayuda de una persona hábil que comparta intereses.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

La evaluación de los programas de entrenamiento en lo que respecta a la actitud en el trabajo, es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y el aprendizaje, se pueden seguir los siguientes pasos para evaluar los cambios de conducta o actitud:

- Se hace una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del curso.
 - La estimación la hace uno o varios de las siguientes personas: El entrenado, su superior, sus subordinados, los que trabajan al mismo nivel que él, o conocen a fondo su trabajo.
 - Debe hacerse un análisis estadístico antes y después del curso.
 - La estimación del desempeño del trabajo debe hacerse 3 meses después por lo menos, para darle oportunidad al entrenado de aplicar lo aprendido.
 - Debe usarse un grupo control.
4. Resultados.- Es necesario aclarar el hecho de que los directores de entrenamiento y sus programas dependen en gran parte de la eficiencia con que prueban sus buenos resultados. Los objetivos de un programa de entrenamiento se puede expresar en términos de buenos resultados, tales como redacción de cambios de persona, de costos, de quejas, etc.

Los resultados, en la evaluación, presentan un grave problema: demostrar la utilidad y los beneficios de un curso. Este problema requiere de una perfecta organización en el área de capacitación para poder descubrir resultados y necesidades y para fijar metas en función de lo que se quiera lograr. Esto es -- relativamente sencillo cuando se trabaja con el nivel operativo. En caso de mandos intermedios y gerencias o direcciones, la apreciación se vuelve más -- subjetiva ya que intervienen muchos factores más. Sin embargo, el funcionamiento de la unidad en que trabaja el evaluado, es un medidor eficaz de su labor, -- así como la encuesta personal sobre las mejoras realizadas.

Seguimiento. -

El seguimiento debe estar dirigido a reafirmar conocimientos, y verificar el -- aprendizaje. Debe ir junto con la evaluación; ésta se hace al terminar el -- curso. El seguimiento es otra forma de

evaluación en la que algunos meses después se podrá comprobar la efectividad de la primera evaluación y dará tiempo a lograr un cambio en el comportamiento. Por eso, se puede coordinar el seguimiento con los programas de capacitación permanente, aunque no forme parte de ellos.

Evaluación de la Capacitación en Ventas

Después de tener preparado el agente de -- ventas, se debe valorar la eficiencia del - programa. Es importante para tener información respecto al valor de la capacitación y para introducir cambios o mejoras.

Para evaluar el programa, podemos observar el trabajo del agente antes y después de haber recibido el curso, comparando el volumen de ventas, esperando que sea mayor después del curso y con un crecimiento más acelerado que antes. También se ve la eficiencia en la reducción de costos, disminución de - devoluciones, limitación de gastos, menos - bajas y un equilibrio mayor de ventas, así

como en el interés y en la buena voluntad de los agentes de ventas.

CAPITULO III

DISEÑO EXPERIMENTAL

3.1 HIPOTESIS

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de impartir cursos de capacitación y comprueba su efectividad en base a resultados, es decir, demostrar que la capacitación es necesaria para aumentar las ventas, así mismo, la evaluación de ésta para comprobar su efectividad, o sea, si la capacitación tiene algún efecto o no sobre las ventas modificándolas una vez recibido el curso, teniendo un cambio significativo, en referencia con la línea base que se mide antes de impartir la capacitación.

El modelo se dió por la necesidad de evaluar la capacitación otorgada a personas encargadas de vender un producto de consumo animal; (alimentos balanceados). Consiste en establecer las diferentes fases estructuradas que van desde la medición de datos estadísticos preliminares a la capacitación, pasando por su desempeño durante el curso, hasta el seguimiento posterior.

De esta manera se establece una línea base antes del curso, con la cual poder comparar, se da la capacitación y al seguir midiendo las ventas, éstas deben aumentar con referencia a la línea base para así poder demostrar que las ventas aumentan después de recibir la capacitación.

3.2 ESTRUCTURA

Para llevar a cabo este diseño experimental, se eligió la capacitación de un grupo de nueve vendedores que laboran en la misma zona de ventas y bajo las órdenes de un mismo supervisor. - Esta fuerza de ventas se divide en nueve regiones, cada una asignada a un responsable, el cual va a recibir dicha capacitación.

El grupo de vendedores, es un grupo homogéneo; consta de nueve personas de sexo masculino, todas en el mismo nivel jerárquico dentro de la compañía, desempeñando las mismas labores, con la misma experiencia en el campo de trabajo, con estudios universitarios enfocados al área teniéndolos la mayoría concluidos. De esta manera se puede controlar alguna variable que no sea la capacitación que pueda cambiar los resultados.

En el presente trabajo, a cada vendedor se le asigna una letra - (de la A a la I) para identificarlos.

3.3 DETECCION DE NECESIDADES

El supervisor de la compañía de Alimentos Balanceados, detectó las necesidades de capacitar este grupo. Se decidió hacerlo por el método de "gráficas de desempeño del trabajo".

Se realizó una evaluación del desempeño de actividades a cada parti

capitante, la cual se lleva a cabo a través de un plan de actividades estructurado, que es elaborado por la dirección de ventas de la compañía donde laboran los vendedores que tomaron el curso de capacitación.

Este plan consta de veinte actividades diferentes, referentes a su trabajo (visitas a clientes, demostraciones públicas, etc.) que se les da una puntuación (visitas a clientes - 10 puntos; demostraciones públicas - 20 puntos; etc.). Lo proyectado es que cada mes cumplan trescientos puntos y al año tres mil seiscientos.

Al graficar la puntuación que llevaban hasta antes del curso pudimos observar que no cumplían con lo proyectado, lo cual nos indica una necesidad de entrenamiento.

3.3.1. LINEA BASE (gráficas)

En las gráficas que se encuentran a continuación, se pueden observar la medición de los resultados obtenidos mes a mes tanto de las actividades como de las ventas, para así establecer una línea base, de la cual podemos partir para la investigación.

En las gráficas de actividades, tenemos en las abscisas los meses de septiembre al mes de abril del siguiente año.

Con la línea punteada se indica la meta ideal, es decir 300 puntos

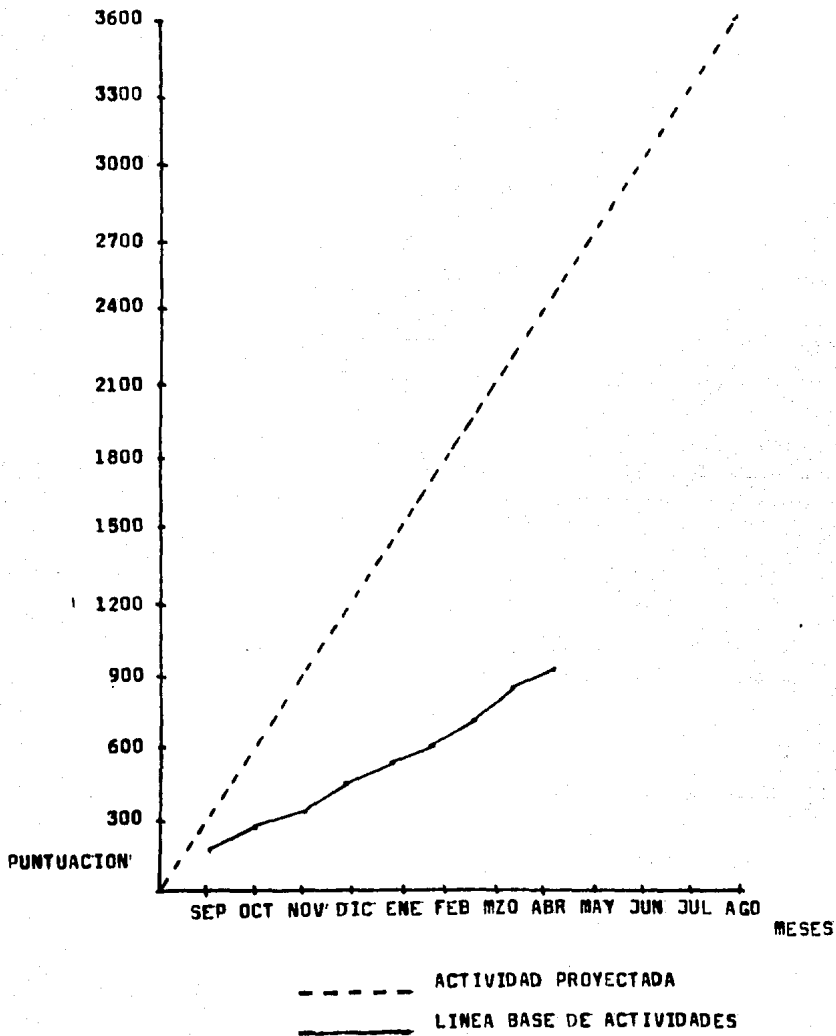
por mes. La línea continua nos dice cuanto han cumplido en realidad los vendedores por mes, o sea la línea base.

La ordenada, indica la puntuación que va de 300 hasta 3 600.

En las gráficas de ventas, en las abscisas se anotan los meses de septiembre a agosto del siguiente año. En las ordenadas se indican el tonelaje. La línea continua dentro de la gráfica es la línea base de ventas.

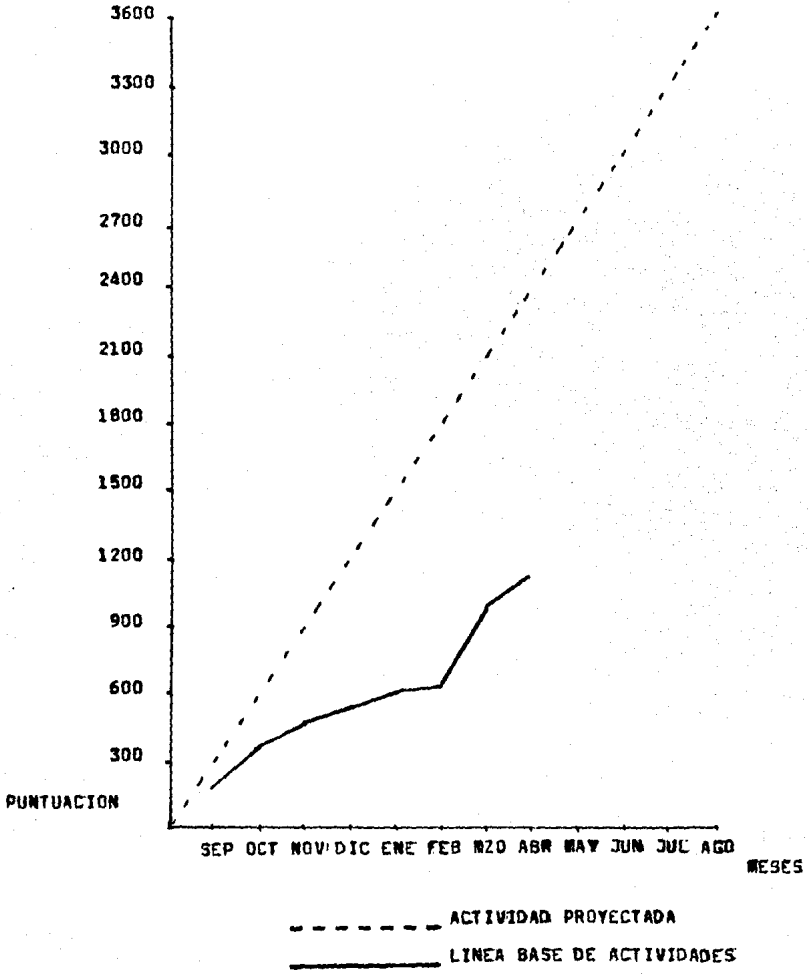
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO A



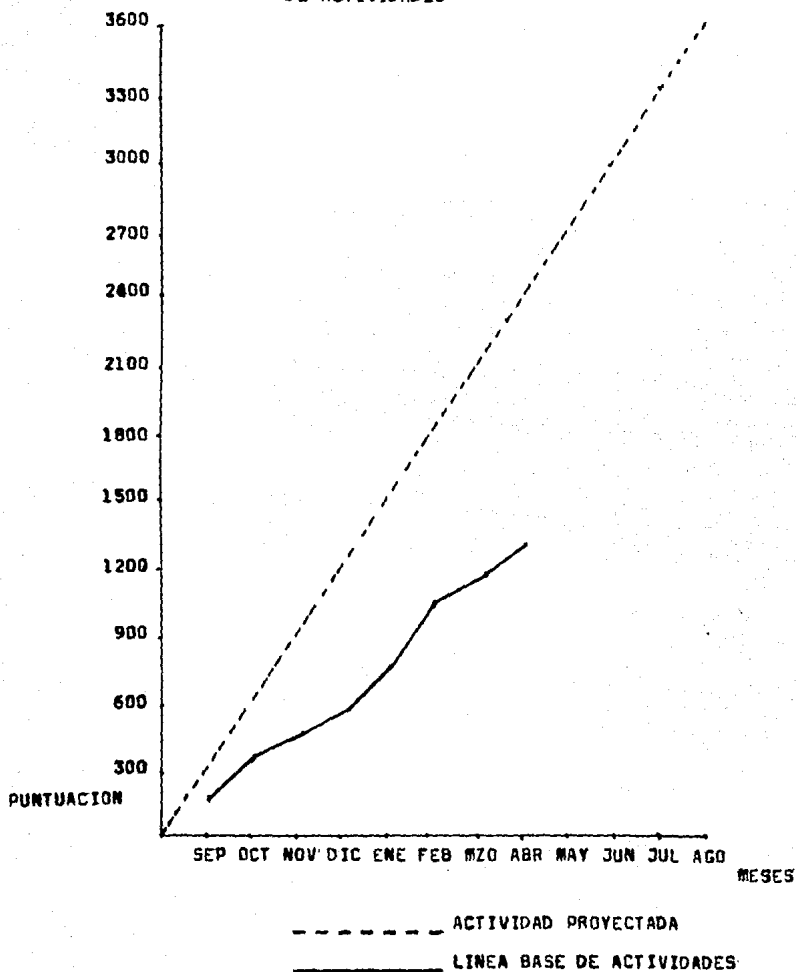
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO B



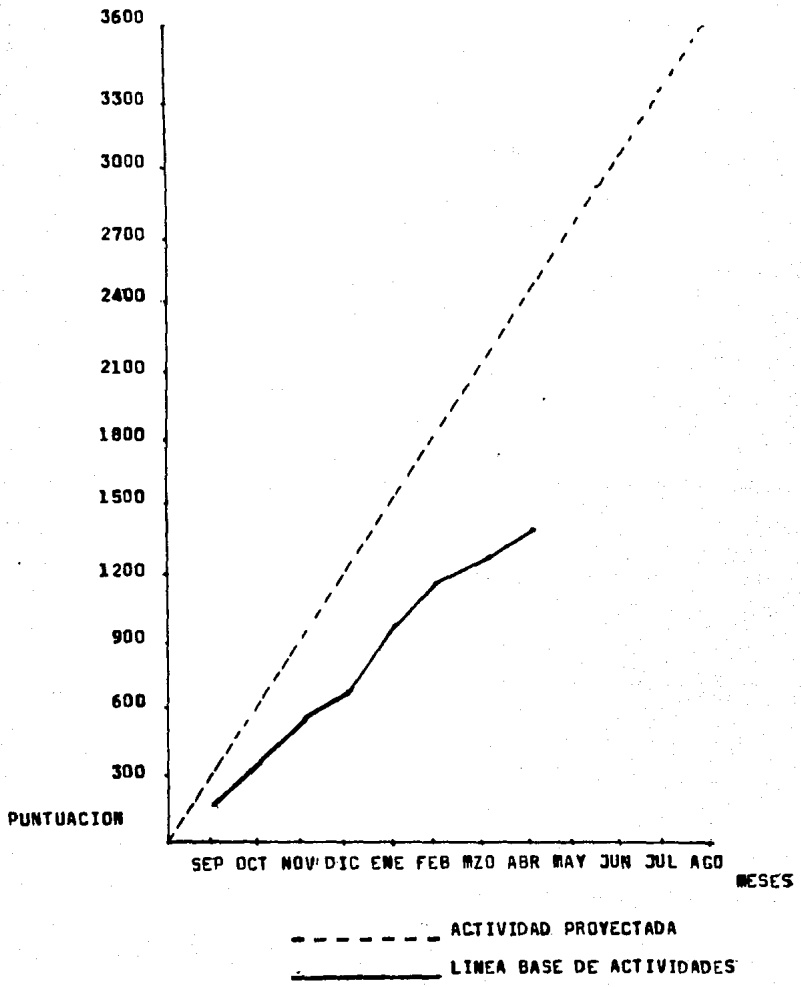
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO C



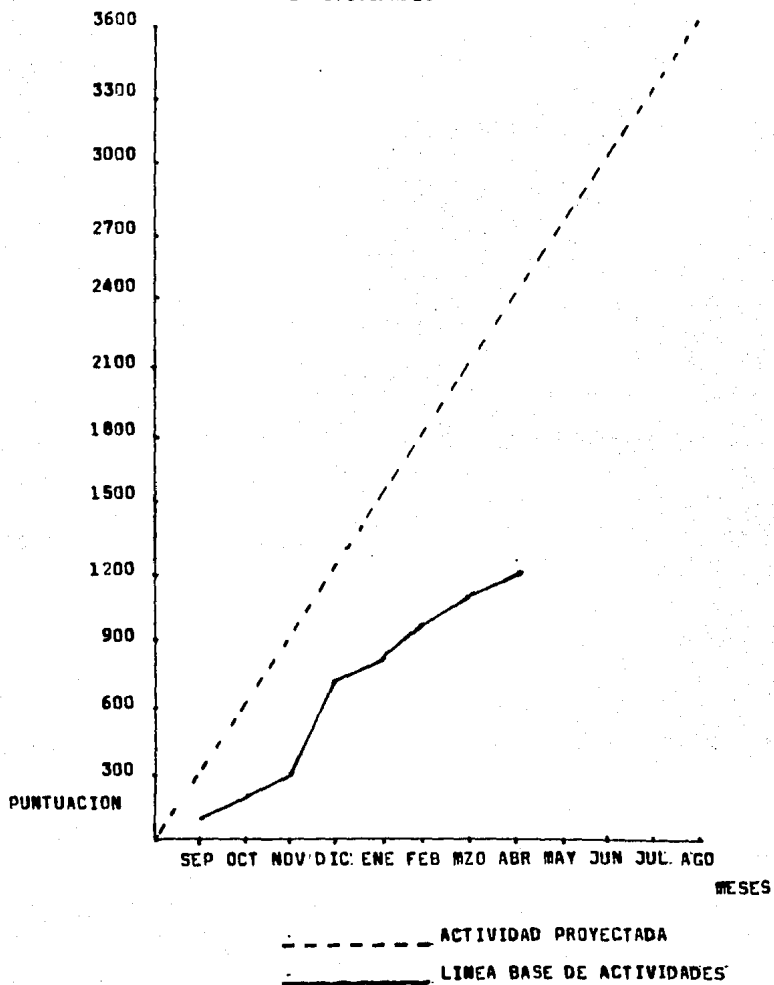
GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES

SUJETO D



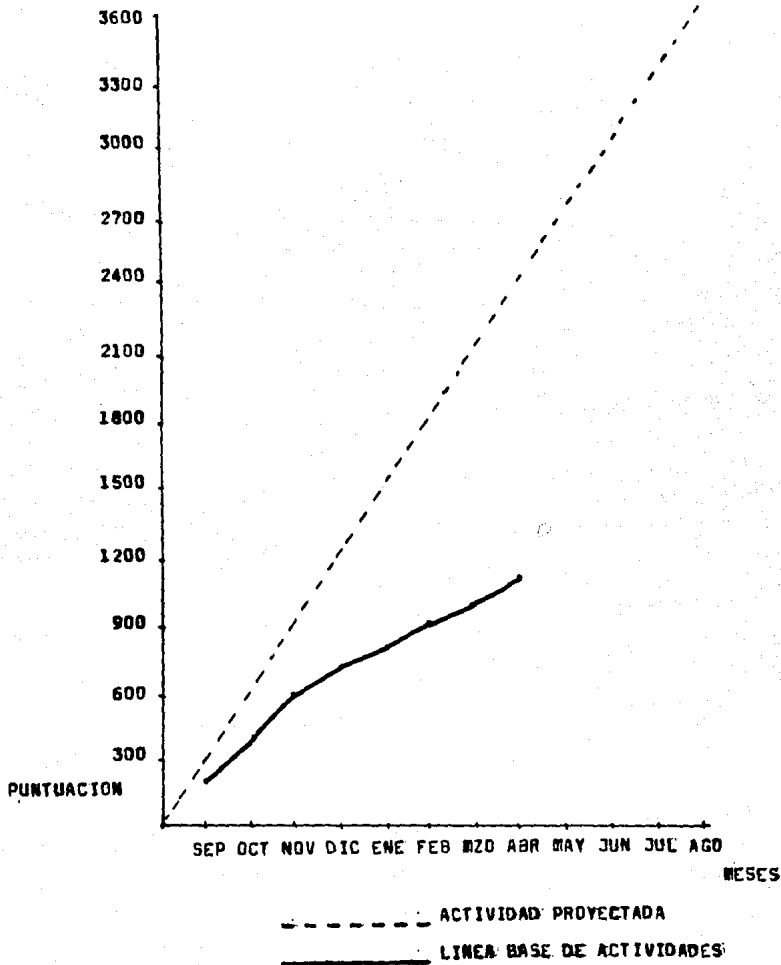
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO E



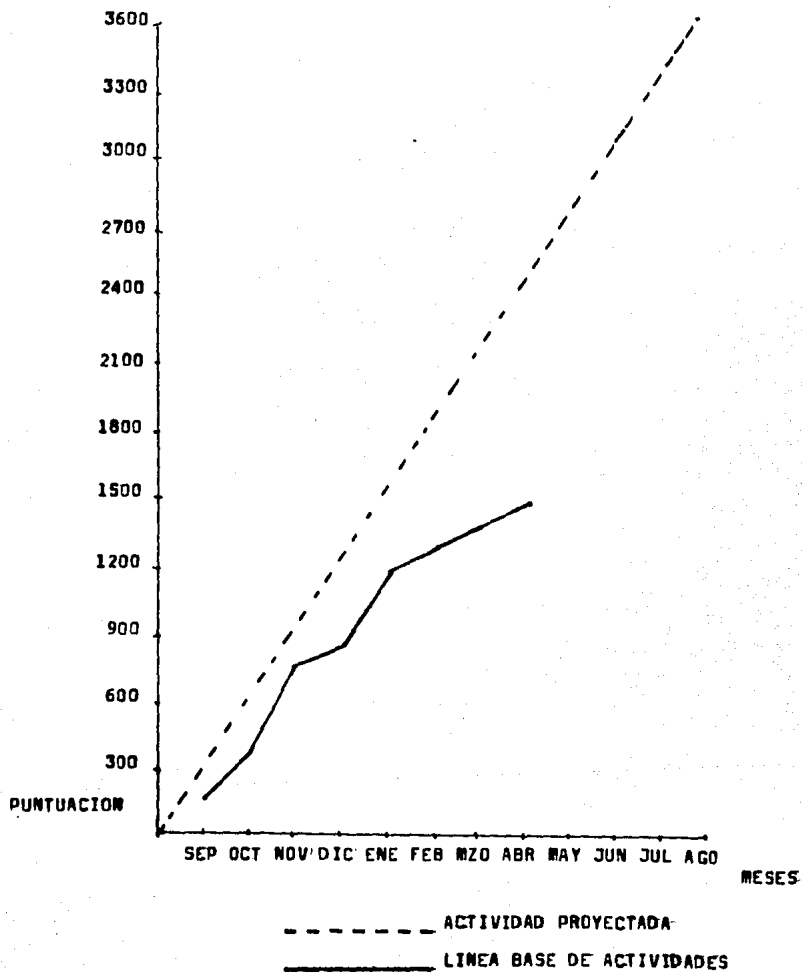
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO F



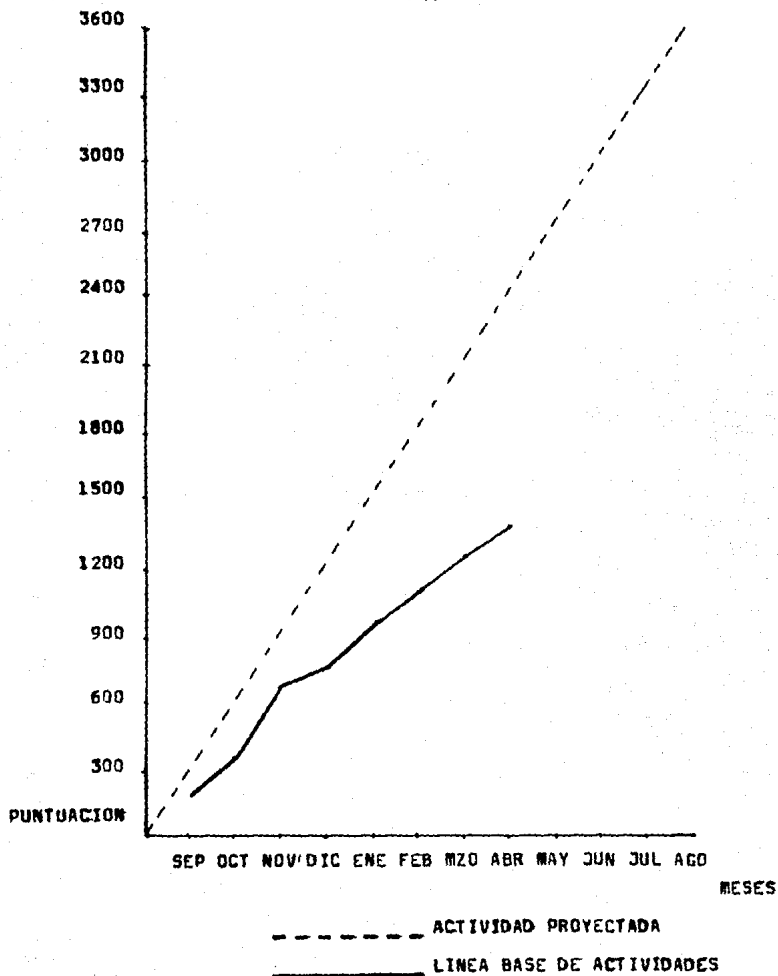
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO G



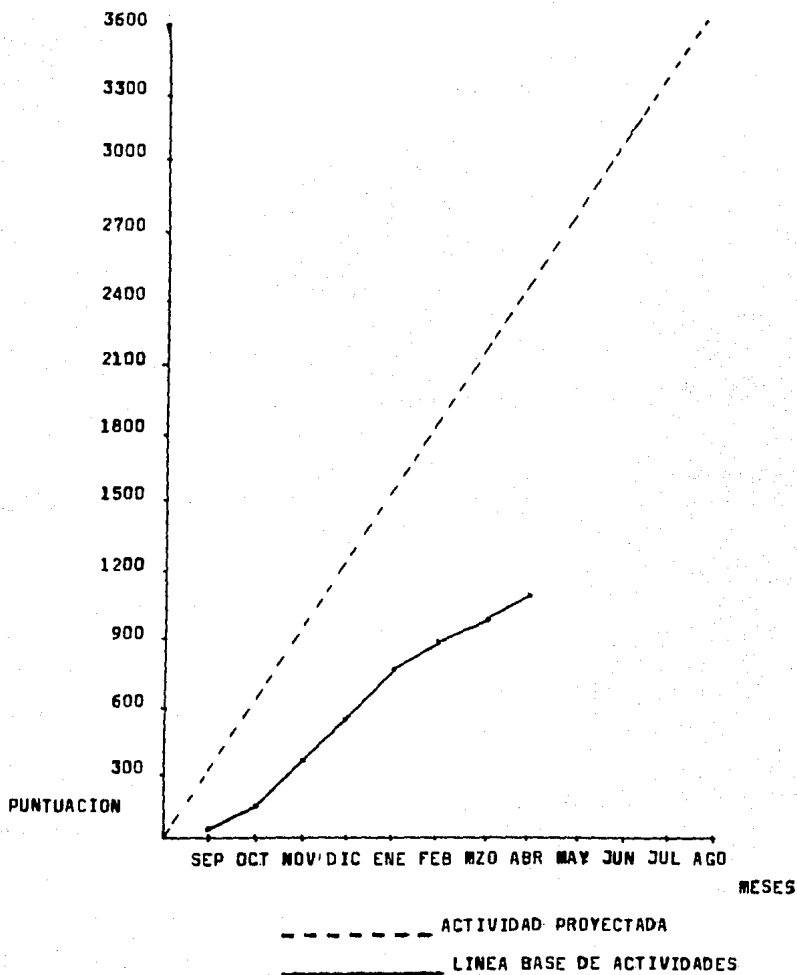
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES.

SUJETO H



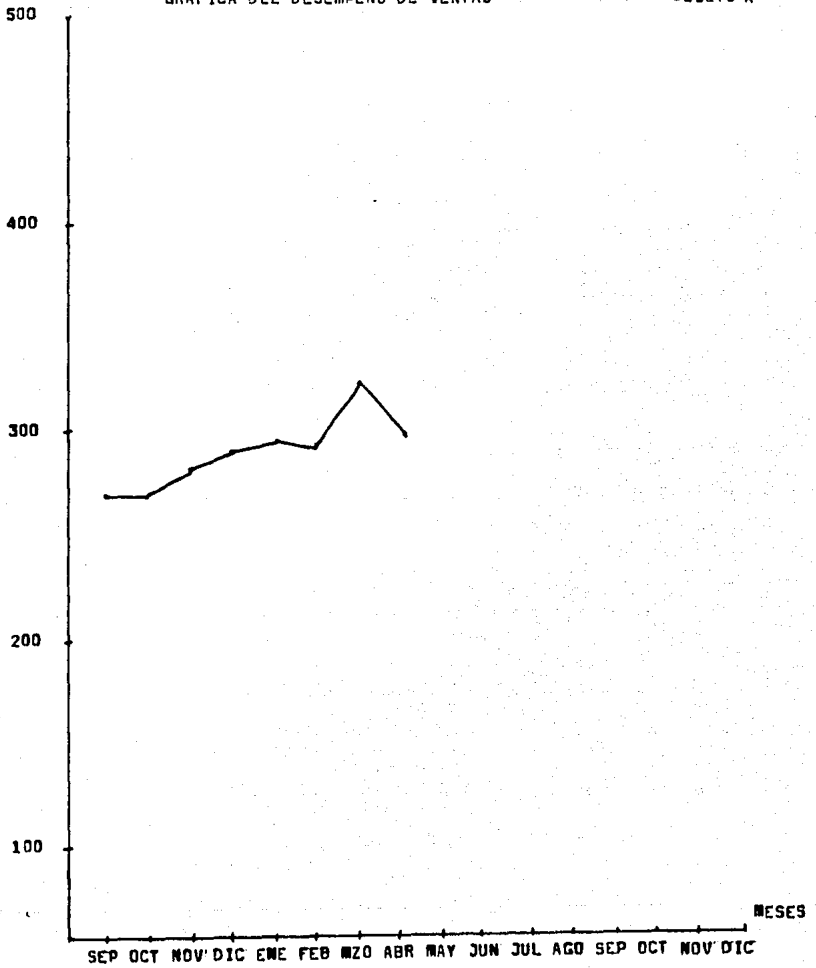
GRAFICA DEL DESEMPEÑO
DE ACTIVIDADES

SUJETO I



GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

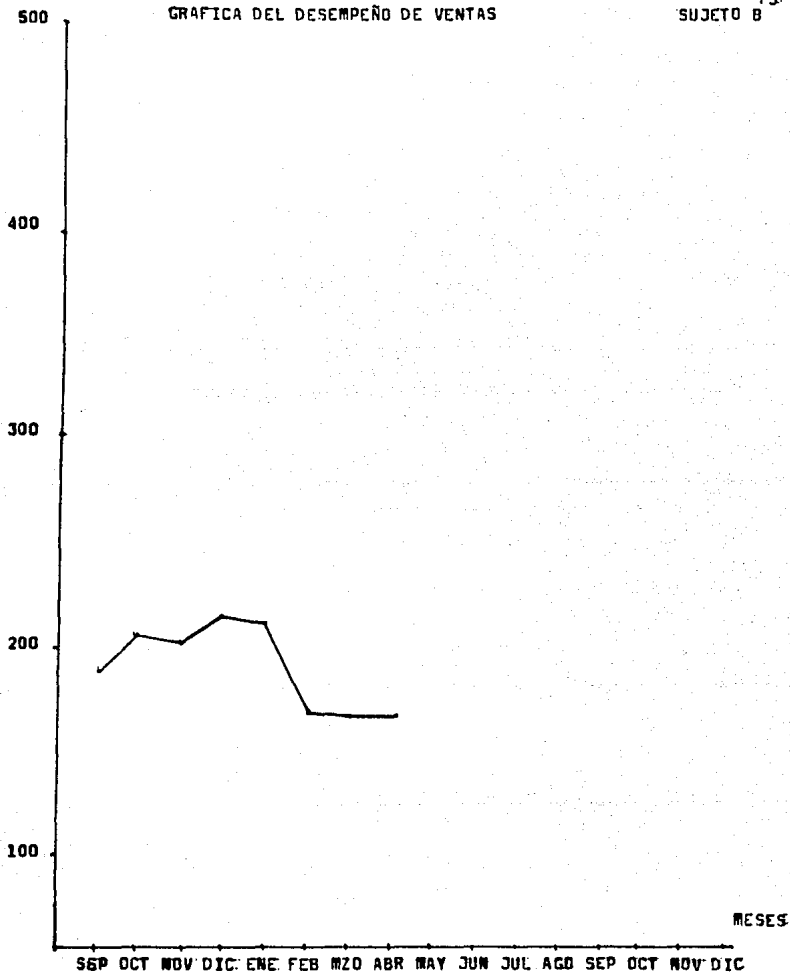
74.
SUJETO A



LINEA BASE DE VENTAS

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

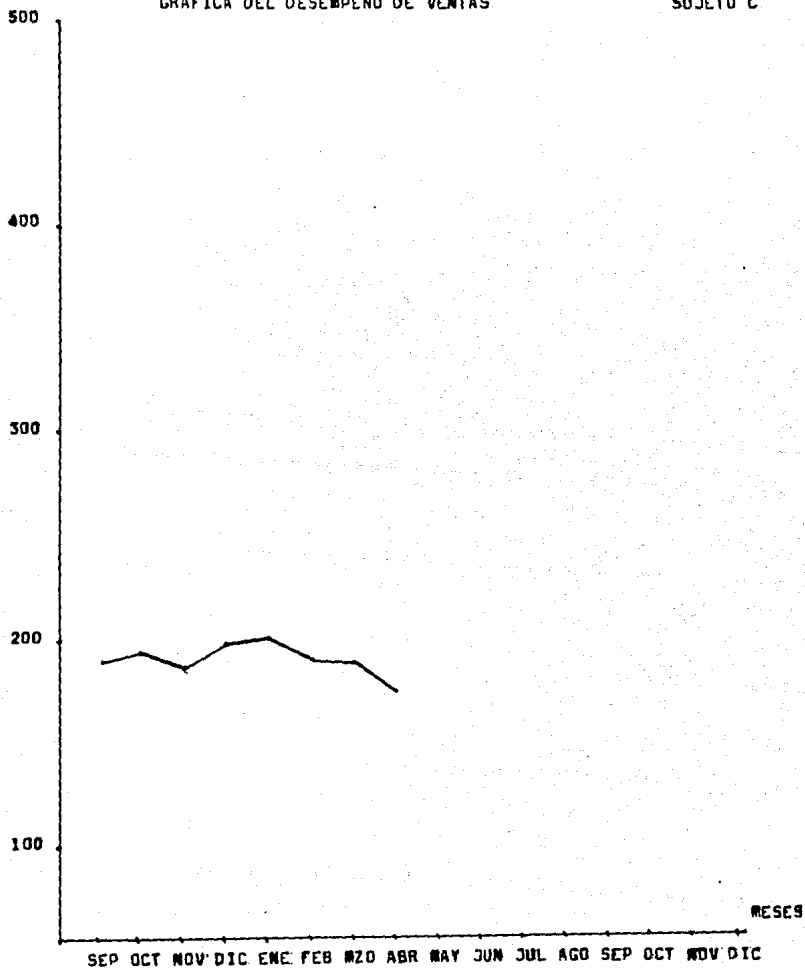
SUJETO B⁷⁵



LINEA BASE DE VENTAS

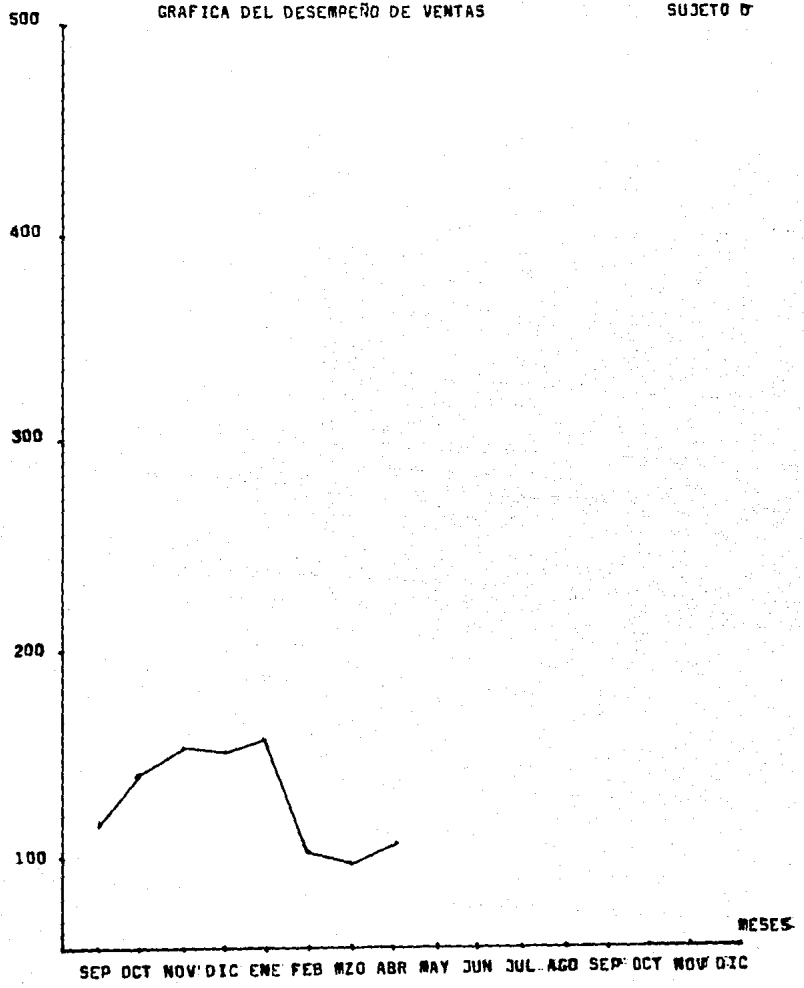
GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

SUJETO C⁷⁶



LINEA BASE DE VENTAS

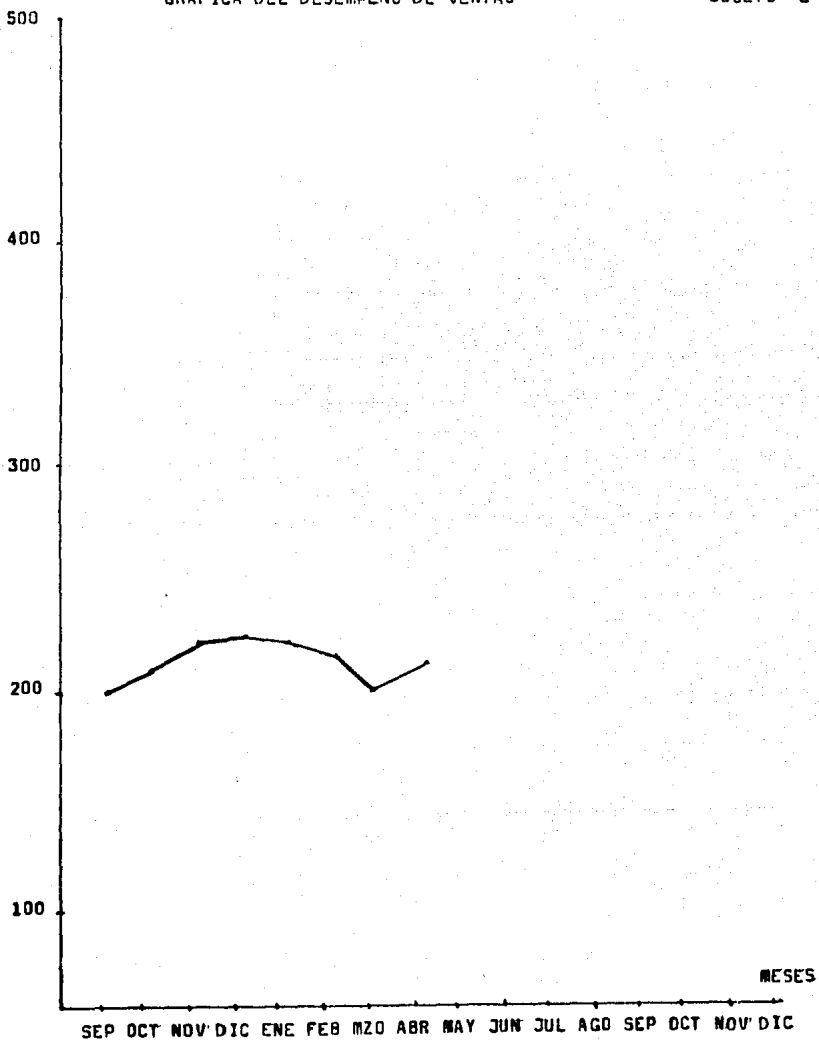
GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS



_____ LINEA BASE DE VENTAS

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

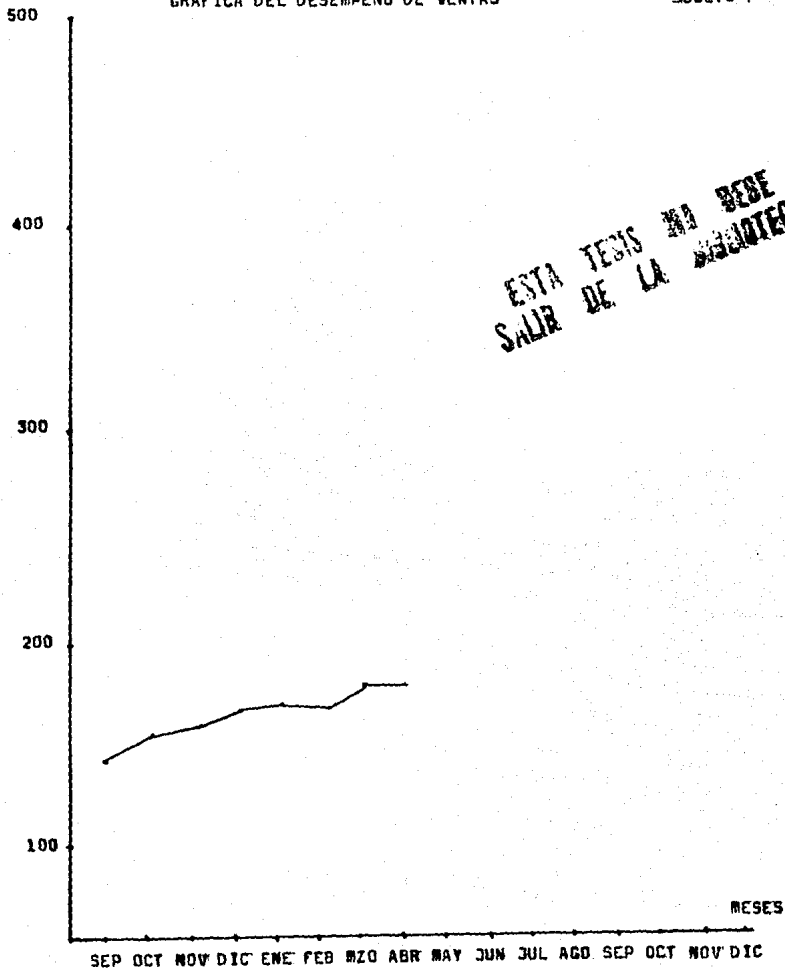
SUJETO 78
E



LINEA BASE DE VENTAS

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

SUJETO F 79



ESTA TESIS HA DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

LINEA BASE DE VENTAS

500

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS:

SUJETO G⁸⁰

400

300

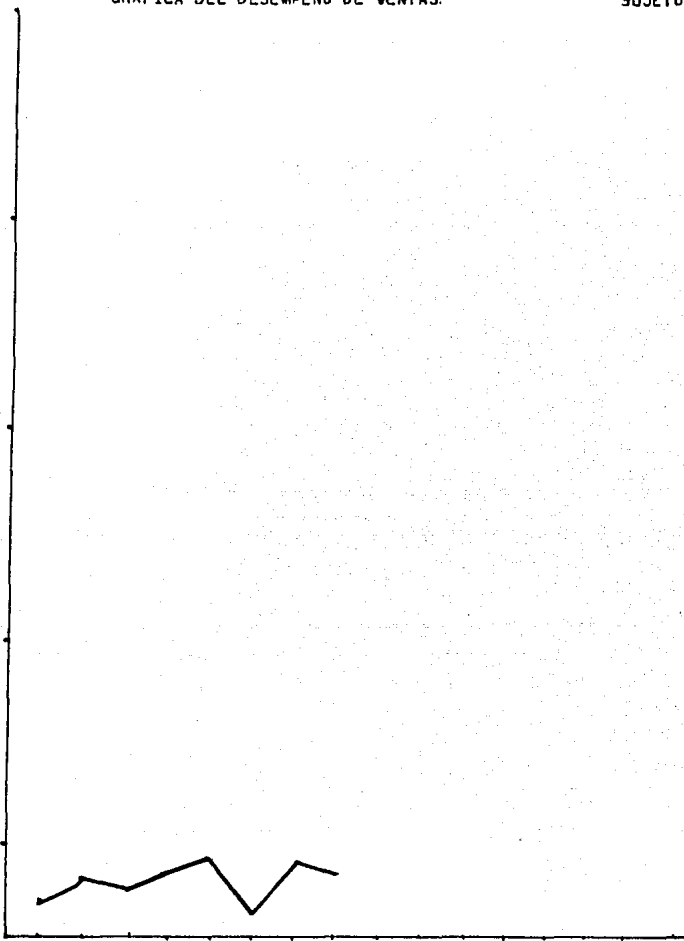
200

100

MESES

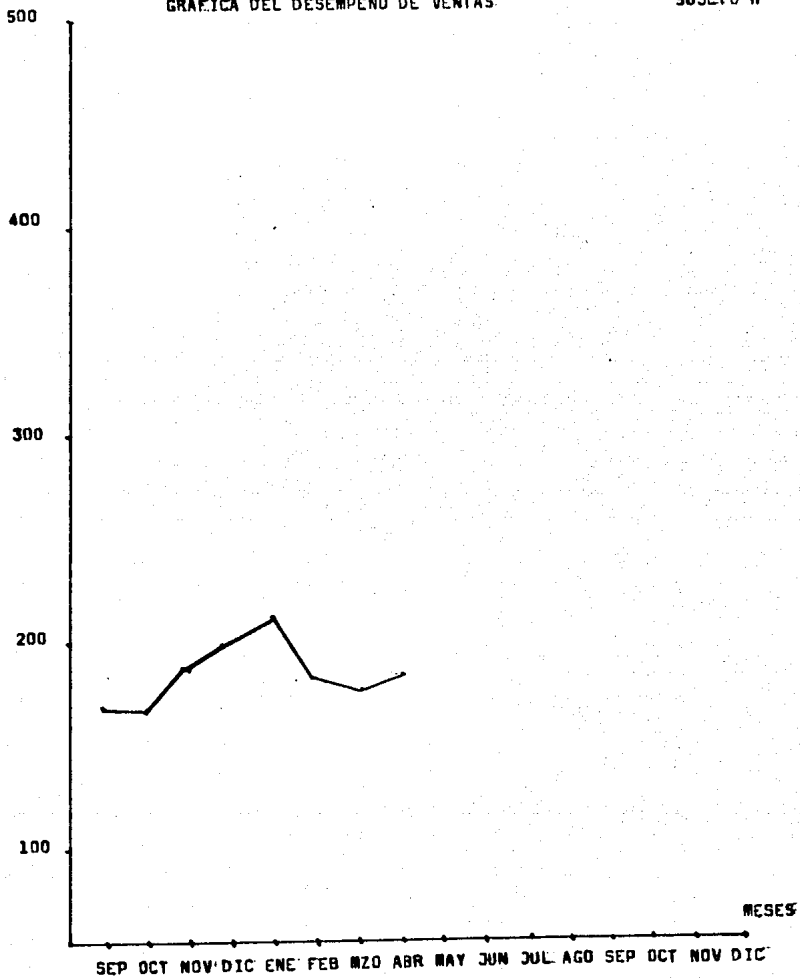
SEP OCT NOV DIC ENE FEB MZO ABR MAY JUN JUL AGO SEP OCT NOV DIC

———— LINEA BASE DE VENTAS



GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

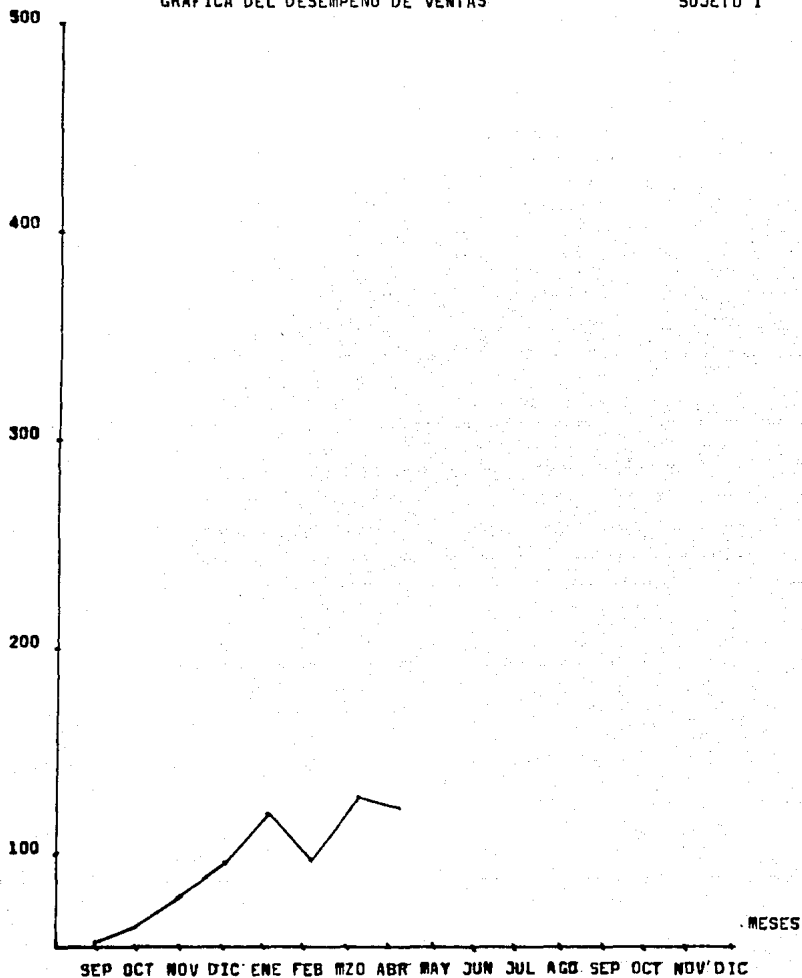
SUJETO W⁸¹



LINEA BASE DE VENTAS

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

82
SUJETO I



LINEA BASE DE VENTAS

3.4 OBJETIVOS INSTRUCCIONALES

Los objetivos de la capacitación se fijaron de manera que se pueda evaluar al final del curso. Estos objetivos son:

1. Los integrantes del curso, deben llegar a concluir la gráfica del desempeño del trabajo con la meta propuesta, o lo más cercana posible a ella.
2. Aumentar la unidad de venta.- Esto se podrá comprobar por medio de una gráfica que se hará mes por mes para observar los aumentos.
3. Realizar mejores presentaciones de ventas y un mercadeo más eficaz, lo cual conducirá al aumento de ventas.

3.5 PLANEACION Y DESARROLLO

La planeación y el desarrollo del programa la realizó el encargado de capacitación de la compañía Alimentos Balanceados.

Se planeó para que fuera hecha en una parte en forma teórica y otra menos intensiva en forma práctica.

El programa incluyó aspectos propios a la venta de Alimentos Balanceados, algunos de los temas fueron: Ganado Productor de carne y -

leche, alimentación protegida, engorda en corral, proyección financiera para el distribuidor, como hacer mejores demostraciones públicas y privadas, visitas a clientes y prospectos, análisis de mercado. Laboratorios prácticos, etc.

3.6 ELECCION DE LA METODOLOGIA

La metodología que se usó para este curso, fué la conferencia en - el cual se expusieron los temas, el grupo buscó ideas, examinó, cri ticó el procedimiento y sugirió conclusiones.

La parte práctica se llevó a cabo formando grupos pequeños al cual se le presentó el material y problemas que representan una situación compleja, hechos del trabajo cotidiano (Método de Charola de Entrada).

Los métodos auxiliares que se usaron fueron:

1. Proyección de cine sonoro
2. Rotafolio

3.7 INSTRUCTOR

El instructor del curso, era una persona con experiencia en el cam po del agente de ventas. Ha sido instructor por algun tiempo en - la compañía.

3.8 LUGAR, HORARIO Y NOTIFICACION

El lugar donde se imparti6 el curso, fue una sala de juntas especializada para tal fin que tiene la compa \tilde{n} ia.

La notificaci6n se hizo por medio de una circular que se les pas6 a todos los participantes, en la cual se exponfa claramente el lugar, fecha, horario, expositor y temas a tratar.

3.9 EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Cada empresa debe hacer sus propios programas para evaluar la capacitaci6n pero hay que tomar en cuenta las formas existentes para que sirvan de base. Se tomaron en cuenta la forma de evaluaci6n que propuso Kirkpatrick.

Para hacer la evaluaci6n del curso, se estructur6 un dise \tilde{n} o que consta de 3 fases:

- a) Pre - Curso
- b) Curso
- c) Post - Curso

- a) Pre -Curso

En esta secci6n, se hacen las mediciones de las ventas y las actividades del grupo a capacitar, para presentarlas por medio

de una gráfica. Así se puede establecer una línea base, que es la que nos indica la forma en que se desempeña el trabajo cotidianamente y de esta manera se puede apreciar la rapidez o la lentitud con la que los vendedores incrementan su productividad.

b) Curso

En esta etapa se van a realizar tres pasos:

1) Se aplica un pre-test, por el capacitador, en el que se hacen preguntas sobre el tema que se va a impartir, para tener una idea de los conocimientos generales del grupo sobre lo que se les va a impartir.

2) Se aplica el curso de capacitación. En el desarrollo se darán temas que tratan sobre técnicas de ventas.

3) Continuará la medición de las ventas y las actividades a través de las gráficas, en las cuales se señala el punto en que recibieron la capacitación.

c) Post - curso

Consta de tres pasos:

1) Se aplica la misma prueba que se usó antes del curso, para comparar los resultados y comprobar de esta manera el aprovechamiento de los temas que se impartieron.

- 2) El seguimiento gráfico continúa por un determinado tiempo, para que finalmente se aprecie si hubo un aumento más acelerado en la productividad después de haber recibido la capacitación.

- 3) Se hace una estimación de la realización del trabajo de los vendedores durante el curso, por parte del entrenador. Así mismo, por medio de un cuestionario, los participantes hacen una evaluación personal sobre el lugar, el tema y el expositor.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Resultados:

En la evaluación y resultados se encuentra dividida en 3 partes para facilitar el análisis:

- a) Pre - Test y Post - Test
- b) Adaptación al Medio
- c) Método Gráfico

- a) Pre-Test y Post-Test

Una vez desarrollada la fase experimental, se procede a calificar las pruebas (pre-test y post-test) que están constituidas por las mismas preguntas, teniendo como variable la capacitación recibida entre los dos test.

Estas pruebas constan de 5 preguntas elegidas por el capacitador sobre los temas a impartir. Al calificarlos, se les dió una puntuación de 5 al mejor y 1 al más bajo. Una vez que se tienen las dos pruebas calificadas, se comparan para apreciar si hubo o no aumento en la puntuación. En este caso, se observa por la comparación del pre-test y el post-test, el aprovechamiento de los capacitados, para que posteriormente con el método gráfico se concluyan los resultados.

A continuación, se encuentran las puntuaciones de las dos pruebas, en las que se puede apreciar, que el post-test, hubo un aumento en los conocimientos en todos los participantes del curso.

PARTICIPANTES

DEL CURSO	PRE-TEST	POST-TEST
A	1	4
B	2	5
C	2	5
D	3	5
E	2	5
F	2	5
G	3	5
H	2	5
I	2	5

b) Adaptación al Medio.

Los participantes del curso hicieron una evaluación personal, por medio de un cuestionario al lugar, al tema y al expositor.

Se sacó un resumen de las respuestas y, la opinión general fué, que el lugar era adecuado por ser el centro de su trabajo y por poder disponer del material necesario. El tema de la capacitación, fué del interés de todos los participantes. El expositor fué del agrado general, opinando que es una persona dinámica, conocedor del tema y buen transmisor del mensaje.

Al capacitador se le presentan las actitudes a evaluar por medio de un cuestionario, para ser contestados individualmente, en el cual, de acuerdo a las respuestas, se puede determinar la participación, el interés y la disposición a la capacitación, pudiendo concluir que hubo una buena disponibilidad.

Motivación:

Los vendedores de esta compañía, por lo grande de su zona, no se presentan diario a su supervisor; hacen su reporte semanal detallado de sus actividades (visita a...distribuidores, visi

tas clientes, prospectos, nuevos distribuidores, análisis - avícolas, demostraciones públicas, privadas, etc.) Esto se refleja en sus ventas.

Los agentes de ventas se notaban con poco entusiasmo para trabajar cuando se detectó la necesidad de entrenamiento tenían pocas actividades públicas, orientadas a la promoción - reportadas en su informe semanal. Se dedicaban más a atender a clientes y distribuidores ya establecidos y a surtir los pocos pedidos nuevos de éstos, pero sin promoverlos a que compraran más u otros productos diferentes; tenían baja su motivación.

Una vez que se dió el curso, se observó con más atención cómo se desarrollaban en el campo de la promoción, y se vió en sus informes semanales que se enfocaron más en buscar nuevos clientes, hacer frente a la competencia, ya que se sentían más seguros de su producto, tuvieron más actividades públicas en la cual se involucran a "Prospectos" para hacerlos - clientes y distribuidores y por lo tanto, tuvieron un aumento en sus ventas.

c) Método Gráfico

Medición del Desempeño de Ventas

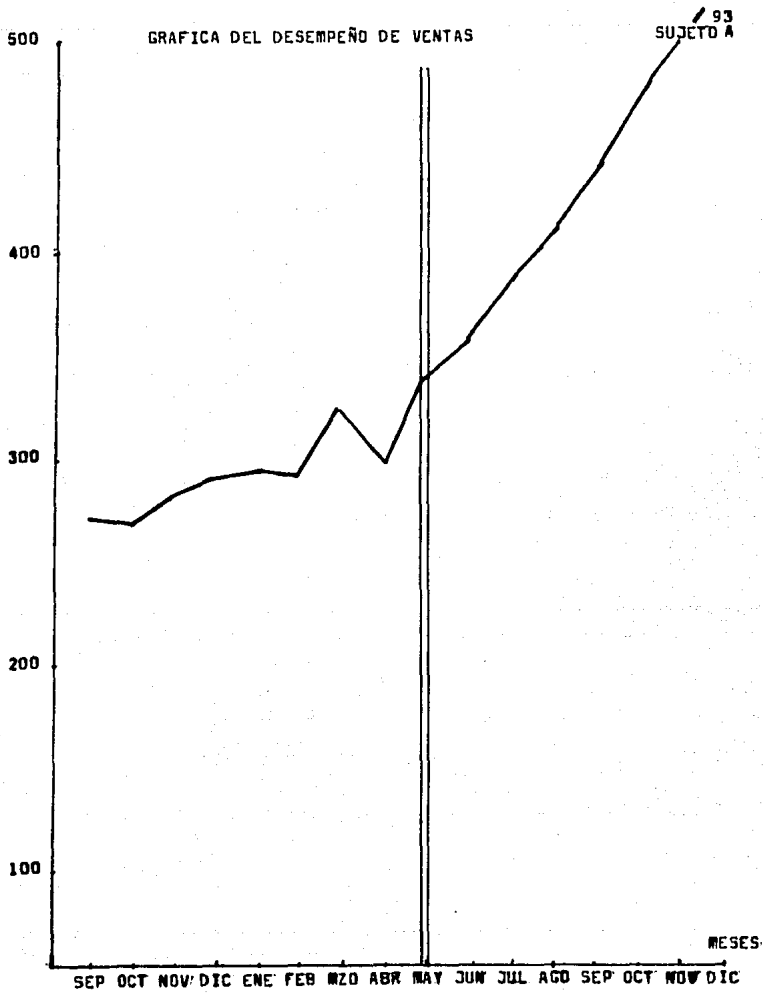
Las ventas de los agentes se van a medir por medio de gráficas, las cuales nos van indicando su progreso, es decir la evaluación consiste en mediar la calidad de su desempeño en ventas y la obtención de resultados que sean de su responsabilidad.

Este sistema de medición a participantes, consiste en revisar cada mes el total de ventas de cada uno. Teniendo este dato, se grafica (cantidad y tiempo) y se señala el momento del curso con una línea vertical. El seguimiento tuvo una duración de 15 meses, midiéndose el total de sus ventas mes con mes. Las ventas se miden en toneladas.

A continuación se presentan las gráficas de ventas de los 9 participantes del curso de capacitación, en las cuales vemos su progreso en las ventas. Encontramos en la coordenada de las abscisas, los meses que van desde Septiembre hasta Diciembre del siguiente año, y en las ordenadas, las toneladas, que van desde 700 a 5000. Se escogió este rango, pues en él se encuentran los 9 vendedores. En el mes de Mayo se aplicó la capacitación y la vemos señalada en la gráfica por una línea vertical.

Se hizo una medición 8 meses antes del curso, en el cual se notó el progreso lento que venfa teniendo cada uno de los participantes. Después de la capacitación, las ventas se midie-

ron durante los 7 meses siguientes y se pudo observar con claridad un progreso más rápido ya que las ventas aumentaron. El número de meses antes y después del curso, se escogió en función de la claridad con que aparecía en las gráficas la línea ascendente o descendente, ya que si el margen es corto, no hay una buena apreciación del éxito o fracaso del curso.

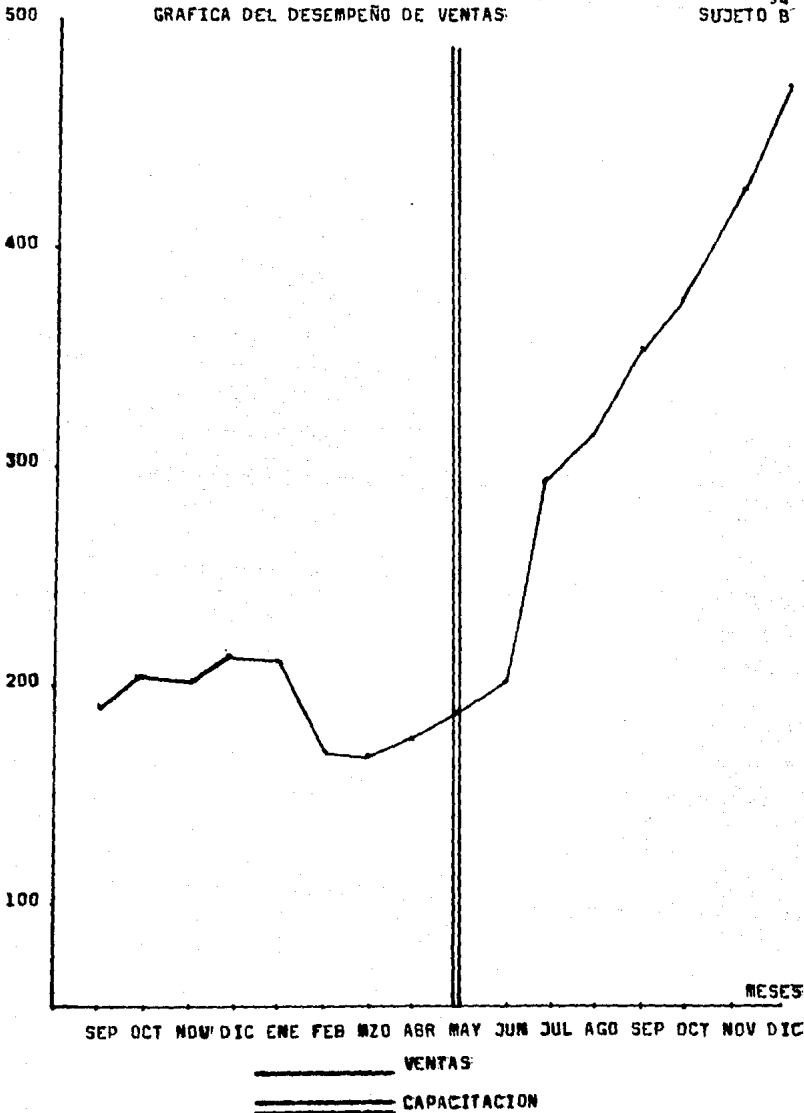


_____ VENTAS
 _____ CAPACITACION

GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS:

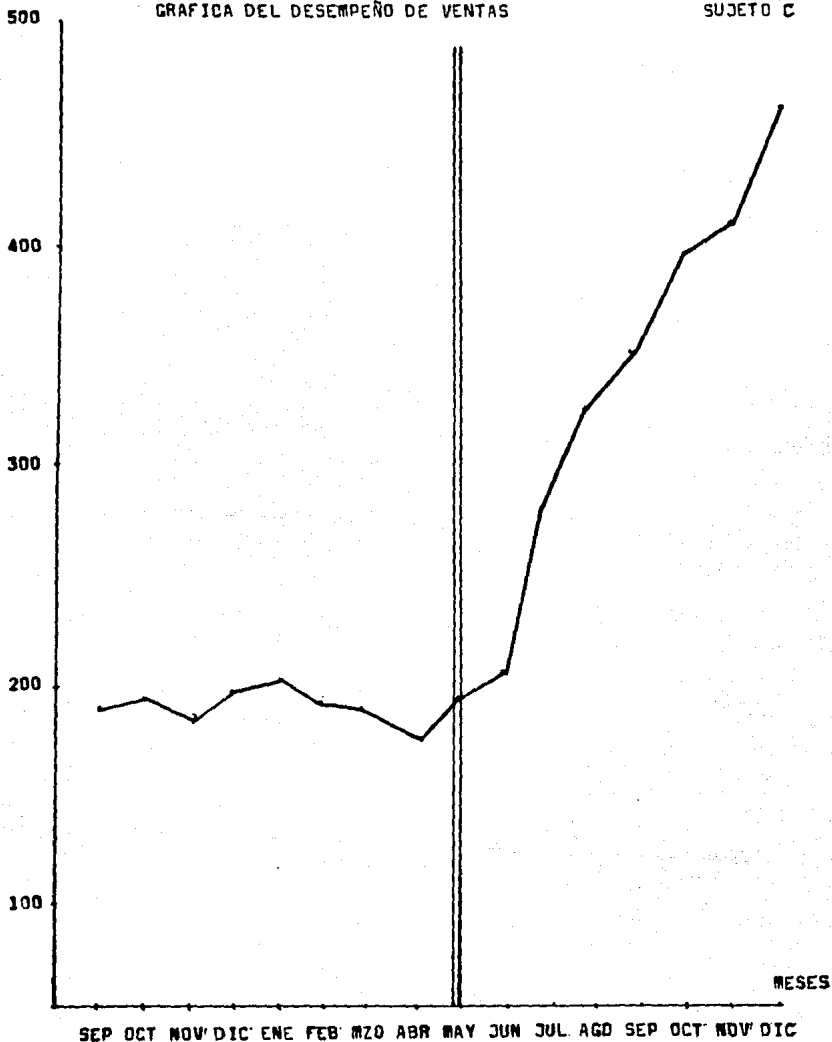
SUJETO B'



GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

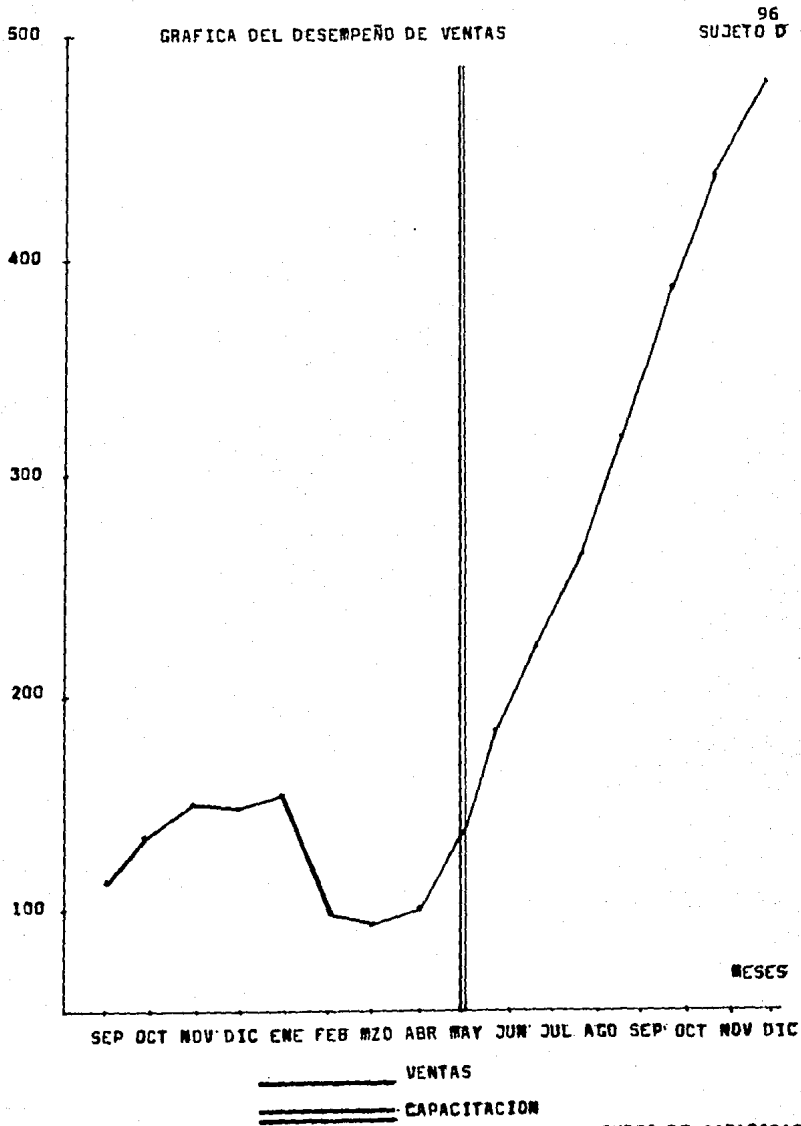
95
SUJETO C



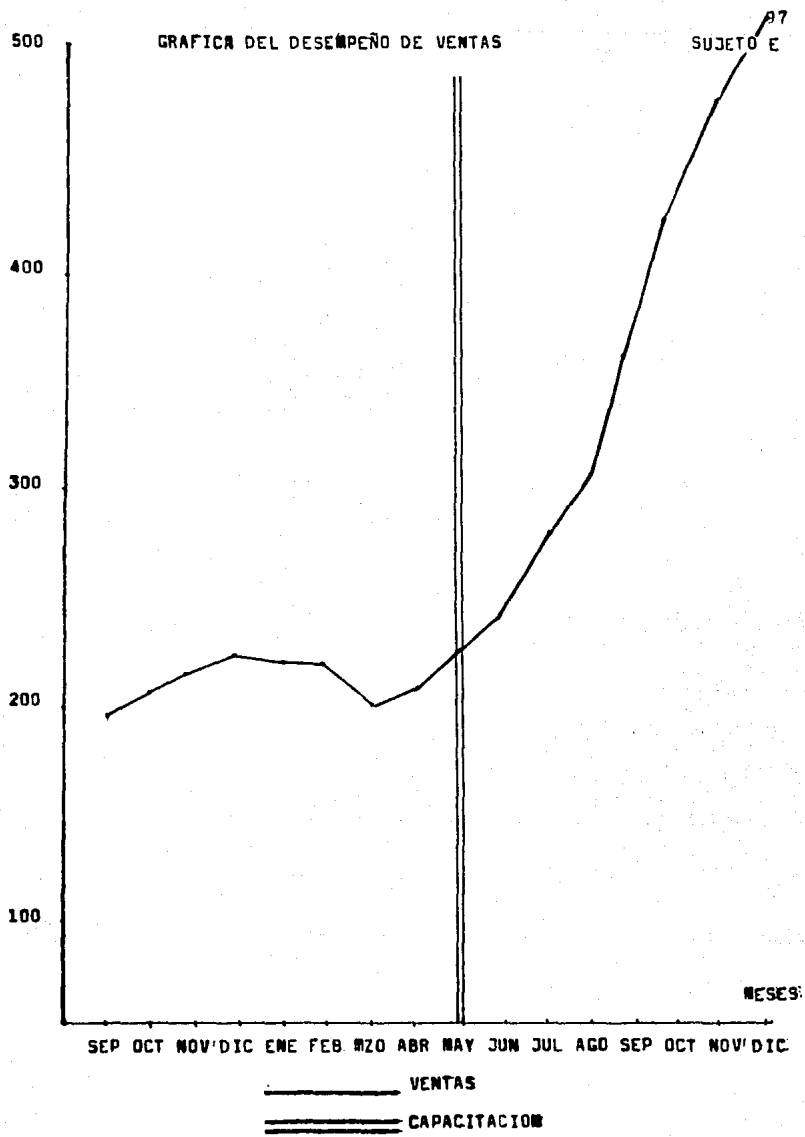
———— VENTAS

==== CAPACITACION

GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

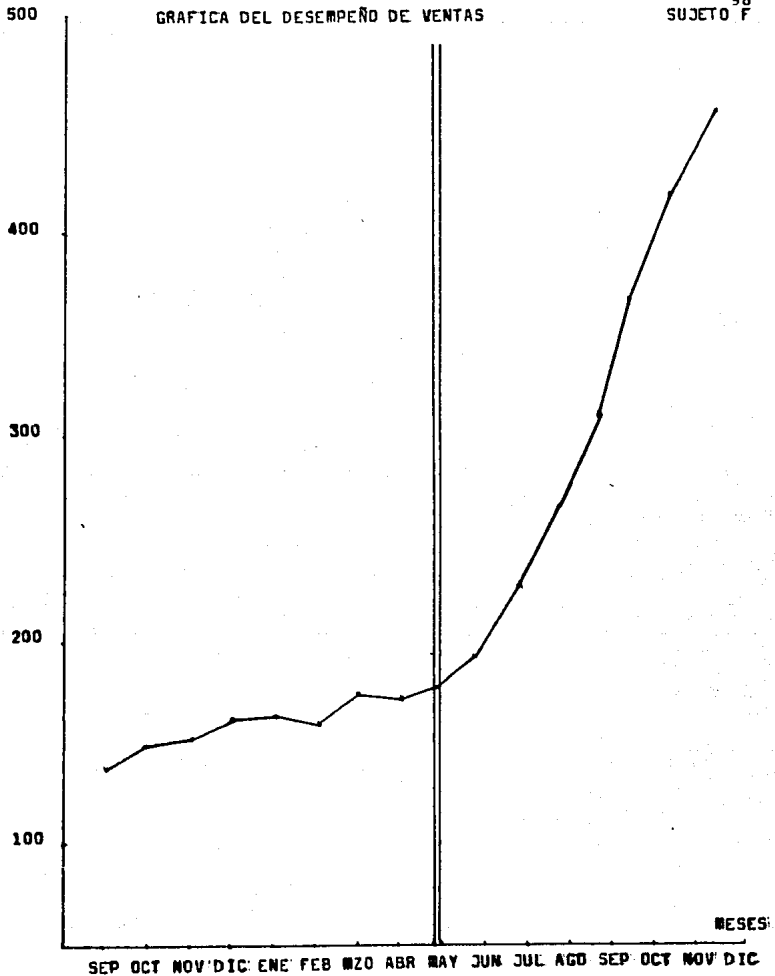


GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION



GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

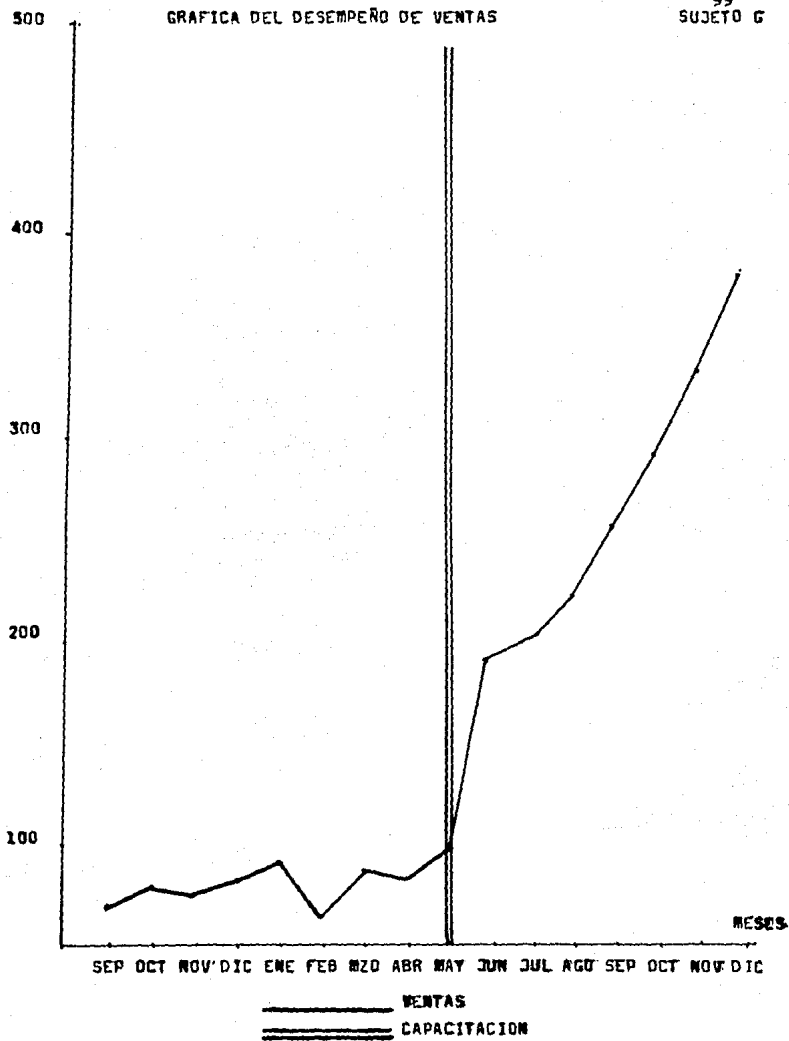
GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS



———— VENTAS
———— CAPACITACION

GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS



GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

500

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

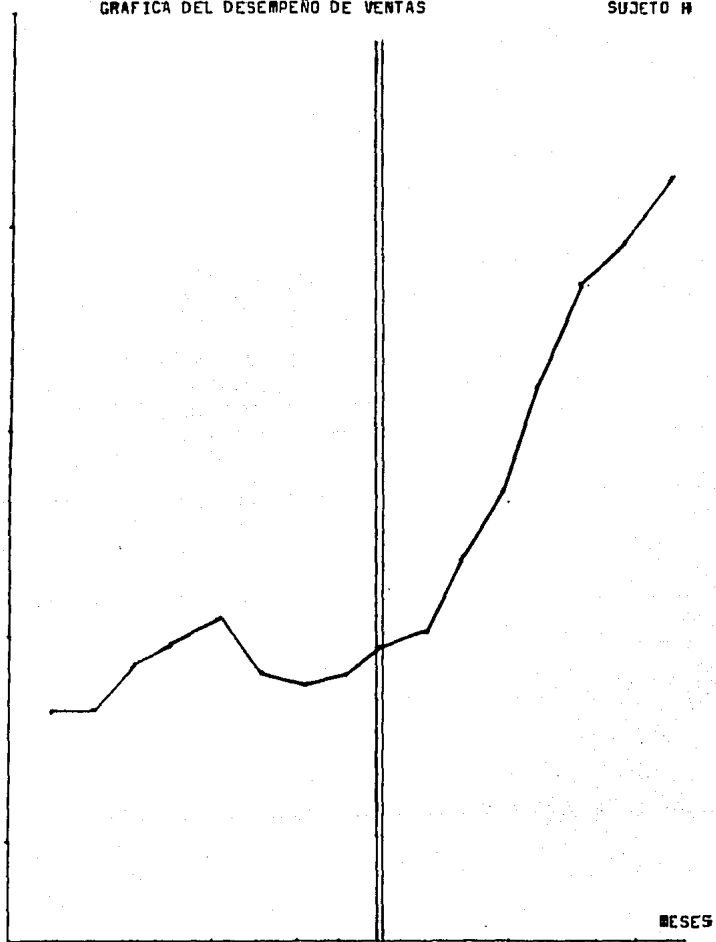
100
SUJETO H

400

300

200

100



MESES

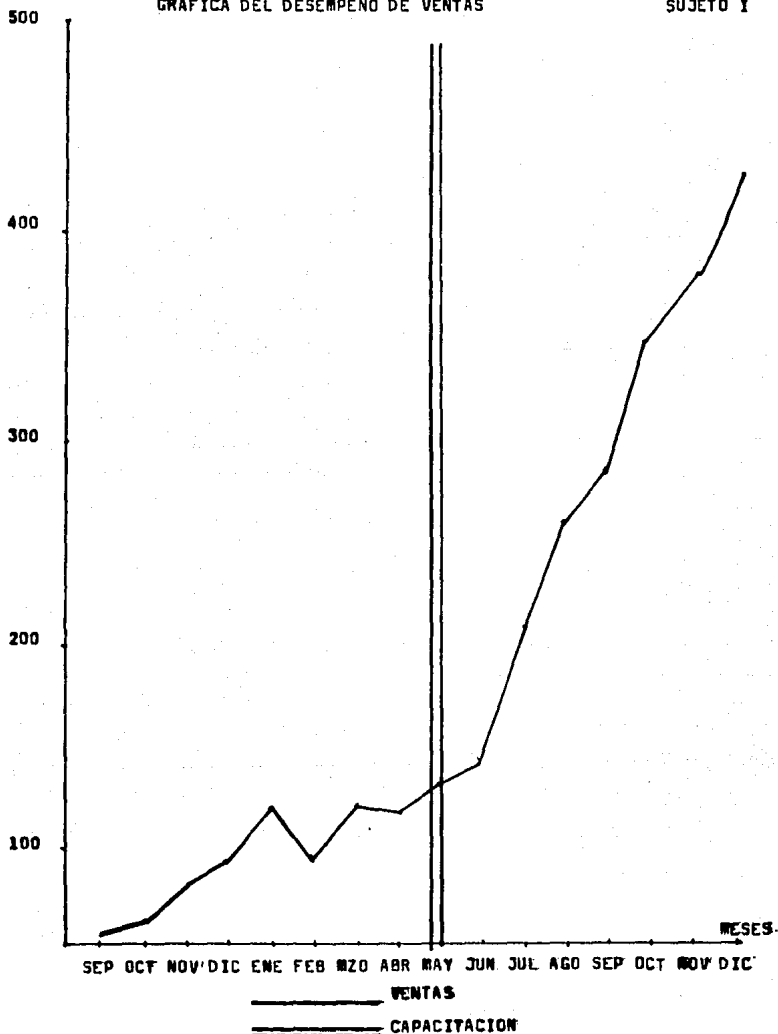
SEP OCT NOV DIC ENE FEB MZO ABR MAY JUN JUL AGO SEP OCT NOV DIC

———— VENTAS
 ===== CAPACITACION

GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE VENTAS

101
SUJETO I



GRAFICA QUE MUESTRA LAS VENTAS ANTES Y DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION

- Medición del desempeño de actividades

Además de medir resultados de ventas, se realizó una evaluación del desempeño de actividades a cada participante, la cual se lleva a cabo a través de un plan de actividades estructurado, que es elaborado por la dirección de ventas de la compañía donde laboran los vendedores que tomaron el curso de capacitación.

Este plan consta de 20 actividades diferentes - que se les dá una puntuación. Lo proyectado es que cada mes cumplan 300 puntos, y al año 3600.

Al graficar la puntuación que llevaban hasta antes del curso, pudimos observar que no cumplían con lo proyectado, lo cual nos indica una necesidad de entrenamiento.

En las gráficas que se encuentran a continuación, se puede observar la medición de estas actividades. En las abscisas, tenemos un lapso del mes de Septiembre al mes de Agosto del siguiente año, es decir, un año de actividades. Se indica con una línea vertical el mes de Mayo, cuando se dió

el curso de capacitación.

Con una línea punteada, se indica la meta ideal, es decir, los 300 puntos por mes.

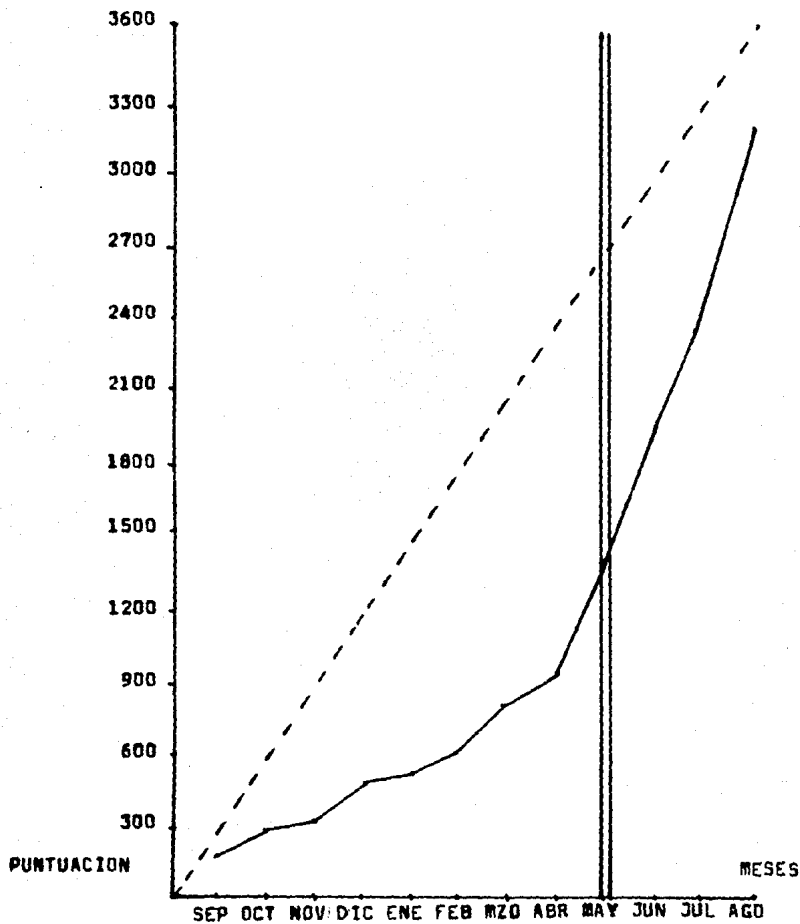
La línea continua, nos dice cuanto han cumplido en realidad los vendedores por mes.

La ordenada, indica la puntuación que va de 300 hasta 3600 puntos.

En las gráficas se puede ver que la línea continua que indica lo que en realidad cumplieron por mes los vendedores, va muy baja con respecto a la proyectada hasta el mes de Mayo, que es cuando recibieron la capacitación. Después de ésta, la línea se acerca más a la imaginaria -- aunque en algunos casos no llega a cumplir la meta, pero se acerca lo más posible a ella.

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

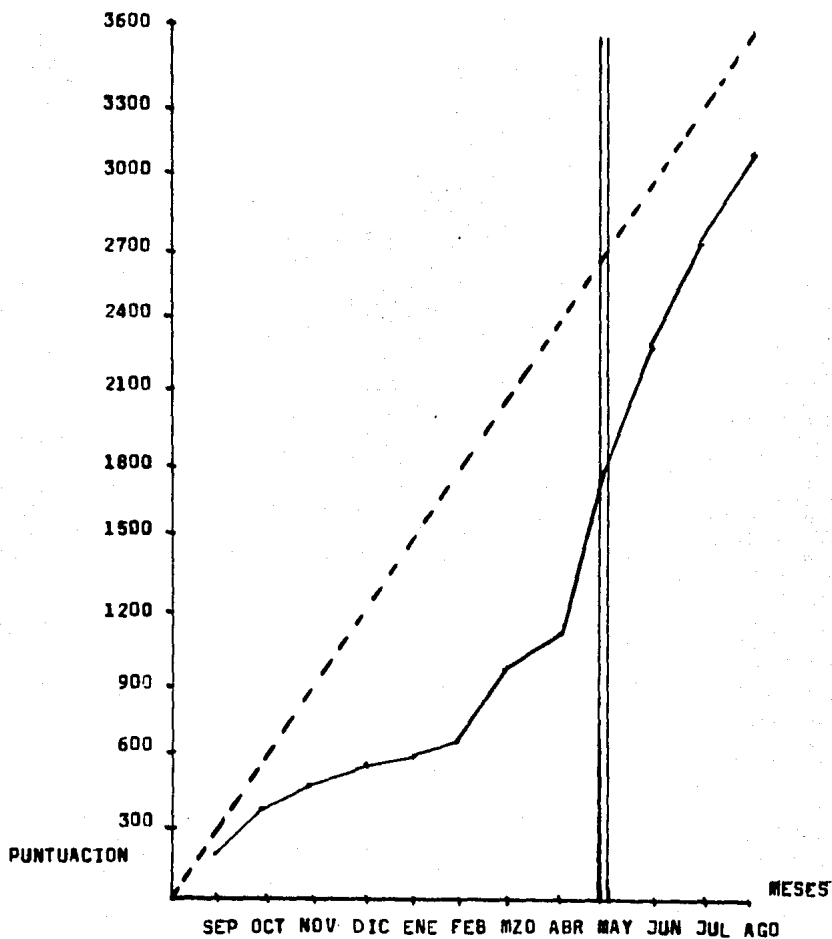
SUJETO A



- ACTIVIDAD PROYECTADA
- LINEA BASE DE ACTIVIDADES
- == CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

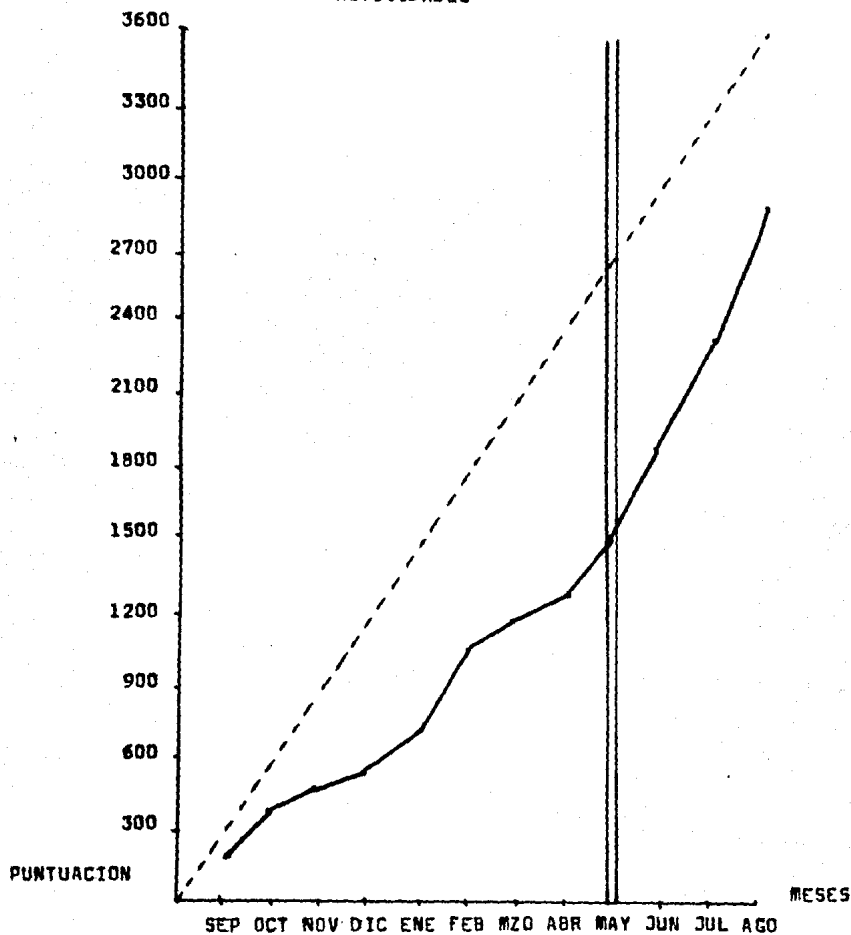
SUJETO B



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 = = = = = CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

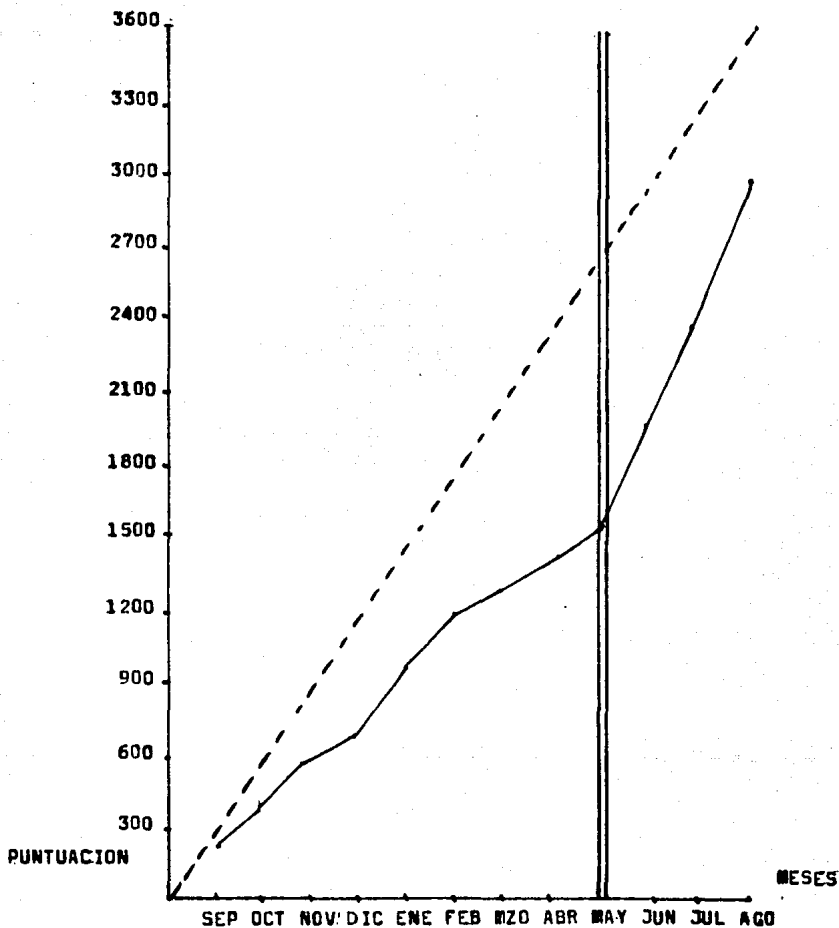
SUJETO C



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 = = = = = CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

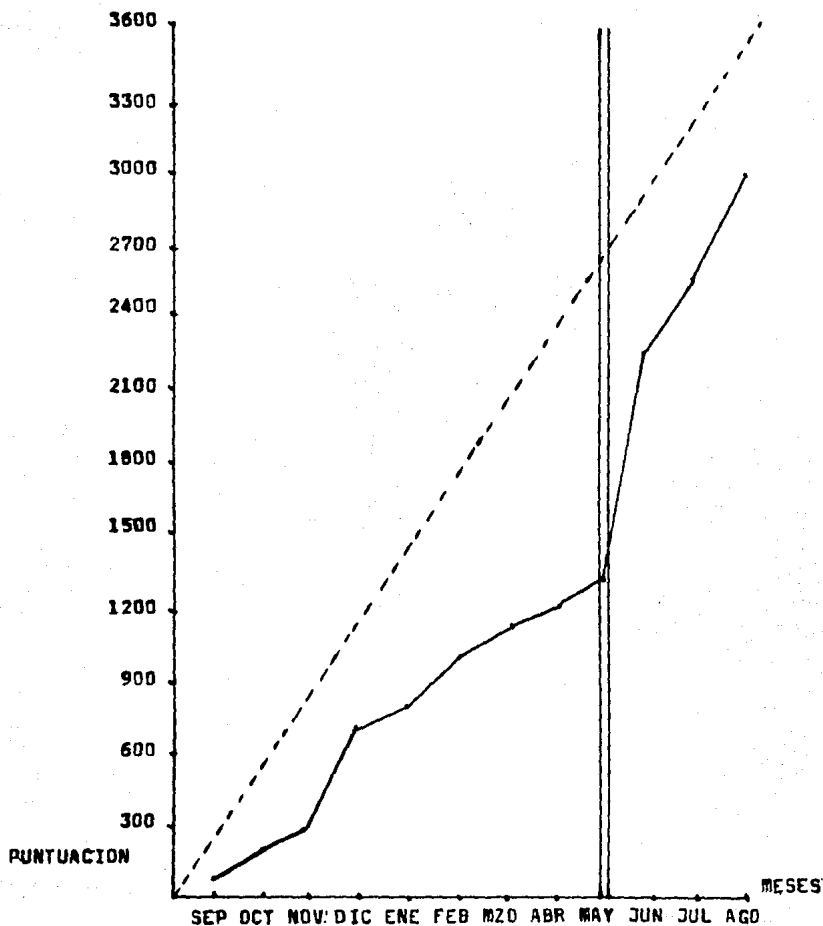
SUJETO D



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 = = = = = CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

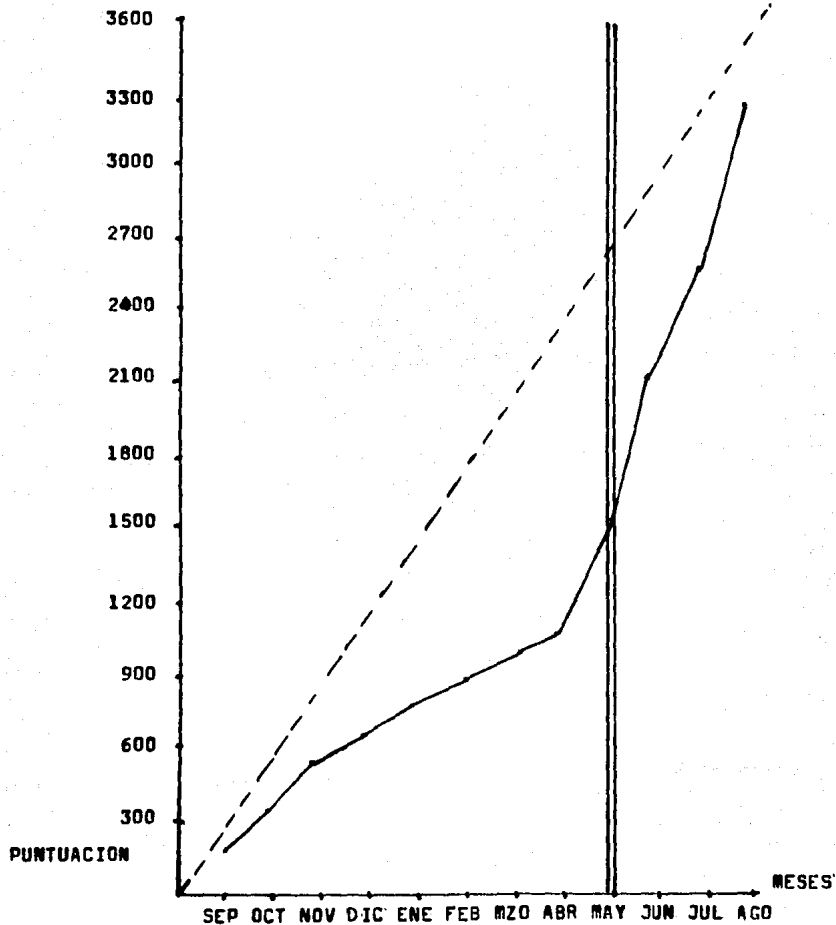
SUJETO E



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 = = = = = CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

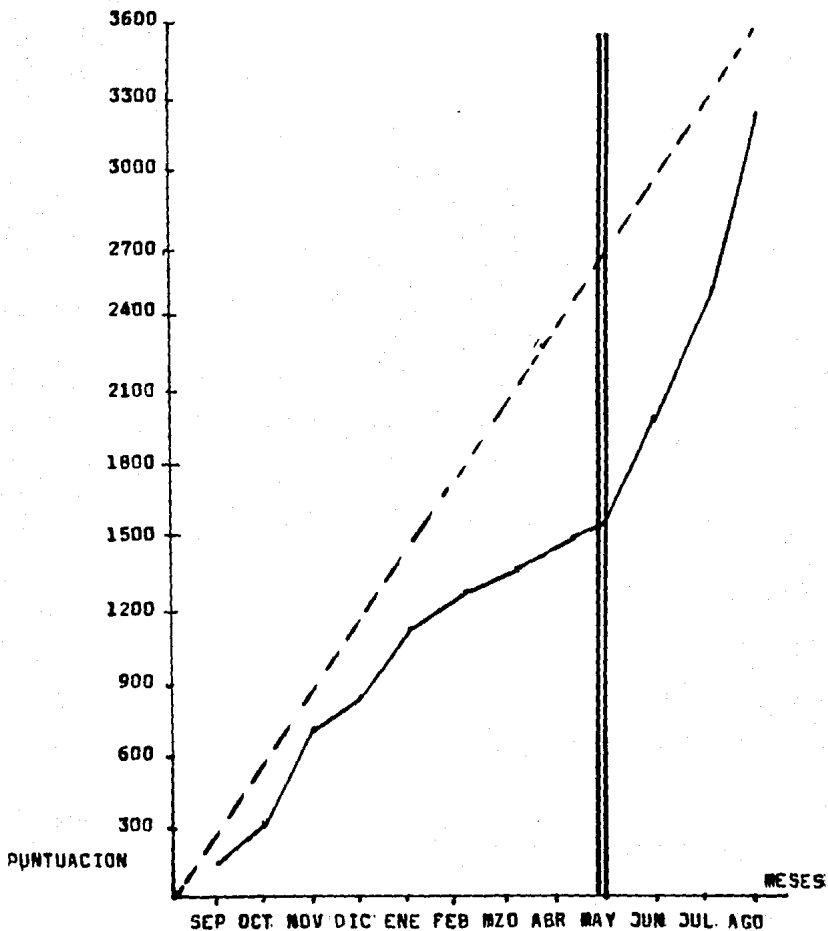
SUJETO F



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 = = = = = CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

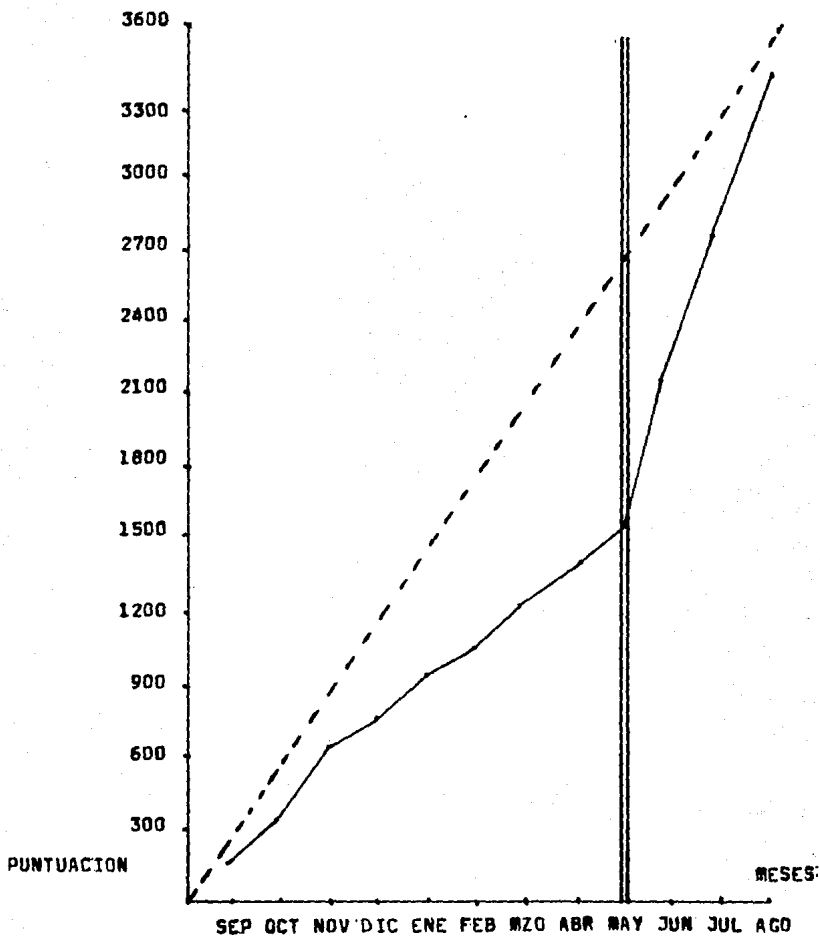
SUJETO G



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA.
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES.
 = = = = = CAPACITACION.

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

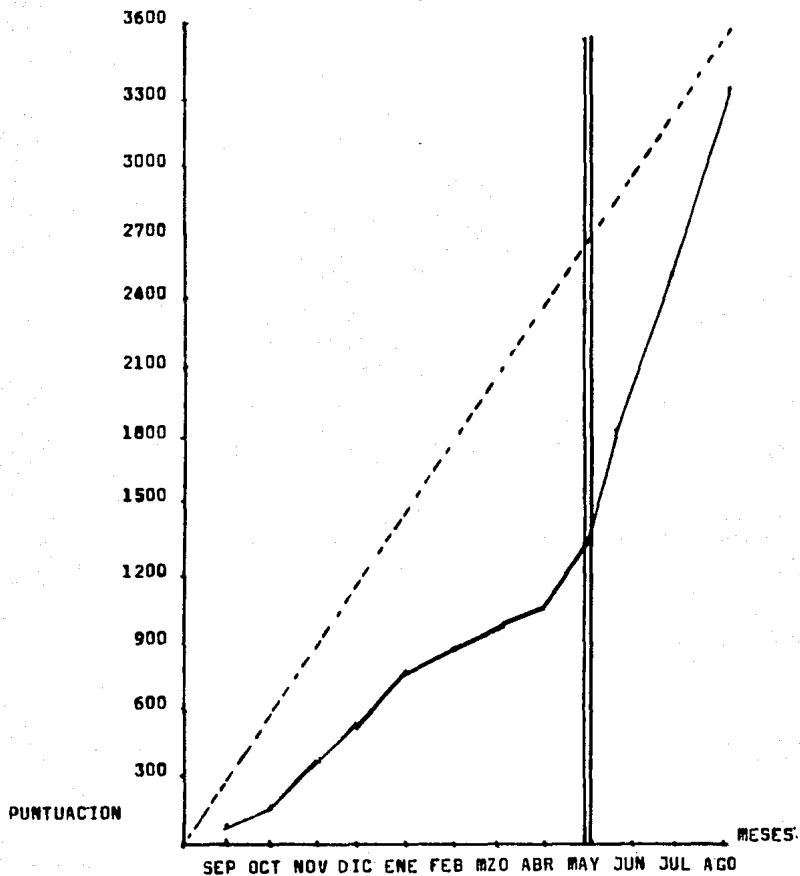
SUJETO H



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 = = = = = CAPACITACION

GRAFICA DEL DESEMPEÑO DE
ACTIVIDADES

SUJETO I



- - - - - ACTIVIDAD PROYECTADA
 _____ LINEA BASE DE ACTIVIDADES
 _____ CAPACITACION

CONCLUSIONES

Se han operado cambios importantes en la capacitación de agentes de ventas, ya que en otros tiempos estaban abandonados a sus recursos. Hoy en día, se piensa -- que es esencial un periodo adecuado y conveniente para la preparación y la especialización por medio de - cursos de capacitación debidamente planeados.

La capacitación organizada, aumenta el volúmen de ventas, reduce costos, unifica los esfuerzos del perso--nal vendedor y hace que se requiera menos tiempo para producir un agente de ventas. En el proceso de preparación, se descubre rápidamente la capacidad de los - nuevos vendedores y aumenta la de los agentes actua--les.

Con un buen entrenamiento, el vendedor aumenta el éxito y las ganancias de sus operaciones, adquiere más - prestigio, mejoran su actitud y el interés en su trabajo, logrando una mayor confianza y experimentando - la satisfacción que produce saber cómo tiene que desarollar su trabajo.

La capacitación de vendedores, debe ser responsabilidad constante, planeada y bien organizada. El programa debe ser elaborado a la medida de cada organización de ventas.

Se le debe dar importancia también a la evaluación de la capacitación, para poder comprobar si en realidad el curso cumplió con los objetivos marcados.

Se puede apreciar en el diseño experimental, que es necesario capacitar a los agentes de ventas. La prueba de su importancia se descubre analizando los volúmenes de ventas logrados por los vendedores, su rendimiento en proporción a la cuota que se les señaló, las nuevas cuentas que se han abierto y los nuevos prospectos que han llevado.

Podemos concluir que la capacitación es importante porque aumenta las ventas y motiva a los vendedores.

Las gráficas de ventas y de actividades tuvieron un cambio significativo con relación a la línea base que se midió antes del curso. Las ventas aumentaron después de impartir la capacitación.

Para lograr lo anterior, en primer lugar debemos hacer una buena detección de las necesidades de entrenamiento. Después se deben fijar los objetivos que se deseen lograr, basados en las necesidades que se van a satisfacer. Posteriormente, elegir una buena metodología y dar principio a curso.

La evaluación del curso es también muy importante, ya que nos va a decir si llegamos a los objetivos marcados, es decir, la satisfacción de las necesidades de entrenamiento.

Para concluir, podemos decir que: La Capacitación:

- 1.- Actualiza a los vendedores con métodos modernos.
- 2.- Motiva a la gente.
- 3.- Aumenta los volúmenes de ventas, por lo tanto la productividad.
- 4.- Conduce a que la gente se identifique con la empresa al conocer más sus productos.
- 5.- Proporciona más seguridad en sí mismos a los vendedores.

B I B L I O G R A F I A

1. Kimble Gregory A.
Condicionamiento y Aprendizaje
Ed. Trillas
México, 1975.

2. Craig Robert L.
Bittel Lester R
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo
(A S T D)
Ed. Diana
México, 1973

3. Siliceo Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
Ed. Limusa
México, 1976

4. Cofer C. N.
Appley M. H.
Psicología de la Motivación
Edit. Trillas
México, 1975

5. Osgood Charles
Psicología Experimental
Ed. Trillas
México, 1973

6. Bellows Roger M.
Psicología del Personal en la Industria y los Negocios.
Ed. Diana
México, 1975

7. Martínez H. Sergio
Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento
Compañía General de Ediciones S. A.
México, 1979.

8. Reyes Ponce Agustín
Administración de Personal
Ed. Limusa
México, 1978

9. Mc. Gehee William
Thayer Paul
Training
Adiestramiento y Formación de Personal
Ed. River
Madrid, 1962

10. Confield Bertrand
Administración de Ventas
Ed. Diana
México, 1978

11. Chruden H. J.
Sherman A. W.
Administración de Personal
Compañía Editorial Continental, S. A.
México, 1970

12. Dale Yoder
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Compañía Editorial Continental, S. A.
México, 1967

13. ARMO
Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento
México, 1972

14. Miller H. L.
Teaching and Learning in adult education
Mac. Millan
London, 1965

15. Martínez V. Fabian
El Ejecutivo de la Empresa Moderna
Ed. Insurgentes
México, 1969

16. Haas Kenneth B.
How to Develop Successful Salesman
Mc Graw Hill
New York, 1967

17. Siegel Laurence
Psicología Industrial
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, 1975.

18. Kirkpatrick Donald L. Dr.
Techniques for Evaluating Training Programs
Journal of the A S T D
University of Wisconsin.

19. Hamblin A. C.
Evaluation and Control Training
Mc. Graw Hill
England, 1974

20. Guzmán Valdivia
Problemas de la Administración de Empresas
Ed. Limusa - Wiley, S. A.
México, 1966