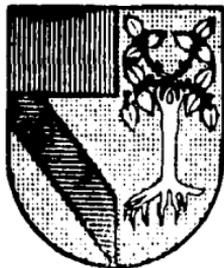


308923

7

29.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

Incorporada a la U. N. A. M.

**"EL PROCESO DE CAPACITACION PARA
VENDEDORES DE PISO EN UN SISTEMA DE
TIENDA DEPARTAMENTAL"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A

MA. SOLEDAD GALLARDO MERELLES

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1986



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

INTRODUCCION	PAGINA
TEMA I	
1. LA CAPACITACION COMO ELEMENTO EDUCATIVO DENTRO DE LAS EMPRESAS.....	1
1.1 ANTECEDENTES LEGALES EN LA CAPACITACION EN MEXICO.....	6
1.2 FUNDAMENTACION PEDAGOGICA DE LA CAPACITACION.....	10
1.3 FUNDAMENTACION FILOSOFICA Y SOCIAL DE LA CAPACITACION EN EL TRABAJO.....	15
1.4 HISTORIA DE LA ENSEÑANZA DE ADULTOS.....	22
1.5 LA INTENCIONALIDAD DE LOS OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA DE ADULTOS DENTRO DEL PROCESO - DE CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.....	32
TEMA II	
2. EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL AREA EMPRESARIAL.....	38
2.1 PLANEACION DE LA CAPACITACION.....	43
2.1.1 DETECCION DE NECESIDADES.....	43
2.1.2 PLANEACION DE MODELO CURRICULAR.....	62
2.2 REALIZACION DE LA CAPACITACION.....	71
2.3 EVALUACION DE LA CAPACITACION.....	72

TEMA III

3.	CONCEPTO ACTUAL DE LA VENTA.....	77
3.1	HISTORIA DE LA ACTIVIDAD DEL COMERCIO.....	79
3.2	DEFINICION DE LA VENTA Y SU CLASIFICACION.....	88
3.3	LA VENTA EN PISO: CARACTERISTICAS Y ETAPAS.....	92
3.4	EL VENDEDOR DE PISO.....	103

TEMA IV

4.	ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACION DE VEN- DEDORES DE PISO EN UN SISTEMA DE TIENDA DEPARTAMENTAL.....	108
4.1	PLANEACION DE LA CAPACITACION.....	108
4.2	REALIZACION DE LA CAPACITACION.....	127
4.3	EVALUACION DE LA CAPACITACION.....	172

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.....	185
-------------------	-----

INTRODUCCION

El presente trabajo "EL PROCESO DE CAPACITACION PARA VENEDORES DE PISO EN UN SISTEMA DE TIENDA DEPARTAMENTAL", fue elaborado para satisfacer las necesidades, que en materia de capacitación, presenta una empresa mexicana que se dedica a la compra - venta de ropa hecha en general.

Dicha empresa recientemente ha creado la política de expansión de sus tiendas hacia provincia. Por ello ha tenido que contratar personal de nuevo ingreso y criginarios de los Estados donde inaugura sus Unidades.

Cabe decir además que en estos Estados no existen empresas de la magnitud de la que se hace referencia y la población que acude a ella a solicitar empleo, no posee la experiencia de trabajar en tiendas departamentales.

También son en su gran mayoría jóvenes desertores de algún sistema educativo o reprobados; y mujeres amas de casa cuya situación económica o incluso familiar las empuja a convertirse en personas productivas.

Para poder solventar esta situación, se propuso el capacitar a estas personas y convertirlas en profesionales de la venta en piso.

Para ello se elaboró un programa de capacitación, configurado por cuatro cursos: INDUCCION, VENTAS I, VENTAS II y RELACIONES HUMANAS.

Los resultados de la planeación, realización y evaluación de dichos cursos se muestran en el capítulo IV, el cual es la parte práctica del presente trabajo.

La primera parte del trabajo está representada por un marco teórico ---

formado de tres capítulos.

En el primer capítulo se habla de la importancia del proceso de la capacitación, como un tipo de educación no formal que se otorga dentro de las empresas. Para ello se hace una fundamentación a nivel filosófico y pedagógico de la misma y se concluye realizando una reseña histórica de la educación de adultos y los objetivos de ésta dentro de la empresa.

El capítulo segundo contempla los fundamentos teóricos del proceso de enseñanza-aprendizaje y que sustentan la parte práctica del trabajo.

El tercero presenta una visión general de la actividad de la venta en la actualidad, así como su definición de venta en piso y el perfil deseado del vendedor de piso.

PRIMERA PARTE

T E M A I

I. LA CAPACITACION COMO ELEMENTO EDUCATIVO DENTRO DE LAS EMPRESAS.

Es necesario dentro de este punto hacer la distinción entre los términos "educación", "capacitación" y "adiestramiento" por ello es indispensable entrar en el campo de las definiciones y de esta forma conocer la relación entre los tres para posteriormente dar los conceptos precisos.

La palabra EDUCAR proviene de la raíz latina EDUCARE que significa -llevar, conducir, sacar de, extraer. En un principio significaba las actividades de guiar y criar básicamente animales. Posteriormente, este significado se entendió como crianza y conducción de niños. "En el siglo 106-43 a.d. J.C., Marco Julio Cicerón propuso dar a la palabra educación una acepción específicamente humana, con el vocablo humanita y pudo designar lo que a diferencia de los animales, sólo al hombre le es dable crear y asimilar (conocimientos, hábitos morales, lenguaje, etc.). La humanita, por otra parte, no era otra cosa que la traducción latina de la palabra griega PAIDEIA, ello es, formación humana" (!).

Ante esto se denota, que el sujeto de la educación es el HOMBRE, éste se desenvuelve y desarrolla inmerso en continuas relaciones con otros hombres, de éstas su experiencia se enriquece y su personalidad adquiere nuevos matices de madurez.

La actividad misma de convivir, supone la identificación plena con -

 (1) Larroyo Francisco, La ciencia de la educación.
 Ed. Porrúa. México 1978. P. 35

el tipo de sociedad a la que pertenecemos, así como la necesidad de sentirnos integrados y aceptados en un grupo o grupos determinados, por esto todos necesitamos de todos, debido a la diferencias de conocimientos y habilidades que cada uno poseemos y que nos vienen dados a través de la cultura.

Utilizando la definición del Dr.Fco.Larroyo en cuanto a educación: - "Es un fenómeno mediante el cual el individuo se apropia en más o menos - (lengua, ritos religiosos y funerarios, costumbres morales, sentimientos, conocimientos) de la sociedad en que se desenvuelve adaptándolos al estilo de vida en donde se desarrolla". (2)

Es por ello que la educación es algo necesario para el desarrollo y superación del ser humano es ". . .Una forma de vida que prepara un modo de vivir más perfecto" (3)

La educación es un proceso permanente a través del cual se busca la perfección humana, en todos sus aspectos.

En calidad de adulto, el ser humano sigue educándose, por ejemplo - dentro de su trabajo en determinada Empresa, tiene que aprender reglas o políticas de la misma, un lenguaje administrativo (argot), ciertas costumbres o normas que poseen los miembros del grupo laboral, conocimientos y habilidades para desempeñar un puesto, pero aquí cabe señalar que este tipo de educación dentro de la Empresa tiene dos fines: Desarrollo personal y el aumento de la productividad.

Este tipo de educación contribuye a la formación eliminar del ser -

(2) LARROYO, FCO. Op.Cit. P. 42

(3) GARCIA HOZ V., Principios de pedagogía sistemática.
Ed. Rialp. Madrid, 1978. P.27

humano, pero en forma parcial. Es aquí donde se divide a la educación pa
ra entenderla dentro del ámbito laboral, y que se le han llamado genérica
mente capacitación y adiestramiento.

Arias Galicia define al adiestramiento y la capacitación como:

"ADIESTRAMIENTO : Es proporcionar destreza en una habilidad adquiri
da, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de los tra
bajadores de carácter muscular o motriz.

CAPACITACION: Adquisición de conocimientos, principalmente de carác
ter técnico, científico y administrativo." (4)

Cabe aún hablar de otro concepto relacionado con la educación en la
empresa y que contribuye al crecimiento de la personalidad del trabajador
EL DESARROLLO: "Progreso integral del hombre que abarca la adquisición -
de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carác
ter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el
desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta je
rarquía en la organización de las Empresas". (5)

Sin embargo ha de decirse que el desarrollo sólo es exclusivo de --
los ejecutivos.

Desglosados cada uno de los términos, para evitar problemas de semán

- (4) ARIAS GALICIA FERNANDO, "Adiestramiento de recursos humanos".
Ed. Trillas, México 1973. P. 319-320
- (5) GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, "Problemas de administración".
Ed. Limusa-Wilvy, México, 1979 P. 69

tica se ve, que la capacitación y el adiestramiento forman parte del proceso educativo, ya que son actividades en las cuales se determinan necesidades -- educativas reales del personal de una Empresa y que tienen como fin el lograr un cambio o desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en un determinado plazo de tiempo.

En toda Empresa en desarrollo es prioritario que se genere la necesidad de capacitar a los trabajadores para que logren una educación integral y ésta repercuta en el bien de ambas partes.

Dando prioridad a los conceptos de capacitación y desarrollo ya que éstas permitirán la adquisición de conocimientos a los trabajadores y mejora - de sus actitudes, cabe hablar para efectos de este trabajo, de una clasificación de estos conceptos, con base en determinados fines.

* CAPACITACION

A) EN RAZON DE SU AMPLITUD

- La que se da sobre conocimientos específicos en un puesto. Ej. Venta de cámaras fotográficas.
- La que se otorga sobre conocimientos generales de un oficio. Ej. La venta en general.
- La que se imparte sobre conocimientos de toda una área o rama comercial. Ej. El proceso de venta en un sistema de tienda-departamental.

B) EN RAZON A QUIEN SE IMPARTE

- Empleado, ej. Vendedor
- Supervisor, ej. Jefe de Ventas.
- Ejecutivo, ej. Gerente de tienda o director comercial (6)

* DESARROLLO

El desarrollo es el proceso de formación en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal administrativo de -- cualquier nivel en la empresa, puede aprender conceptos abstractos y - teorías para propósitos educativos generales a largo plazo.

La mayoría de las situaciones de desarrollo, no sólo de ejecutivos, se dirige a su preparación para el manejo de las relaciones humanas y de la habilidad para la toma de decisiones, enfatizándose en esta última, ya que, el personal de rango medio así como los directivos, gerentes, - ejecutivos o cualquiera que sea la denominación que se les dé, tienen como función primordial tomar decisiones.

De modo que, la clasificación correspondiente incluye dos componentes:

- Un componente de habilidades técnicas.
- Un componente de habilidades para las relaciones humanas.

A) FORMACION EN CONOCIMIENTOS TECNICOS

- Desarrollo en el trabajo.- Capacitar a una nueva persona que - ha sido colocada como sustituta en un cargo ejecutivo.
- Desarrollo simulado.- Dotar al personal de ejemplos de situa-- ciones típicas que debe manejar. Estudio de casos y juegos ge- renciales.
- Instrucción en el aula.- Conferencias y mesas redondas para el desarrollo de conocimientos técnicos.

B) FORMACION EN RELACIONES HUMANAS.

- En el trabajo.- A nivel ascendente, horizontal y descendente. Incluye tanto las relaciones interpersonales a nivel interno, - como las relaciones institucionales e interpersonales con clientes y proveedores.
- Simuladas
- En el aula

I.1 ANTECEDENTES LEGALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

La inquietud legislativa en el derecho del trabajo (1931) se inició al reglamentarse la ley de contrato de aprendizaje donde se mencionaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. Este fue suprimido durante la reforma de 1969-1970 debido a su inutilidad, ya que en el tiempo de su vigencia no se aportaron los cambios esperados en el área de los re cursos humanos. En 1970 la nueva Ley Federal del Trabajo incluyó entre sus disposiciones las fracciones XIV y XV del artículo 132.

"ART. XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos designando en atención a sus actitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores o patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que los hubiese becado."

"ART. XV. Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboraren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de trabajo y previsión social de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán

implantarse en cada empresa o para varias en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos de enseñanzas." (7)

Al no reglamentarse adecuadamente estas disposiciones y permitir que la capacitación se impartiera por medios diversos, no se obtuvieron los resultados y deseados. Pasaron aproximadamente 8 años durante los cuales no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar esta ley. Y así la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores se eleva a rango constitucional con la publicación en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII y entró en vigor el primero de mayo del mismo año.

"ART. 123 fracc. XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación," (8)

La obligación de capacitar y adiestrar se encuentra reglamentada en la Ley Federal del Trabajo (Título cuarto, capítulo III bis, Artículo 153, en sus fracciones de la A a la X).

"ART. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le pro

(7) CAVAZOS, F. Baltasar. "Nueva Ley Federal del Trabajo" Tematizada y Sistematizada. Ed. Trillas, México, 1984.

(8) Ibidem.

porcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (9)

A finales del año 1978, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social envía un memorándum a miles de patrones para recordarles y enfatizar la obligación que tienen con sus trabajadores en materia de capacitación.

Dentro de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), se creó un organismo descentralizado que sería el responsable de la coordinación de esfuerzos para la impartición y control de la capacitación: UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento). El 30 de diciembre de 1983, desaparece UCECA y se centraliza en la STPS, el organismo que hasta nuestros días controla y verifica la capacitación: la DGCP (Dirección General de Capacitación y Productividad) dándose a conocer los siguientes cambios en el diario oficial del 10 de agosto de 1984.

Desafortunadamente esta ley no ha sido totalmente efectiva pues por una parte las autoridades en la materia, han permitido abusos de las Empre

(9) CAVASOS S. Baltasar. Ley Federal del Trabajo. Tematizada y Sistematizada Ed. Trillas México 1984.

sas a esta ley de capacitación y adiestramiento, otorgándoles prórrogas - para dar cumplimiento a la misma.

Por otra parte, las empresas no han adquirido una clara conciencia - de los beneficios que otorga el capacitar a su personal, viendo a ésta exclusivamente como un gasto, más que como una inversión.

Por otra parte, la capacitación tampoco logrará su cometido, si la - persona a la que se le delega esta actividad (tal es el caso de la capaci- tación interna) no posee una buena formación educativa, pues de nada servi- rá tener el mejor mobiliario y materiales didácticos si el instructor desconoce el proceso de formación integral del hombre.

También es importante analizar que muchas empresas y personas que -- venden "cursos de capacitación en..." se han dejado ir por el lado comert- cial y no por el desarrollo integral de la persona.

Dichas empresas, venden sus cursos, pero no observan si los mismos - satisfacen plenamente las necesidades de las personas que lo reciben, tan poco suelen realizar seguimiento de los mismos, convirtiéndose así en cursos esporádicos y además sumamente técnicos, que no contribuyen a una formación integral.

Sería conveniente que las autoridades en la materia, teniendo conocimiento de esta anomalías, tomarán medidas más estrictas al respecto y con juntamente con las empresas cumplir honestamente con las obligaciones de- capacitación y adiestramiento que nos señala la Ley Federal del Trabajo.

1.2. FUNDAMENTACION PEDAGOGICA DE LA CAPACITACION.

La capacitación como elemento educativo, hace referencia a un proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el cual se adquieren conocimientos - habilidades, encaminados a mejorar el trabajo de un empleado.

Para ello, es indispensable, que el trabajador adquiera una actitud de mejora laboral y personal, ya que sin ella no lograría la adquisición de conocimientos ni habilidades en forma óptima.

Si la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario entender este proceso. La enseñanza en término muy amplio se refiere a la forma en que una persona muestra, advierte, indica, o deja ver algo. Aquí se ve que cualquiera de estas acciones no revelan un fin educativo, pues no llevan a la persona que se enseña a un perfeccionamiento: "... Guiar al hombre en el desenvolvimiento dinámico a lo largo del cual va -- formándose en cuanto persona humana provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que - al mismo tiempo, va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la nación y de la civilización a las que pertenece, quedando así asegurado y a salvo el patrimonio secular de las generaciones." (10)

Es necesario que la enseñanza involucre otras acciones como la INSTRUCCION ya que "... toda instrucción tiene sentido pedagógico. Dicho de otro modo, existen enseñanzas que nada tienen que ver con la tarea de educar, mientras que la instrucción no se da, de hecho, sino en virtud de un propósito o de una realidad pedagógica." (11)

 (10) MARITAIN, JACQUES. La educación en estos momentos cruciales.
 ED. DESCLEE DE BROWER. Buenos Aires, Argentina. P. 21.

(11) GARCIA HOZ, VICTOR. Op.Cit. P. 129

Pero para que el hombre alcance su perfeccionamiento a través de la enseñanza y la instrucción se necesita el último elemento que cierra este proceso dinámico y que es el aprendizaje el cual consiste en adquirir nuevos conocimientos o actualizar otros que ya se tenían, pero siempre asegurando la permanencia de ellos en el sujeto.

Por lo tanto: "... el fin de la enseñanza está en el aprendizaje y en la instrucción." (12)

Si la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, se enseñarán conocimientos, habilidades y actitudes que ayuden a la persona a desempeñar en una mejor forma su trabajo, pero no debe solamente quedarse en un plano técnico sino que deberá contribuir al desarrollo y perfeccionamiento integral del trabajador, el cual mediante la instrucción y el aprendizaje logrará hacer suyos estos conocimientos o los actualizará para perfeccionarse.

Pero también cabe hablar de que este tipo de enseñanza-aprendizaje tendrá ciertas características ya que el sujeto de esta capacitación es un hombre ADULTO y por lo tanto se tienen que conocer los principios de la formación de adultos y cómo aprenden estos.

Concluyendo, se dice, que el aprendizaje es un aspecto decisivo para la comprensión de la enseñanza.

En cuanto al aprendizaje, una de las definiciones más generalizadas sobre el mismo es la de: "un proceso por el cual la conducta cambia como resultado de la experiencia" (13)

 (12) GARCIA HOZ, V. Op.Cit. P. 220.

(13) KUETHE L., JAMES. Los procesos de enseñar y aprender.
 Ed.Paidós. Buenos Aires, 1971. P.16

Por lo tanto, el aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican conocimientos, habilidades y actitudes .

- CONOCIMIENTOS. El hombre desde la infancia y a lo largo de su vida, aprende o modifica conocimientos, los cuales utiliza en un momento dado para solucionar un problema. Estos conocimientos adquiridos puede volverlos a utilizar, desecharlos o modificarlos, esto según las experiencias que va adquiriendo.

El hombre, además, se relaciona con otros hombres, los cuales le proporcionan una serie de conocimientos que él no posee y de ésta relación, sus conocimientos van creciendo.

- HABILIDADES. También el hombre va aprendiendo a realizar una serie de actividades que necesita hacer con destreza.
- ACTITUDES. El hombre a lo largo de su existencia aprende actitudes, las cuales son disposiciones mentales que va desarrollando en base al cúmulo de experiencias que posee y las cuales provocan que se dirija hacia el logro de objetivos o metas.

El adquirir conocimientos, habilidades y actitudes puede lograrse a través de estas diferentes modalidades de aprendizaje:

ASOCIACION. Es cuando en la memoria determinados sucesos se conservan, que cuando se evoca uno, se presenta el otro. Aristóteles formuló 3 leyes de la asociación: (antigüedad, contraste y semejanza).

CONDICIONAMIENTO CLASICO. Esta forma de aprendizaje fue descubierto por Pavlov: "El condicionamiento clásico es la formación de una asociación entre un estímulo llamado condicionado y una respuesta, por medio de la representación frecuente de un estímulo condicionado con estímulo absoluto -

que produce la respuesta original. La respuesta original al estímulo absoluto se llama absoluta. La respuesta aprendida es el reflejo condicionado." (14)

CONDICIONAMIENTO OPERANTE O INSTRUMENTAL. Este consiste en aprender una respuesta para lograr algo como satisfacer necesidades básicas, adaptarse al medio ambiente, etc.

APRENDIZAJE DE RESPUESTAS MÚLTIPLES. Se da cuando se adquieren pautas, sucesiones de palabras, números, etc. En este aprendizaje se utiliza la memorización.

APRENDIZAJE COMO LOGRO DE COMPRENSIÓN. Esta forma de aprender depende del significado que el suceso, ser u objeto representa para la persona. La capacidad de comprensión que posee el hombre va madurando y aumenta con el caudal de conocimientos que éste obtenga.

El adulto, dentro del proceso de capacitación, utiliza estas modalidades del aprendizaje, pero las más frecuentes son: Por asociación, pues evoca experiencias pasadas con sucesos recientes. Condicionamiento operante, para adaptarse al medio laboral el sujeto aprende conceptos técnicos, ciertas habilidades, etc. Aprendizaje como logro de comprensión -- aquí el hombre valora los conocimientos, habilidades y actitudes que adquirirá en los cursos de capacitación ya que estos contribuirán a su desarrollo laboral y personal.

Para que el aprendizaje del adulto se realice en forma satisfactoria es conveniente establecer ciertas condiciones:

 (14) MENESES MORALES, ERNESTO. Psicología general.
 Ed.Trillas. México, 1978. P.213.

- El adulto debe poseer plena conciencia de su necesidad por adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Pero este aprendizaje debe ser aplicable inmediatamente.
- El adulto aprende mejor con la práctica que en teoría. Ya que -- practicándolo lo retiene y fija mejor.
- El adulto le gusta discutir, reflexionar y establecer soluciones a determinados problemas, no les gusta que se le imponga nada.
- El adulto gusta aprender aquello que está apegado a la realidad, por ello se le debe plantear problemas prácticos y verídicos.
- Aprenden en ambientes informales. Es decir, espacios acondicionados y ambiente propicio que permitan llevar a cabo un buen -- aprendizaje.
- El adulto busca los logros de lo que está aprendiendo y no le interesan las calificaciones, las cuales incluso los atemorizan.

Con todo lo expuesto se ve que el proceso de Enseñanza-aprendizaje -- en la capacitación es un proceso activo y positivo a través de la actividad individual; es decir el instructor funge como agente de cambio que ha ce que las cosas sucedan a través del desarrollo en conocimientos, habili dades y actitudes de los participantes.

Concluyendo: si el trabajo es una actividad que el hombre ha de tener de por vida y la educación es también un proceso vitalicio, la capaci tación, ha de ser permanente en el trabajo, ya que "... debe orientarse a que la persona aprenda a aprender para aprender a ser y así aprender hacer."

(15) - - - - -

(15) SILICEO, ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. México, 1982 P.16.

1.3 FUNDAMENTACION FILOSOFICA Y SOCIAL DE LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

La palabra TRABAJO, se piensa que sus raíces y significados provienen de las voces, latina: TRIPALIUM (tres palos) y griega: (LABEO) (vacilar bajo gran peso), dando a esta palabra un sentido de penalidad, tortura o molestia.

En un sentido vulgar puede tener diferentes acepciones, desde el punto de vista jurídico, amplio, económico y humano, como la que señalan G. Guzzentti; L'Uomo ei Beni: "Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma." (16)

Como útil estaría el hablar de las repercusiones materiales de dicha actividad para satisfacer necesidades básicas al hombre como beber, comer vestir, vivienda, etc.

Pero un fin distinto de ella misma es pensar en una trascendencia o autorealización de la persona que ejecuta dicha actividad.

El trabajo en la empresa es una o varias actividades que realiza uno o varios hombres con el fin de alcanzar objetivos económicos, sociales y espirituales conjuntamente.

"El trabajo es aquella actividad humana que por su misma naturaleza

 (16) Citado por REYES PONCE AGUSTIN. "Administración de personal". Ed. Lituosa México, 1982 P.42.

se ordena a la producción de valores materiales o espirituales." (17)

El trabajo es una actividad enraizada e inherente en la vida misma - del hombre, ya que éste desde que apareció en la faz de la tierra, tuvo - que dedicarse a realizar algún tipo de actividad que involucraba un esfuerzo humano y cuyo fin era satisfacer en un principio, necesidades biológicas.

El trabajo como una actividad, pretende conseguir una obra o resultado a lograr.

El trabajo es pues, un medio, para la obtención de algo, y a este al go, está subordinada, en algún sentido, la actividad realizada.

El trabajo puede observarse bajo diferentes aspectos. Así vemos que desde un punto de vista psicosocial, el hombre como un ser consciente al desarrollar su actividad laboral experimenta una serie de sentimientos y estados de ánimo. En la actividad el hombre pone en práctica sus posibi lidades, sus aptitudes. El hombre siente la necesidad de estar ocupado, de tener algo que hacer. Psicológicamente el hombre sin que hacer se - hunde, se frustra y se siente despojado de su ser hombre.

Pero el hombre al vivir en sociedad, convive con los demás y entonces no solamente labora sino CO-LABORA. No solamente lleva él la carga del trabajo sino que la comparte con otros hombres. De esta forma el -- hombre va también expresándose por medio del trabajo y participando del trabajo de los demás. Por su condición social, el hombre comparte el es fuerzo humano y debe ser co-partícipe de sus logros. Esto constituye -- una fuente de obligaciones y también de derechos.

(17) GUZMAN VALDIVIA, ISAAC. Contribución del trabajo al progreso social Artículo de la revista ISTMO No. 125. México, 1979 P.11

Otro elemento particular dentro del aspecto social es el aspecto -- económico. El hombre despliega su actividad para la obtención de bienes necesarios. Si el hombre entiende como necesidades únicamente las biológicas, la actividad económica se convierte exclusivamente en una actividad productiva. El hombre por su forma de ser, puede ir ampliando el -- campo de sus necesidades y de hecho así ocurre ya que cada vez surgen -- más necesidades. Pero muchas de éstas no son tales, sino que son dependencias, ambiciones que el hombre se va creando y sin las cuales muchas veces podría incluso vivir mejor. En estos casos lo económico que era -- un instrumento de servicio y un aliado del hombre se convierte en su -- amo.

El hombre se hace esclavo del trabajo y de la riqueza en vez de que sea él quien los domine y tenga para sí.

El hombre será entonces un medio y no un fin, pues a través de él se alcanzan objetivos o metas.

Debe concedérsele al trabajo el valor que tiene como medio y a la -- vez como necesidad que se impone por la naturaleza, pero no como un valor absoluto para la vida, ya que hay que trabajar ya"... que lo que hace de la vida algo insustituible e irremplazable, algo único, algo que -- sólo se vive una vez, depende del hombre mismo, depende de quién lo haga y de cómo lo haga, no de lo que se haga". (18)

El trabajo como se mencionaba anteriormente es una actividad humana, enraizada en la vida misma, pero cabe preguntarse sobre el valor de la vida; ¿por qué el hombre no puede resolver su ser en el mundo sin ser de algún

 (18) FRANKL, VIKTOR E. Psicoanálisis y existencialismo.
 Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1982 P. 173

modo consciente de hacia dónde va, quién es él y qué debe hacer? Al responder a estas preguntas, la vida y la actividad del hombre encuentran un sentido justo y libre.

Para entender el sentido de la vida del hombre y el sentido del trabajo en ella, es conveniente realizar una revisión sociocultural, desde la antigüedad hasta la actualidad:

Cuando el hombre aparece en la faz de la tierra, era un ser nómada - que necesitaba satisfacer necesidades primarias (comer), y aquí empieza EL TRABAJO. Pero este ser necesitaba la relación de otros seres semejantes - para lograr satisfacer su meta y por lo tanto se unió para poder recolectar frutos, cazar, pescar, ya que estas actividades eran imposibles de realizar por un solo ser.

Posteriormente surge la vida sedentaria, en la cual el grupo se organizaba y era necesario repartir las actividades entre los miembros de éste para lograr los fines de bienestar común.

Conforme pasaron los años los grupos formaron sociedades más complejas en las que aparecieron la división de clases, el concepto de propiedad privada y la esclavitud. Los esclavos eran las personas a las cuales se les ordenaba realizar tareas, es decir, trabajo.

En la Edad Media aparecieron grupos de hombres con una misma profesión u oficio, a los que se les dio el nombre de gremios y cuyo objetivo era defender sus intereses comunes. Aquí se establece una jerarquía de puestos: Maestro, aprendiz, etc.

Como se denota en la antigüedad el trabajo era menospreciado y las expresiones relativas a él revelaban el aspecto doloroso, lastimoso y esclavizante. El trabajo era la obra del esclavo y el hombre libre y rico era el que podía dispensarse de esa fatiga, de esa pena.

En la actualidad, el trabajo ha dejado de verse como una penalidad y se le ha dado su verdadero valor.

La civilización moderna ha fomentado la técnica, y el trabajo se ha diversificado enormemente, se ha multiplicado. Esto ha permitido también que el trabajo sea menos penoso y se descubran atractivos y nuevas satisfacciones dentro de éste mismo.

Al evolucionar la actividad laboral, convirtiéndose en tareas más - especializadas, tecnicadas, en una palabra más sofisticadas, es prioritario y necesario que el hombre aprenda a realizarlas. Es por ello que para poder realizar estos trabajos se ha tornado en un imperativo el PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Cuando en la empresa o industria se capacita o adiestra a los trabajadores, se obtienen dos finalidades: Por una parte, la empresa logra mayor producción, servicio y atención y por lo tanto un incremento en -- las utilidades. Por otro lado el trabajador que recibe el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro o por parte de la empresa logra aumentar o actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes repercutiendo ello - en un bien tanto laboral como personal.

El hombre moderno busca realizar el trabajo en forma más sencilla, fácil y llevadera, que le repercuta una gran satisfacción.

Un proceso que contribuye a que el trabajo pueda realizarse de esta forma y además permite el desarrollo y crecimiento del trabajador es la - capacitación.

Toda actividad humana que se realice dentro de un trabajo, será recompensado a través de un salario, el cual será el pago justo por el es-

fuerzo realizado, son éstos los medios materiales a través de los cuales el hombre satisface las necesidades básicas.

En la actualidad, la oportunidad de riqueza que tiene el hombre en el trabajo, le permite una gran movilidad social. En un trabajo, el hombre, puede empezar en el estrato más bajo y llegar al más alto y puede adquirir condiciones sociales y económicas muy favorables en el trabajo, que repercutirán en su vida personal.

Todo hombre puede tener la capacidad de trabajar en ésta o aquella actividad pero lo importante es dar el justo valor que ésta posee como un medio pues sería un error entenderlo como un fin, tal sería el caso del hombre que trabaja con el fin de enriquecerse y lleva una vida carente de sentido.

Todo hombre, que gusta de su trabajo, obtiene una gran satisfacción al realizarlo correctamente.

Además de ello existe una gran recompensa que actualmente se brinda a los trabajadores de las empresas y es la capacitación ya que mediante ella se logra una mayor y mejor convivencia de los miembros del grupo laboral y además se contribuye al desarrollo individual de los trabajadores.

Sin embargo existen aún muchos patrones que desconocen las bondades de la capacitación y ven a ésta como un gran gasto y no como una inversión cuyos resultados se obtienen a mediano plazo, es como aquella semilla que hay que cultivar, regar, abonar, etc. El crecimiento será paulatino, se tendrán muchos cuidados para conservarla sana y todo ello contribuirá a que en un tiempo determinado otorgue unos buenos frutos.

El trabajo no solamente será el medio por el cual se obtendrán bienes materiales, también con él, el hombre buscará un crecimiento, una --

evolución positiva que lo lleve a lograr metas e ideas que repercutan en un perfeccionamiento personal, social y espiritual.

Por lo tanto, la capacitación será el medio positivo mediante el cual empresa y trabajador lograrán satisfacer sus fines y CRECER ambas.

"La capacidad de trabajar no es todo, ni razón suficiente y necesaria para infundir sentido a la vida." (19)

(19) FRANKL, V. On Cita, P. 179

1.4 HISTORIA DE LA ENSEÑANZA DE ADULTOS.

Un elemento indispensable dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el QUIEN forma parte de éste: INSTRUCTOR-PARTICIPANTE, ya que sin ellos no podría llevarse a cabo la enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien dentro de la capacitación se da el proceso de enseñanza-aprendizaje pero éste es susceptible de modificarse en base a las necesidades y características del que aprende. Por ello el QUIEN en esta modalidad lo conformarán un instructor o conductor y el participante, es decir el educador y el educando, y una de las principales características de estos es que son personas ADULTAS.

En forma amplia el concepto ADULTO se define como: "Llegado al término de la adolescencia" (20). Analizando esta definición el adulto será la persona que pasó la etapa evolutiva de la adolescencia y ha llegado a una etapa de madurez, de mayor perfeccionamiento, máximo desarrollo fisiológico y psicológico, posee independencia de los padres en un sentido económico y afectivo y tiene una seguridad interna. Esta persona podrá situarse entre las edades de 21 a 60 años dependiendo del contexto socio-cultural en el que vive.

Sin embargo, todos estos puntos no aportan una idea clara de lo que es el hombre adulto, ya que es necesario tomar en forma global los elementos bio/psico-sociales para poderlo definir. Entre los principales elementos que definirán al adulto o al hombre maduro estarían:

(20) Diccionario LAROUSSE. Ed. Larousse, México, 1981.

- El adulto, biológicamente, tendrá conformado una estructura corporal, bien definida.

- Desde el punto de vista psicológico, el adulto poseerá un gran caudal de conocimientos, presentará manifestaciones superiores de la inteligencia; tales como: mayor capacidad de raciocinio, dominio del pensamiento, criterio propio, capacidad para resolver problemas, etc.

Afectivamente, este hombre, será capaz de dominar y canalizar sus emociones e impulsos, dentro de este estado, será capaz de sentir una fuerte relación emocional con el sexo opuesto.

En esta etapa, la voluntad se encontrará regida por la inteligencia, por ello el hombre poseerá conciencia de su libertad, actos, responsabilidades, limitaciones y posibilidades.

El adulto, también buscará lograr una serie de ideales o metas como la felicidad a través de una forma de vida concreta, el éxito, la trascendencia, etc.

Socialmente, el adulto, jugará diferentes roles sociales, a través de los cuales buscará la participación social, empezando ésta con la creación de una familia.

Dentro de su sociedad pretenderá satisfacer diferentes necesidades como: Reconocimiento, prestigio, poder, etc.

Atendiendo a estos elementos, se puede decir que un adulto es la persona que ha alcanzado la madurez en cada uno de estos ámbitos, esto, sin embargo, no es del todo posible ya que "... es preferible hablar de madureces específicas más que de madurez general, o sea, en otros térmi-

minos, de la adquisición de madureces en algunos planos que no están empa-
rejados con la adquisición de una madurez en todos los planos.

Las diferencias de madureces tienden además a acentuarse con la -
edad." (21)

Es por ello posible, encontrar adultos que intelectual y socialmen-
te sean maduros y sin embargo dentro del plano emocional no la hayan adqui-
rido.

Una vez descrito a groso modo, el perfil del adulto es posible desa-
rrollar la idea e historia de la educación de adultos, la cual es una -
educación permanente, y cuando ésta se da en el trabajo, será de tipo re-
currente.

Como educación de adultos, Dumazedier la definió "Una operación de
desarrollo cultural de la sociedad (o de los grupos que la componen), -
orientada conscientemente hacia el desarrollo de la economía, de la socie-
dad y de la personalidad, por mediación de un sistema de aprendizaje per-
manente o repetido que relaciona la cultura de un individuo social con --
los géneros y los niveles culturales más aptos para suscitar este desarro-
llo." (22)

Dentro de esta definición destacan tres puntos importantes:

1. El aceptar la necesidad de la población de adaptarse racionalmente
a un cambio permanente.
2. El predominio para el adulto de la educación de la vida diaria en -
detrimento de la educación en escuelas y universidades.
3. La función creciente de formar individuos conscientes a la manipula-
ción, especialización técnica y a la necesidad del cambio social.

(21) PIERRE BERNARD/BERNARD LIETARD. Educación permanente.
Ed.Oikos-Tau. Barcelona, 1980 P.46

(22) PIERRE BERNARD/BERNARD LIETARD. Ibidem. P. 21

Como educación PERMANENTE, se entiende: "Un sistema global, coherente e integrado, diseñado para satisfacer las aspiraciones educativas y culturales de cada persona, teniendo en cuenta sus habilidades. Su intención es permitir a cada quien, a lo largo de su existencia y ya sea mediante su trabajo o sus actividades recreativas, desarrollar su intelecto y su personalidad." (23)

Como educación RECURRENTE, se comprende lo que "conciene esencialmente a los programas periódicos de re-entrenamiento, capacitación y actualización como un medio para responder a las demandas socioeconómicas y vocacionales cambiantes," (24)

La educación permanente se da dentro de un marco histórico de post-industrialización y no en un contexto histórico primitivo.

Durante la época pre-industrial, el hombre estaba en una fase agrícola. Los estratos sociales eran rígidos. Todo ello hacía que la educación de esta etapa fuese autoritaria.

Llegada la etapa industrial, la sociedad se enfoca a la industria - lo cual repercute en desintegraciones familiares y las clases sociales - se tornan más flexibles. Aquí la sociedad se limita a satisfacer sus necesidades industriales. Y con esta evolución, se arriba a la época de la post-industrialización, donde se enmarcan diversos problemas sociales como el desempleo, obsolescencia en la educación e ideologías (analfabetismo, bajos grados de escolaridad, etc.). Y es en esta etapa donde surge la educación permanente.

El primero en aportar una idea sobre la educación permanente fue --
 BACHELARD, en 1938, el cual entiende por educación permanente un campo

 (23) Citado por Hermanus FRANK. Educación de adultos.
 Su metodología y técnicas. Ed. Edicol. Mex. 1981. P. 10

(24) HERMANUS, FRANK. Ibidem. P. 9

específico de la formación de adultos.

Sin embargo esta corriente se da más como un movimiento ideológico - que didáctico.

En 1972, Kiri Kotasek retoma los conceptos de Bachelard, pero concluyó diciendo que la educación de adultos es un proceso de la educación permanente y la define como: "Proceso que tiene que ir eslabonando durante toda la vida y que va unido con la enseñanza escolarizada y en esta educación interviene toda aquella educación que no es sólo de la escuela sino que es no intencionada (cine, televisión)." (25)

Entre los principios básicos que a través de la historia se han aportado con respecto a la educación permanente y de adultos están:

- Es una educación concreta, real, basada en las experiencias del sujeto pero que responde al reto de la obsolescencia.
- Debe realizarse en base a un proceso de comunicación.
- Educación desescolarizada.
- Educación flexible.
- Llena las lagunas de la educación escolarizada.
- Educación que otorga el desarrollo de conocimientos y actitudes, susceptibles de modificarse de acuerdo a la evolución de la vida.
- Educación basada en la ayuda mutua.

Dentro de la educación de adultos es necesario señalar la forma en que aprende el adulto ya que este aprendizaje es diferente al del niño, debido a que el adulto se encuentra influido por determinados factores psicológicos, de madurez social y de responsabilidad. Por ello es conveniente tomarlas en cuenta:

- - - - -

(25) Apuntes de la Materia "Evaluación de Acciones y Programas Educativos" Impartida por la Lic. Lucero Nava Bolaños. Universidad Panamericana, Escuela de Pedagogía. VII Semestre. México 1982.

- El adulto es un individuo con mucha experiencia de la vida que tiene razones importantes para querer aprender, esto no significa que el aprendizaje a conquistar le será fácil, pero sin embargo se encuentra motivado para ello, el instructor deberá -- aprovechar al máximo esta situación.
- El aprendizaje de los contenidos de un curso o programa, los -- elaborará con mayor rapidez, cuando estos se relacionan con sus experiencias anteriores. El instructor deberá conocer algunas de estas experiencias y relacionarlas con los temas que tratará.
- El adulto es capaz de analizar, razonar lógicamente y emitir -- juicios, a diferencia de los niños. Pero en ocasiones es incapaz de comunicar o expresar sus ideas, debido a problemas de -- inhibición, falta de vocabulario y miedo a ponerse en ridículo o a que lo critiquen.

Todos estas características emanan situaciones socio-culturales.

El instructor en estos casos, debe propiciar un clima de confianza, y respeto, provocando la participación de todos los adultos. Lejos de -- que el instructor imponga un lenguaje culto, debe ser sencillo y felicitar a los adultos por sus participaciones.

- Muchos de los participantes en el proceso de capacitación muestran resistencia al cambio y a las ideas o conceptos nuevos. -- Esto se puede deber a que su forma de actuar se ha ido moldeando con experiencias y condiciones pasadas y por ello encuentran difícil abandonar prácticas anteriores que le han funcionado -- bien, por otras desconocidas.
- En estas situaciones el instructor dará a conocer a los participantes las ventajas y desventajas de las prácticas nuevas en -- comparación de las anteriores.
- Ellos son capaces de reflexionar en las mismas ya que no son niños.

- Aún cuando el adulto se encuentra automotivado, para aprender, -- el instructor deberá mantener y aumentar esta motivación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto lo logrará con una -- atención esmerada y humana a los participantes, además de la -- elección correcta de métodos y técnicas que se adecuen a las ca- -- racterísticas de los mismos.

Sin embargo pueden existir otras razones que lleven al educando a desmotivarse o desinteresarse en el proceso de capacitación, entre estas:

- . Cansancio físico
- . Mala o deficiente alimentación
- . Enfermedades.
- . Problemas en la vista y en el oído.
- . Problemas familiares y laborales.

Para el instructor vencer estos obstáculos es difícil, pero en la -- medida de sus posibilidades deberá conocer, comprender y ayudar a estos -- adultos.

Tal vez esto suene utópico y altruista, pero en ocasiones para el -- adulto es una -- ayuda -- y desahogo el que alguien ajeno a -- -- -- -- -- sus problemas, lo escuche y le brinde palabras de aliento.

- En algunos casos, dentro de un curso, habrá participantes que -- se dediquen a estar conversando con otros o a molestar a algu-- -- nos compañeros.
- El instructor en ninguno de estos casos debe tratar al adulto -- como un niño, callándolo o castigándolo delante de todo el gru-- -- po.
- Debe saber que estos adultos se comportan así por llamar la -- atención del grupo y del instructor. Para resolverlo pueden -- existir dos vías: O bien el instructor hace participar con fre

cuencia a ese adulto para hacerlo sentir importante y reconocido o hablar con él en privado.

A los adultos les agrada que los contenidos a aprender en los cursos sean más prácticos que teóricos, por esta razón los instructores deberán conocer, manejar y dominar técnicas didácticas, como la dramatización, audiovisual, etc., además de que es tos medios propician una mejor fijación del aprendizaje.

Después de lo expuesto, cabe hacerse una pregunta: ¿Qué es lo que mueve al adulto a educarse?

En 1974, MOLES, hace un estudio con adultos para conocer cuáles son los motivos por los cuales un adulto se educa, y dice que estos son:

"El deseo de promoción profesional y social son particularmente, la perspectiva de obtención de un aumento de salario o de un diploma como símbolo de status social.

- El espíritu de competición
- La búsqueda de lucimiento social.
- La preocupación por comprender mejor el mundo.
- La necesidad de coleccionar para acercarse a la noción de bulimia cultural.
- El deseo de intercambio y encuentros.
- El desarrollo personal." (26)

Estos motivos pueden variar de acuerdo a la edad, sexo, nivel de es colaridad, factores económicos y sociales, etc.

COGUELIN, define el aprendizaje del adulto como: "Formar a un adul to es favorecer el devenir global de su personalidad y, partiendo del su experiencia vivida y de sus conocimientos adquiridos, permitirle adqui rir los elementos de todos los órdenes que le darán la posibilidad, modi -----

ficando su trato social, de una realización más completa de su propia persona en una adaptación auténtica y realista para sí mismo a su medio."

(27)

Para concluir, es necesario decir una vez más que la educación de - adultos se ubica dentro de la educación permanente y ésta es un tipo de - educación no formal. (Consultar tabla de la página 32)

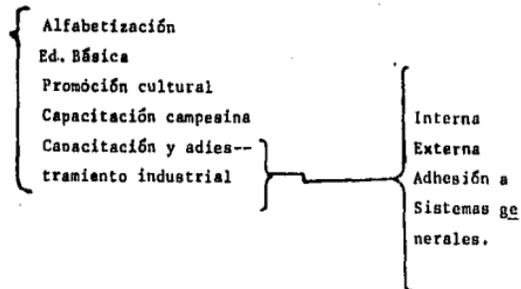
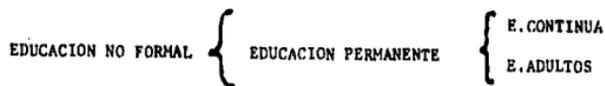
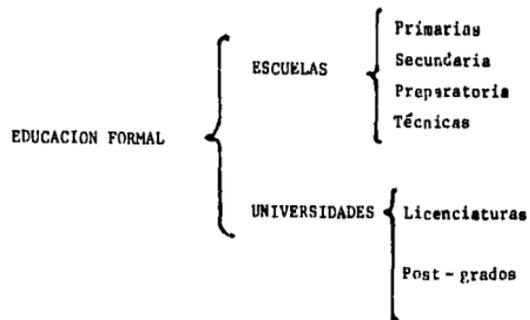
El sistema de educación de adultos en nuestro país, lo constituyen - cinco subsistemas que son:

- " 1) ALBAFETIZACION
- 2) EDUCACION BASICA
- 3) PROMOCION CULTURAL
- 4) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO INDUSTRIAL
- 5) CAPACITACION CAMPESINA" (28)

La capacitación como forma de educación de adultos, debe tomar en - cuenta el perfil de estos, pero sin encasillarlos, y siguiendo los principios de esta educación pues de no ser así no propiciará el desarrollo del individuo.

(27) PIEPNE BERNARD/BERNARD LIETARD. Op.cit., P.55

(28) DE ANDA, M. Panorama de la educación de adultos.
El caso de México. Publicado en Educación de adultos: Nuevas di--
mensiones en el sector educativo P. 248



1.5. LA INTENCIONALIDAD DE LOS OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA DE ADULTOS DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

Al hablar de educación lo primero que cabe preguntar es: ¿por qué es importante tener objetivos de aprendizaje claros y definidos? En principio no se podrá seguir ningún proceso administrativo como el que implica la elaboración de un programa de capacitación si no se tienen definidos los objetivos; por otro lado, su especificación facilita la comunicación entre los participantes en el proceso enseñanza - aprendizaje. De esta forma podrán identificarse en el mismo esfuerzo propiciando la cooperación y haciendo posible el trabajo en grupo, puesto que las metas son comunes y se creará un clima estimulante para el aprendizaje y se dará sentido a las actividades que se realizan.

Los objetivos se convierten pues en los criterios de funcionamiento que responden a las preguntas fundamentales acerca de la planeación, realización y evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje.

El definir objetivos es indispensable, ya que será la base para saber a dónde se va a ir. Al ser realmente eficaces en el proceso se logrará:

- Programar y estructurar adecuadamente las experiencias necesarias para la formación.
- Seleccionar los procedimientos y técnicas más adecuadas.
- Utilizar eficientemente los recursos didácticos disponibles.
- Posibilitar la crítica del proceso y facilitar la corrección de las acciones necesarias.
- Implantar un control efectivo para las acciones de capacitación.

Si el aprendizaje es un cambio de conducta, es necesario que al diseñar objetivos de aprendizaje, estos determinen en forma específica las conductas que se pretenden lograr o desarrollar mediante el proceso de formación. Es posible afirmar, con base en esta aseveración que, conjuntamente el instructor y el participante pueden determinar objetivos en las áreas - cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, de acuerdo a las necesidades que se pretenden satisfacer, ya que mediante la actividad de ambos se logrará la modificación conductual deseada.

¿Cómo se planean y seleccionan objetivos de aprendizaje para un programa de capacitación? Primeramente se deben considerar las características de los objetivos. De aquí que para poder seleccionarlos se tienen que ser realista ya que si bien la instrucción es una alternativa a ciertos -- problemas, no se debe esperar que sea la única solución, ni que en el primer intento se logren resultados muy altos. Por otro lado, un curso esporádico, sin seguimiento alguno, no logrará sus propósitos.

Antes de definir los objetivos es necesario analizar:

- Los objetivos generales del área de conocimiento en que está situado el curso.
- Las necesidades específicas e individuales de las personas a las que se dirige el curso y que se derivan de su medio social y económico (edad, sexo, posibilidad de desarrollo y cualquier otro factor determinante en el grupo).
- Las exigencias que el medio les impondrá y las posibles situaciones de conflicto que se presentarán.

No es posible olvidar la importancia que tiene la determinación clara precisa y realista de los objetivos, ya que será el núcleo de toda planeación, realización y evaluación. De esta manera:

- ° Se determinará lo que se debe aprender y se le dará a cada aspecto su importancia.
- ° Se organizarán y programarán las actividades que se llevarán al cabo, tanto por el instructor como por el empleado.
- ° Se preparará el material necesario para la enseñanza.
- ° Se aplicarán los medios necesarios para evaluar objetivamente - si se están alcanzando las metas y en qué proporción.

Los objetivos son la base a partir de la cual se prepara el criterio de medida, establecen lo cerca o lo lejos que se está del cambio de conducta deseado. Para el buen entendimiento de lo que se aspira a lograr la descripción de un objetivo requiere que:

- Diga algo de los cambios en el estudiante, no una descripción del libro, del asesor o del tipo de experiencias que serán vividas durante el desarrollo del curso.
- El objetivo indique los fines más no los medios; lo que se espera que se haga, no lo que se hará para que se logre.
- Se definan las condiciones bajo las cuales el alumno realizará lo aprendido, ya que un cambio en ellas puede ocasionar un cambio en los objetivos.
- Se determine en qué nivel será considerada como aceptable la tarea, ya sea en cantidad, calidad o tiempo; si hay algún porcentaje de error que pueda ser admisible, en qué tiempo debe realizarse, o cuál será la cantidad deseada. En este caso es cuando es necesario un juicio imparcial de tal forma que quien determina los objetivos tenga un profundo conocimiento y experiencia de lo que será la realización satisfactoria del proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos de la empresa.

Cuando las empresas, a través del proceso de capacitación, formulan objetivos de enseñanza realistas y concretos, contribuyen a una mejora - laboral y personal de los trabajadores y también a grandes beneficios para ellas.

Entre estos beneficios y mejoras estarían:

Disminución de:

- Ausentismos
- Índice de accidentes
- Retardos
- Violaciones a los reglamentos interiores de trabajo. Ej. El no asistir puntualmente a los cursos de capacitación.

Aumento y mejora de:

- Utilidades
- Ventas
- Métodos de trabajo
- Calidad de la dirección y de la supervisión
- Calificación del personal
- Grupo de ejecutivos potenciales
- Actitudes de los trabajadores hacia la empresa.
- Satisfacción de los trabajadores.
- Comunicación
- Liderazgo
- Flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes.

Cuando la capacitación es interna, otorga los siguientes beneficios:

- Atiende necesidades reales de capacitación, detectadas a través de diversas técnicas. Ej. Observaciones directas en un puesto o varios.

- Planea la capacitación a corto, mediano y largo plazo, atendiendo a la urgencia de las necesidades que se presentan y anticipándose a las que vendrán.
- Controla y supervisa el rendimiento de los trabajadores capacitados, mediante un seguimiento posterior a la verificación de los cursos.
- Justifica la inversión de la capacitación, al observarse los logros alcanzados a través de ella.
- Desarrolla las habilidades del personal que puede fungir como instructor interno, ampliándose así la plantilla de instructores y satisfaciendo más rápidamente las necesidades de capacitación.
- Estimula el desarrollo de todo el personal de la empresa.
- Atiende necesidades personales de quienes laboran en la empresa, a través de pláticas informales durante los cursos.
- Estimula el hallazgo y desarrollo de la propia tecnología, muy necesaria y útil en nuestros días, ya que ésta reduce tiempos y esfuerzos.
- Propicia la investigación de nuevos métodos de trabajo, los cuales facilitan la tarea a realizar por los empleados.

Entre las mejoras personales que la capacitación produce en los trabajadores están:

- El reforzamiento de la autoestima o autocofianza del participante. Los trabajadores, independientemente de su jerarquía dentro de la empresa, expresan una sensación de confianza en sí mismos al ser seleccionados para capacitarse. Este sentimiento de ser alguien capaz de afrontar tareas de autoperfeccionamiento se convierte en una seguridad en sí mismo, que es de gran valor

para la persona como ser humano y por tanto incide en su eficiencia.

- El aumento o actualización de los conocimientos y actitudes que logra realizar el participante, lo hace que se sienta muy importante principalmente a nivel laboral.

También el participante durante el curso, en un ambiente más informal que el laboral, podrá convivir en forma más agradable y poco tensa con sus compañeros de trabajo, reforzando esto sus necesidades de pertenencia y estimación. Un estímulo e incentivo muy apreciado por las personas que participan en un curso, es la obtención de un diploma o constancia del mismo.

- El aumento del sentido de pertenencia a la organización y la igualdad de oportunidades conducen a mejorar las relaciones interpersonales.
- El descubrimiento de potencialidades tanto de ellos mismos como de sus compañeros de curso y la generación de aspiraciones entre los participantes; el saber cada vez más acerca de un tema o acerca de otros de interés emergente.

T E M A I I

2. EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL AREA EMPRESARIAL.

Las funciones importantes de un pedagogo dentro de una empresa serán facilitar y apoyar las labores de : Adiestramiento, Capacitación y de Desarrollo de los trabajadores.

Para poder lograr con estas actividades educativas una formación integral del trabajador, es necesario hablar del PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, ya que éste se presentará como indispensable de las mismas.

Actualmente se pretende que la enseñanza sea integral, participativa, recíproca, práctica, activa y planeada.

La enseñanza puede dividirse en dos aspectos:

- Material, la cual consiste en la transmisión de conocimientos, contenidos y valores.
- Formal, esta es la formación integral de la personalidad.

La primera se relaciona con la INSTRUCCION (Fenómeno interno que tiene como fin la cantidad de conocimientos adquiridos).

La enseñanza formal es como el despertar de intereses, capacidades, destrezas, sentimientos, etc en la cual se toma en cuenta al HOMBRE.

Al hablar conjuntamente de la enseñanza material y formal, se habla

de la EDUCACION INTEGRAL la cual pretende formar al hombre en vase a los valores, potencialidades, contenidos, etc.

Podemos decir en forma general que la enseñanza consiste en dirigir el aprendizaje de manera intencionada.

Como APRENDIZAJE se entiende un proceso por medio del cual el conocimiento y la habilidad, los hábitos y actividades e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados, originando progresiva adaptación y modificación de la conducta.

El ser humano al nacer es capaz de adaptarse a los primeros meses de vida o al medio ambiente. Al crecer desarrolla una conducta que es adquirida a lo largo de la vida que es el APRENDIZAJE.

El aprendizaje es cualquier cambio de conducta y que debe ser permanente, ocurre durante la práctica.

Una vez expuestas las generalidades, sobre los términos de la enseñanza y el aprendizaje, es conveniente relacionarlos, para así poder entender la función e importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje, principalmente dentro de la capacitación.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, forma parte de una rama de la pedagogía, denominada DIDACTICA.

"La didáctica es aquella parte de la pedagogía que describe, explica y fundamenta los métodos y técnicas más adecuados y eficaces para conducir al educando a la progresiva adquisición de hábitos, conocimientos, en suma a su adecuada e integral formación." (29)

(29) LARROYO, Francisco: Op.cit. P.254

Así pues, la didáctica se entiende como una disciplina educativa de carácter eminentemente práctico, que al ser una rama técnica de la Pedagogía, se ocupa de orientar la acción educadora sistemática, es decir, la dirección del aprendizaje.

"El proceso enseñanza - aprendizaje, es, como un individuo adquiere nuevas capacidades y conocimientos. Constituye un proceso, porque la -- instrucción no puede ser un hecho aislado y estático, sino una continua actividad paralela a la vida misma, Proceso, porque hoy en día no existen conocimientos definitivos ni estables, pues continuamente se hace necesario reconocer, actualizar y dar vigencia continua y sistemática al conocimiento inicialmente adquirido" (30)

Dentro del proceso enseñanza - aprendizaje debe existir un conductor o guía de la enseñanza.

Existe además la persona que aprenda, ésta tiene una conducta inicial pero también enfrenta una problemática o situación presentada por el guía el cual le ayudará para solucionar el problema. De dicha solución se deriva una modificación de conducta permanente la cual deberá -- ser terminal o final.

Y así se repite constantemente este ciclo.

(30) BLOCK, ALBERTO, Innovación Educativa, Ed. Trillas México, 1981 P. 23

El proceso de enseñanza-aprendizaje, contempla unos pasos o momentos, los cuales empezarán a funcionar al existir un problema o situación:

1. PLANEACION. Consiste en preparar y organizar los objetivos, - contenidos, métodos, recursos, tiempos, etc., en general todas las actividades del aprendizaje a realizar.

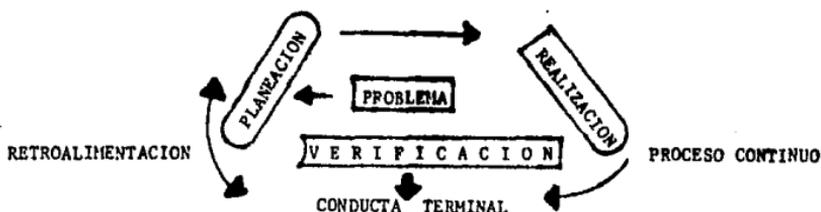
PARA QUE	-	Objetivos, fines
QUIEN	-	Educando-educador
CON QUE	-	Materia-contenido
COMO	-	Método y recursos
DONDE	-	Lugar.
CUANDO	-	Tiempo.

2. REALIZACION O IMPLEMENTACION. Es llevar a cabo y de la mejor forma todo lo planeado.

Dentro de este paso se pueden cambiar las actividades del aprendizaje, de acuerdo a las necesidades e intereses del que aprende.

3. EVALUACION O VERIFICACION. Es el último momento del proceso en enseñanza-aprendizaje, a través del cual se verifican las actividades logradas en el aprendizaje.

Para concluir es recomendable esquematizar los momentos del proceso enseñanza-aprendizaje.



La capacitación, es el proceso por medio del cual el trabajador adquiere o actualiza conocimientos, habilidades y actitudes, pero no lo hace en -- forma auto-didáctica, sino que aquí entra el proceso de enseñanza - aprendizaje, del que se ha venido hablando, donde un moderador, guía, instructor, -- presenta un problema o situación a resolver a un adulto que está en calidad de participante que aprende algo nuevo o lo actualiza, todo ello lo llevará a un cambio de su conducta inicial por una final o terminal que repercutirá en un desarrollo personal.

La capacitación es una actividad educativa en la cual se siguen cada -- uno de los momentos del PEA (PROCESO - ENSEÑANZA - APRENDIZAJE): (31)

- A) Existe un participante y un instructor (educando - educador)
- B) Se planean objetivos, tanto de enseñanza (los que busca el instructor) como de aprendizaje (los que logran los participantes modificando su conducta). Los objetivos a lograr en capacitación puede -- ser a largo, mediano y corto plazo.
Y según el contenido a tratar pueden ser generales, particulares y -- específicos.
- C) El contenido a transmitir se basa principalmente en Programas, es-- tos cursos y los cursos en una serie de sesiones. Los programas se realizan en base a una detección de necesidades de capacitación.
- D) Los métodos utilizados son medios para lograr fines a través de un -- orden o pasos sucesivos. El método utiliza técnicas las cuales son un medio también para lograr un fin, pero no es un medio con un va -- lor propio.

A continuación se detallan las etapas del Proceso de Enseñanza - Apre -- ndizaje.

(31) BLOCK, Alberto. Op.cit.

2.1 PLANEACION DE LA CAPACITACION

2.1.1 DETECCION DE NECESIDADES

Dentro de este apartado se hará gran énfasis en la planeación del - proceso de enseñanza-aprendizaje, pues este paso contempla la organiza-- ción y preparación de todas las actividades de aprendizaje para la capa- citación.

Para poder iniciar la planeación es prioritario el detectar necesi- dades de capacitación; las cuales las definen como: "... aquellos temas, aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del tra- bajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización." (32)

Sin embargo, es difícil encontrar o detectar necesidades que, en ma- teria de capacitación, hay que satisfacer, ya que estas pueden ser muy - variadas y dependen de diversos factores. Para que en una forma real, - puedan detectarse necesidades de capacitación es indispensable conocer y tomar en cuenta los objetivos y políticas, así como las descripciones de los puestos existentes en la empresa.

En primera instancia se satisfacen las necesidades prioritarias o - presentes y se piensa que aquí termina esta labor, hasta que vuelven a - presentarse unas segundas, pero en realidad hay que tomar en cuenta que la capacitación tiene básicamente dos razones de ser: Primero, satisfa- cer necesidades presentes de la empresa y segundo proveer nuevas necesi- dades que puedan aparecer en un futuro.

 (32) SILICEO ALFONSO. Capacitación y desarrollo de Personal. Ed. Limusa México 1985. P.58-59

Dentro de las empresas las personas responsables del proceso de capacitación son el área de Recursos Humanos y la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y el Departamento de Personal, la cual estará conformada, según el tamaño de la empresa, por un número igual de representantes por parte de los trabajadores y por otro del patrón o representante legal.

Esta comisión tendrá como funciones principales dentro de la determinación de necesidades el:

"Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del plan y programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que compenen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido." (33)

Sin embargo cabe decir que en muchas ocasiones estas personas desconocen el proceso de capacitación y por ende las fuentes, técnicas, instrumentos y beneficios que son utilizados en la detección de necesidades de capacitación, ya que sólo fungen como una comisión meramente representativa.

Ante esta situación, muchas empresas se ven en la necesidad de contratar los servicios de empresas particulares, dedicadas a investigar necesidades de capacitación o en otras ocasiones se imparten cursos sin realizarse el paso anterior, los cuales no ofrecen resultados,

El personal encargado en una empresa de todo el proceso de capacita-

 (33) MODELOS DE BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADISTRAMIENTO.

Folleto: Criterios para la contitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramientos. México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1985 P.8

ción y adiestramiento, también se encuentra con serias limitantes en el momento de determinar necesidades de capacitación:

1. Resistencia por parte de los trabajadores, en general, a comentar o mostrar deficiencias en el trabajo.
2. El personal de capacitación en las empresas suele ser limitado y por ello disponen de poco tiempo para etapas previas a la realización de los cursos.
3. El personal de capacitación, no tiene acceso a decisiones de alta gerencia, como por ejemplo el poder plantear objetivos que satisfagan necesidades individuales y de empresa.

Es necesario remarcar que la primera fase del proceso de capacitación es la determinación de necesidades de capacitación, que desde el punto de vista educativo, constituye el paso de previsión y planeación.

Sin la investigación previa de dichas necesidades, no se puede pensar en la programación de ningún curso, ya que se estaría construyendo un edificio con falsos cimientos.

La importancia de esta primera etapa del proceso de capacitación: LA DETECCIÓN DE NECESIDADES radica en que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que la empresa necesita.
- Elimina la forma de DAR CURSOS POR DARLOS, ya que sólo cuando existan causas válidas se justificará el impartir cursos.
- Propicia el que en las empresas se acepte y justifique el proceso de capacitación, al solucionar problemas a través de la capacitación de los trabajadores.
- Otorga datos esenciales, para después de varios meses compararlos con la tercera etapa de la capacitación que es el seguimiento de los cursos.

El punto de arranque de la capacitación, es la etapa de detección de necesidades, ésta además dará sentido al resto de las actividades del proceso.

Ahora bien ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?

Existen diversas técnicas que ayudan a resolver este problema. Lo importante de su uso, radica, en que éstas detecten una necesidad real, la mayor y - mejor cantidad de información, de no ser así deben elegirse o complementarse -- con otras.

Las técnicas para determinar necesidades de capacitación consisten en el - conjunto de procedimientos o recursos a aplicar con habilidad para determinar o descubrir carencias o insuficiencias de los trabajadores en su puesto, y entre las más importantes están:

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Existen diversos tipos o modalidades de necesidades de capacitación, entre las cuales estarían:

- 1) Las evidentes o manifiestas, éstas como su nombre lo dice son aquellas que saltan a la vista. Su detección no es difícil de lograr, simplemente basta con tener bien definidas las políticas y objetivos de la - empresa. Ej. Instauración de nuevos sistemas, maquinarias, creación - de nuevos puestos.
- 2) Ocultas o encubiertas, son aquéllas que no se detectan prontamente --- pues están derivadas por la falta de conocimientos, habilidades y acti - tudes en los trabajadores. Estas traerán consigo problemas en el de-- sempeño del trabajo. Ej. Bajo grado de escolaridad, al requerido por el puesto.
 - Baja moral.
 - Falta de compañerismo
- 3) Organizacionales. Las que atañen a toda la empresa debido a mala or - ganización, planeación de políticas, etc. Dentro de este tipo estarán aquéllas necesidades que al ser detectadas:

- a) La empresa podrá resolverlas por sí misma.
 - b) O las que necesitará recurrir a fuentes externas de entrenamiento.
Ej. El modificar el sistema tradicional de ventas por otro más ac
tualizado.
- 4) Las que afectan a una área de la empresa. Ej. Falta de motivación a nivel gerencial.
 - 5) Las que conciernen a un puesto en específico. Ej. Mal servicio y atención a público en el puesto de cajas de piso.
 - 6) Aquéllas que repercutan en un pequeño grupo de trabajadores de algún - puesto y que pueden ser o no resultados por ellos mismos. Ej. Desconten
to de algunos vendedores con su jefe porque tiene preferencias por otros compañeros.
 - 7) Las de tipo individual, es decir las necesidades personales que cada tra
bajador posee en relación con su trabajo y que por lo general necesitará resolver por sí solo. Ej. Incremento en su cuota de venta, para ello realizará un doble esfuerzo en su trabajo.
 - 8) Las que requieren solución inmediata. Ej. Entrenar al personal vende-
dor de nuevo ingreso.
 - 9) Las que demandan solución futura. Ej. Actualización en las técnicas de
ventas.
 - 10) Las que piden actividades informales de capacitación. Ej. Concursos
de creación de nuevas técnicas de ventas.
 - 11) Las que solicitan actividades formales de capacitación. Ej. Programa
de ventas 1 y 2 y seguimiento de los mismos.

Existen, sin embargo, muchas otras necesidades de capacitación e incluso en ocasiones una necesidad conlleva a otras, por ejemplo en el caso de las necesidades de una área de la empresa: Desmotivación del gerente de ventas, repercutiendo en los diferentes puestos como: ventas, caja, crédito, ya que el perso-

nal de estos puestos al ver a su gafa en este estado caerá en el mismo.

Lo prioritario a realizar, es sumergir un procedimiento lógico, auxiliándose en diversas técnicas, para describir la extensión de las necesidades de capacitación.

ENTREVISTA

Consiste en un interrogatorio, guiado por un entrevistador, con el fin de obtener información de un sujeto (entrevistado).

Esta técnica puede llevarse a cabo de diversas formas de acuerdo a la naturaleza de las preguntas y al control que ejerza el entrevistador: Dirigida, semidirigida y abierta.

- Entrevista dirigida. Aquí el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Las preguntas son elaboradas anticipadamente y las respuestas se registran por escrito.
- Entrevistas semidirigidas. Esta incluye preguntas más generales que las usadas en las de tipo dirigido.

Aquí se pretende recabar mayor información y participación más activa -- del entrevistador.

- Entrevista abierta. En este tipo solamente se plantean algunos aspectos, sobre los cuales el entrevistado puede ofrecer gran cantidad de información.

En esta ocasión al entrevistado habla de mayor parte de la sesión en tanto que el entrevistador se limita a hacer algunas observaciones o plantear otros puntos.

Como VENTAJAS, cabe destacar que la entrevista da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara, en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes. Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto

directo, persona, en el que ellos juegan el papel más importante. Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se cree pertinente.

DESVENTAJAS. Es poco económico en tiempo, para investigar a un grupo numeroso de entrevistados. Proporciona más opiniones personales que información objetiva.

Existe una gran habilidad, preparación y práctica por parte del entrevistador. En ocasiones el entrevistado por temor a perder el puesto proporciona la información.

OBSERVACION

Un investigador realiza un examen, enfocando toda su atención ante un determinado hecho, situación o comportamiento, en el que se encuentran implicados uno o varios sujetos. La técnica de la observación se clasifica en: Sistemática, la cual define con precisión el hecho a observar, el lugar y la hora y se elabora un patrón o guía. Casual, se efectúa esporádicamente, pero se tienen conciencia de lo que se observa. Entre las principales ventajas a destacar se denota el registro de hechos reales, no opiniones.

Esta técnica recopila situaciones que no se pueden reproducir y esto conlleva a ser más real al no poderla repetir.

Entre las **DESVENTAJAS** principales cabe señalar que la presencia del observador puede interferir entre los sujetos observados ya que estos dejarán de exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidades de observación.

Es necesario complementarla con otra técnica, pues en ocasiones sólo da indicios de necesidades de capacitación.

Dentro de la venta de piso, ésta es la técnica más utilizada para detectar necesidades de capacitación a través de la observación que realizan personas ajenas a la empresa.

CUESTIONARIO

Consiste en que una persona o un grupo de personas respondan en forma personal a preguntas planteadas por escrito. Pueden escribirlas en una o varias líneas o marcando con algún signo (cruz, círculo, letra, etc.)

Los cuestionarios pueden elaborarse en forma abierta o cerrada, Cuestionarios de preguntas ABIERTAS, son los que están conformados a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias por parte de los cuestionarios. Las preguntas de un mismo cuestionario, serán respondidas de múltiples formas según al número de sujetos aplicados. Es por esto que el análisis de estas respuestas es complicado.

Los cuestionarios de preguntas cerradas, están formulados con preguntas de respuestas breves (una o varias palabras) o admiten la elección de una o varias opciones (verdadero - falso, relación de columnas, opción múltiple). La forma de analizar estas respuestas es muy rápida, pero el planteamiento de la interrogación es restringida y no se puede preguntar todo con profundidades como en el cuestionario abierto.

VENTAJAS. Es una técnica muy económica ya que puede aplicarse a varios sujetos al mismo tiempo. La forma de aplicarlo es sencilla. Permite la validación antes de la aplicación definitiva.

Pueden elaborarse cuestionarios para detectar necesidades de un puesto, partes de un puesto, área o toda la empresa.

En el caso del cuestionario cerrado, "Es fácil de tabular e interpretar. Es aconsejable construir antes una hoja de tabulación, anticipando cómo serán clasificados e interpretados antes de decidir la forma definitiva de la pregunta..." (34)

DESVENTAJAS. No pueden aplicarse a personas que no saben leer ni escribir.

Las respuestas pueden ser falseadas en forma inconsciente o de modo deliberado.

ENCUESTA

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

Las encuestas se clasifican de acuerdo al campo que tratan de explorar: demográficas, ocupacionales, educativas, de actitudes (religiosas, políticas), etc.

VENTAJAS. Permite establecer un contacto directo entre investigador y encuestado, con ello se propicia vencer la resistencia. En caso de que el encuestado no comprenda las preguntas, éstas pueden volver a plantearse, también se puede proporcionar mayor información si es necesario.

DESVENTAJAS. Invierte mucho tiempo, ya que se tiene que realizar en forma personal. Para diseñar y aplicar encuestas se necesitan conocimientos y habilidades especiales.

LISTA DE VERIFICACION

Uno o varios empleados dan su opinión por escrito sobre algún asunto,

(34) BEST, J.V. Cómo Investigar en Educación. Ediciones Morata. Madrid, 1974
P. 142

anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.

Esta técnica se clasifica en: Simples y de jerarquización. Las simples consisten en que los sujetos marquen las cuestiones pertinentes con un signo, comunmente es una "x".

Las de jerarquización, son aquéllas en las que los sujetos ordenarían con números progresivos, las cuestiones planteadas.

Entre las VENTAJAS a destacar cabe señalar que las listas de verificación pueden aplicarse en forma individual y colectiva, siendo esta última de mayor rapidez y facilidad de aplicación.

El análisis de los resultados de estas listas es muy sencillo.

Esta técnica puede elaborarse para investigar las necesidades de capacitación de una parte de un puesto, para todo el puesto y para una área de conocimiento común a toda la empresa.

DESVENTAJAS. En este instrumento se pueden explicar las cuestiones planteadas pero no puede modificarse.

Dado que no implica un análisis concienzudo de las cuestiones, ya que sólo requiere poner algunas marcas, se puede prestar a contestarlo con ligereza y, aún más, a deformar intencionalmente la respuesta.

TECNICA DE TARJETAS

Dentro de esta técnica, se debe entregar a los investigados una serie de tarjetas en las que deberán anotar las tareas o actividades de sus puestos. Posteriormente deberán separar aquellas en las que crean tener necesidades de capacitación y anotarán al reverso de las mismas las razones que justifican sus puntos de vista. También es conveniente que las que separaron las ordenen de acuerdo al grado de prioridad.

Las tarjetas son clasificadas en: Las que se " refieren " a áreas de

conocimientos comunes a toda la empresa o a varios puestos. Por otra parte están las "relativas" a las tareas de un sólo puesto.

VENTAJAS. Esta es una técnica que puede aplicarse en forma individual y colectiva, esta última economiza mucho tiempo. Es una técnica atractiva, que resulta novedosa y motivante a los participantes.

Su aplicación es muy sencilla y rápida.

Los resultados obtenidos se pueden tabular fácilmente. La elaboración de las tarjetas no exige conocimientos especiales.

DESVENTAJAS. No puede aplicarse a personas con problemas de lectura y escritura. En ocasiones los sujetos no son capaces de discernir las prioridades de las necesidades expuestas en las tarjetas. Se pueden falsear las respuestas, ya sea en forma inconsciente o deliberada.

PERIODO DE ACTUACION

El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un período determinado, - que puede ser de meses, con el propósito de conocer lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación.

Esta técnica es una variante de la observación, la diferencia entre ellas consiste en que el período de actuación es una observación específica del desempeño de un puesto determinado y cuya duración es más prolongada.

VENTAJAS. Permite observar la actuación del personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso específico. Se emplean formularios de registro y su aplicación es de tipo colectivo. Este instrumento puede aplicarse a directivos, mandos intermedios y supervisores.

DESVENTAJAS. Los empleados pueden falsear la situación, dado que saben que están siendo evaluados. Implica mucho tiempo y requiere la elabo-

ración de instrumentos de acopio de datos. No proporciona directamente - las necesidades de capacitación; se centra más bien en el desempeño. Es - necesario que junto a este instrumento, se apliquen otros para detectar me - jor las necesidades de capacitación. Es costoso y requiere mucha objetivi - dad.

INVENTARIO DE HABILIDADES.

Consiste en la opinión personal que ofrecen las personas que tienen - empleados a su cargo (jefes, supervisores, gerentes), con respecto a las - necesidades de capacitación de su área o puesto, las cuales se registran en un cuadro que contiene las funciones del puesto.

VENTAJAS. Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de ca - pacitación de todos los subordinados de un jefe determinado. La preparación del material es de fácil elaboración y sencilla aplicación. El manejo de la técnica no exige más que el conocimiento del puesto y el personal. Pro - porciona informaciones valiosas respecto de la justificación de las necesi - dades y de las características del personal, en una sola ocasión.

DESVENTAJAS. La técnica se torna menos valiosa cuando el jefe o super - visor desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de - sus subordinados. Los resultados de la técnica se ven afectados por la - subjetividad de los jefes o supervisores con respecto a su personal (prefe - rencias y rechazos).

PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Un individuo o un grupo de ellos se somete a exámenes teóricos o prác - ticos con el objetivo de conocer en qué medida posee los conocimientos, ha - bilitades y actitudes exigidos para desempeñar con satisfacción su puesto de trabajo o parte del mismo.

Las pruebas de desempeño pueden dividirse en: Teóricas o de conocimientos, práctica u operativas y de actitudes.

VENTAJAS. Es de las mejores técnicas para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

No permite la deformación y el ocultamiento de las necesidades de capacitación que posee el sujeto, ya que es sometido a una situación objetiva en la que demuestra los conocimientos, habilidades y actitudes que exige su puesto.

DESVENTAJAS. La elaboración de las pruebas de desempeño requiere de personal especializado, además de implicar más tiempo que el exigido por otras técnicas.

Es difícil elaborar pruebas que evalúen cabal y objetivamente algunos puestos de trabajo. Dichas pruebas deben ser válidas, confiables y objetivas.

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS O GRUPS SSS (buzz groups)

Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, la mayoría de veces divididos en subgrupos, se reúnen para analizar un problema o asunto y emiten su consenso del mismo.

VENTAJAS. Permite en poco tiempo obtener mucha información. Propicia un clima que reduce las resistencias de los participantes. Compromete al grupo completo, con las decisiones que se toman.

DESVENTAJAS. Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación. En ocasiones se obtienen informaciones emocionales más que objetivas. Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada y que el investigador en ocasiones no puede manejar. Es aconsejable aplicarla únicamente a mandos medios.

Se necesitan habilidades especializadas, por parte del investigador, como manejo de grupos.

COMITES

Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para tratar un asunto, como por ejemplo las necesidades de capacitación, y para ello formularán proposiciones específicas en torno a las mismas y vigilarán su adecuada implementación.

Como se menciona en este punto, dentro de la Ley Federal del Trabajo, (Art.153-I) se instauró la integración de COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, las cuales se conformarán por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

VENTAJAS. Permite agrupar gran cantidad de opiniones, hechos y puntos de vista que pueden facilitar el proceso de determinación de necesidades de capacitación. Incluye los puntos de vista y opiniones de los trabajadores y del patrón.

DESVENTAJAS. Los miembros de los comités generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones. Muchos de los miembros no están comprometidos con los propósitos del comité. La mayoría de los miembros no poseen conocimientos especializados en materia de capacitación, ni determinación de necesidades de capacitación. Por lo general se auxilian del departamento de capacitación o de algún asesor especializado.

TORMENTA DE IDEAS

Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analiza con cuidado.

VENTAJAS. Proporciona información abundante respecto a evidencias de problemas y posibilidades de resolver necesidades de capacitación. Propor

cional libertad de participación a todos los sujetos. Compromete emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas.

DESVENTAJAS. No arroja necesidades individuales de capacitación. En ocasiones las informaciones que se generan son solamente opiniones personales, más que datos objetivos. Se requiere de habilidades especializadas - para su manejo, ya que el investigador debe controlar las situaciones problemáticas que se presenten.

SIMULACION O ROLE PLAYING

Un sujeto, o un grupo de ellos, son sometidos a una situación que aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el objetivo de observar sus reacciones y manejo que se hace de las mismas. En el caso de la determinación de necesidades de capacitación, se pretende conocer el desempeño del personal en tareas específicas. Entre los tipos de simulación más comunes, se encuentran: dramatización, estudio de casos, charola de entrada y juego de negocios.

VENTAJAS. Permite apreciar algunas conductas de los trabajadores en condiciones más o menos reales. Facilita que los participantes adquieran una conciencia más clara y vívida de sus propias necesidades de capacitación.

DESVENTAJAS. La elaboración del material es difícil de realizar y necesita de conocimientos especializados. El material en ocasiones implica el invertir mucho tiempo y equipos costosos. No es aplicable en todos los puestos, ni niveles.

EVALUACION DE MERITOS.

El supervisor o jefe de área registra en un formato especial para el caso, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso

de tiempo determinado y formula recomendaciones para su mejoramiento.

VENTAJAS. Proporciona una visión general del desempeño personal. - Permite conocer la actuación del personal, para proponer medidas relativas a motivación, ascensos, transferencias, incentivos, etc.

DESVENTAJAS. Se realiza esporádicamente, con lo cual la información que incluye no siempre está actualizada. En ocasiones no incluye aspectos específicos sobre necesidades de capacitación, por lo cual es necesario incluir un formato especial para dicho objetivo.

PLANEACION DE CARRERA

Uno o varios sujetos, auxiliados por el departamento de capacitación - de la empresa, plantean estrategias específicas de educación, de autodesarrollo y de capacitación, con miras de alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él.

VENTAJAS. Representa un serio compromiso de los sujetos con metas -- educativas y de capacitación que ellos mismos definieron. Muchas de esas metas engloban necesidades de capacitación actuales y futuras.

Permite futuros ascensos.

DESVENTAJAS. Tiene poco valor para personas sin motivaciones y que - no desean comprometerse en esfuerzos a largo plazo, ni cambiar hábitos muy arraigados. No siempre se señalan con claridad las tareas en que se requiere capacitación, ni las causas que lo justifiquen, dado que su enfoque se - centra en lo prospectivo. Puede incluir aspectos que el sujeto desea - - aprender, pero de escaso valor para la problemática del puesto. Invierte - mucho tiempo para la evaluación del avance del programa educativo.

Requiere un conocimiento profundo de los puestos existentes. (35)

(35) Todo lo relativo a este tipo de Técnicas CFR.MENDOZA NUÑEZ A. Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed.Trillas. México, 1984 Pp 73 a 128.

Otras formas a través de las cuales pueden determinarse necesidades de capacitación son:

CONSULTORES

Consiste en el empleo de especialistas externos a la compañía que auxilian en la determinación de las necesidades de capacitación y también en las formas de satisfacerlas. Existen muchos despachos que se dedican a ofrecer este tipo de servicio, teniendo la ventaja de traer ideas originales y nuevas, así como de ser imparciales ante los conflictos. La desventaja, es la inversión en tiempo que deberán realizar para adentrarse a las políticas y sistemas de la empresa.

PLATICAS INFORMALES

En una organización, las personas encargadas de la capacitación conocen a gran parte de los integrantes de la empresa, por lo que sostienen pláticas con ellos. De estas pláticas pueden salir muchas ideas e inquietudes sobre capacitación.

ENTREVISTAS DE SALIDA

Al entrevistar a las personas que abandonan una empresa, éstas pueden dar una guía útil sobre cómo se podrían mejorar las cosas. Algunas de estas mejoras se pueden realizar con el proceso de capacitación.

ESTUDIOS ESPECIALES.

En ocasiones las organizaciones llevan a cabo estudios especiales, ya sea para calcular los cambios por expansión o cambios en la dirección. Estos estudios pueden demostrar necesidades de capacitación.

QUEJAS

El análisis de las quejas recibidas por parte de los clientes de - empresas que ofrecen servicios, pueden dar la pauta de necesidades de - capacitación en las diferentes áreas de la organización.

CRISIS

Las crisis que enfrentan las empresas son una buena oportunidad pa ra estudiar las necesidades de capacitación, ya que inmediatamente obli gan a pensar y cuestionar qué las originó, de esta manera, habrá situa- ciones que se identifiquen con carencias de capacitación.

PLANES Y POLÍTICAS

Los planes a corto, mediano o largo plazo que tenga una empresa, - así como un cambio en sus políticas pueden originar necesidades de capa citación.

SOLICITUDES, RUMORES Y SUGERENCIAS

Dentro de la comunicación informal de una empresa, el capacitador puede encontrar una amplia fuente de información sobre necesidades de - capacitación.

Las solicitudes y sugerencias hechas por el mismo personal en cuap to a capacitación, así como los rumores de varios tipos, podrán enrique cer favorablemente la detección de necesidades.

Cada una de las técnicas mencionadas, tienen sus ventajas y limita-- ciones como se señaló.

Será una obligación indispensable del capacitador de la empresa, - hacer una buena selección de las mismas, ya que de fallar en la determi

nación de las necesidades de capacitación equivale a fracasar en la solución del problema que se pretende atacar.

Determinar las necesidades permite el diseño de los objetivos, que son la base indispensable para el éxito de un buen sistema de capacitación.

2.1.2. PLANEACION DEL MODELO CURRICULAR

Este punto hará referencia al paso o momento didáctico de la realización de la capacitación dentro del área empresarial.

Para la elaboración del programa de capacitación que se propone en el capítulo IV, se hará referencia al modelo curricular de José A. Arnaz, expuesto en su libro "La planeación curricular", (36) pero adaptándolo a las necesidades de la empresa que lo solicita.

Se ha escogido este modelo curricular, por ser completo, ya que -- abarca todas las suboperaciones de la realización y además es sencillo -- de comprender y fácil de llevar a la práctica.

CURRICULO es una palabra latina que significa CONJUNTO DE ESTUDIOS y se define como "Un plan que norma y conduce, explícitamente, un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje". (37)

Los elementos que componen el curriculum elaborado por José A. Arnaz son los siguientes:

1. Objetivos curriculares. Son los enunciados con los que se describe, en forma general, el aprendizaje que deberán lograr los participantes en un sistema específico de enseñanza-aprendizaje.
2. Plan de estudios. Conjunto de contenidos temáticos, selección

(36) ARNAZ, JOSE A. La planeación curricular. Ed. Trillas. México, 1985. Pp. 74

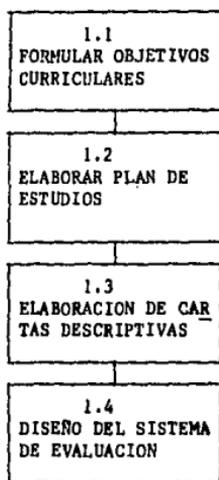
(37) ARNAZ, JOSE A. Ibidem P.9

nados para el logro de los objetivos curriculares, así como la organización en que deben ser tratados, su importancia y el tiempo previsto para su aprendizaje.

3. **Cartas descriptivas.** Son las guías detalladas de los cursos, es decir, las formas operativas en que se distribuyen y abordan los contenidos seleccionados.
4. **Sistemas de evaluación.** Es la organización adoptada respecto a la evaluación y acreditación de los participantes.

ELABORACION DEL
CURRICULO

1.0



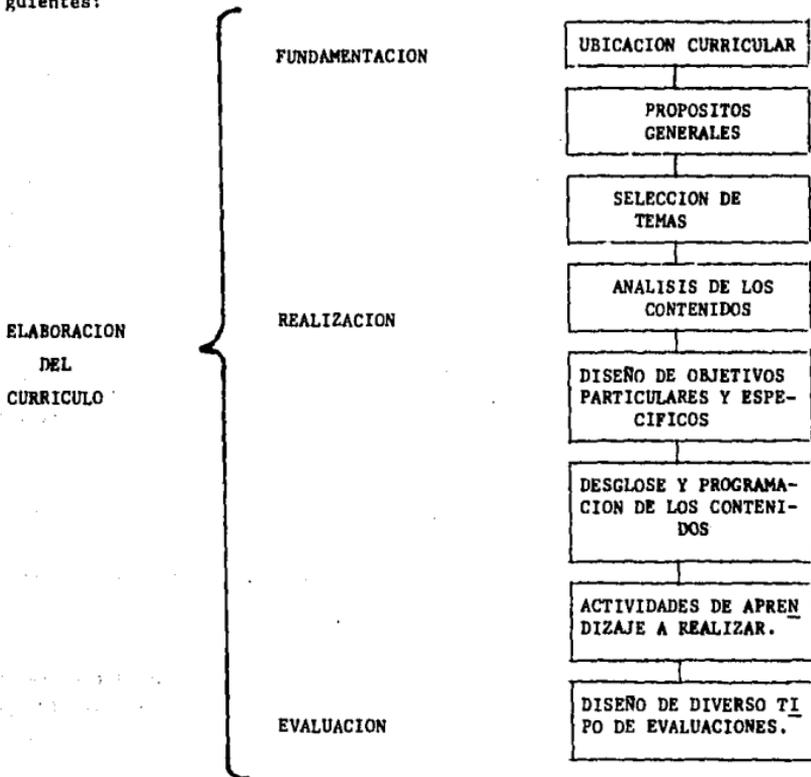
El elaborar el curriculum consta de las cuatro operaciones señaladas en el esquema anterior. Estas operaciones se encuentran conformadas a su vez de otras suboperaciones.

Todos los elementos que conforman la elaboración del curriculum, deben actuar relacionados entre sí, ya que al fallar alguno, no se lograrían

los propósitos generales de aprendizaje y el curso o programa no poseerá un auténtico valor educativo. Se debe pues entender que el curriculum es un verdadero sistema educacional

Como sistema se entiende: "Un organismo deliberadamente planeado, compuesto de elementos relacionados e interactuantes que son empleados para funcionar de manera integrada a fin de lograr propósitos predeterminados" (36)

Las suboperaciones de las cuales consta un curriculum son los siguientes:



(36) GAGO HUGUET, ANTONIO: "Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje." Ed.Trillas México 1985 P. 26

La fundamentación es una implementación de tipo teórico que conforma la base para los demás elementos del currículum y consta del siguiente elemento:

- UBICACION CURRICULAR. Es el marco de referencia que condiciona al programa dentro de un sistema.

Después de la fundamentación, continúa la suboperación, denominada: REALIZACION.

- La realización, consiste en sistematizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la elección de métodos y técnicas que permitan lograr el óptimo aprendizaje en el mínimo de tiempo. Sus elementos son:

- Propósitos generales enunciados con los que se describe, en forma general, el aprendizaje que deberán lograr los participantes dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje impartido en la capacitación, producto del análisis de las necesidades detectadas y la búsqueda de su satisfacción.

- Selección de temas, listado de temas que se van a tratar en los cursos.

- Análisis de los contenidos, jerarquización de los temas de los más importantes a los menos, y conforme a las prioridades de las necesidades de capacitación.

- Diseño de los objetivos particulares y específicos, los primeros hacen referencia a oraciones que describen los aprendizajes a lograr en un nivel intermedio. Los segundos están destinados a determinar, con la mayor precisión posible, los aprendizajes que deberán lograr los participantes con cada uno de los contenidos de los cursos.

- Desglose y programación de los contenidos elaboración de un cuadro sinóptico que permite visualizar de forma general la totalidad de los cursos.

Aquí se seleccionan las actividades de aprendizaje a realizar a través de la elección de métodos y técnicas que vayan de acuerdo a los objetivos y contenidos señalados.

La evaluación sirve para orientar y/o normar el valor del aprendizaje logrado, comparándolo con el que se encuentra descrito en los objetivos de aprendizaje.

Este elemento será ampliamente detallado en el Punto 2.3 de este capítulo.

Por la importancia que reviste para la etapa de realización dentro de este punto, se hablará en forma general de cada una de las suboperaciones que la conforma:

- PROPOSITOS GENERALES. Esto hace referencia al diseño de los objetivos generales de aprendizaje que se pretenden conseguir al final de un proceso educativo.

Como objetivo se entiende: "Aspectos manifiestos y claramente observables del comportamiento de un sujeto, que se esperan de él como producto o resultado concreto del aprendizaje." (39)

Los objetivos deben cumplir los siguientes requisitos:

- A) Ser claros. Un objetivo claro y bien formulado deberá comunicar la imagen exacta de lo propuesto por la persona que lo redacta.
- B) Ser medibles. Es decir que respondan a situaciones que puedan objetivarse.
- C) Expresados en términos de conducta. Esta característica va ligada con las dos anteriores. Sólo los objetivos conductuales resultan medibles y claros en su formulación. Esto significa que un objetivo será útil en la medida en que precise lo que el participante será capaz de hacer o realizar para dar testimonio de que ha alcanzado el mismo.

Para que un objetivo sea realmente operativo, debe reunir los si--

güientes elementos:

- ° Enunciando en la tercera persona de un verbo conductual y medible
- ° Referido a un contenido sobre el cual se llevará a cabo la actuación señalada por el verbo.
- ° Expresado en proporciones de exactitud y eficacia.
- ° En ocasiones se debe señalar añadir el lugar o material que permite llevarlo a cabo.

SELECCION DE TEMAS Y ANALISIS DEL CONTENIDO.

Seleccionar los temas consiste en anotar los temas que se van a desarrollar en el curso o programa.

Los temas deben seleccionarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que sean acordes con los objetivos generales.
- Que posean calidad.
- Tomar en cuenta la extensión de los temas con relación a la duración del curso.

Los contenidos equivalen a las nociones que es preciso aprender, según un orden ascendente y progresivo.

Los contenidos son considerados como: "Un sistema orgánico de valores culturales que se traducen..., en determinadas normas y habilidades"
(40)

El análisis de los contenidos, es una parte muy importante en el diseño de un curso o programa y sirve para:

- ° Observar la importancia de los temas y su grado de dificultad
- ° Jerarquizar la evaluación.
- ° Hacer el cálculo del tiempo didáctico.
- ° Precisar la exigencia que se va a pedir en las diferentes actividades.

(40) FERNANDEZ-SARRAMONA. "La educación". Ed. Ceac. Barcelona. 1984. P. 315

- ° Precisar la continuidad del curso o programa (dar un orden lógico).

Para realizar el análisis del contenido se debe utilizar una técnica, la cual consiste en los siguientes pasos:

- Hacer una lista de los temas que ayudan a cumplir los objetivos generales.
- Realizar una relación intuitiva de los temas seleccionados, por medio de una MATRIZ DE CONCETIVIDAD, la cual permite ver la relación conceptual que posee cada uno de los temas con los demás.
- DISEÑO DE OBJETIVOS PARTICULARES Y ESPECIFICOS.

Esta suboperación, consiste en planear los objetivos que según la amplitud se denominan: PARTICULARES Y ESPECIFICOS.

Los primeros son aquéllos que se alcanzan a lo largo del curso o programa.

Los específicos son los que se logran al final de una sesión o tema.

- DESGLOSE Y PROGRAMACION DE LOS CURSOS.

Este paso consiste en elaborar un cuadro sinóptico el cual permite visualizar la totalidad de los cursos en forma eficaz.

Los enunciados principales, de los que debe constar este cuadro son:

- ° TEMAS Y SUBTEMAS
- ° ACTIVIDADES
- ° METODOS
- ° TECNICA
- ° MATERIAL DIDACTICO
- ° TIEMPO DIDACTICO: GLOBAL Y PARCIAL
- ° EVALUACION

- ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE A REALIZAR.

Este es el último paso de la realización y esta sirve para:

1. Sistematizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, buscar los métodos más efectivos para lograr el óptimo -- aprendizaje en el mínimo tiempo.

Los métodos, técnicas, materiales didácticos y tiempos deben ser - seleccionados de acuerdo al establecimiento de los objetivos y a los contenidos señalados.

° El método es como un camino que conduce a un fin u objetivo de terminado.

Existen muchos métodos, pero no se puede hablar de uno que sea ideal, es decir el mejor, todos serán buenos y darán los resultados desea dos siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes al curso, con el tiempo de - que se dispone y otros factores así mismo interesantes. También es impor tante señalar que para que un programa sea bueno, debe contar con una va riedad de métodos de enseñanza, es decir, alternarse diversos métodos en el programa.

° COMO TECNICA , se entiende: "Conjunto de procedimientos de una ciencia o un arte" o "habilidad para usar estos procedimientos". (41)

Al hablar de técnicas de capacitación y adiestramiento, han de entenderse éstas como las herramientas necesarias a utilizar para lograr el propósito del método.

Las técnicas se distinguen de los métodos, por las siguientes carac terísticas:

" A) Son formas específicas de organización de los participantes y empleadas por los capacitadores.

B) Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran

juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.

- C) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves." (42)

Al elaborar un programa, las técnicas deben seleccionarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que vayan acordes a los temas y subtemas seleccionados.
- Tomar en cuenta el número de participantes en el curso y sus características.
- Observar el tiempo didáctico del que se dispone.
- Que vayan relacionadas con los objetivos y métodos escogidos.

° MATERIAL DIDACTICO. Los contenidos llegan a los participantes de un curso a través de unos "SOPORTES", denominados MATERIAL DIDACTICO, el cual les permite desarrollar las actividades necesarias para su aprendizaje. La enseñanza sin material se limitaría a un hablar-escuchar-pensar.

Los materiales o RECURSOS DIDACTICOS se definen como: "Medios materiales de que se dispone para conducir el aprendizaje de los alumnos". (43)

Existe un gran número de materiales didácticos, estos serán seleccionados de acuerdo a los objetivos, temas, métodos, técnicas, etc. pero principalmente con los recursos de que disponga la Empresa.

TIEMPO DIDACTICO. El tiempo didáctico, hace referencia a la distribución de los minutos para cada sesión, tema, actividad, etc. Dentro de un programa o curso, deben sumarse el total de duración de éste.

Para planear el tiempo didáctico, se deben tomar en cuenta el logro de los objetivos, el análisis del contenido y el tipo de actividades a realizar. Además es necesario dejar un pequeño tiempo extra, por si algún inconvenientes sucediera.

(42) MENDOZA NUÑEZ. ALEJANDRO. Capacitación práctica en las organizaciones, Ed. Trillas. México. 1985. P. 19

(43) FERRANDEZ SARRAMONA. Op.cit., P 322

2.2. REALIZACION DE LA CAPACITACION

La realización de un curso o programa, deberá hacerse según lo planeado, pero teniendo en cuenta que algún elemento puede ser modificado según las circunstancias del momento, ya que existen determinadas variables que no pueden preverse, como por ejemplo, el estado sífico o psicológico de los sasisten--tes a un proceso educativo.

En virtud de que esta etapa de la capacitación implica la aplicación - - práctica de lo planeado, y siendo ésta el objeto de la aportación del presente trabajo, este punto se detallará en el Capítulo IV.

2.3 EVALUACION DE LA CAPACITACION

La evaluación es el último paso del proceso de enseñanza-aprendizaje y consiste en una retroalimentación, para verificar el logro de los objetivos generales.

Para que la evaluación del programa resulte efectiva, deben tomarse en cuenta dentro de la etapa de la planeación los siguientes criterios:

- A) Antecedentes.
- B) Que vaya acorde a los objetivos generales, particulares y específicos.
- C) Relación con los métodos, técnicas y materiales didácticos.
- D) Deben cumplirse dentro del tiempo didáctico planeado para los mismos.

Existen varios tipos de evaluación, las tres más importantes son:

1. **EVALUACION DIAGNOSTICA.** Esta consiste en detectar las necesidades del programa, de los antecedentes y características de los participantes.
Ej. Detectar a través de un cuestionario, el grado de comprensión de un curso anterior cuya relación con el actual es definitiva.
2. **EVALUACION INTERMEDIA O FORMATIVA.** A través de ella se verifica el logro de los objetivos particulares y específicos del curso. Es de gran importancia, pues de no estar lográndose el propósito será necesario retroceder
3. **EVALUACION SUMARIA O FINAL.** Esta proporciona, el logro de los objetivos generales del curso o programas.

Entre las técnicas de evaluación del aprendizaje, más conocidas y -
utilizadas están:

- TECNICAS DE
EVALUACION
DEL APRENDI
ZAJE.
1. ESCALAS
- De calificación
 - Numéricas
 - Gráficas
 - Descriptivas
 - Cualidad
 - Cantidad
2. PRUEBAS OBJETIVAS
- De evocación
 - ° Respuesta breve
 - ° Complementación
 - ° Texto incompleto
 - ° Gráficas
 - De discrimi-
nación
 - ° Dos opciones
verdadero o falso
 - ° Opción múltiple
 - ° Justificación de
opción.
 - De reconoci-
miento
 - ° Selección múltiple
 - ° Elección de la me-
jor respuesta
 - ° Asociación
 - De identifi-
cación
 - ° Ordenación
 - ° Localización
3. PRUEBAS ORALES
- Preguntas estruc-
turales e indivi-
duales.
 - Dinámicas grupa-
les
 - Preguntas sobre la marcha del
curso o programas
 - Participación de los alumnos
4. PRUEBAS ESCRITAS
- Escalas
 - Pruebas objetivas
 - Pruebas de ensayo amplias y
breves
 - Pruebas de libro abierto
 - Cuestionarios
5. ENTREVISTA

Todo programa de capacitación debe evaluarse en los siguientes aspectos: (45)

- La reacción del grupo y la del participante
- El aprendizaje
- Las actitudes
- Los resultados

I. LA REACCION

Esta puede entenderse como el grado en que los participantes disfrutaron de los cursos: equivale a medir sus sentimientos, no su aprendizaje.

Para evaluar la reacción, se requiere:

- A) Determinar lo que se quiera investigar en cuanto a la conducción, programa, logro de objetivos y otros.
- B) Diseñar el cuestionario de evaluación.
- C) Aplicar el cuestionario.
- D) Analizar la información.

Una vez aplicada esta evaluación, se debe proceder a estudiar detenidamente los comentarios y sugerencias, así como los diferentes ítems, de manera que esta información ayude a la elaboración de futuros programas de capacitación, así como para corregir errores en las próximas exposiciones del instructor.

2.- APRENDIZAJE ADQUIRIDO

El hablar con entusiasmo y simpatía, poseer excelentes materiales didácticos, un salón confortable, etc., no implica el transmitir totalmente conocimientos, sólo haber dicho y hecho las cosas bien.

Dado que el aprendizaje implica un cambio y éste es individual, la evaluación del aprendizaje requiere que:

- A) Cada participante se evalúe en forma que se pueda determinar cuantitativamente
- B) Se realice de preferencia antes y después del aprendizaje
- C) Si es posible, tener un grupo de control que no haya recibido capacitación

(45) -----

para poder comparar la actuación entre éste y el capacitado

- D) Se organicen estadísticamente los resultados para probar el aprendizaje.

Existen varias formas de evaluar el aprendizaje que se logra en los cursos, sin ser precisamente a través de exámenes escritos, como por ejemplo a través del:

DESEMPEÑO EN EL AULA. Esta vendrá siendo un tipo de evaluación intermedia. Aquí el instructor a través de la observación podrá verificar el grado de aprendizaje de cada uno de los temas que expone mediante la aplicación de ejercicios, preguntas orales, dinámicas grupales, discusiones, participaciones, etc.

3.- LAS ACTITUDES.

Es el más difícil de los elementos a evaluar por su subjetividad, ya que el conocimiento de un determinado tema no obliga al cambio de actitud necesario para que se logren los objetivos previstos con base en la detección de necesidades.

De tal forma que, para desarrollar una modificación actitudinal dentro del trabajo, es necesario:

- ° Se quiera mejorar
- ° Se reconozcan las propias debilidades
- ° Se trabaje en un ambiente favorable
- ° Se tenga la ayuda y apoyo de los involucrados en el proceso y de una persona hábil que comparta el interés

4. LOS RESULTADOS

El proceso de capacitación en las empresas, como ya se ha mencionado, encierra varios propósitos, entre ellos:

- Lograr los objetivos de la empresa. (Que en este caso, serán generar utilidades a través de las ventas que se realicen).
- Mejorar la calidad de vida de los empleados
- Dar cumplimiento al mandato legal

Sin embargo, para las personas, uno de los propósitos principales a lograr es el primero mencionado. Por lo tanto, a los integrantes de la dirección

de una empresa lo que les interesará en gran medida serán los resultados que se obtengan a través de la capacitación.

Una vez finalizado un programa o curso y haberlo evaluado, deberá realizarse un último paso denominado SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en un lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

Es importante hacer notar que el seguimiento es realmente el paso donde se verificará qué tanto se ha aprendido y en qué forma se practica lo aprendido.

Si se llegaran a detectar deficiencias o anomalías en los trabajadores - capacitados, se tendrá que realizar un re-capacitación.

De esta forma continuará el proceso dinámico de la capacitación, ya que una vez resulta o combatida una necesidad, surgirá una nueva.

T E M A I I I

A continuación se presenta un panorama descriptivo de la importancia y desenvolvimiento de la actividad de ventas, como preámbulo y sustentación del proyecto práctico objeto de este trabajo, que ha sido desarrollado en este campo económico en un sistema de tienda departamental.

3. CONCEPTO ACTUAL DE LA VENTA

La venta es una actividad, que todo ser humano realiza durante toda su vida.

¿O qué, acaso no vendemos ideas, sentimientos, etc.?

En la actualidad, nuestro país se ha visto alterado por una tremenda -- crisis económica, la cual ha afectado a muchos de los sectores productivos, -- entre ellos al de COMERCIO.

Dentro del comercio, la venta ha resentido fuertemente este bache y es por ello que debe dársele un gran empuje, siendo uno de los elementos contribuyentes en la resolución de este problema: el vendedor profesional.

La conducta de la fuerza de ventas para solucionar este problema, es -- determinante.

Los vendedores son elemento fundamental en los resultados a obtener; su dinámica función de enlace entre el productor y el cliente hace decisiva la -- influencia en la productividad de nuestros días.

Toda persona que desee desempeñar con excelencia la actividad de la venta en esta época de crisis, debe poseer una buena capacidad de respuesta y -- adaptación a los cambios que sobrevienen; debe tener capacidad para innovar y crear nuevos modos de hacer las cosas, como crear técnicas de ventas y desarrollar un verdadero espíritu de servicio.

Las empresas dedicadas a prestar este tipo de servicio, como es la venta, deberán conscientizarse de la importancia de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y motivar al personal de ventas, todo ello establecerá buenas condiciones para lograr el éxito.

El consumidor actual es más cuidadoso de las compras que efectúa, ya no compra sólo por comprar, ahora se ha tornado inseguro, incierto y desconcertado, así como, exigente y cuidadoso; sin embargo, estos estados anímicos -- del cliente pueden vencerse, siempre y cuando se encuentren con un verdadero consejero profesional que los ayude a resolver parte de sus problemas económicos y psicológicos en una actitud de servicio sincera, con conocimientos y honradez para apoyarlo con una información veraz.

La venta es una actividad sumamente complicada no tan sólo por la competencia fuerte que existe, ni por la cantidad de artículos semejantes en calidad y precio que hay en el mercado actual, sino por lo difícil que resulta -- encauzar la conducta de los clientes. A pesar de esto, el vendedor tiene el poder influir en ellos a través del conocimiento y de la mercancía que vende y del servicio que brinda, convirtiéndose este proceso en un GANAR - GANAR.

El cliente gana al comprar los beneficios de lo comprado. El vendedor gana al recibir los beneficios de lo que paga el cliente, su recomendación, apoyo, lealtad y confianza.

Ha de decirse además que la venta más que una tecnología es una actitud de servicio y una predisposición a realizar el proceso de la comunicación de carácter persuasivo que impulse al cliente a tomar una decisión positiva de compra sobre la mercancía ofrecida por el vendedor.

Por último, la venta es una relación humana, donde el vendedor profesional ha de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, que podrá lograr a través de la capacitación para así brindárselos a sus clientes.

3.1 HISTORIA DE LA ACTIVIDAD DEL COMERCIO.

La venta como una actividad laboral, ha sufrido una serie de cambios a través de los años y está asociada al desarrollo histórico del comercio, como a continuación se describe.

Así pues, su inicio se remonta hace 40,000 años cuando el hombre primitivo carecía del fuego y de la cerámica, es decir, cuando el hombre al no poder llevar la carne sobrante de los animales sacrificados a sus guaridas pues se le hacían perecederas, tenían que salir a cazar diariamente para poder subsistir.

La obligada caza diaria, pronto hizo que adquiriera destreza y especialización en este acto, hasta el punto de que cazaba más de lo que podía comer. Así le quedaban más pieles de las que podía utilizar para cubrir su cuerpo.

Sin embargo, en el grupo humano, algunos resultan menos aptos y hábiles para la caza. Pronto éstos se dedican a efectuar el TRUEQUE ("cambiar, permutar, mudar, dar o tomar una cosa por otra") (47) de las pieles sobrantes por otros artículos necesarios para ellos y que tal vez no poseían, por ejemplo las espinas del pescado con las que cosían las pieles.

Con el traslado constante a lo largo de ríos, para encontrar el mar o lagos, tuvo inicio la actividad de la venta, bajo la modalidad de trueque.

Más tarde, comenzó una forma de actividad comercial sencilla, cuando algunos clanes desarrollaron un talento especial en la confección de vestimenta; en tanto otros se especializaban en la caza y más adelante otros iniciaron actividades agrícolas.

5,000 A.C., en la edad de bronce, aparecen ciertas actividades comerciales mejor configuradas.

(46) Este punto está basado en DUNCAN, D.J. Práctica de venta minerista. Ed. El Ateneo, Argentina, 1973.

(47) Diccionario ARISTOS. Ed. Ramón Soperena, S.A. Barcelona, 1969 p. 609

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Al iniciarse los diferentes pueblos, cada uno poseía una actividad comercial propia, con sus características específicas. Entre las civilizaciones -- que más destacan en esta actividad están:

a) LOS FENICIOS

Envidiablemente situados para comerciar con Europa, Asia y Africa, los fenicios se ubican en una banda de tierra costera (actualmente Siria), con un litoral muy abundante en puertos naturales. Las montañas del Líbano les ofrecían protección y además abundante madera con la que construían sus naves.

Empezaron a comerciar aproximadamente en el año 2,000 A.C. y llegaron a su apogeo en el Mediterráneo oriental años más tarde.

Fueron los grandes transportistas de la época y se dedicaron preferentemente al comercio intermediario, a partir de ciudades fortificadas como Sidón, Tiro, Biblos, Gaza, etc. que aunque separadas entre sí, estaban unidas por fuertes lazos económicos.

Egipto, Babilonia y Chipre constituyen la fuente de aprovisionamiento de -- productos para su comercio, siendo Tiro el centro comercial para la distribución de la tela púrpura, y Sidón para el vidrio.

A pesar de los problemas y peligros que presentaba el surcar los mares con barcos ligeros, sin instrumentos de orientación y control, sirviéndose exclusivamente de su habilidad, valor y conocimientos astronómicos, los fenicios vencieron todo ello y establecieron bases comerciales por varias partes del Mediterráneo, cruzaron el estrecho de Gibraltar, alcanzaron las Islas Canarias y llegaron al norte de la Gran Bretaña. Su principal colonia en África fue Cártago.

Del Medio Oriente, obtenían para sus transacciones oro, plata, marfil y -- piedras preciosas. De Arabia, cargaban incienso y canela.

De la India, llevaban canela. Con Egipto negociaban algodón, grano, tejidos y vino. Palestina les proporcionaba trigo, aceite y lanolina. Explotaron la plata de España y el estaño de Gran Bretaña.

La importancia del pueblo fenicio estribó en ser los agentes activos de asimilación y civilización, sobre todo en la zona del Mediterráneo, en donde representaron un importante papel en la difusión de la civilización oriental de la cual procedían.

La necesidad de controlar sus operaciones comerciales contribuyó a que -- crearan el alfabeto y difundieran el uso de la moneda.

b) LOS GRIEGOS

El comercio de este pueblo presentó dos fases:

- Del año 800 al 500 A.C., durante el cual la actividad se lleva a cabo a través de las ciudades-estados características de esta civilización. La ciudad de Mileto controló las actividades en el Mar Negro, en tanto que Esparta y Atenas dominaron el Mediterráneo.

En esta época aparece el primer sistema monetario y crediticio.

Los griegos establecieron colonias de gran importancia por su economía; las principales estaban localizadas en Francia (Marsella), España (Emporion) y Africa (Cirene).

- Del año 500 al 200 A.C., período en que, a consecuencia de la extensión hacia oriente, el tráfico mercantil griego se desplazó hacia Bizancio, Alejandría y Antioquía.

Grecia manejó con éxito el comercio de la alfarería, los mármoles y los cobres. De entre los productos naturales de su región, fueron objeto de comercio preferencial el aceite de oliva y el vino. Como en su territorio no tenían mu--

chos productos para el comercio, servían de intermediarios a otros países, manejando el oro y la plata de España, los perfumes y metales de otros muchos países.

c) LOS ROMANOS

Aún cuando Roma no fue un pueblo esencialmente comercial, utilizó las vías de comunicación que construyó con fines de conquista para la rápida movilidad de sus legiones. Por estos caminos fluía un tráfico mercantil que precedía del botín, tributos o la explotación de los pueblos conquistados. En un primer momento, el pueblo romano alternó la agricultura y el comercio. Pero la posterior anexión de colonias griegas y cartagineses, que se encontraban en períodos florecientes, originó la creación de una flota mercante, con la cual se inició el auge de su actividad comercial.

Roma instituyó las primeras normas legales que regularon y controlaron las actividades comerciales. Aparecieron así las codificaciones sobre los préstamos y pago de intereses. Se regularon los contratos de compra y venta y se dieron los primeros pasos para institucionalizar las asociaciones mercantiles.

Roma comerció con ganado, marfil, seda, lana, miel, cueros y pieles. Así mismo, fueron objeto de su comercio el trigo, la cebada, el algodón, el lino, el papiro, aceite y vinos. Entre otros productos: plomo, oro, plata, así como sedas, alfombras y esencias que procedían de Oriente.

d) LA VENTA EN LA EDAD MEDIA.

Todas las actividades en general sufrieron un retroceso durante esta época, pero puede decirse que la religión y el comercio no se estancaron, sino que presentaron notables avances.

En la Edad Media se generalizó el sistema monetario metálico, reservando se los monarcas el derecho de acuñar las monedas.

Surgieron también nuevas instituciones de crédito y además aparecieron - nuevos elementos comerciales tales como, los cambistas, los comisionistas, asociaciones mercantiles y rudimentarias instituciones bancarias.

En esta época se perfeccionaron los sistemas para contar y medir, facilitándose así las transacciones comerciales. Sin embargo, el comercio fue frenado por la dificultad de las vías de comunicación. Esto provocó que los vendedores aumentaran en gran medida sus productos y ello hizo que el comercio se fuera reduciendo paulatinamente a los productos de poco valor y de fácil transporte.

La iglesia contribuyó al comercio, debido a las festividades religiosas que celebraba, en las que reunían gran número de personas. Esto permitió la realización de ferias que produjeron un renacimiento en la actividad comercial.

Un paso importante durante la Edad Media fue la aparición de una nueva institución mercantil de excepcional importancia: los GREMIOS. En un principio, éstos tuvieron una finalidad de defensa mutua, pero poco a poco se organizaron en grandes asociaciones mercantiles, que llegaron a adquirir mucho poder y obtuvieron el monopolio de la venta de ciertos productos y prohibieron su venta a quien no perteneciera a sus gremios.

e) LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA EPOCA DE LAS CRUZADAS.

Al final de la época medieval, el comercio se incrementó en considerable medida debido a las Cruzadas (siglos XV y XVI), las cuales llevaron a los Santos lugares de Oriente a gran parte de los grandes y pequeños terratenientes.

La prolongada estancia en Oriente, creó hábitos nuevos de vida en los caballeros cruzados. Pronto se habituaron a las sedas, los perfumes y sobre todo a condimentar su comida con especias. A su regreso de occidente, estos ex

cruzados constitufan un codiciado mercado para el consumo de los objetos mencionados. Ello incitó a los vendedores a organizar caravanas, que a lomo de animales transportaban apreciadas mercancías. Lo limitado de las posibilidades de transporte y el bandidaje existente en los caminos, hacían que los productos que finalmente llegaban a los mercados, tuvieran precios exorbitantes y por lo tanto los compradores potenciales fueron escasos.

Esto constituyó la principal motivación de los intentos de armar expediciones marítimas, para hallar una ruta mejor hasta la India.

Colón fue el que logró ese propósito, por lo que a los territorios occidentales hallados los llamó INDIAS OCCIDENTALES.

f) LA CULTURA AZTECA PRECORTESIANA.

En la cultura nahua, antecedente de la mexicana o azteca, el comercio primitivo se realizaba en forma de trueque. Al no conocerse la rueda ni los animales de carga, en esta época, el único medio de transportar las mercancías--era el humano.

En 1313 se fundó Tenochtitlan y poco a poco fueron construyéndose viviendas más sólidas.

En las ciudades de Tlatelolco y Tenochtitlán, debido a la insuficiencia de alimento para sus pobladores, surgió la necesidad de irlo a buscar, primero en las riberas del lago y después mediante viajes más largos, con caravanas. Así apareció la actividad comercial especializada y su representante era el --pochteca (comerciante).

En la cultura azteca la actividad de vendedor, era privilegiada y se dividía en dos clases:

- TLANAMAC; vendedor no especializado, que ejercía la actividad con los productos que él mismo obtenía, cosechaba o manufacturaba y actuaba solamente en los mercados.

- POCHTECATL; vendedor especializado, cuya actividad única era la venta y preferentemente el comercio exterior.

Nadie podía ser pochteca si no era hijo de pochteca. Cuando nacía un pochteca, la partera lo lavaba varias veces con agua y pulque y lo consagraba al Dios representante del comercio.

Los pochtecas se dividían en tres grupos:

- . Pochteca TEUCNENENQUE; que viajaban solos para llevar a cabo su actividad comercial.
- . Pochteca NAHUALOZTOMECA; que viajaban en grupos, en organizaciones expediciones comerciales y dentro de ellas vendían personalmente.
- . Pochteca TLATOQUE; mercaderes viejos, considerados eminencias del gremio que ya no viajaban. Daban mercancías en comisión a los nahualzotomecas. Entre estos había mujeres.

El pochteca ocupaba el tercer lugar en la organización social azteca, después de los sacerdotes y los guerreros, combinando sus intereses con estos últimos.

Al no existir moneda única, se dificultó la acumulación de riquezas y ello tuvo repercusiones sociales. Mantas, canutillos de pluma de aves con polvo de oro, plumas raras, cacao, cobre, etc., servían como moneda circulante en las transacciones.

Al llegar los conquistadores españoles, este comercio organizado y esta forma de vida desapareció por completo y transcurrieron varios años antes de que el caos de la guerra surgiera una organización para distribuir los productos dentro del país.

g) LA VENTA DURANTE LOS SIGLOS XVI y XIX

Todo el continente americano y las Islas descubiertas y sometidas a España

quedaron sujetas a legislaciones especiales conocidas como "Leyes de Indias", de las cuales un instrumento básico fue la CASA DE CONTRATACION.

Esta casa funcionaba en Sevilla y regulaba el comercio y tránsito de toda mercancía que se enviase o procediera de América.

Sobre 1600, florecieron consulados o juzgados de Comercio, los cuales intervenían en las ventas, cambios, seguros, quiebras y fletamento.

El comercio inicia la actividad del mayoreo, con vendedores que compran y acaparan los productos mediante transacciones por documentos, sin ver el producto.

Además instituyeron los corredores comerciales y las bolsas en donde la compra y venta se realiza con alimentos y bebidas de España, metales y maderas de Alemania, paños belgas, colorantes, especias y bordados de Grecia.

Los vendedores intermediarios empleados por los grandes mayoristas, se inician en esta actividad en la cual ya obtenían comisiones.

Se centralizó el correo, se regularizaron y reglamentaron las empresas. (S. de R. L. y S. A.)

Entre los años de 1789 a 1900, se imprimieron nuevas caracterfsticas a la actividad comercial.

La aparición de la máquina de vapor del siglo XVIII provocó diversas transformaciones en el ámbito comercial, ya que a través de las metas de productividad que ésta pretendía lograr, aparecieron lo almacenistas, mayoristas y detallistas que organizaron y encauzaron los productos hacia el consumidor final.

También surgió el vendedor VIAJERO, que llevaba consigo la mercancía para su venta, a través de rutas prefijadas, sin embargo, tropezó con un problema -

como el peligro de los asaltos en el camino, por lo cual ingenió cargas exclusivamente con muestras y hacer sus ventas a través de pedidos.

Otro vendedor fue el que vendía de puerta en puerta o de pueblo en pueblo una gama de artículos.

Un vendedor especial de esa época es el MOSCARDON, cuya labor era esperar a los posibles clientes en la entrada de los pueblos, hosterías y mesones para llevarlos a los almacenes en que prestaba sus servicios y por ello obtenía un considerable porcentaje.

Los sistemas de transporte, y la modificación en las comunicaciones influyeron notablemente en la actividad de la venta, como en otros aspectos de la vida humana.

Ya para este siglo (XX), se estructura la actividad del vendedor comisionista.

En 1929, época de la depresión económica de la post-guerra, ante la dificultad de realizar ventas y la urgencia de llevarlas a cabo, se estudian y depuran los métodos de promoción y venta, y surge inclusive, la denominación de esta última como ciencia.

De 1939 a 1945, el mundo entero sufrió el colapso de una segunda guerra mundial, después de la cual se entiende y difunde el concepto de MARKETING* que aunque iniciado en 1902, no logró hasta esos momentos su difusión generalizada.

La actual tendencia a la profesionalización de la actividad de ventas y el estímulo comercial, a través de la difusión de las tarjetas de crédito, marcan-

* Vocablo inglés cuya traducción al castellano es "Ir de compras"

3.2. DEFINICION DE LA VENTA Y SU CLASIFICACION

La venta como una actividad humana que hace uso de conocimientos y técnicas, puede decirse que es un ARTE. En forma amplia se define el arte como: "virtud, poder, eficacia y habilidad para hacer bien una cosa". (48)

El arte proporciona un conocimiento, "un saber tan humano y tan de nuestra inteligencia, como el científico, pero es radicalmente otro, en cuanto opera mediante formalizaciones fundamentalmente distintas; su percibir es muy distinto del que nos lleva a otros modos del conocer". (49)

Al ser la venta un arte necesitará invariablemente de la práctica. Así vemos que un médico necesita una sólida preparación científica, pero al llevarla a la práctica mediante el acto quirúrgico debe hacerlo con arte, sabiendo cómo y de qué extensión debe hacer las incisiones y como hacer las costuras estéticas.

La venta, aparte de ser un arte, hace uso de la técnica

Como técnica se entiende el conjunto de recursos y procedimientos del que se sirve una ciencia o arte.

Ante lo expuesto hasta el momento, puede definirse a la venta como el proceso a través del cual se interpretan las necesidades del cliente, se satisfacen mediante la exposición de los conocimientos del producto o mercancía, utilizando técnicas que lleven a la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.

(48) Diccionario Larousse. Ed. Larousse. México, 1981. P.64

(49) Gran enciclopedia Ger. Ed. Rialp. Madrid, 1971.
Tomo III. Pp. 83-84

También la venta es una profesión, pues se encuentra apoyada en conocimientos que constantemente se actualizan.

Como profesión se entiende: "Empleo u oficio de una persona" (50)

La venta como toda profesión cumple con los siguientes requisitos:

- 1.- Aptitudes básicas para la venta.
- 2.- Disposición y vocación para vender.
- 3.- Estudios necesarios para ejercer la actividad de la venta.
- 4.- Reconocimiento por la labor de ventas (títulos, diplomas, incentivos)
- 5.- Ética profesional.
- 6.- Actualización permanente.
- 7.- Técnicas (argot propios de la venta)
- 8.- Trabajo en equipo.
- 9.- Dedicación exclusiva y constante
- 10.- Espíritu de servicio

Cabe señalar que la venta, al igual que el arte o las profesiones, se divide en diferentes tipos de acuerdo a ciertas características y entre las cuales cabe señalar lo siguiente:

La venta, siempre se satisface dentro de un mercado, éste se entiende como el conjunto de personas que comparten gustos y necesidades similares respecto a los bienes que compran. Sin embargo, debe hacerse la distinción entre diferentes tipos de ventas, aunque todas pretenden lograr que la mercancía, producto o servicio satisfaga plenamente las necesidades del mercado al cual está dirigido.

La venta detrás del mostrador de la tienda, es la más conocida dentro de las ventas al menudeo, pero hay otros muchos tipos o formas de vender como las ventas en el hogar, las ventas ruterías, las exposiciones comerciales, la venta de piso, etc.

Cada una de estas formas de venta tiene su propia técnica, tanto en lo que se refiere a la forma de abordar al cliente, como a la presentación de su producto o servicio. Sin embargo, los pasos básicos de la venta son en todos los casos los mismos, pues siempre tratará de mostrar su producto, describirlo, conocer las necesidades del cliente, vencer objeciones y cerrar la venta.

Entre los principales tipos de ventas al menudeo y de mayor auge en la actualidad están: (51)

- 1.- VENTAS EN EL HOGAR Y EN EMPRESAS. La mayor parte de estas ventas las efectúan vendedores que trabajan para compañías especializadas en esta actividad.

Esta clase de vendedor busca o posee una cartera de clientes en potencia - a los cuales visita, según la clase de producto o servicio que ofrece, el vendedor concerta sus citas por anticipado, o utiliza el sistema de ir de puerta en puerta.

El vendedor que va de empresa en empresa o de casa en casa, trabaja por lo regular en estrecho contacto con la compañía que fabrica los productos que él vende. A menudo estas empresas les imparten cursos sobre ventas con el fin de prepararlos mejor.

La persona que vende directamente en las empresas y hogares tienen que salir a buscar a sus posibles clientes y luego convencerles de que compren.

Los clientes potenciales no son siempre fáciles de encontrar y casi siempre difíciles de convencer. Muchas veces consideran la visita del vendedor como una intervención a sus quehaceres laborales, una invasión a su privacidad, etc. El vendedor tiene que convencerles de que es un amigo, un resolvente de sus problemas y que el producto que les está ofreciendo puede resaltarles provechoso.

Resumiendo: este tipo de venta se caracteriza por que el vendedor busca o conoce clientes con determinado tipo de necesidades a los cuales visita ofreciéndole sus productos los cuales satisfacen dichas necesidades.

(51) OROS LLUELLES, José. "Capacitación para Vendedores de Piso"
Ediciones DAC, México, 1982 pp. 19-21

2.- VENTAS RUTERAS. Este tipo de ventas es la que se caracteriza en que el - vendedor posee una cartera de clientes fijos, es decir, a los que ya les - ha vendido anteriormente, y a los cuales visita con frecuencia, con el -- fin de resurtir las bajas de existencia que han sufrido.

Un ejemplo muy representativo de esta clase de venta, es el que realiza - la empresa Bimbo. Todos los días los medios de transporte de esta compa - ñía se desplazan a diferentes tipos de tiendas; abarrotes, autoservicio, etc., surtiéndolas de aquellos productos que fueron vendidos el día ante - rior.

Concluyendo: Aquí el vendedor visita con cierta periodicidad a clientes ya conocidos con el fin de resurtir la mercancía vendida.

3.- VENTA DE PISO. Este es el tipo de ventas que más interesa en este trabajo, pues el programa a desarrollar pretende capacitar a los vendedores de piso en un sistema de tienda departamental. De esta clasificación de venta, se hablará en el próximo punto.

3.3. LA VENTA EN PISO: CARACTERISTICAS Y ETAPAS (52)

La venta en piso es aquella en la que el cliente, hasta cierto punto, está consciente de sus necesidades de consumo, y por ello acude a las tiendas de departamentales donde el vendedor de piso habrá de recibirle e intentará encontrar de entre todos los productos o mercancías, aquella que satisfaga plenamente las necesidades.

La venta en piso se distingue de otras ventas por las siguientes características y pasos:

- El vendedor de piso nunca sale a buscar a sus clientes.
- El cliente llega con una necesidad.
- El cliente, en ocasiones tiene una idea equivocada de los beneficios que le reportará el producto que desea comprar y el vendedor deberá indicarle los reales beneficios.
- El vendedor recibe con amabilidad al cliente.
- El cliente en tiendas departamentales, tiene la impresión de que es un ser único y total en ella por lo tanto, la atención que se le ofrecerá deberá ser personalizada.
- El vendedor debe averiguar con tacto cuales son las necesidades y deseos del cliente para venir a comprar a la tienda.
- El vendedor muestra al cliente las características y beneficios del producto, para ello debe conocer perfectamente la mercancía y así lograr vencer las objeciones que el cliente ponga y cerrará exitosamente la venta.
- El vendedor en forma amable agradecerá la compra del cliente y le indicará cómo pasar a la caja despidiéndolo cortemente.

El vendedor que ejerce la venta en piso, tendrá que seguir cinco etapas básicas con respecto al cliente.

1) Bienvenida al cliente, 2) Conocimiento de las necesidades del cliente, 3) Demostración del producto, 4) Manejo de las resistencias y 5) Cierre de la -- venta.

1.- BIENVENIDA AL CLIENTE.

Casi todos los clientes desean que el vendedor los reciba enseguida. Quizá no deseen una ayuda inmediata, pero sí desean saber que podrán contar con ella cuando la necesiten. Es molesto para el cliente tener que esperar que el vendedor termine una conversación personal o acabe de poner en orden la mercancía para que lo atienda.

Para hacer sentir al cliente que se le atiende, aunque el vendedor esté ocupado, es conveniente darle una señal de que se ha observado su llegada ya sea con un saludo cortés o una frase amable.

El vendedor también deberá causar al cliente una primera y buena impresión y ésta será originada por su buen arreglo personal y su actitud.

También el cliente deberá sentir un ambiente de cordialidad. Muchas veces los clientes que llegan a la tienda tienen prisa, están cansados o irritados.

Es importante ante esto, que el vendedor los atiende con prontitud, cortesía y afán de ayuda. Todo ello contribuirá a un ambiente más cordial.

No sólo es importante saludar inmediatamente al cliente, sino también hacerlo en la forma correcta. Hay tres clases de saludos empleados con frecuencia en la venta en piso:

- A) El saludo de BIENVENIDA, que es un "¿Cómo está usted?" o un "Buenos días".
- B) El saludo de SERVICIO, que es un "¿Puedo servirle en algo?".
- C) El saludo que ENFOCA LA ATENCION HACIA LA MERCANCIA, este consiste en una frase o dos de apertura que trata de fijar la atención del cliente hacia algún aspecto de la mercancía. Ej. "El vestido que está usted viendo es lo último que nos acaba de llegar de moda. Tenemos su talla".

Todos estos saludos serán agradables a los oídos de los clientes siempre y cuando se expresen en forma alegre y positiva.

Sin embargo, estos saludos encierran el peligro de que, debido al empleo frecuente de las mismas frases, el vendedor los dé con voz monótona y -- cansada, carente de cordialidad e interés. Entonces las palabras pierden el significado, y el cliente se siente rechazado en vez de bienvenido.

2.- CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

A diferencia de otro tipo de vendedores, el vendedor de piso no tiene - oportunidad de estudiar previamente al cliente. Por consiguiente, no - puede preparar por anticipado una presentación y una demostración que se ajusten a sus necesidades específicas.

Para identificar las necesidades del cliente, es conveniente cubrir va- rios requisitos. El primero es escuchar atentamente las primeras obser- vaciones que haga el cliente. Muchas veces el cliente expresa exactamen- te lo que desea y el vendedor sencillamente no lo ha escuchado, puesto - que a pesar de su aparente atención, tiene sus pensamientos en otras par- tes. La labor de ventas exige concentración y ésta debe comenzar desde el momento en que el vendedor saluda al cliente. Esta atención complacerá al cliente y le revelará el interés del vendedor.

Si el cliente no dice al vendedor exactamente lo que desea, entonces el- segundo requisito es hacer algunas preguntas, estas pueden hacer referen- cia al uso que piensa darse a la mercancía o pueden servir para descu- - brir la identidad del usuario, ya que en muchas ocasiones la persona que compra la mercancía no será la usuaria de la misma.

Para seguir detectando las necesidades del cliente, es conveniente que - el vendedor muestre artículos de precios intermedios y luego otros más - o menos costosos según las reacciones del cliente. El vendedor puede -- también utilizar sus observaciones acerca de la ropa, de los modales y - de los comentarios del cliente como guía general para la calidad de mer- cadería que debe mostrar. Pero al mismo tiempo, debe cuidar de no sentirse- tan seguro de su apreciación del cliente, ya que puede perder la aten- - ción de lo que éste le está diciendo o equivocarse.

El vendedor mientras piensa en la mercancía que podrá interesar al cliente, también determinará con exactitud hasta qué punto la mercancía podrá satisfacer las necesidades del cliente.

3.- DEMOSTRACION DE LA MERCANCIA.

Tan pronto como el vendedor averigua qué clase de mercancía quiere el cliente, deberá enseñársela y exponerle sus argumentos de venta.

Para hacer una buena demostración de la mercancía, el vendedor debe tener conocimientos básicos sobre ésta y estar perfectamente familiarizado con los productos de su departamento. Además, debe ser capaz de subrayar con entusiasmo y originalidad las principales características de venta de esa mercancía.

Los clientes esperan que los vendedores de una tienda conozcan la mercancía del departamento donde trabajan. Por lo tanto, el vendedor tiene que estar enterado de:

- La clase de artículos que se venden en el departamento.
- Los precios, estilos, colores y tallas en los diversos surtidos.
- El lugar donde se encuentra cada clase de mercancía.
- Los usos y finalidades de la mercancía.
- Los detalles acerca del cuidado y del servicio de la mercancía.
- La historia y los antecedentes de la mercancía.
- Los puntos de comparación entre mercancía similar.

Lo referente al conocimiento de la mercancía, el vendedor lo puede aprender en las siguientes fuentes de información:

- A) Libros y revistas técnicas especializadas. Este tipo de publicaciones abundan en el mercado actual. Esto permite elegir los temas deseados y el estilo más comprensible para poder conocer mejor los productos que se venden.
- B) La publicidad. Las fuentes publicitarias dicen en forma concisa y --

atractiva las características más relevantes del producto.

- C) Los proveedores. Los proveedores son las personas más interesadas en informar al vendedor de la mercancía, ya que ellos son los que la venden a las tiendas y cuanto más informen al vendedor de ellas, mayores ganancias tendrán.
- D) Folletos y etiquetas. La mayoría de los productos actuales traen un folleto o una etiqueta llamativa con la marca y alguna información sobre la prenda.
- E) Supervisores y jefes. Entre una de las principales funciones de estos, es enseñar y orientar a su personal. Ellos por regla general, - poseen más experiencia y conocimientos sobre los productos de su departamento.
- F) Programas de capacitación. Dentro de los cursos de capacitación, el vendedor puede aprender nuevos conocimientos o actualizar los anteriores con respecto al área de ventas.

La forma en que el vendedor externa al cliente los conocimientos de sus productos, se llama ARGUMENTO DE VENTA. Esta técnica consiste en enunciar las CARACTERÍSTICAS y los BENEFICIOS de un producto.

Como características se entiende todo aquello con lo que está elaborado el producto. Ej. Una falda de lana está compuesta de 60% lana virgen y 40% poliéster. Botones de concha nácar y cierre de nylon.

Los beneficios constituyen la identificación emocional y personal que el cliente percibe al adquirir la mercancía. Ej. La señora que al comprar un vestido de afamada marca se siente más segura y elegante en su vestir.

Todo vendedor debe recordar la importancia de utilizar una argumentación de venta balanceada, en la que se incluyan características y beneficios.

Existen muchas otras técnicas de venta para mostrar la mercancía al cliente, entre las más efectivas están:

- ° METODO PARA DESCRIBIR EL PRODUCTO. Es necesario durante esta etapa, llevar un orden lógico de la exposición de las características y beneficios

del artículo para evitar omisiones o incongruencias.

- ° TRATAR EL ARTICULO CON DELICADEZA Y RESPETO. La forma como se maneje o muestre el producto ante el cliente, lo encarece o lo abarata, lo hace apetecible y deseado o le resta importancia e interés.
- ° DEMOSTRAR LA VERACIDAD DE TODAS LAS AFIRMACIONES. Si el vendedor está seguro de que un producto posee determinada característica o beneficio, deberá mostrárselo al cliente para que éste confíe en él.
- ° USAR EL PRODUCTO. El vendedor debe poner en manos del cliente la mercancía, para que la vaya sintiendo suya, de esta forma participará en la demostración y se creará un ambiente de concordia y armonía entre vendedor y cliente.
- ° NO GENERALIZAR. El vendedor debe ser concreto en sus expresiones. -- Aquí por ejemplo no debe decirse "Excelente calidad", sino mencionar las características del producto.
- ° SOSTENER LA MIRADA AL CLIENTE. Este acto infundirá confianza al cliente.
- ° RESUMIR. Hacer una recopilación de los datos más importantes o más importantes de la mercancía.

4.- MANEJO DE LAS RESISTENCIAS

El vendedor experimentado sabe que la resistencia a la venta por parte del cliente no es de temer, al contrario, es de desear, ya que esta es señal de que el cliente se interesa por la mercancía.

Existen dos clases de resistencia a la venta: excusas y objeciones. Ambas deben eliminarse antes de poder realizar la venta. Existen técnicas que cuando se emplean correctamente, pueden ayudar al vendedor a salvar estos obstáculos que se oponen a la venta.

Las EXCUSAS pueden considerarse como cortinas de humo detrás de las cuales se escudan los clientes para evitar tomar una decisión acerca de una posible compra.

Las excusas son resistencias que se presentan en el proceso de la venta y

se ponen de manifiesto cuando el cliente da una razón inadecuada o falsa para no comprar.

Las OBJECIONES son opiniones que el cliente tiene sobre el producto en sí o sobre lo aconsejable de la compra. Las objeciones surgen a menudo porque el cliente:

- No comprende.
- No cree alguna parte de la explicación y de la demostración del vendedor.
- Está confuso acerca de una característica.
- Perdió parte de la demostración.
- Está tratando de justificar el precio.

Hay muchas clases de objeciones: acerca del precio, color, tamaño, estilo, utilidad, servicios y cosas por el estilo. Sea cual sea la clase de objeción, es importante atenderla con cuidado.

Existen varios pasos que facilitan al vendedor el vencer resistencias a la venta:

- ° El vendedor debe TOMARSE EN SERIO LA OBJECCION. Debe escuchar atentamente al cliente sin interrumpir y permitiéndole que exponga todo su argumento.
- ° PENSAR ANTES DE CONTESTAR LA OBJECCION. El vendedor debe estar seguro de que comprende exactamente cual es la objeción del cliente.
- ° DARLE PRIMERO LA RAZON AL CLIENTE Y DESPUES DARLE LA VUELTA. Primero el vendedor admitirá la objeción del cliente, pero después explicará el por qué de ella.

Ej. "Este artículo está muy caro" (cliente)

"Cierto, pero lo es porque es fino y de buen gusto" (vendedor)

- ° PREGUNTAR EL POR QUE DE LA OBJECCION. Conociendo el por qué de ésta, el vendedor podrá vencerla más fácilmente.
- ° PONER EN DUDA LA OBJECCION. Si se pone en duda y el cliente no insiste en ella, implica que él mismo aceptó que no estaba en lo cierto y por lo tanto, su objeción se vino abajo.

Una de las objeciones más frecuentes que dá el cliente, es el FACTOR PRECIO.

El precio es la equivalencia en dinero que el cliente ha de realizar para poder disgradar de los beneficios que el vendedor le ha demostrado de las distintas cualidades de su mercancía.

Para vencer esta objeción, es conveniente que el vendedor:

- Nunca diga el precio a secas y después se calle.
- El precio debe darse cuando el cliente conoce suficientemente el producto.
- Valorar o fijarle precio a las distintas cualidades del producto.

5. CIERRE DE LA VENTA (53)

Este es el clímax del proceso de la venta, el verdadero cierre de la venta, es el punto en que el cliente toma la decisión de compra. El buen vendedor debe estar pendiente de las "señales de compra", estas son indicaciones de que el cliente está listo para efectuar la compra. Hay muchas clases de señales de compra, y cuando el vendedor reconoce una, ha llegado al momento de cerrar la venta.

Si un cliente ha estado viendo diversos productos y regresa a uno que ya ha examinado, es señal casi inequívoca de que está considerando seriamente comprar este producto. Si un cliente solicita probarse de nuevo un traje determinado o pide que se le repita la demostración de un artículo o lee una etiqueta por segunda vez, es indicio de que probablemente está ya dispuesto a comprar.

Es importante no apresurar al cliente a comprar. No debe tratarse de obtener una decisión de compra hasta que se haya vencido toda la resistencia a ella. A menudo, si se trata de empujar al cliente a comprar, a éste le pueden entrar dudas o sospechas, y el resultado es la pérdida de la venta.

Pero cuando llega el momento de la decisión, el vendedor debe mostrarse confiado y positivo, no indiferente o inseguro.

Una vez que el cliente ha anunciado su decisión de comprar, es buena prác

(53) MARGAONA, Elisa: "Manual Dinámico para el Vendedor de Mostrador"

Ed. Impul-Mex, México, 1975 pp. 141-153

tica de ventas asegurar de nuevo al cliente que está haciendo una magnífica compra.

Una etapa complementaria al cierre de la venta, es el AUMENTO PROGRESIVO-DE LA VENTA. Este paso consiste en realizar una venta adicional, después de la inicial, aunque el cliente no lo solicite.

Si el cliente está todavía indeciso acerca de la compra del primer artículo, no es el momento oportuno en que el vendedor deba mostrarle otra mercancía, pues esto puede llevarle a una confusión total y perder ambas ventas.

Para realizar el aumento progresivo de la venta, el vendedor debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar las necesidades reales del cliente.
- Hacer el aumento de la venta en forma específica. Aquí el vendedor no debe decir "Estaría usted interesado en ver los abrigos que nos acaban de llegar", sino "Acaban de llegarnos los nuevos abrigos de la temporada. El modelo de éstos combinan estupendamente con el vestido que se está llevando".
- Evitar hacer sugerencias negativas. Ej.: "¿No desearía comprar una bufanda ahora, verdad?" sino "Acaban de llegarnos las bufandas de moda que se anunciaron en la revista Vogue, déjeme mostrárselas cómo lucirían con el abrigo que se va a llevar".

El vendedor siempre debe tratar de enseñar y demostrar la mercancía apta para el aumento de la venta. Si se limita a hablar del artículo, difícilmente lo venderá. El cliente tiene que verlo, tocarlo, examinarlo. En esta forma, el producto se vuelve real y el cliente comienza a pensar en función de poseerlo.

Existen varias formas específicas en que los vendedores pueden realizar aumentos progresivos de las ventas:

- A) ARTICULOS RELACIONADOS CON EL O LOS PRIMEROS. Proponer artículos relacionados con el primero, es el método más común de aumentar las ventas.

Estos artículos adicionales son ordinariamente de precio más bajo que la compra original y son accesorios a esa compra.

Ej. (vendedor) "Acompañeme, le voy a mostrar la nueva línea de medias de fantasía que combinarían con el vestido que se está llevando".

El talento para aumentar esta venta, exige práctica y un perfecto conocimiento de la mercancía.

- B) AUMENTAR LA CALIDAD, TAMAÑO O CANTIDAD. Este consiste en aumentar la calidad, el tamaño o la cantidad del primer artículo que pretendía - llevarse el cliente.

Ej. (calidad) "El sweater PIERRE CARDIN es más durable, resistente, en una palabra, de mejor calidad que el que se pretende llevar."

(Tamaño) "El collar de perlas MAJORICA de 80 cm. está de más moda que el de cuello de 30 cm."

(Cantidad) "Tenemos la promoción de dos faldas por el precio de una en la marca PACO RABBANE".

- C) NUEVA MERCANCIA. Los vendedores profesionales deberán informar siempre a sus clientes acerca de los nuevos artículos que han llegado - al departamento o a la tienda. No toda la mercancía nueva que llega a la tienda se anuncia, ni tampoco todos los clientes ven los -- anuncios.

Ej. "Acabamos de recibir unas blusas de seda, que no se anunciarán hasta la próxima semana. Tenemos los colores apropiados que combinan perfectamente con las faldas y pantalones de su guardarropa".

- D) ARTICULOS EN PROMOCION U OFERTA. Los clientes visitan a menudo las tiendas sólo para ver las gangas que se tienen. Los vendedores profesionales deben informar y motivar al cliente a comprar estos artículos en oportunidad.

- E) ARTICULOS PARA OCASIONES O DE TEMPORADA. Durante el año hay días de fiesta y ocasiones especiales que ofrecen al vendedor de piso la oportunidad de aumentar sus ventas, tal es el caso del día del amor y la amistad, día de las Madres, etc.

Ej. (vendedor) "Tenemos la bolsa que hace juego con los zapatos que le está llevando a su mamá a regalar. Permítame que se la muestre, - verá que no se arrepentirá de regalarle el juego, ya que le encantará".

6.- DESPEDIDA AL CLIENTE

Al vendedor y a la tienda le interesa en gran manera que ese cliente al que se le acaba de vender, regrese con regularidad; o se convierta en un cliente fijo.

Los puntos que el vendedor deberá tener en cuenta a la hora de despedir al cliente serán:

- 1.- Hacerlo amablemente, tanto con el cliente que compró como con el que no compró.
- 2.- Despedirlo sin prisas.
- 3.- Brindarle sugerencias e ideas útiles para que pueda sacar el máximo provecho y utilidades del producto que acaba de adquirir.
- 4.- Infundirle seguridad al cliente si se le dice que la compra que acaba de hacer es inteligente y acertada.
- 5.- Si el cliente no compró, se agradecerá de todas formas su visita y se le dirá que espera tener esa mercancía para la próxima ocasión.
- 6.- Se ofrecerá para cuando el cliente pudiera precisar lo y le indicará su nombre y su número de extensión telefónica para que pueda localizarlo.
- 7.- Ser cortés hasta el último momento, indicándole con amabilidad como pasar a la caja y donde recoger la mercancía.

3.4.- EL VENDEDOR DE PISO (54)

Las funciones del vendedor son muy importantes para la empresa, aunque difíciles por varias razones, entre ellas por la exigencia del cliente que amparándose en la competencia la cual aumenta día con día, hace necesario que el vendedor se especialice más. Por la gran abundancia de productos si milares que hacen que una misma necesidad pueda satisfacerse de múltiples maneras, o sea, convencer a otra persona; y porque hoy no es suficiente con vender, sino que hay que lograr vender bien de forma que el cliente se quede totalmente satisfecho con la compra efectuada.

Para que el vendedor de piso sea bueno en su profesión, debe poseer las siguientes cualidades, conocimientos y responsabilidades:

CUALIDADES NECESARIAS EN EL VENDEDOR DE PISO

Cuanto más cualidades tenga el vendedor de piso mejor, ya que todas ellas le serán de gran utilidad.

Entre las cualidades imprescindibles, están;

- 1) Excelente apariencia personal. El vendedor debe causar una buena impresión al cliente, originada por su arreglo y actitud personal.
- 2) Empatía. Poseer la capacidad de ponerse en el lugar del cliente y tratarlo como a él le gustaría.
- 3) Tratar al cliente con amabilidad y cortesía.
- 4) Naturalidad. Ser natural y evitar el fingir o simular.
- 5) Seguridad en sí mismo. El vendedor debe demostrar su seguridad en sí mismo para infundírsela al cliente.
- 6) Sentido del humor. Disfrutar el trabajo y cada experiencia de la vida con un sentido positivo.

- 7) Serenidad y compostura. El cliente también por su calidad de persona humana no tiene porque aguantar malos humores del vendedor.
- 8) Entusiasmo. Este viene del sentir que el trabajo de vendedor es útil y merece la pena.
- 9) Actitud positiva. El vendedor debe estar convencido de que en cada cosa, en cada persona y en cada circunstancia, hay un lado agradable.
- 10) Habilidad para comunicarse y persuadir.
- 11) Constancia, tenacidad, determinación y persistencia
- 12) Iniciativa propia.
- 13) Creatividad.

CONOCIMIENTOS QUE LE SON NECESARIOS

El vendedor debe poseer ciertos conocimientos que deberá adquirir, dominar y actualizar para triunfar en su trabajo.

Entre los principales conocimientos que debe poseer están:

- 1) Acerca de la empresa. El vendedor deberá conocer a la empresa para poder confiar en ella y en su trabajo.

Deberá conocer de ésta sus normas, políticas y operación.

- 2) Acerca de los productos que vende. Debe conocer su mercancía para que al ofrecerla, ésta sea útil para la satisfacción de las necesidades del cliente.

La mercancía debe conocerse desde como opera, hasta con qué materiales está fabricado y por qué se usaron esos en lugar de otros, garantía, etc.

- 3) Acerca de la competencia. Para el cliente siempre la competencia es mejor que la tienda que visita. Si el vendedor desconoce la actuación de la competencia, tendrá que admitir como válido lo que de ella comente el cliente y esto lo inducirá a tomar la actitud de intentar mejorar la oferta de la competencia en contra de los intereses de la empresa a la que representa. Incluso esta actitud puede hacerle sentirse cada vez más inseguro de sí mismo, de la empresa y de la mercancía que vende.

Pero si al contrario el vendedor conoce en realidad a la competencia podrá discernir cuando el cliente menciona a ésta con sinceridad y cuando lo hace sólo con el objeto de obtener otros beneficios adicionales.

- 4) Acerca del cliente. Aquí cabe conocer 2 aspectos del cliente:

Un conocimiento personalizado del cliente y sus circunstancias, éste puede ser el caso de un cliente asiduo a la tienda y que el vendedor atiende con regularidad.

El otro caso, es aquel cliente que no es constante, sino más bien esporádico o de paso y a los que no dá tiempo de conocerlos en forma más personal.

A unos y otros el vendedor deberá tener la habilidad para motivarlos a comprar e ir incrementando cada día más el grado de dicha habilidad.

- 5) Acerca de las técnicas de venta. La venta es un arte, por lo tanto es necesario utilizar herramientas como las técnicas de ventas para culminar la obra artística de la venta.

Las técnicas deben ser aprendidas, manejadas, dominadas y actualizadas por cualquier vendedor.

RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

Todas las personas al aceptar un puesto, están obligados a aceptar las responsabilidades del mismo. Por lo tanto, los vendedores deben aceptar ciertas responsabilidades tales como:

1.- PARA CON SU EMPRESA:

- Vender mucho y bien.
- Proyectar buena imagen de la empresa.
- Transmitir información correcta y honesta al cliente sobre la mercancía
- Ocuparse de la atención personalizada al cliente.
- Mantener ordenada el área de trabajo.

2.- PARA EL CLIENTE:

- Venderle.
- Servirle.
- Atender sus quejas.

3.- PARA CON SUS COMPAÑEROS VENDEDORES:

- Compartir información recopilada.
- Ayudarles a resolver ciertos tipos de problemas.
- Ayudar a los principiantes.
- Trabajar en equipo.
- No criticar o pelearse con los compañeros y mucho menos delante de los clientes.

4.- PARA CON LA COMPETENCIA.

- Vender más que ella.
- Destacar las ventajas del producto de la empresa pero sin atacar los de la competencia.
- Abstenerse de hacer falsos comentarios sobre la competencia.

5.- PARA CONSIGO MISMO

- Conseguir un trabajo adecuado a sus capacidades.
- Mantenerse en buenas condiciones físicas y mentales.
- Fijarse objetivos y metas concretas que se puedan alcanzar.
- Adquirir constantemente conocimientos que lo hagan más profesional y lo grar un desarrollo personal.

SEGUNDA PARTE

TEMA IV

4. ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACION DE VENDEDORES DE PISO EN UN SISTEMA DE TIENDA DEPARTAMENTAL.

4.1 PLANEACION DE LA CAPACITACION

El presente programa fue diseñado para que, asociado a otros eventos de - capacitación y métodos organizacionales complementarios, satisfacer las necesidades de capacitación de "París Londres, S.A. de C.V.", una empresa cuyo giro comercial es la compra-venta de ropa hecha en general y accesorios.

Esta empresa está conformada por varias tiendas departamentales, ubicadas- en D.F., y provincia. Debido a su actual política de expansión, se creó recientemente en la provincia de Querétaro una nueva sucursal y es aquí don- de se originó la necesidad de elaborar un programa de capacitación comple- to para futuros candidatos al puesto de ventas en piso.

Meses antes de la inauguración de esta Unidad, se inició el proceso de re- clutamiento y selección del personal de venta. Para ello se elaboró la descripción del puesto, la cual contempla las características y requisitos - del puesto así como el perfil del candidato deseado al puesto.

La descripción de puestos, ofrece diversas aplicaciones y usos dentro de - la empresa, entre las principales están:

- Un mejor reclutamiento del personal
- Una objetiva selección del personal
- Para elaborar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
- Como elemento necesario para estudio de evaluación de puestos
- Para crear manuales de organización

- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para efectos organizacionales.
- Para efectos de supervisión
- Como técnica inicial de una mejor administración de los recursos humanos.
- Administración de sueldos y salarios.

A continuación se presenta la descripción del puesto de ventas sobre el cual se basa el programa de capacitación del presente trabajo.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE VENTAS EN UN SISTEMA DE TIENDA DEPARTAMENTAL.

EMPRESA: X-Y-Z

CLAVE: 123

TITULO (S) DEL PUESTO: Vendedor de Piso

DEPARTAMENTO: Ventas

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR: Jefe departamento de ventas.

PUESTO INMEDIATO INFERIOR: No existe.

AREA A LA QUE PERTENECE: Ventas

DIRECCION A LA QUE PERTENECE: Comercial

REPORTA A: Jefe departamento de Ventas

JORNADA DE TRABAJO: Variable (8 hrs. diarias)

HORARIO DE COMIDA: Variable (1 hra. diaria)

COMUNICACION EXTERNA CON: Clientes

COMUNICACION INTERNA CON: Ascendente (Gerente, Subgerente y Jefe de departamento). Horizontal (Compañeros del mismo puesto).

MAQUINAS QUE MANEJA: Plastic Flecha (Máquina para colocar tallas). Etiquetadoras (Máquina para etiquetar precios) y Calculadora.

NUMERO DE OCUPANTES: Varía de acuerdo a las necesidades del departamento.

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: El vendedor realizará dos grandes actividades:

- 1) Conocimiento, arreglo y funcionamiento del departamento.
- 2) Atención y servicio al cliente.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Presentarse 15 minutos antes de la hora de apertura de la tienda con el fin de acomodar su departamento.
- 2.- Limpieza y acomodo de la mercancía del departamento, tanto al inicio de las labores como durante el transcurso del día.
- 3.- Recibir mercancía de bodega y vigilar que toda su existencia se encuentre en el piso de ventas.
- 4.- Revisar la mercancía entregada por bodega en cuanto a:
 - Cantidad.
 - Tallas.
 - Colores.
 - Precios.
 - Número de departamento y clasificación.
 - No falten piezas.
 - Buen estado.
- 5.- Colocar las tallas correspondientes a cada mercancía con la plastic - flecha.
- 6.- Acomodo de la mercancía de acuerdo a las políticas que rigen para tal efecto. (conocimiento de las mismas).
- 7.- Sacar las existencias del departamento a través del formato de existencias.
- 8.- Integrar los datos que contiene la etiqueta del precio.
- 9.- Proporcionar a las cajeras y vendedores de reciente ingreso, la información pertinente a precios, tallas, colores, texturas y mercancía en promoción

- 10.- Elaboración del ticket de compostura.
- 11.- Elaboración de la nota de venta: contado o crédito.
- 12.- En cuanto a los conocimientos que debe poseer, están:
- Sobre la empresa
 - Sobre la actuación de la competencia.
 - Sobre los clientes
 - Sobre las fibras
 - Sobre las técnicas de ventas.

ESCOLARIDAD: Mínimo secundaria terminada.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: No necesarios

IDIOMAS: No necesarios

EXPERIENCIA: No necesaria

CAPACITACION REQUERIDA: Teórica entre 20 a 25 días. Práctica (No más de 3 meses)

INICIATIVA: Habilidad para interpretar órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente. Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y FISICO: Se requiere mucha atención para atender correctamente al cliente y verificar cantidades y medidas. Poco esfuerzo físico, pues el trabajo es bastante variado.

RESPONSABILIDAD DE VALORES: Aproximadamente de \$ 1'000,000.00 en mercancía.

CONDICIONES DE TRABAJO

POSICION EN QUE SE DESARROLLAN LAS LABORES

DE PIE 75%

CAMINANDO	25%
SENTADO	NO
AGACHADO	NO
OTRAS	NINGUNA

- MEDIO EN EL QUE SE DESARROLLAN LAS LABORES

Bien ventilado y templado 60%

Frío

Caliente 40%

Extremoso

Húmedo

A la intemperie

Polvoso

Mal ventilado

Mal iluminado

Otros medios

- EL TRABAJO SE CONSIDERA

Muy monótono

A veces interesante

Rutinario

Siempre variado e interesante 100%

- ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO

Caídas 80%

Cortadas 50%

Mutilaciones

Quemaduras

Golpes 50%
 Raspaduras
 Envenenamientos
 Alergias
 Oído
 Vista
 Sistema respiratorio
 Sistema nervioso
 Sistema digestivo 60%
 Otros

PERFIL

EDAD: De 18 a 35 años

SEXO: No importa el sexo

ESTADO CIVIL: No importa el estado civil

RASGOS FISICOS DESEABLES: Buena presentación y arreglo personal. No presentar defectos o carencias físicas como labio leporino, cojera, problemas visuales o auditivos, problemas motrices, etc.

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES: Facilidad de palabra, creatividad, facilidad para resolver problemas sencillos, habilidad para convencer, buena presentación, ser buen observador y buena memoria.

Para cubrir las necesidades de capacitación del personal de nuevo ingreso al puesto de ventas en piso, de cuyos métodos de detección se habló en el Capítulo II de este trabajo, se elaboraron los siguientes cursos y cuya duración -- fue la siguiente:

CURSO	DURACION	
	DIAS	HORAS
CURSO INDUCCION	3	6
CURSO VENTAS I	5	12:30
CURSO VENTAS II	5	15
CURSO RELACIONES HUMANAS	8	24

Por la premura de tiempo, los cursos se realizaron en forma continua durante 21 días.

Por último, cabe señalar que la ubicación curricular de este programa se da en una empresa que pretende alcanzar con la capacitación los siguientes objetivos:

- 1.- Generan utilidades
- 2.- Satisfacen las necesidades de los clientes.
- 3.- Desarrollo de su personal.

El área encargada de capacitar al personal es Recursos Humanos a través de su departamento de capacitación. Este departamento contempla políticas al respecto entre ellas:

- 1.- Para la realización de las actividades de capacitación, deberán detectarse las necesidades del personal de la empresa en cuanto a su trabajo.
- 2.- Los programas que se elaboren deberán responder a las necesidades detectadas.
- 3.- Los planes de capacitación deberán ser revisados por los Directivos, Gerentes y Jefes para su posterior autorización en la D C P (Dirección de Capacitación y Productividad) dentro de los lineamientos que marca legalmente.

4.- Los planes y programas de capacitación han de tomar en cuentas las posibilidades económicas de la empresa.

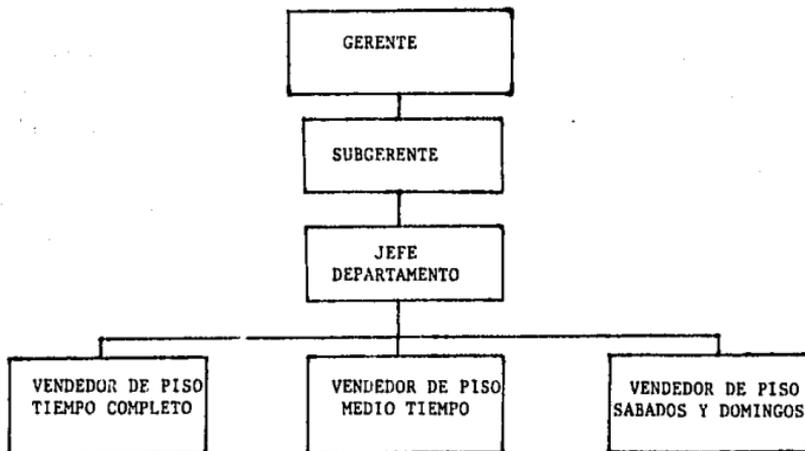
5.- El establecimiento de prioridades dentro del Plan de capacitación, deberán señalarse los horarios para su realización de acuerdo a la autorización de los ejecutivos y se hará del conocimiento de todo el personal a través de un boletín o folleto especial.

6.- En la programación de actividades de capacitación deberán señalarse los horarios para su realización de acuerdo a la autorización de los ejecutivos y se hará del conocimiento de todo el personal a través de un boletín o folleto especial.

7.- El diseño de programas deberá incluir cuando menos: Las necesidades específicas por cubrirse, objetivos de aprendizaje, metodología, materiales didácticos, bibliografía, evaluaciones finales de conocimientos, habilidades y/o actitudes, personal al que va dirigido, tiempo y plantilla de instructores.

8.- El diseño de programas deberá adecuarse a las características del personal al que va dirigido.

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE TIENDA



Durante el proceso de reclutamiento, se seleccionaron veinte personas (plantilla autorizada por la empresa para ocupar el puesto de vendedores de piso), -- las cuales cubrían los puntos referidos en la descripción del piso.

A continuación se muestra la plantilla seleccionada y sus perfiles:

NOMBRE	EDAD	SEXO	EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	EXPEDIENTE LABORAL EN VENTAS
1.- JORGE	29	MAS.	SOLTERO	PASANTE LAE.	SI
2.- LUIS	22	MAS.	SOLTERO	SECUNDARIA	SI
3.- VICTORIA	26	FEM.	CASADA	PREPARATORIA	SI
4.- MARGARITA	19	FEM.	SOLTERA	SECUNDARIA	NO
5.- PETRA	29	FEM.	CASADA	SECUNDARIA	SI
6.- GERARDO	21	MAS.	SOLTERO	PREPARATORIA	NO
7.- ROSA	26	FEM.	CASADA	COMERCIO	SI
8.- LUIS	27	MAS.	CASADO	SECUNDARIA	SI
9.- MARIA	18	FEM.	SOLTERA	SECUNDARIA	NO
10.- LUZ	26	FEM.	CASADA	PREPARATORIA	SI
11.- GRISELDA	21	FEM.	SOLTERA	EDUCADORA	NO
12.- MANUELA	35	FEM.	CASADA	SECUNDARIA	NO
13.- JOSE	35	MAS.	CASADO	PREPARATORIA	SI
14.- NORAYMA	20	FEM.	SOLTERA	PREPARATORIA	NO
15.- FELICITAS	18	FEM.	SOLTERA	SECUNDARIA	NO
16.- JOSE A.	28	MAS.	CASADO	PREPARATORIA	SI
17.- RODOLFO	18	MAS.	SOLTERO	SECUNDARIA	NO
18.- ADELA	28	FEM.	CASADA	COMERCIO	SI
19.- MARTINA	23	FEM.	CASADA	SECUNDARIA	NO
20.- JUANA	22	FEM.	SOLTERA	SECUNDARIA	NO

En cuanto al perfil, el porcentaje en cada columna es el siguiente:

EDAD	}	18 años = 15%	PREDOMINANCIA: 18 Y 26 AÑOS
		19 años = 5%	
		20 años = 5%	
		21 años = 10%	
		22 años = 10%	
		23 años = 5%	
		26 años = 15%	
		27 años = 5%	
		28 años = 10%	
		29 años = 10%	
35 años = 10%			
SEXO	}	MASCULINO = 35%	PREDOMINANCIA: SEXO FEMENINO
		FEMENINO = 65%	
ESTADO CIVIL	}	SOLTERO = 50%	
		CASADO = 50%	
ESCOLARIDAD	}	SECUNDARIA = 50%	PREDOMINANCIA: SECUNDARIA
		PREPARATORIA = 30%	
		COMERCIO = 10%	
		NORMAL = 5%	
		PROFESIONAL = 5%	
EXPERIENCIA LABORAL EN VENTAS	}	SI = 50%	
		NO = 50%	

Un mes antes de la apertura de la tienda, el personal de ventas inicia el proceso de inducción y capacitación elaborado por la empresa.

Este proceso se lleva a cabo en una oficina cercana a la tienda y acondicionada para tal efecto donde cabe señalar las siguientes condiciones: iluminación,

y ventilación adecuadas. Material didáctico, el necesario. Capacidad para cincuenta personas, provisto de sillas con paleta.

Dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje, el primer paso será la planeación que en el caso del presente trabajo, estará representada por la detección de necesidades de capacitación.

Sin embargo, cabe señalar que las necesidades de capacitación de esta plantilla de ventas, resultan completamente evidentes, ya que son personal de nuevo ingreso los cuales desconocen las políticas de la empresa, así como las funciones específicas del puesto que van a ocupar, pero, de alguna forma para analizar determinada información como grado de aceptación al proceso de capacitación y conocimientos sobre el puesto de ventas, se les aplicaron los siguientes instrumentos: entrevista dirigida y lista de verificación (anexo 1 y 2), considerando el grado de experiencia de los recursos humanos (en caso de que la poseyeran), para estar en posibilidad de diseñar más adecuadamente el contenido de los cursos.

Una vez aplicados los instrumentos, se vaciaron los datos y se les dio un tratamiento a través de sencillas operaciones aritméticas como regla de tres. Para derivar la interpretación de los datos en forma clara y sencilla, se utilizó la técnica de pastel.

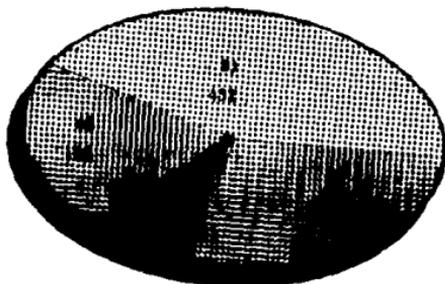
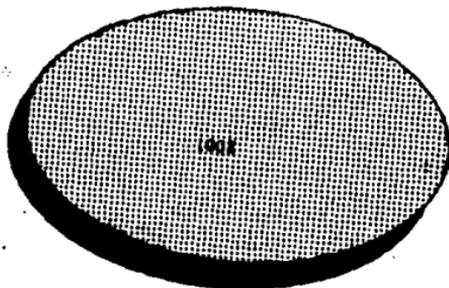
A continuación se muestran los resultados de los instrumentos aplicados para la detección de necesidades de capacitación al personal de nuevo ingreso en el área de ventas en un sistema de tienda departamental.

I.- ENTREVISTA DIRIGIDA, APLICADA A 20 PERSONAS

PREGUNTAS:

1.- Le gusta tomar cursos de capacitación? SI ¿Por qué?

R= Mejor desempeño del trabajo



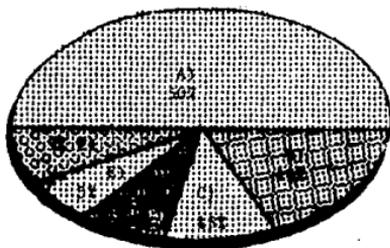
¿Por qué?

- A) Desarrollo personal15%
- B) Mejor desempeño del trabajo45%
- C) Obtener nuevos conocimientos ...30%
- D) Relación con compañeros y otras personas 5%
- E) Reforzar conocimientos anteriores 5%

SI = 100%

2.- ¿Qué sugeriría usted que se le diera en un curso de capacitación para mejorar su puesto?

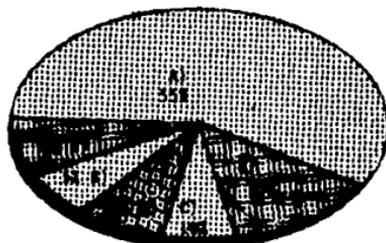
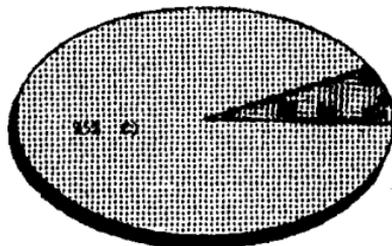
R= Conocimiento del puesto



- A) Conocimiento del puesto50%
 B) Proyecciones15%
 C) Respuestas vagas15%
 D) Relaciones Humanas10%
 E) Elaboración notas de venta . 5%
 F) No contestaron 5%

3.- Considera usted que un curso de capacitación le ayuda a mejorar su desempeño?
 ¿Por qué?

R= Mejor desempeño del puesto

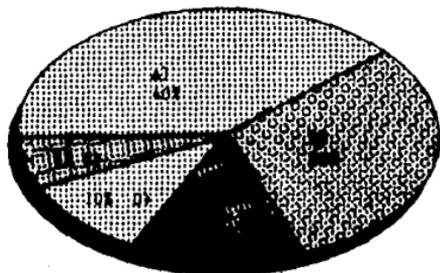


- A) Si95%
 B) Nada .. 5%

- A) Mejor desempeño del puesto.....55%
 B) Nuevos conocimientos15%
 C) Mejor atención al público10%
 D) No contestaron 10%
 E) Reforzar conocimientos anteriores 5%
 F) Superación personal 5%

4.- ¿Cuáles son aquellas actividades de su puesto en las cuales usted juzga necesario capacitarse? Señalar en primer lugar lo más urgente

- A) No contestaron 40%
 B) Conocimiento de la mercancía .. 30%
 C) Técnicas de ventas 15%
 D) Cortesía y presentación 10%
 E) Relación con compañeros 5%



R= Conocimiento de la mercancía

5.- De los siguientes cursos, en cuáles de aquellos se inscribiría usted? Marque con el número 1 aquel curso que le pudiera ayudar completamente a realizar su futuro puesto.

R= Relaciones Humanas

- A) Relaciones Humanas 75%
 B) La personalidad del vendedor profesional 70%
 C) Técnicas de venta 55%
 D) Cursos de ventas 50%

Relaciones Humanas



La personalidad del vendedor profesional



Técnicas de Venta



Cursos de Ventas



Motivos por los que compra la gente



Motivando la compra



Conocimiento de las fibras



Asertividad



- E) Motivos por los que compra la gente 35%
 F) Motivando la compra 35%
 G) Conocimiento de las fibras .. 30%
 H) Asertividad 25%

6.- El último curso que recibió fue:

R1= Bueno

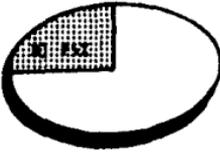
R2= Aburrido

- A) Muy bueno15%
 B) Bueno25%
 C) Regular15%
 D) Malo 5%
 E) Aburrido25%
 F) Poco práctico 5%
 G) Muy largo 0%
 H) Muy elemental10%
 I) No ha tomado ninguno10%

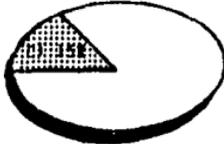
Muy bueno



Bueno

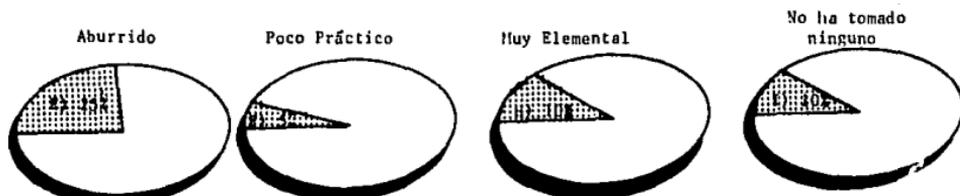


Regular



Malo





RESULTADOS:

De este instrumento cuyo fin era conocer el grado de aceptación de los participantes al proceso de capacitación se deduce lo siguiente:

- 1.- A toda la población le interesa capacitarse para poder desempeñar mejor su trabajo obtener nuevos conocimientos y lograr un desarrollo personal.
- 2.- Los entrevistados opinan que en un curso de capacitación les gustaría aprender los conocimientos pertinentes al puesto que van a desempeñar.
- 3.- El 95% de la población entrevistada están de acuerdo en que la capacitación es un proceso que les ayuda a mejorar el desempeño del trabajo, además de que adquieren nuevos conocimientos que les brindan una superación personal.
- 4.- Los entrevistados mostraron su inquietud por aprender temas muy específicos del área de ventas, tales como: Conocimiento de la mercancía, técnicas de ventas, -- cortesía y atención al público y presentación personal, aunque un 40% no contestaron la pregunta.
- 5.- Aquellos cursos que en orden de prioridad desean recibir los entrevistados, están como primer lugar el de Relaciones Humanas y como último el de asertividad.
- 6.- Los participantes que han recibido determinados cursos de capacitación opinaron en su gran mayoría que algunos de ellos han sido buenos y otros muy aburridos.

De todo ello se infiere que esta población desea recibir un curso de capacitación que les ayude a desempeñar correctamente su futuro puesto pero además se inclinan favorablemente por un curso de Relaciones Humanas entre las opciones ofrecidas.

Ahora bien, en virtud de que el 50% de la población indicó como requerimiento primario un curso de capacitación para mejorar su desempeño y el conocimiento de su puesto y específicamente seleccionó en análogo grado de importancia, al Curso de Relaciones Humanas, el relativo a la Personalidad del Vendedor Profesional (70%). Se consideró conveniente especificar las actividades del área de Ventas en las que se concentrarán las necesidades particulares de capacitación, a efecto de lograr una mayor validez en las apreciaciones anteriores y concretar puntos básicos sobre las cuales desarrollar los cursos de capacitación derivados de dichas aseveraciones.

II.- RESULTADOS OBTENIDOS EN EL INSTRUMENTO: LISTA DE VERIFICACION

TAREAS	NECESIDADES DE CAPACITACION 100% = 20 PERSONAS	
	SI	NO
1	25%	75%
2	35%	65%
3	30%	70%
4	60%	40%
5	75%	25%
6	60%	40%
7	45%	55%
8	30%	70%
9	55%	45%
10	65%	35%
11	55%	45%
12	65%	35%
13	40%	60%
14	55%	45%
15	45%	55%
16	40%	60%
17	85%	15%
18	80%	20%

En cuanto a aquellas actividades del área de ventas señaladas como NECESIDADES DE CAPACITACION y cuyo porcentaje de la columna SI fue significativo al de la columna NO, fue:

- 17.- CORRECTA ELABORACION DEL TICKET DE COMPOSTURA = 85%
- 18.- CORRECTA ELABORACION DE NOTAS DE VENTA: CON-
TADO Y CREDITO = 80%
- 5.- CONOCIMIENTO DE LA MERCANCIA = 75%
- 10.- AUMENTO DE LA VENTA = 65%
- 6.- DEMOSTRACION DE LA MERCANCIA = 60%
- 4.- DETECCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE = 60%
- 14.- HABILIDAD PARA CONVENCER = 55%
- 11.- TRATAR DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES = 55%
- 9.- CIERRE DE LA VENTA = 55%

Se denota a través de este instrumento que las necesidades de capacitación prioritarias a resolver al personal de nuevo ingreso son:

PARTE OPERATIVA, en la cual se les debe capacitar en la correcta elaboración - de la papelería concerniente a sus puestos.

PARTE TECNICA, en ésta se debe enseñar a los participantes a manejar y dominar las técnicas de ventas.

En conclusión, ha de decirse que esta población requiere un Curso de Capacitación que les proporcione los conocimientos y técnicas indispensables para - trabajar en el área de Ventas.

4.2.- REALIZACION DE LA CAPACITACION

En este apartado se presenta en forma de cuadro sinóptico, cada una de las suboperaciones del paso de REALIZACION (mencionadas en el capítulo II del presente trabajo) y que fueron llevadas a cabo en los cuatro cursos diseñados para capacitar a los vendedores de piso de nuevo ingreso de la tienda de Querétaro.

Además, se señala la selección y análisis de los temas propuestos para los cuatro cursos a través de matrices de conectividad y peso.

- SELECCION DE TEMAS CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA DIRIGIDA Y ANALISIS DE CONTENIDO A PARTIR DE MATRICES DE CONECTIVIDAD Y-PESO.

CURSO DE INDUCCION

- 1.- Políticas de la empresa.
- 2.- Bienvenida y presentación de la empresa.
- 3.- Principales obligaciones del vendedor

TEMAS	1	2	3
1	X	3	2
2	X	X	1
3	X	X	X

Claves

- X = No significa nada
- 0 = No tiene relación
- 1 = Relación Débil
- 2 = Relación Fuerte
- 3 = Relación muy Fuerte

TEMAS

- 1.- Sistema de pago: Contado y Crédito
- 2.- Políticas sobre el acomodo de la mercancía
- 3.- Papelería adicional a elaborar en el puesto de ventas

TEMAS	1	2	3
1	X	0	2
2	X	X	0
3	X	X	X

CURSO DE VENTAS II

TEMAS

- 1.- Ventas en piso
- 2.- El vendedor de piso
- 3.- Historia de la actividad de la venta
- 4.- Tipos de clientes
- 5.- Definición de la venta y su clasificación

TEMAS	1	2	3	4	5
1	X	3	2	3	2
2	X	X	2	3	1
3	X	X	X	1	2
4	X	X	X	X	1
5	X	X	X	X	X

CURSO RELACIONES HUMANAS

TEMAS

- 1.- Relaciones Humanas
- 2.- Liderazgo
- 3.- La motivación
- 4.- El Grupo
- 5.- Personalidad
- 6.- La Comunicación

TEMAS	1	2	3	4	5	6
1	X	2	2	3	2	3
2	X	X	1	2	3	2
3	X	X	X	2	2	2
4	X	X	X	X	2	3
5	X	X	X	X	X	2
6	X	X	X	X	X	X

TEMARIOS DEFINITIVOS Y SUBTEMAS

CURSOS INDUCCION

- 1.- BIENVENIDA Y PRESENTACION DE:
 - 1.1.- LA EMPRESA (su historia)
 - 1.2.- Los participantes y el expositor
 - 1.3.- Del curso de inducción

6.3.- Puntos para ejercer un buen liderazgo

6.4.- Tipos de liderazgo dentro del trabajo

- DESGLOSE Y PROGRAMACION DE LOS CURSOS: (objetivos, actividades, métodos, técnicas, materiales didácticos, evaluaciones y tiempos)

- ° Curso Inducción
- ° Curso Ventas I
- ° Curso Ventas II
- ° Curso Relaciones Humanas

2.- PERSONALIDAD

- 2.1.- ¿Qué es la personalidad?
- 2.2.- Definiciones
- 2.3.- Elementos de la personalidad
- 2.4.- Las fuerzas del temperamento

3.- LA MOTIVACION

- 3.1.- ¿Qué es la motivación?
- 3.2.- Elementos que intervienen en la motivación
- 3.3.- Mecanismos de defensa
- 3.4.- La motivación en el trabajo

4.- LA COMUNICACION

- 4.1.- ¿Qué es la comunicación?
- 4.2.- Elementos que intervienen en la comunicación
- 4.3.- Barreras de la comunicación
- 4.4.- Tipos de comunicación
- 4.5.- La comunicación en el trabajo

5.- EL GRUPO

- 5.1.- ¿Qué es el grupo?
- 5.2.- Puntos que caracterizan al grupo
- 5.3.- Tipos de grupos
- 5.4.- Dinámica grupal
- 5.5.- Roles de los miembros de un grupo

6.- LIDERAZGO

- 6.1.- Definiciones
- 6.2.- Estilos de liderazgo

2.- DEFINICION DE LA VENTA Y SU CLASIFICACION

2.1.- Ventas en el hogar y en la empresa

2.2.- Ventas ruteras

2.3.- Ventas en piso

3.- VENTAS EN PISO

3.1.- Características

3.2.- Etapas

3.2.1.- Bienvenida al cliente

3.2.2.- Conocimientos de las necesidades del cliente

3.2.3.- Demostración de la mercancía

3.2.4.- Manejo de las resistencias

3.2.5.- Cierre de la venta

3.2.6.- Despedida del cliente

4.- EL VENDEDOR DE PISO

4.1.- Cualidades

4.2.- Conocimientos necesarios

4.3.- Responsabilidades en el trabajo

5.- TIPOS DE CLIENTES

CURSO RELACIONES HUMANAS

1.- RELACIONES HUMANAS

1.1.- Definición

1.2.- Implicaciones psicológicas y morales de las Relaciones Humanas.

1.3.- Implicaciones sociales de las Relaciones Humanas

- 2.- POLITICAS DE LA EMPRESA
- 3.- PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

CURSO VENTAS I

- 1.- SISTEMA DE PAGO
 - 1.1.- Elaboración de nota de venta a contado
 - 1.1.1.- Efectivo
 - 1.1.2.- Tarjeta bancaria
 - 1.1.3.- Cheques
 - 1.1.4.- Cupones
 - 1.2.- Elaboración de nota de venta a crédito
- 2.- PAPELERIA ADICIONAL A ELABORAR EN EL PUESTO DE VENTAS
 - 2.1.- Elaboración vales de devolución de mercancía
 - 2.2.- Elaboración vales de compostura
 - 2.3.- Elaboración de informe diario de ventas
- 3.- POLITICAS SOBRE EL ACOMODO DE LA MERCANCIA

CURSO VENTAS II

- 1.- HISTORIA DE LA ACTIVIDAD DE LA VENTA
 - 1.1.- Los Fenicios
 - 1.2.- Los Griegos
 - 1.3.- Los Romanos
 - 1.4.- La Edad Media
 - 1.5.- La Epoca de las Cruzadas
 - 1.6.- La cultura Azteca
 - 1.7.- La venta en los siglos XVI a XIX

CURSO INDUCCION

LUGAR: Salón de Capacitación
(Capacidad 50 personas)

DURACION TOTAL DEL CURSO: 6 hrs.
DURACION POR SESION: 2 hrs.

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso de inducción, los participantes se integrarán a la empresa y con sus compañeros de trabajo.

OBJETIVOS PARTICULARES: Al finalizar el tema, los participantes:

- Se sentirán integrados al contexto del grupo.
- Comprenderán cada una de las políticas señaladas por la empresa, principalmente aquellas que concierne al área de ventas.
- Describirán en un 70% de teoría y en un 30% de práctica las principales funciones y obligaciones que debe realizar diariamente un vendedor de piso.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- Se integrarán al contexto de la empresa.
- Identificarán a cada uno de los miembros del grupo.
- Explicarán brevemente la historia de la Empresa así como su organización

PRIMERA SESION

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1. BIENVENIDA Y PRESENTACION DE: n) La Empresa (su historia)	El instructor entregará a cada participante un Manual de Bienvenida a la Empresa, el cual contiene su historia, así como las principales normas que deben conocer y acatar los nuevos empleados. Dejará que cada uno lo lea en forma individual para posteriormente reforzar esta lectura a través de su exposición. También presentará a la Empresa en una forma física mediante una película y el organigrama de la tienda.	- Trabajo individual. - Socioindividualizado. - Dogmático.	- Lectura - Expositiva. - Audiovisual.	- Manual de Bienvenida. - Proyector y película de 16 mm. - Pantalla. - Organigrama.		60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
b) LOS PARTICIPANTES Y EL EXPOSITOR	El instructor aplicará a los participantes una dinámica de ruptura de hielo, para ello dará las instrucciones, la conducirá y por último sacará conjuntamente con los integrantes conclusiones en el pizarrón.	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización de la experiencia. - Socioindividualizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicio pares y -cuartetos - Participación y -discusión grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón y gises. - Hojas blancas. - Lápices 		40'
c) DEL CURSO DE INDUCCION.	<p>El instructor pedirá a dos participantes que lean en voz alta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Objetivo del curso. b) Contenido a tratar. c) Reglas del curso 	<ul style="list-style-type: none"> - Socioindividualización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conferencia. - Lectura 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales del curso - Hojas blancas. - Lápices y -plumas. - Rotafolio - con láminas 		20'

SEGUNDA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Explicarán brevemente la historia de la Empresa así como su organización.
- b) Identificarán 5 políticas de la empresa.
- c) Distinguirán 5 políticas propias del área de Ventas.
- d) Identificarán las principales funciones a realizar en su nuevo puesto.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- RETROALIMENTACION	<p>El instructor aplicará a los participantes un breve cuestionario con preguntas abiertas y concernientes a la evolución histórica de la empresa así como a sus normas de trabajo.</p> <p>Para calificarlo, el instructor pedirá a los participantes que intercambien sus exámenes y se dará lectura a las respuestas correctas.</p>	- Individualizado	- Evaluación	- Hojas Blancas - Lápices/ - plumas	- Intermedia	30'
2.- POLITICAS DE LA EMPRESA	<p>El instructor pedirá a los participantes que den lectura a las políticas de trabajo de la Empresa en forma individual, terminada la lectura, el instructor hará una exposición de aquellas que sean más significativas, para ello se utilizará del pizarrón.</p>	- Socioindividualizado - Dogmático - Individualizado.	- Expositiva - Lectura	- Fotocopias de las políticas de trabajo de la empresa - Pizarrón y gises		60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
3.- PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL VENDEDOR	<p>El instructor explicará a los participantes en una forma técnica, cada una de las funciones que debe desarrollar diariamente el vendedor de <u>pi</u>so.</p> <p>Para ello se auxiliará del -- proyector de acetatos y además pedirá participación activa a los miembros del grupo.</p>	- Socioindividualizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Audiovisual - Participación y discusión grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nota técnica sobre -- las funciones del <u>ven</u>dedor. - Retroproyector. - Acetatos de la nota <u>téc</u>nica. 		30'

TERCERA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Señalarán los conocimientos más importantes obtenidos.
- b) Ubicarán sus respectivos departamentos conociendo así a sus jefes inmediatos, compañeros y funcionamiento - de su área de trabajo.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- EVALUACION	El instructor explicará a los participantes en forma individual un breve exámen abierto sobre lo más relevante y expuesto durante el curso.	- Individualizado	- Evaluación	- Exámen abierto	Final	20'
2.- RECORRIDO POR LA TIENDA	Con el fin de ubicarlos en sus puestos y presentarles a sus jefes el instructor llevará a los participantes a un recorrido sobre la tienda en la que van a laborar. Les explicará además la razón de ser de la ubicación de los diferentes departamentos y resolverá todas aquellas dudas que le presenten los participantes.	- Socioindividualizado - Analítico	- Expositiva - Observación - Interrogativa - Visita			100'

CURSO VENTAS I

LUGAR: Sal6n de Capacitaci6n
(capacidad 50 personas)

- Tienda Quer6taro

DURACION TOTAL DEL CURSO: 12:30 hrs.
DURACION POR SESION: 2 hrs.

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso de Ventas I, los participantes desarrollar6n -- parcialmente la labor de ventas, -- enfoc6ndose exclusivamente en la -- elaboraci6n de las Notas de Ventas y el acomodo de la mercanc6a.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesi6n, los participantes:

a) Enumerar6n aquellos conocimientos b6sicos sobre las -- ventas.

OBJETIVOS PARTICULARES: Al finalizar el tema, los participantes:

- a) Elaborar6n con toda eficacia las Notas de Venta a contado y a cr6dito, con todas su modalidades.
- b) Elaborar6n con toda eficacia otro tipo de papeler6a (vales de devoluci6n, vales de compostura e -- informe diario de ventas) que se realizan en el -- 6rea de ventas.
- c) Acomodar6n correctamente la mercanc6a de acuerdo -- a las pol6ticas establecidas al respecto.

PRIMERA SESION

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- SENSIBILIZACION	Con el objetivo de lograr una ruptura de hielo, el instructor aplicar6 a los participantes la din6mica l6nea de la vida (individual). Por 6ltimo, se sacar6n conclusiones -- de la din6mica.	- Trabajo individual - Colectivo - Globalizaci6n de la experiencia	- Din6mica -- "L6nea de la vida" - Discusi6n y participaci6n grupal	- Hojas blancas. - L6pices - Pizarr6n - Gises - Listas de asistencia - Tarjetas de presentaci6n		60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
2.- EXPECTATIVAS DEL CURSO	El instructor pedirá a los participantes que contesten en forma individual el cuestionario de expectativas. Al final se sacarán conclusiones en forma colectiva.	- Trabajo individual. - Colectivo - Globalización de la experiencia	- Ejercicio: Expectativas del curso. - Discusión y participación.	- Cuestionarios impresos - Lápices - Pizarrón - Gises	- Diagnóstico	15'
3.- INTRODUCCION AL CURSO VENTAS I	El instructor entregará a los participantes sus respectivos manuales del curso de ventas I. Junto con ellos leerá el objetivo general que se pretende lograr, así como los contenidos a tratar. También preguntará dudas a los participantes.	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Lectura - Interrogativa.	- Manual del participante. - Hojas blancas - Lápices		10'
4.- EVALUACION DIAGNOSTICA	El instructor aplicará a los participantes en forma individual, una evaluación sobre conocimientos que se deben poseer en el puesto de ventas, con el fin de detectar las carencias de dichos conocimientos necesarios en sus futuros puestos.	- Trabajo individual	- Examinativa	- Evaluación diagnóstica impresa. (Anexo N°4) - Lápices - Plumas - Hojas blancas.	- Diagnóstico	35'

SEGUNDA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión los participantes:

- a) Definirán en forma general las formas de pago que existen en la empresa.
- b) Describirán en forma específica las formas de pago a contado, así como la elaboración de la papelería pertinente a cada caso.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACION	TIEMPO
1.- SISTEMA DE PAGO	El instructor expondrá a los participantes las formas de pago a contado y crédito en la empresa a través del uso de rotafolio y transparencias.	- Socioindividualizada. - Dogmático	- Expositiva audiovisual	- Manual del participante. - Rotafolio - Transparencias. - Audiovisual		30'
2.- ELABORACION DE NOTA DE VENTA-CONTADO: 1) Efectivo 2) Tarjeta Bancaria 3) Cheques 4) Cupones	El instructor expondrá a los participantes el cómo se elaboran las notas de contado en cada uno de estos casos. Para ello se auxiliará del retroproyector y al pizarrón. Una vez explicado, se le entregará a cada participante un cuadernillo con ejercicios y notas de venta a contado en limpio para que las elaboren de acuerdo a los ejercicios.	- Socioindividualizada. - Dogmático - Trabajo individual.	- Expositiva - Audiovisual - Ejercicio individual	- Manual de los participantes. - Pizarrón - Retroproyector y acetatos de notas de venta a contado. - Cuaderno de ejercicios - Notas de venta a contado y pagares varios. - Calculadoras	- Intermedia	90'

TERCERA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Identificarán correctamente la forma de pago a crédito y la elaboración de la papelería correspondiente.
- b) Nombrarán otro tipo de papelerías que deben emplear en sus puestos de acuerdo a determinadas situaciones que se presentarán en sus actividades diarias.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- RETROALIMENTACION	El instructor junto con los participantes, realizarán un breve repaso del tema "Elaboración de la nota de venta a contado", anotando lo más sobresaliente en el pizarrón.	- Socioindividualizado. - Dogmático	- Expositiva - Discusión y participación	- Manual del participante. - Pizarrón - Glises	- Intermedia	15'
2.- ELABORACION DE NOTA DE VENTA	El instructor expondrá a los participantes el cómo se elabora la nota de venta a crédito, para ello utilizará el retroproyector, acetatos de la nota de venta a crédito y el pizarrón. Posteriormente se hará entrega a cada participante de un cuaderno con ejercicios y notas de venta a crédito para que las elaboren de acuerdo a lo estipulados en el cuaderno.	- Socioindividualizado. - Dogmático - Trabajo individual.	- Expositiva - Audiovisual - Ejercicio individual.	- Manual del participante. - Pizarrón - Retroproyector y acetatos de la nota de venta a crédito. - Notas de venta a crédito. - Cuaderno de ejercicios. - Lápices - Calculadoras	- Intermedia	60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
3.- PAPELERIA ADICIONAL A ELABORAR EN EL PUESTO DE VENTAS	El instructor introducirá a los participantes en otro tipo de papelería que deberán desarrollar en sus puestos.	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Audiovisual	- Manual del participante - Rotafolio		15'
4.- ELABORACION DE LOS VALES DE DEVOLUCION DE MERCANCIA	El instructor explicará a los participantes aquellos casos en los que es necesario realizar los vales de devolución al cliente. Presentará a través de una lámina ampliada el formato del vale de devolución y explicará el cómo se debe codificar.	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Audiovisual	- Manual del participante - Pizarrón - Gises - Lámina ampliada del vale de devolución.		15'
5.- ELABORACION DEL VALE DE COMPOSTURA	El instructor expondrá a los participantes que cómo un servicio adicional al cliente, la empresa podrá realizar simples arreglos en la mercancía que éste se lleva. Para ello se deberá elaborar el vale de compostura para lo cual el instructor a través de una lámina ampliada mostrará a los participantes su llenado	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Audiovisual	- Manual del participante. - Lámina ampliada del vale de compostura		15'

CUARTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Elaborarán correctamente el documento informe diario de ventas.
- b) Enlistarán 10 de las políticas sobre acomodo y exhibición de la mercancía con el objetivo de que las apliquen posteriormente en sus puestos.
- c) Darán un ejemplo de como se debe acomodar y exhibir -- una mercancía determinada.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- RETROALIMENTACION	Elaborando un resumen en el pizarrón, el instructor y los participantes recordarán lo expuesto el día anterior en el tema 2, auxiliándose también con las láminas amplificadas	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Discusión y participación - Audiovisual	- Manual del participante. - Láminas amplificadas del vale de devolución y composta. - Pizarrón y gises	- Intermedia	20'
2.- ELABORACION DEL INFORME DIARIO DE VENTAS	El instructor explicará a los participantes que todos los días, al final de sus labores deberán realizar el documento informe diario de las ventas (tanto de contado como crédito), el cual consiste en informar a sus jefes inmediatos las ventas que realizan por día. Para ello el instructor se auxiliará del retroproyector	- Socioindividualizado - Dogmático - Trabajo individual - Trabajo colectivo	- Expositiva - Audiovisual - Ejercicio de elaboración del informe diario de ventas. (individual)	- Manual del participante. - Retroproyector - Acetatos del documento.	- Intermedia	40'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
<p>3.- POLITICAS SOBRE ACOMODO Y EXHIBICION DE LA -- MERCANCIA</p>	<p>tor y un acetato de este documento, el cual lo elaborará con un ejemplo ficticio en el pizarrón. Una vez explicado, entregará a cada participante una hoja de informe diario de ventas, ellos deberán elaborarlo en forma individual, de acuerdo al ejemplo que se les anote en el pizarrón y al terminar, lo revisarán colectivamente.</p> <p>El instructor hablará a los participantes sobre las políticas implantadas por la empresa sobre el acomodo y exhibición de la mercancía para ello utilizará transparencias que reforzarán su explicación.</p> <p>Por último, pedirá a los participantes que le escriban un ejemplo de cómo se acomoda y exhibe una mercancía "x"</p>	<p>- Socioindividualizado - Dogmático</p>	<p>- Expositiva - Audiovisual</p>	<p>- Pizarrón - Gises - Hojas de informe diario de ventas. - Calculadoras</p> <p>- Manual del participante. - Proyector de transparencias. - Transparencias.</p>	<p>- Intermedia</p>	<p>60'</p>

QUINTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Reafirmarán lo aprendido en este curso a través de:
- Revisión de ejercicios elaborados durante las sesiones anteriores.
 - Resolución de ejercicios aplicados en esta sesión.
 - Observación de las actividades de vendedores actuales, en cuanto a la elaboración de papelerías del puesto y acomodo de la mercancía en la tienda.
 - Evaluación final de conocimientos.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	a) El instructor pedirá a los participantes que revisen conjuntamente sus cuadernos de ejercicios de ventas a contado y crédito, comparándolas con las notas que ellos elaboraron para verificar que estén correctas. En caso de dudas o errores el instructor pedirá a los participantes que lo deseen que las resuelvan a sus demás compañeros.	- Socioindividualizado. - Dogmático. - Trabajo individual y colectivo.	- Discusión y participación.	- Cuadernos de ejercicios - (ventas a contado y crédito) - Notas de venta a contado y crédito. - Pizarrón - Gises	- Intermedio.	30'
	b) El instructor anotará a los participantes en el pizarrón dos ejemplos de cada documento para que lo elaboren. Una vez hecho,	- Trabajo individual.	- Ejercicio individual. - Discusión y participación.	- Pizarrón - Gises - Vales de devolución y de compostu-		30'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	RECURSOS MATERIALES	EVALUACION	TIEMPO
	<p>el instructor pedirá participación voluntaria para resolverlos en el pizarrón</p> <p>c) Para reafirmar lo aprendido, el instructor llevará a los participantes a la tienda para que observen a sus futuros compañeros vendedores, como realizan todas las papelerías vistas en el curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notas de venta a contado - Notas de venta a crédito - Vales de devolución - Vales de compostura - Informe diario de ventas <p>Así como la forma en que está acomodada y exhibida la mercancía.</p> <p>Por último, el instructor regresará con el grupo al salón de capacitación, con el fin de que comenten lo observado en la tienda y les aplicará el examen final de dicho curso.</p>	<p>- Trabajo individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visita - Examinativa 	<p>ra para cada participante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación impresa (anexo N° 4) - Lápices - Plumas - Hojas blancas. 	<p>- Final</p>	<p>180'</p>

CURSO VENTAS II

LUGAR: Salón de capacitación
(capacidad 50 personas)

DURACION TOTAL DEL CURSO: 15 hrs.

DURACION POR SESION: 3 hrs.

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso de Ventas II, los participantes realizarán en forma eficaz todas las tareas que conforman sus puestos, desde arreglo y acomodo de sus departamentos hasta una esmerada atención a los clientes.

OBJETIVOS PARTICULARES: Al finalizar el tema, los participantes:

- Inferirán la importancia de la venta, desde sus inicios con el hombre primitivo hasta principios del siglo XX.
- Realizarán un análisis de la venta desde un punto de vista artístico y profesional, así como los tipos de venta que existen en la actualidad.
- Representarán con eficacia cada uno de los pasos que entraña la venta en piso, desde la recepción al cliente hasta la despedida del mismo.
- Realizarán con eficacia las funciones y responsabilidades de un buen vendedor de piso.
- Distincuirán los diferentes tipos de clientes que se presentan dentro del proceso de venta y cómo se les debe atender a cada uno de ellos.

PRIMERA PARTE

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODOS	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- INTEGRACION GRUPAL	El instructor antes de iniciar esta segunda parte del curso de Ventas II, y estando consciente de la integración del grupo, aplicará -- dos dinámicas con el fin de reforzar más lo antes mencionado y venderles a los participantes la idea de la importancia de trabajar en equipo.	- Globalización de la experiencia - Trabajo colectivo	- Ejercicio "Sentimientos de -- agrado y desagrado. - Ejercicio "Construcción y -- destrucción del mundo	- Tarjetas de personajes. - La historia de la dinámica.		80'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODOS	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
2.- EXPECTATIVAS DEL CURSO	Ha diferencia del curso anterior en que el instructor aplicó un ejercicio de expectativas en forma individual, en esta ocasión aplicará el mismo en forma colectiva y posteriormente todo el grupo obtendrá conclusiones.	- Globalización de la experiencia. - Trabajo colectivo.	- Ejercicio - Expectativas del curso - Participación y discusión grupal	- Rotafolio - Marcadores - Hojas blancas de rotafolio.	- Diagnóstica	40'
3.- EVALUACION DIAGNOSTICA	El instructor pedirá a los participantes que contesten en forma individual el examen impreso denominado evaluación diagnóstica y final.	- Trabajo - Globalización de la experiencia.	- Evaluación diagnóstica (Anexo N° 5)	- Evaluación Impresa	- Diagnóstica.	30'
4.- PRESENTACION DEL CURSO DE VENTAS.	El instructor entregará a cada participante el manual del curso de ventas II, pedirá a algunas personas que lean el objetivo general del curso, los contenidos, las condiciones para trabajar, etc. todo ello con el fin de que se conozca este curso.	- Socioindividualizado.	- Lectura	- Manual del participante.		15'
5.- INICIO DEL CURSO HISTORIA DE LA ACTIVIDAD DE LA VENTA.	El instructor pedirá a los participantes que formen varios grupos y lean en sus manuales de la pag. 1 a la 5, lo concerniente a la Historia de la actividad de la venta y lo vayan explicando.	- Dogmático - Trabajo colectivo	- Lectura	- Manual del participante.		15'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
	<p>venta. Estas se anotarán en el rotafolio.</p> <p>Al inferir conjuntamente una definición de la venta, el instructor expondrá todo el tema a los participantes, pidiéndoles a lo largo de su exposición, que busquen en los diccionarios que se les proporcionaron, algunas definiciones y que las lean en voz alta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socioindividualizado - Dogmático - Analítico 	<ul style="list-style-type: none"> - ción grupal. - Expositiva - Interrogativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcadores - Manuales de participante. - Diccionarios - Hojas blancas - Lápices/plumas 		70'

TERCERA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- Identificarán varios tipos de ventas y las características de cada una de ellas.
- Describirán las características de la venta en piso.
- Identificarán tres etapas de la venta en piso y técnicas a utilizar en estas etapas.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODOS	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
a) VENTAS EN EL HOGAR Y EN LA EMPRESA. VENTAS RUTERAS VENTAS EN PISO	El instructor pedirá a los participantes que le nombren diferentes tipos de ventas que conozcan y las irá anotando en el rotafolio, posteriormente él expondrá los subtemas tipos de ventas.	- Socioindividualizado - Dogmático	- Interrogativa - Expositiva	- Rotafolio - Hojas de rotafolio - Marcadores. - Manual del participante.		60'
RETROALIMENTACION	Para reforzar lo antes expuesto, el instructor aplicará la dinámica de collage, para ello dividirá al grupo en subgrupos y a cada uno les entregará revistas, tijeras, pegamento, cartulinas, plumones y hojas de colores, a fin de que representen tipos de ventas antes mencionados. Después sacarán las conclusiones por equipos y se harán anotaciones en el pizarrón.	- Globalización de la experiencia - Trabajo Colectivo	- Dinámica de Collage - Audiovisual	- Revistas - Pegamento - Tijeras - Cartulinas - Plumones - Hojas de color - Pizarrón - Gises		60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODOS	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
<p>3.- VENTA EN PISO</p> <p>a) CARACTERISTICAS</p> <p>b) ETAPAS</p> <p>c) BIENVENIDA AL CLIENTE</p> <p>d) CONOCIMIENTOS DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE</p> <p>e) DEMOSTRACION DE LA MERCANCIA</p>	<p>El instructor expondrá a los participantes este tema y pedirá a ellos una participación activa a través de contestación de preguntas y lectura de algunos puntos del tema.</p> <p>Además para exponer este tema utilizará acetatos con resúmenes de cada etapa.</p>	<p>- Sociointeractividad</p> <p>- Dogmático</p>	<p>- Interrogativa.</p> <p>- Expositiva</p> <p>- Audiovisual</p> <p>- Participación y discusión grupal</p>	<p>- Manual del participante.</p> <p>- Retroproyector</p> <p>- Acetatos</p>		60'

CUARTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Aplicarán correctamente cada una de las etapas de la venta en piso, así como sus respectivas técnicas durante cada contacto que sostengan con sus - cliente.
- b) Señalarán 5 conocimientos básicos que debe poseer un buen vendedor de piso.
- c) Identificarán 3 de las responsabilidades que debe ejercer un vendedor de piso.
- d) Nombrarán 6 cualidades que debe poseer un vendedor de piso.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	El instructor aplicará a los participantes en forma individual un ejercicio de demostración de la mercancía.	- Globalización de de la experien- cia. - Trabajo in- dividual.	- Ejercicio de demos- tración - de la mer- cancía. (Anexo 6)	- Hojas impre- sas - Lápices/ plumas - Manual del participan- te.	- Interme- dia	30'
f) MANEJO DE LAS RESIS- TENCIAS. g) CIERRE DE LA VENTA h) DESPEDIDA DEL CLIENTE	El instructor expondrá a los participantes los puntos re- levantes del tema III, pedirá constantes ejemplos para re- forzar su exposición. Tam- bién se auxiliará de aceta- tos con lo más relevante de cada subtema	- Socioindivi- dualizado. - Dogmático	- Expositi- va - Interroga- tiva - Audiovi- sual - Partici- pación y discusión grupal	- Manual del participan- te - Retropro- yector - Acetatos		60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	<p>Para reforzar todo lo expuesto en el tema III, el instructor proyectará a los participantes la "película puede usted ayudarme", la cual versa sobre la venta que realizan una vendedora inexperta y un vendedor experto de diversas mercancías en una tienda departamental.</p> <p>Al finalizar la película se sacarán conclusiones de esta y del tema III.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socioindividualizado - Trabajo colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Audiovisual - Discusión y participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Película 16 mm. - Proyector - Pantalla - Pizarrón - Gises - Hojas blancas - Lápices/plumas 	- Intermedia	30'
<p>4.- EL VENDEDOR DE PISO</p> <p>A) CUALIDADES</p> <p>B) CONOCIMIENTOS NECESARIOS</p> <p>C) RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO</p>	<p>El instructor explicará este tema a los participantes y mencionará ejemplos al respecto, señalará lo más impactante del tema en hojas de rotafolio.</p> <p>Para fijar mejor el aprendizaje de los participantes, el instructor aplicará un breve examen escrito donde los participantes deberán describir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 cualidades esenciales del vendedor de piso (explicarlas) - 3 conocimientos necesarios para el vendedor de piso - 2 responsabilidades básicas que debe poseer el vendedor de piso 	<ul style="list-style-type: none"> - Socioindividualizado - Dogmático - Trabajo individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Evaluación intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del participante. - Rotafolio - Hojas de rotafolio - Marcadores - Señalador - Hojas blancas - Lápices - Plumas 	- Intermedia	45'

QUINTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- Identificarán la tipología de 5 clientes que se presentan y cómo se les debe tratar.
- Sintetizarán los conocimientos obtenidos a través de diversas técnicas (película, role playing, etc)
- Escribirán los conocimientos adquiridos en el curso.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
1.- TIPOS DE CLIENTES	El instructor expondrá dicho tema a los participantes, pidiéndoles a estos que aporten comentarios sobre su experiencia como clientes. Se auxiliará de acetatos.	- Socioindividualizado	- Expositiva - Interrogativa - Audiovisual - Participación y discusión grupal	- Manual del participante - Pizarrón - Retroproyector - Acetatos		
RETROALIMENTACION	Con el objetivo de reforzar el aprendizaje del tema V, el instructor proyectará a los participantes la película: "Clientes difíciles", la cual se basa en el comportamiento de tres tipos de clientes muy comunes: El enojón, la charlatana y el cliente cerrado. Por último, se sacarán conclusiones de la película (todo el grupo) y se anotarán en el pizarrón	- Socioindividualizado. - Trabajo colectivo	- Audiovisual - Discusión y participación.	- Película - Proyector - Pantalla - Hojas blancas - Pizarrón	- Intermedia	

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	<p>A fin de reforzar todos los temas de este curso, pero principalmente el 3 y el 5, el instructor dará las reglas para realizar la dinámica de Role playing.</p> <p>Al final se obtendrán conclusiones de la misma.</p>	- Globalización de la experiencia	- Dramatización (anexo 7)	<ul style="list-style-type: none"> - Notas de ventas -- (contado y crédito) - Racks (muebles para exhibir -- mercancía) - Ganchos - Mercancías 	- Intermedia	60'
EVALUACION	<p>Antes de iniciar la evaluación final de este curso, el instructor propondrá a los participantes que repasen durante unos minutos sus manuales y aquellas dudas que tengan se las comenten para resolverlas.</p> <p>Después se aplicará un examen escrito por temas y de respuesta amplia en forma individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización - Trabajo individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura - Evaluación (anexo 5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del participante ventas II - Evaluación impresa 	- Final	<p>30'</p> <p>30'</p>

CURSO RELACIONES HUMANAS

LUGAR: Salón de capacitación
(capacidad 50 personas)

DURACION TOTAL DEL CURSO: 24 hrs.

DURACION POR SESION: 3 hrs.

OBJERIVO GENERAL: Al finalizar el curso de Relaciones humanas, los participantes: Aplicarán los conocimientos sus relaciones interpersonales, principalmente en el trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Reconocerán la importancia de sostener ---- relaciones humanas con otros seres.
- b) Identificarán 3 factores de tipo social, moral y psicológico que afectan a las relaciones humanas.

OBJETIVO PARTICULAR: Al finalizar el tema, los participantes:

- a) Reflexionarán sobre las implicaciones psicológicas, sociales y morales que entrañan las relaciones humanas.
- b) Analizarán los elementos que conforman la personalidad humana y cómo éstos interactúan en la conducta humana.
- c) Analizarán su forma de actuar y los motivos que los impulsan para ello.
- d) Inferirán la importancia del proceso de la comunicación, comparándolo con su forma de comunicación actual.
- e) Comprenderán la importancia de la formación de los grupos humanos, como un logro de superación humana.
- f) Comprenderán la necesidad del liderazgo dentro de los grupos humanos, como forma para guiar las actuaciones de los miembros del mismo a fin de lograr objetivos y metas grupales, principalmente dentro del trabajo.

PRIMERA SESION

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
PRESENTACION	El instructor pedirá a los participantes que se presenten una vez más a través de la dinámica Presentación sin palabras.	- Globalización de la experiencia - Socioindividualizada	- Dinámica presentación sin palabras	- Tarjetas de cartoncillo - Plumones - Rotafolio		40'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
ANALISIS DE EXPECTATIVA	El instructor aplicará nuevamen te la técnica de expectativas - del curso pero esta vez enfocándola al presente curso. Por último, se obten---drán conclusiones	- Trabajo indi vidual - Globaliza--- ción de la - experiencia	- Ejercicio: Expectati- vas del -- curso	- Hojas impr sas con las preguntas. - Rotafolio - Hojas de ro tafolio - Plumones - Lápices/plu mas	- Diagnós tica	40'
EVALUACION DIAGNOSTICA	El instructor con el fin de de-- tectar el conocimiento de los - participantes sobre el tema,--- aplicará en forma individual un exámen escrito por temas de res puesta breve.	- Trabajo indi vidual - Globaliza--- ción de la - experiencia	- Lectura - Expositiva - Evaluación (anexo N°8)	- Manual del participan te - Rotafolio - Hojas de ro tafolio - Marcadores - Señalador	- Diagnós tica	40'
PRESENTACION DEL CURSO DE RELACIONES HUMANAS A) INTRODUCCION	El instructor entregará a cada participante un manual del curso de relaciones humanas. Pedirá a algunas personas que - lean el objetivo general del -- curso, los contenidos, condicio nes de trabajo, etc. El instructor dará inicio a este curso con la explicación de la introducción del curso auxi liándose del rotafolio con ho-- jas impresas.	- Socioindi dualizado - Dogmático	- Lectura	- Manual del participan te - Rotafolio - Hojas de ro tafolio - Marcadores - Señaladores		30'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
<p>I.- RELACIONES HUMANAS</p> <p>A) DEFINICION</p> <p>B) IMPLICACIONES PSICOLOGICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS</p> <p>C) IMPLICACIONES SOCIALES DE LAS RELACIONES HUMANAS.</p>	<p>El instructor iniciará este tema pidiendo a los participantes que definan el término relaciones humanas.</p> <p>Posteriormente el instructor proporcionará una definición y hablará de las implicaciones psicológicas y sociales de las relaciones humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socioindividualizadas - Dogmático - Trabajo colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Discusión y participación grupal 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del participante - Pizarrón - Gises - Hojas blancas - Lápices/plumas 	<ul style="list-style-type: none"> - Intermedia 	<p>30'</p>

SEGUNDA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Identificarán correctamente los dos elementos que forman la personalidad.
- b) Analizarán las características de su propia personalidad
- c) Mencionarán lo que es la motivación y cómo influya ésta en relación al comportamiento humano
- d) Analizarán los diferentes mecanismos de defensa que utiliza el ser humano

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
2.- PERSONALIDAD A) ¿QUE ES LA PERSONALIDAD? B) DEFINICIONES C) ELEMENTOS DE LA PERSONALIDAD D) LAS FUERZAS DEL TEMPERAMENTO	Para iniciar este tema, el instructor pedirá a los participantes que con sus propias palabras definan lo que es la personalidad. Expondrá dicho tema a los participantes, pidiendo una constante intervención en cuanto a ejemplos. Para esta exposición utilizará acetatos con la teoría sobre personalidad y cartelones con los elementos que conforman la personalidad.	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Interrogativa - Audiovisual - Participación y discusión grupal	- Manual del participante - Pizarrón - Gises - Retr proyector - Acetatos - Cartelones		60'
RETROALIMENTACION	Para reforzar el tema antes expuesto el instructor aplicará a los participantes, la dinámica: Historia existencial enfocando esta a la evolución de la personalidad de cada miembro del grupo de acuerdo a todo lo que han heredado y ad-	- Trabajo individual - Trabajo colectivo	- Dinámica: Historia existencial - Discusión	- Hojas impresas de la dinámica - Hojas blancas - Lápices/plumas		60'

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
<p>3.- LA MOTIVACION</p> <p>A) ¿QUE ES LA MOTIVACION?</p> <p>B) ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACION</p> <p>C) MECANISMOS DE DEFENSA</p>	<p>quirido a lo largo de sus vidas</p> <p>Por último, se sacarán las conclusiones remitiéndolas al tema II.</p> <p>El instructor expondrá este tema a los participantes auxiliándose del proyector de acetatos y de láminas que contienen los elementos que intervienen en la motivación.</p> <p>También pedirá a los participantes que le proporcionen ejemplos sobre mecanismos de defensa.</p>	<p>- Sociointeractividad</p> <p>- Dogmático</p> <p>- Globalización de la experiencia</p>	<p>- Expositiva</p> <p>- Audiovisual</p> <p>- Interrogativa</p> <p>- Participación y discusión grupal</p>	<p>- Manual del participante</p> <p>- Acetatos</p> <p>- Retroproyector</p> <p>- Rotafolio</p> <p>- Plumones</p>		60'

TERCERA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Descubrirán la importancia de la motivación en nuestras vidas y especialmente en el trabajo.
- b) Practicarán el proceso de comunicación tomando en cuenta los obstáculos que pueden presentarse.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	A fin de concluir el tema III, el instructor lanzará al grupo preguntas concernientes a lo expuesto el día anterior.	- Socioindividualizado	- Interrogativa	- Manual del participante	- Intermedia	15'
d) LA MOTIVACION EN EL TRABAJO	El instructor expondrá este subtema a los participantes, auxiliándose del rotafolio	- Socioindividualizado	- Expositiva	- Manual del participante - Rotafolio - Hojas de - rotafolio - Señaladores		30'
RETROALIMENTACION	Para reforzar el aprendizaje del tema III, el instructor proyectará a los participantes la película "El círculo de la motivación". Al finalizar, se obtendrán conclusiones de la proyección.	- Socioindividualizado - Trabajo en equipo	- Audiovisual - Discusión y participación grupal	- Proyector - Película 16 mm - Pantalla - Hojas blancas - Pizarrón - Círcos - Plumas	- Intermedia	

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
4.- LA COMUNICACION	El instructor iniciará este nuevo tema y junto con los participantes hablarán de ¿Que es la comunicación?	- Socioindividualizado - Trabajo colectivo	- Interrogativa - Expositiva	- Manual del participante - Ejercicio		30'
A) ¿QUE ES LA COMUNICACION?						
B) DINAMICA	El instructor posteriormente dará definiciones y hablará de este proceso, a fin de reafirmar estos conceptos el instructor aplicará la dinámica "comunicación en uno y doble sentido". - Al finalizar esta dinámica, se obtendrán conclusiones	- Dogmático	- Ejercicio - Comunicación en uno y doble sentido - Participación y -- discusión grupal	- Hojas con dibujo A y B - Hojas blancas - Lápices - Pizarrón - Gises		60'

CUARTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Analizarán los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación
- b) Identificarán las barreras que obstaculizan la comunicación y cómo prevenirlos
- c) Inferirán los tipos de comunicación existentes
- d) Reconocerán el tipo de comunicación que se presenta en sus relaciones.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
REPASO	El instructor junto con los participantes, realizarán un breve repaso verbal de lo expuesto el día anterior en el tema IV	- Socioindividualizado - Trabajo colectivo	- Interrogativa	- Manual del participante		30'
c) LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACION	El instructor expondrá a los participantes estos subtemas para ello se auxiliará de acetatos, láminas y de la intervención del grupo	- Socioindividualizado - Dogmático	- Expositiva - Audiovisual	- Manual del participante - Retroproyector		
d) BARRERAS DE LA COMUNICACION			- Interrogativa	- Acetatos		
e) TIPOS DE COMUNICACION			- Participación y discusión grupal	- Láminas - Hojas blancas - Plumas		
f) LA COMUNICACION EN EL TRABAJO						

QUINTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Identificarán causas a través de las cuales se propicia la formación de grupos como por ejemplo a través de la escala de valores personales.
- b) Nombrarán lo que es un grupo y los puntos generales que lo caracterizan.
- c) Reconocerán los tipos de grupos a los cuales pertenecen.
- d) Analizarán los roles que ellos mismos juegan en cada grupo a los que pertenecen.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
5.- EL GRUPO	Antes de iniciar este tema, el instructor aplicará a los participantes la dinámica: "Islas con el fin de mostrar a los participantes la formación de grupos a través de las escalas de valores. Al final se obtendrán conclusiones.	- Socioindividualizado - Trabajo individual - Trabajo colectivo - Globalización de la experiencia	- Ejercicio	- Historia impresa.	-	60'
5.1.- ¿QUE ES EL GRUPO?	El instructor expondrá a los participantes estos subtemas, implicando sus intervenciones Se auxiliará de rotafolio y acetatos	- Socioindividualizado	- Expositiva	- Manual del participante		120'
5.2.- PUNTOS QUE CARACTERIZAN AL GRUPO		- Dogmático	- Interrogativo	- Rotafolio		
5.3.- TIPOS DE GRUPOS			- Audiovisual	- Hojas de rotafolio		
5.4.- DINAMICA GRUPAL			- Participación y discusión grupal	- Señalador		
5.5.- ROLES DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO				- Retroproyector - Acetatos		

SEXTA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Reforzarán los conocimientos aprendidos sobre el tema de grupo.
- b) Analizarán el significado de la palabra liderazgo

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	El instructor aplicará a los participantes un examen escrito de todo lo que recuerden del tema de grupo. Posteriormente realizarán conjuntamente un repaso del mismo tema	- Socioindividualizado - Trabajo individual - Trabajo colectivo	- Exámen intermedio (Por tema de respuesta amplia) - Discusión y participación	- Hojas blancas - Lápices - Plumas - Pizarrón - Gises - Manual del participante	- Intermedia	
RETROALIMENTACION	Para reforzar el aprendizaje del tema V, el instructor aplicará a los participantes la dinámica NASA Al final se sacarán las conclusiones de la dinámica	- Socioindividualizado - Trabajo individual - Globalización de la experiencia	- Ejercicio NASA - Discusión y participación grupal	- Hoja de trabajo individual - Hoja de trabajo para cada grupo - Hoja de respuestas - Hojas tabuladas - Plumas - Lápices - Pizarrón - Gises	- Intermedia	

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
6.-LIDERAZGO	<p>El instructor pedirá a los <u>participantes</u> que primero en forma individual definan con sus propias palabras lo que <u>entienden</u> por liderazgo.</p> <p>Posteriormente pedirá que por grupos obtengan una definición.</p> <p>Se discutirán las diversas definiciones.</p> <p>Por último, el instructor iniciará este tema definiendo la palabra desde un sentido <u>etimológico</u> hasta uno formal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo individual - Trabajo colectivo - Socioindividualizado - Dogmático - Analítico 	<ul style="list-style-type: none"> - Exámen intermedio - Expositiva - Discusión y participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas blancas - Lápices/plumones - Pizarrón - Gises - Manual del participante 	- Intermedia	30'

SEPTIMA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

- a) Identificarán los diferentes tipos de liderazgo que existen y como se ejerce cada uno de ellos en el trabajo.

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
6.1 ESTILOS DE LIDERAZGO	El instructor expondrá estos subtemas a los participantes, pluriactuando su participación al emitir ejemplos de sus experiencias personales.	- Sociointeractivo - Dogmático - Globalización de la experiencia	- Expositiva - Interrogativa - Audiovisual	- Manual del participante - Rotafolio - Hojas rotas - Retroproyector - Acetatos - Marcadores - Señalador		60'
6.2 PUNTOS PARA EJERCER UN BUEN LIDERAZGO						
6.3 TIPOS DE LIDERAZGO DENTRO DEL TRABAJO	Para esta exposición se auxiliará del rotafolio y de acetatos.					
RETROALIMENTACION	A fin de reforzar los estilos de liderazgo, sus características, etc., el instructor aplicará la dinámica Torre N° 2 Al final se obtendrán las conclusiones, enfocándose estas al estilo de liderazgo que se da en el trabajo.	- Sociointeractivo - Trabajo colectivo - Globalización de la experiencia	- Ejercicio Torre N° 2 - Discusión y participación	- Cubos de madera - Pañuelos - Instructivos por participantes - Guía observador - Guía para anotación - Pizarrón/gises - Hojas Blancas - Lápices		120'

OCTAVA SESION

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar la sesión, los participantes:

a) Demostrarán los conocimientos obtenidos en este curso

TEMAS/SUBTEMAS	ACTIVIDADES	METODO	TECNICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
RETROALIMENTACION	El instructor pedirá a los participantes que en forma individual repasen aquellos Temas menos dominados y si se presentan dudas él se las resolverá en forma individual	Globalización de la experiencia. Trabajo individual	- Lectura - Expositiva	- Manual del participante - Apuntes		60'
EVALUACION AL CURSO Y AL INSTRUCTOR	El instructor pedirá a los participantes que en forma individual y anónima evalúen los cursos que él impartió	Trabajo individual	- Evaluación final al curso y al instructor (Anexo N° 9)	- Evaluación impresa - Lápices/plumas	- Final	30'
EVALUACION FINAL O SUMARIA A LOS PARTICIPANTES	El instructor aplicará a los participantes un examen individual escrito por temas y de respuestas amplias	Trabajo individual	- Evaluación final de conocimientos (Anexo N° 8)	- Evaluación impresa - Hojas blancas - Lápices/plumas	- Final	60'
CLAUSURA DE LOS CURSOS	El instructor recordará a los participantes los objetivos y expectativas de cada uno de los cursos con el fin de que los participantes analicen su logro. Posteriormente realizará la entrega de las constancias, mediante la dinámica: "Clausura merecida". Al finalizar dará las gracias a los participantes por su colaboración y les deseará mucha suerte en sus nuevos puestos	Trabajo colectivo	- Dinámica CLAUSURA MERECEIDA	- Mesa pequeña - Constancias		60'

4.3 EVALUACION DE LA CAPACITACION

Para finalizar este capítulo, se ofrecen los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas por los veinte participantes a los cuatro cursos.

Sin embargo cabe señalar que en la realización se habla de tres tipos de evaluación:

- Diagnóstica
- Intermedia
- Final

Pero los resultados que se van a mostrar sólo harán referencia a las evaluaciones diagnóstica y final, ya que las intermedias sólo se realizaron a efecto de propiciar la participación de los integrantes del equipo y obtener una retroalimentación del aprendizaje logrado por los mismos en cada tema.

Por último también se ofrecen los resultados de la evaluación que realizaron los participantes al curso y al instructor

EVALUACIONES DEL APRENDIZAJE

RESULTADOS DE LA EVALUACIONES DIAGNOSTICA Y FINAL DE
LOS CUATRO CURSOS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA PARA VEN
DEDORES DE PISO EN UN SISTEMA DE TIENDA DEPARTAMENTAL

TABLAS DE CALIFICACIONES

I. CURSO DE INDUCCION (evaluación final)

<u>Número de aciertos</u>	<u>Calificación</u>
10	10
9	9
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

II. CURSO VENTAS I (evaluaciones diagnós- tica y final)

<u>Número de aciertos</u>	<u>Calificación</u>
13	10
12	9.23
11	8.46
10	7.69
9	6.92
8	6.15
7	5.38
6	4.61
5	3.84
3	2.03
2	1.53
1	.76

III. CURSO VENTAS II
(evaluaciones diagnós-
tica y final)

<u>Número de aciertos</u>	<u>Calificación</u>
15	10
14	9.33
13	8.66
12	8.0
11	7.33
10	6.66
9	6.0
8	5.33
7	4.66
6	4.0
5	3.33
4	2.66
3	2.0
2	1.33
1	.66

IV. CURSO RELACIONES HUMANAS
(evaluaciones diagnós-
tica y final)

<u>Número de aciertos</u>	<u>Calificación</u>
10	10
9	9
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

Con base en estas escalas se calificaron las cuatro evaluaciones de - los cursos. Se inició con un listado de los participantes. En él se agre- garon datos como edad, experiencia en ventas (en general), etc.

Posteriormente se abrieron varias columnas que contienen la califica- ción obtenida por cada participante en las evaluaciones diagnóstica y final de los cuatro cursos, además se calculó la diferencia entre ambas evaluacio- nes.

Por último se calcularon los promedios de las evaluaciones diagnóstica, final y diferencias tanto en forma grupal como individual.

CLAVES DE LA FIGURA I

EX.VTAS.	=	EXPERIENCIA EN VENTAS
E. D.	=	EVALUACION DIAGNOSTICA
E. F.	=	EVALUACION FINAL O SUMARIA
DIF.	=	DIFERENCIA OBTENIDA ENTRE EVALUACION DIAGNOSTICA Y FINAL
P. F.	=	PROMEDIO FINAL DE LAS EVALUACIONES POR PARTICIPANTE
P. G.	=	PROMEDIO FINAL DE LAS EVALUACIONES, EN FORMA GRUPAL
C. I.	=	CURSO INDUCCION
C.VTAS.I	=	CURSO VENTAS I
C.VTAS.II	=	CURSO VENTAS II
C.R.H.	=	CURSO RELACIONES HUMANAS

CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS PARTICIPANTES EN LAS EVALUACIONES
DIAGNOSTICA Y FINAL DE LOS CUATRO CURSOS, SUS DIFERENCIAS Y
PROMEDIOS

FIG. I			C.I.	C.VTAS. I				C.VTAS. II			C.R.H.			P.F.	P.F.
NOMBRE	EDAD	VTAS.	EF	ED	EF	DIF	ED	EF	DIF	ED	EF	DIF	ED	EF	
1	JORGE	29	SI	10	6.15	10	3.85	3.33	9.33	6	6	9	3	5.16	9.58
2	LUIS	22	SI	8	3.84	9.23	5.39	1.33	8.66	7.33	8	9	1	4.39	8.72
3	VICTORIA	26	SI	9	6.92	9.23	2.31	5.33	10	4.67	5	8	3	5.75	9.05
4	MARGARITA	19	NO	8	1.53	9.23	7.7	2.0	8.0	6	5	10	5	2.84	8.80
5	PETRA	29	SI	8	4.61	8.46	3.85	1.33	7.33	6	3	8	5	2.98	7.69
6	ROSA N.	26	SI	8	3.84	9.23	5.39	2.0	10	8	2	10	8	2.61	9.30
7	GERARDO	21	NO	8	2.03	10	7.97	.66	9.33	8.67	7	10	3	3.23	9.33
8	LUIS A.	27	SI	8	3.84	10	6.16	2.66	9.33	6.67	4	9	5	3.5	9.08
9	MA. GUADALUPE	18	NO	7	1.53	8.46	6.93	.66	7.33	6.67	3	8	5	1.73	7.69
10	LUZ	26	SI	8	1.53	8.46	6.93	1.33	8.66	7.33	3	9	6	1.95	8.53
11	GRISELDA	21	NO	10	1.53	9.23	7.7	2.0	9.33	7.33	7	10	3	3.51	9.64
12	MANUELA	35	NO	6	.76	7.69	6.93	.66	8.0	7.34	2	8	6	1.14	7.42
13	NORAYMA	20	NO	6	.76	6.92	6.16	1.33	7.33	6	0	6	6	.69	6.56
14	FELICITAS	18	NO	8	.76	9.23	8.47	2.0	8.66	6.66	5	10	5	2.58	8.97
15	JOSE	28	SI	6	1.53	8.46	6.93	.66	8.0	7.34	2	9	7	1.39	7.86
16	RODOLFO	18	NO	8	1.53	8.46	6.93	2.0	10	8	4	10	6	2.51	9.11
17	ADELA	28	SI	8	2.03	9.23	7.2	2.66	9.33	6.67	5	10	5	3.23	9.14
18	MARTINA	23	NO	7	.76	8.46	7.7	.66	3.0	7.34	3	8	5	1.47	7.86
19	JUAN JOSE	22	NO	9	1.53	10	8.47	1.3	9.33	3.03	6	10	4	2.94	9.58
20	JOSE	35	SI	8	5.38	8.46	3.08	2.0	8.66	6.66	2	9	7	3.12	8.53
T O T A L				157	52. 39	178. 44	126. 05	35.9	174. 61	138. 71	82	180	98	56. 72	172. 4
PROMEDIO GRUPAL				7.85	2.61	8.92	6.30	1.79	8.73	6.93	4.1	9	4.9	2.83	8.62

Los resultados obtenidos en la gráfica 1, fueron divididos en dos - grupos (Figuras II y III), las cuales fueron representadas a través de - barras, para comparar los resultados obtenidos entre el grupo CON expe- riencia en ventas y el que NO la poseía:

RESULTADOS PROMEDIO (Por participantes)
DE LAS EVALUACIONES DIAGNOSTICA Y FINAL.

<u>GRUPO CON EXPERIENCIA</u>		<u>GRUPO SIN EXPERIENCIA</u>	
E.D.	E.F.	E.D.	E.F.
5.16	9.58	5.0	8.80
4.39	8.72	3.0	9.33
5.75	9.05	5.0	7.69
2.98	7.69	3.51	9.64
2.61	9.30	1.14	7.42
5.0	9.08	.69	6.56
1.95	8.53	2.58	8.97
1.39	7.86	6.0	9.11
5.0	9.14	5.0	7.86
3.12	8.53	4.0	9.58
PROMEDIO 3.73	8.74	PROMEDIO 3.59	8.49

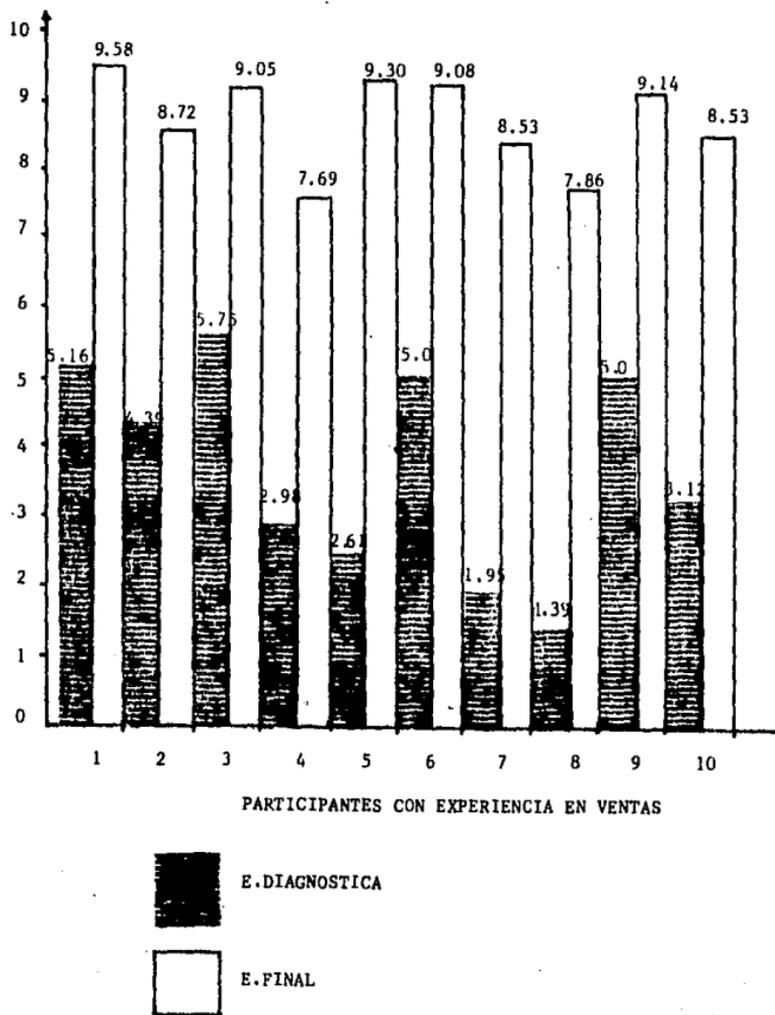
Con ello se comprobó que por pocas décimas, el grupo CON experien- cia aventajó a los que no la poseían.

Sin embargo los promedios fueron muy semejantes, tal vez esto fue - debido a que el grupo con experiencia, la poseía pero de otro tipo de -- ventas y no en la de PISO, además este grupo en promedio era el de más - edad, y aquí se puede atribuir el factor RESISTENCIA AL CAMBIO.

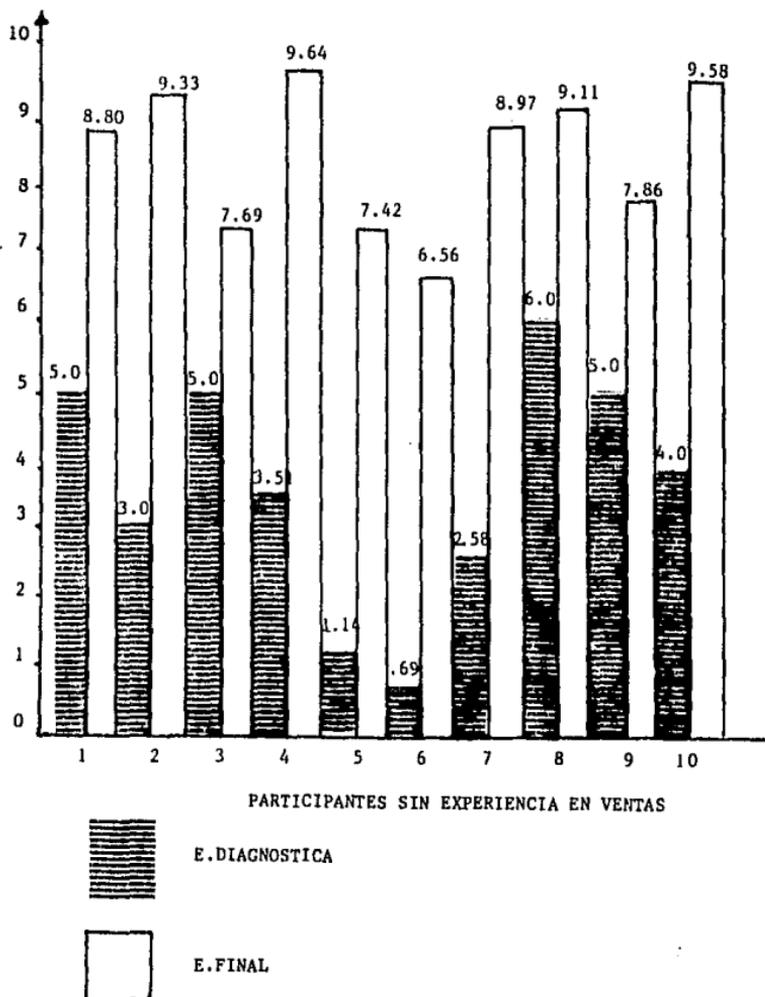
El grupo SIN experiencia, por el contrario estaba conformado en pro- medio por gente más joven y además eran, por lo general personas que aca- ban de concluir sus estudios (información obtenida de sus expedientes).

Por último se establecieron cinco niveles de aprendizaje o resulta- dos que fueron:

GRAFICA COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS PROMEDIO OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES CON EXPERIENCIA EN VENTAS EN LAS EVALUACIONES DIAGNOSTICA Y FINAL



GRAFICA COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS PROMEDIO OBTENIDOS POR LOS PARTICIPANTES SIN EXPERIENCIA EN VENTAS EN LAS - EVALUACIONES DIAGNOSTICA Y FINAL.



<u>CALIFICACION</u>	<u>NIVEL</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
10	EXCELENTE	APROVECHAMIENTO EXCEPCIONAL
9	MUY BUENO	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
8	BUENO	TERMINO MEDIO ALTO
7	REGULAR	TERMINO MEDIO BAJO
6	INFERIOR	NIVEL MINIMO DE APROBACION

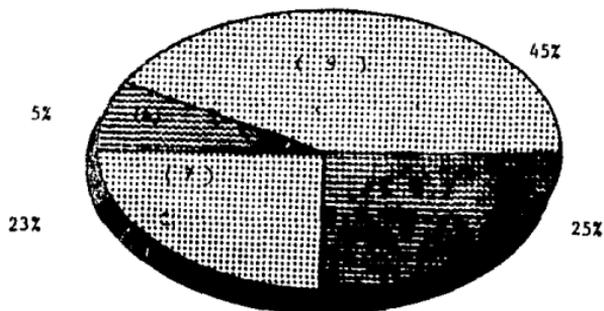
En la gráfica correspondiente (FIG.IV), se puede visualizar que la proporción numérica más alta, se presenta muy abundante en el hemisferio superior (45%), mientras que va descendiendo de derecha a izquierda (hasta llegar al porcentaje más bajo que es de 5%).

Predominan así los niveles MUY BUENO, BUENO Y REGULAR, donde se infiere que el programa de capacitación para vendedores de piso en un sistema de tienda departamental obtuvo en un 70% los resultados deseados por la empresa que lo solicitó.

FIGURA 4

ESQUEMA REPRESENTATIVO DEL APRENDIZAJE PROMEDIO
ADQUIRIDO POR LOS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS -
PARA VENEDORES DE PISO EN UN SISTEMA DE TIENDA
DEPARTAMENTAL.

N I V E L	CALIFICACION PROMEDIO	% DE CASOS
EXCELENTE	10	0 %
MUY BUENO	9	45 %
BUENO	8	25 %
REGULAR	7	25 %
INFERIOR	6	5 %



EVALUACION DE REACCIONRESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES AL CURSO Y AL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____

NOMBRE (S) DEL (LOS) CURSO (S) _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

Este instrumento tiene como objetivo conocer su opinión sobre los principales aspectos de los cursos recibidos, así como del instructor, por lo cual le pedimos la máxima veracidad.

1. EVALUACION A LOS CURSOS

1. ¿Se lograron los objetivos generales de cada curso?

MARQUE CON UNA X

	TOTALMENTE	UN POCO	NADA
CURSO INDUCCION	90%	10%	
CURSO VENTAS I	85%	15%	
CURSO VTAS. II	90%	10%	
CURSO R.H.	95%	5%	

2. La relación de los temas de cada curso con sus respectivos objetivos fue:

MARQUE CON UNA X

	ESTRECHA	POCO ESTRECHA	NULA
CURSO INDUCCION	85%	15%	
CURSO VTAS. I	95%		5%
CURSO VTAS. II	80%	20%	
CURSO R.H.	90%	10%	

3. El nivel al que se trataron los temas fue:

	ELEMENTAL	REGULAR	ELEVADO
CURSO INDUCCION	40%	50%	10%
CURSO VTAS. I	45%	25%	30%
CURSO VTAS. II	65%	35%	
CURSO R.H.	80%	20%	

4. El tiempo invertido en cada curso fue distribuido en forma:

	ADECUADA	REGULAR	INADECUADA
CURSO INDUCCION	55%	45%	
CURSO VTAS. I	90%	10%	
CURSO VTAS. II	70%	30%	
CURSO R.H.	75%	25%	

5. La motivación que se presentó en cada curso fue:

	EXCELENTE	REGULAR	MINIMA
CURSO INDUCCION	60%	40%	
CURSO VTAS. I	65%	35%	
CURSO VTAS. II	70%	30%	
CURSO R.H.	90%	10%	

6. ¿Aprendió cosas nuevas en este curso?

MUCHO = 90%

ALGO _____

NADA _____

¿En qué temas?

1. TECNICAS DE VENTAS	=	45%
2. COMUNICACION	=	40%
3. HISTORIA DE LA VENTA	=	10%
4. LIDERAZGO	=	5%

7. ¿Piensa usted que los temas tratados en estos cursos le serán útiles para el desempeño de su trabajo?

¿Diga cuáles sí y cuáles no y por qué?

SI = 100%

TECNICAS DE VENTA : Para un mejor desempeño en el trabajo	=	55%
COMUNICACION: Para atender mejor al cliente	=	45%

8. ¿Qué fué lo que más le gustó de los cursos?

* La convivencia con los compañeros	=	15%
* Las dinámicas	=	50%
* Las películas	=	30%
* El café con galletas	=	5%

9. ¿Qué fué lo que más le disgustó de los cursos?

+ Algunos comentarios de determinados compañeros	=	10%
+ El tiempo invertido en el curso	=	20%
+ El horario en que se impartió	=	50%
+ No contestaron	=	20%

10. Comentarios y sugerencias

1 Que estos cursos se sigan impartiendo	=	35%
2 MAS PELICULAS DE CAPACITACION	=	25%
3. NO CONTESTARON	=	40%

II. Evaluación al instructor.

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1. SU PUNTUALIDAD FUE:	85%	15%			
2. SUS CONOCIMIENTOS SOBRE LOS TEMAS FUERON:	80%	10%	10%		
3. LA ATENCION PERSONAL QUE PROPORCIONO A LOS PARTICIPANTES FUE:	100%				
4. ESTABLECIO LOS OBJETIVOS EN FORMA:	20%	40%	40%		
5. UTILIZO LAS AYUDAS - DIDACTICAS (PIZARRON ROTAFOLIO, LAMINAS, -- ACETATOS, ETC.) EN FORMA:	80%	20%			
6. MANTUVO EL INTERES Y LA AMENIDAD EN LAS SESIONES EN FORMA:	100%				
7. EXPUSO LOS TEMAS EN FORMA	85%	15%			
8. MANEJO LAS DINAMICAS EN FORMA	100%				

9. ¿Qué calificación global daría usted al instructor?
- | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|----------|
| EXCELENTE | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | MALO | 10 = 80% |
| | | | | | | | | | | | | 9 = 10% |
| | | | | | | | | | | | | 8 = 10% |

10. ¿Comentarios personales sobre el instructor?

A) PERSONA PREPARADA EN EL AREA DE VENTAS	20%
B) PERSONA HUMANA, AMABLE, AGRADABLE, SIMPATICA	50%
C) NO CONTESTARON	30%

Es necesario señalar que para evaluar la eficiencia total del programa, no solamente se debe evaluar el aprendizaje y la reacción de los participantes como se mostró, sino también las ACTITUDES Y LOS RESULTADOS. - Para ello se propone que pasado un tiempo (6 meses) los jefes inmediatos de los participantes envíen al Departamento de Capacitación un informe escrito en el que calificarán las siguientes actitudes de sus empleados (Anexo # 10):

- Atención y servicio al público
- Uso de técnicas de ventas
- Arreglo personal
- Colaboración en el trabajo
- Iniciativa
- Responsabilidad, etc.

En cuanto a los RESULTADOS, en esta empresa, están representadas por las ventas. De momento no podrán evaluarse, sino hasta un determinado -- tiempo debido a la siguiente condición:

En las tiendas departamentales se lleva un estricto control de las - ventas, ya que las cuotas aproximadas de venta, de acuerdo a los análisis que para este efecto se realizan, determinan las cuotas de compra para ca da departamento y cada una de las tiendas: así se cuenta con un informe diario, mensual y anual de ventas por vendedor, departamento, tienda o -- Unidad y en general por toda la cadena de tiendas.

Esto facilitará en gran medida conocer los resultados, ya que solamente hay que comparar el monto de lo vendido después del proceso de capa citación, pero para ello será necesario que pase un poco de tiempo.

También es necesario enfatizar, que después de tres meses de haberse impartido estos cursos, se realizará un SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS, los re sultados de estos ya no se presentan en este trabajo.

CONCLUSIONES

1. El principal problema al que se enfrentan los empresarios mexicanos de la compra - venta, es el no encontrar personal calificado que realice con to do profesionalismo la actividad de la venta, viéndose en la necesidad de contratarlos sin experiencia ni preparación.
2. Son varias las causas de este problema, destacando el bajo grado de escolaridad académica de estas personas y la falta de experiencia laboral, -- que los empuja a solicitar este tipo de trabajo.
3. Para resolver este problema se vislumbra la posibilidad del proceso de la capacitación dentro de estas empresas.
Una de las formas de hacer llegar la educación a todos los niveles, es a través de la CAPACITACION empresarial dentro o fuera de los lugares de -- trabajo, propiciando así el mejoramiento personal y laboral de los trabaj adores.
4. Un programa de capacitación que pretenda educar integralmente a los traba jadores debe tratar de relacionar e incluir cuestiones básicas en las que se desarrolla la vida de los empleados y no involucrarlo en un sólo punto de enfoque.
5. El programa de capacitación para vendedores de piso en un sistema de tien da departamental tiene como objetivo iniciar a los participantes en la --- profesión de la venta, dotándolos de los conocimientos y actitudes indispensables para ejercer con eficiencia su nuevo puesto.
6. En este programa de capacitación, se buscó no solamente tratar aspectos técnicos de la venta, sino tratar contenidos interesantes para el mejora miento de la vida personal de los participantes, como lo es el curso de relaciones humanas.
7. Sin embargo, ningún programa de capacitación - y éste no es la excepción- puede ser considerado como un evento aislado. Esto implica la necesidad de realizar un seguimiento posterior a la impartición del mismo con el -- fin de comparar los resultados, antes y después del mismo, así como asoc iar los cursos de capacitación a otro tipo de evento, tales como conferen cias, seminarios, etc.

8. Así pues, la capacitación no es la solución única de los problemas de una organización; existen otro tipo de soluciones, tales como : la explicitación de las líneas de mando, el establecimiento de un sistema de estímulos y recompensas y de sueldos acordes al puesto, - la experiencia y el desempeño de los empleados, etc.
9. En virtud de lo anterior, este programa de capacitación para vendedores de piso en un sistema de tienda departamental, debe ser considerado como el inicio de otro más ambicioso y a un plazo más largo de tiempo.
10. Todo programa o curso debe proporcionar a los participantes involucrados en él, conocimientos integrales que los ayuden a resolver sus deficiencias laborales e inquietudes personales, todo ello redundará en mejores actitudes hacia la empresa y la capacitación.
11. Al anunciarse el inicio de un curso, por lo general los participantes invitados a él, suelen mostrarse reuuentos a este proceso de capacitación. Pero una vez dentro de él les agrada y lo sienten interesante y de provecho para su vida personal y laboral.
12. Algo que agrada en gran medida a los participantes un curso son los juegos vivenciales y las películas, además de que estos medios contribuyen en forma muy valiosa a la fijación del aprendizaje de los temas tratados en un curso.
13. Una de las actividades de alta trascendencia socio-económica, como es LA VENTA, cobra gran importancia dentro de los ámbitos nacional - e internacional de nuestros días. De ahí la necesidad de formar y poseer profesionales de la venta.
14. La capacitación como instrumento educativo para la empresa, ofrece diversos beneficios al trabajador entre ellos una mejora en el ámbito laboral y en la calidad de vida de los mismos.
15. El departamento encargado de la capacitación de los trabajadores, en las empresas, es el de Recursos Humanos, dentro del cual el pedagogo tiene un papel muy importante a realizar, especialmente en la planeación, realización y evaluación de programas educativos para los trabajadores.

16. Para concluir ha de decirse que la formación es una actividad muy importante, cuyos beneficios para la empresa deben complementarse con el hecho de lograr una mejoría en la calidad de la vida de los participantes o trabajadores.

LA EDUCACION ES

"Una forma de vida que prepara un modo de
vivir más perfecto" (50)

 BIBLIOGRAFIA

- 1.- ACEVEDO IBAÑEZ, ALEJANDRO. "Aprender jugando"
Ed. Acevedo y asociados, consultores en desarrollo integral. México,
1984. Tomo I (Pp. 216)
Tomo II (Pp. 210)
- 2.- ALVAREZ Y OTROS. "Manual para elaborar programas de adiestramiento".
Ed. Armo. México 1980 Pp. 126.
- 3.- ARNAZ, JOSE A. "La planeación curricular" Ed. Trillas. México, 1985
Pp. 74.
- 4.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Adiestramiento de Recursos Humanos". Ed.
Trillas. México, 1984 Pp. 536
- 5.- BLOCK, ALBERTO. "Inovación educativa". Ed. Trillas. México 1981. Pp.
155.
- 6.- CANO FUENTES, ANTONIO M. "Las relaciones humanas en el trabajo". Ed.
D.A.C. México, 1981. Pp. 53.
- 7.- CAVAZOS F., BALTASAR. "Nueva Ley Federal del Trabajo. Tematizada y siste-
matizada". Ed. Trillas. México, 1981 Pp. 546
- 8.- DIAZ BARRIGA, ANGEL. "Didáctica y curriculum". Ed. Nuevomar. México,
1985 Pp. 150
- 9.- DUNCAN, D.J. "Práctica de venta minorista". Ed. El Ateneo. Argentina,
1973 Pp. 221
- 10.- ERNESTO W., JOHN. "El vendedor creativo". Ed. Mc Graw Hill de México.
México, 1971 Pp. 124
- 11.- FERNANDEZ-SARRAMONA. "La educación. Constantes y problemática actual".
Ed. C.E.A.C. Barcelona, 1984 Pp. 581

- 12.- GAGO HUGET, ANTONIO. "Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje". Ed. Trillas. México, 1985. Pp. 80
- 13.- GARCIA HOZ, VICTOR. "Principios de pedagogía sistemática" Ed. Rialp. Madrid, 1978. Pp. 670.
- 14.- GOLDHABER, GERALD M. "Comunicación organizacional". Ed. Lagos consorcio, S. A. México, 1977 Pp. 423
- 15.- HERMANUS, FRANK. "Educación de adultos. Su metodología y sus técnicas". Ed. Edicol. México, 1981 Pp. 100
- 16.- LARROYO, FRANCISCO. "La ciencia de la educación". Ed. Porrúa. México, 1978. Pp. 608.
- 17.- LLAMAS, JOSE MA. "Estructura científica de la venta". Ed. Limusa. México 1978 Pp. 427.
- 18.- LLUELLES OROS, JOSE. "Capacitación para vendedores en piso". Ed. D.A.C. México, 1982 Pp. 119
- 19.- MARGAONA, ELISA. "Manual dinámico para el vendedor de mostrador". Ed. Impul-Méx. México, 1975 Pp. 176.
- 20.- MARITAIN, JACQUES. "La educación en estos momentos cruciales". Ed. Descleé de Brouer. Buenos Aires, 1985 Pp. 176
- 21.- MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO. "La capacitación práctica en las organizaciones". Ed. Trillas. México, 1984. Pp. 179.
- 22.- MENDOZA NUÑOZ, ALEJANDRO. "Manual para determinar necesidades de capacitación". Ed. Trillas. México, 1984. Pp. 139
- 23.- MICHEL, GUILLERMO. "Aprende a aprender". Ed. Trillas. México, 1979. Pp. 112

- 24.- PIERRE BERNARD/BERNAD LIETARD. "Educación permanente". Ed. Oikos-tav. Barcelona, 1980. Pp. 112
- 25.- REYES PONCE, AGUSTIN. "Adiestramiento de personal" Ed. Limusa. México 1982. Pp. 245
- 26.- REZA TROSIO, C. Y OTROS. "Cufo técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas". Ed. popular de los trabajadores. México, 1981 Pp. 144.
- 27.- SILICEO, ALFONSO. "Capacitación y desarrollo de personal" Ed. Limusa. México, 1985 Pp. 152
- 28.- VALDIVIA, GUZMAN. "Humanismo trascendental y desarrollo". Ed. Limusa México, 1978 Pp. 181

A N E X O S

ANEXO "1"

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

1.- ¿Le gusta tomar cursos de capacitación? _____ ¿Por qué? _____

2.- ¿Qué sugeriría usted que se le diera en un curso de capacitación para mejorar su trabajo?

3.- Considera usted que un curso de capacitación le ayuda a mejorar su desempeño? _____ ¿Por qué? _____

- 4.- ¿Cuáles son aquellas actividades de su puesto en las cuales usted juzga necesario capacitarse? Señalar en primer lugar la más urgente.

- 5.- De los siguiente cursos, en cuáles de ellos se inscribiría usted? Marque con el número 1, aquel curso que le pudiera ayudar completamente a realizar su futuro puesto.

_____	Cursos de Ventas
_____	Motivos por los que compra la gente
_____	Motivando la compra.
_____	Técnicas de ventas
_____	La personalidad del vendedor profesional
_____	Conocimientos de las fibras
_____	Relaciones Humanas
_____	Asertividad

- 6.- El último curso que recibió fué:

_____	Muy bueno	_____	Aburrido
_____	Bueno	_____	Poco práctico
_____	Regular	_____	Muy largo
_____	Malo	_____	Muy elemental
_____	No ha recibido ninguno		

ANEXO "2"

LISTA DE VERIFICACION

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: A CONTINUACION SE ENLISTAN LAS PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR - EN EL PUESTO DE VENTAS EN PISO, SEGUIDAS DE LAS PALABRAS "SI" Y "NO". LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE ELLAS Y MARQUE CON UNA X LA PALABRA, SI CUANDO USTED DESCONOZCA ESA TAREA O NECESITE MAS INFORMACION SOBRE ELLA. EN CASO DE QUE LA CONOZCA, MARQUE CON LA X LA COLUMNA NO.

- | | | |
|---|----------|----------|
| 1) Arreglo personal | Si _____ | No _____ |
| 2) Atención al cliente | Si _____ | No _____ |
| 3) Bienvenida al cliente | Si _____ | No _____ |
| 4) Detección de las necesidades del cliente | Si _____ | No _____ |
| 5) Conocimiento de la mercancía | Si _____ | No _____ |
| 6) Demostración de la mercancía | Si _____ | No _____ |
| 7) Vencer objeciones | Si _____ | No _____ |
| 8) Ofrecer substitutos | Si _____ | No _____ |
| 9) Cierre de la venta | Si _____ | No _____ |
| 10) Aumento de la venta | Si _____ | No _____ |
| 11) Tratar a los diferentes tipos de clientes | Si _____ | No _____ |

- 12) Dar correcta información al cliente Si _____ No _____
- 13) Observar las actitudes del cliente Si _____ No _____
- 14) Labor de convencimiento Si _____ No _____
- 15) Facilidad de palabra Si _____ No _____
- 16) Control de impulsos Si _____ No _____
- 17) Correcta elaboración de notas de venta: contado y crédito Si _____ No _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO N° 3
EVALUACION FINAL
(CURSO INDUCCION)

NOMBRE: _____

EDAD: _____

PUESTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

FECHA: _____

UNIDAD: _____

FAVOR DE CONTESTAR A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- ¿En qué año se fundó la Empresa?
- 2.- ¿Cuál era el nombre anterior de la Empresa y por qué se le cambió?
- 3.- ¿Cuántas tiendas conforman la Empresa y cuáles son?
- 4.- ¿Cuál es el nombre del director general?
- 5.- Mencione cinco puntos del reglamento interior de trabajo:
- 6.- Esquematice el organigrama de la Empresa.
- 7.- Mencione tres prestaciones especiales que brinda la empresa.
- 8.- ¿Por dónde deben los empleados entrar a la tienda?
- 9.- ¿Qué es el Gaffete y para qué sirve?
- 10.- Mencione 5 funciones que debe realizar diariamente el vendedor de piso.

ANEXO N° 4
EVALUACION DIAGNOSTICA Y FINAL
(CURSO DE VENTAS I)

NOMBRE: _____

EDAD: _____

PUESTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

- 1.- ¿Qué tipos de pagos se pueden efectuar en la empresa?
- 2.- ¿Qué es una venta a contado?
- 3.- Enumere los pasos a realizar en el cobro de una venta a contado en efectivo,
- 4.- ¿Qué tarjetas bancarias se aceptan en la empresa?
- 5.- ¿Cuáles son las políticas que rigen en la empresa, para efecto del cobro de cheques personales?
- 6.- ¿Qué son los cupones?
- 7.- Explique con sus propias palabras lo que es un cheque de tesorería.
- 8.- ¿Qué es un pagaré o billing?
- 9.- ¿Qué es una venta a crédito?
- 10.- ¿En qué casos se debe elaborar al cliente, el documento vale de devolución?
- 11.- ¿Qué es y para qué sirve el vale de compostura?
- 12.- ¿Qué es y para qué se elabora el documento titulado informe diario de - ventas?
- 13.- Mencione como mínimo 5 políticas sobre el acomodo y exhibición de la mer canía.

SUERTE !!

Atentamente ,

Depto. de Capacitación

ANEXO N° 5
EVALUACION DIAGNOSTICA Y FINAL
CURSO VENTAS II

NOMBRE: _____
EDAD: _____
ESCOLARIDAD: _____
PUESTO: _____
TIENDA: _____
FECHA: _____

CONTESTE EN FORMA AMPLIA A CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- ¿Cómo se define a la venta en piso?
- 2.- Explique con sus propias palabras la actividad de la venta entre los Aztecas.
- 3.- ¿En qué consiste la venta rutera y que diferencia posee ésta con la venta en piso?
- 4.- ¿Por qué la venta es un arte y una profesión?
- 5.- Mencione las etapas de la venta en piso
- 6.- Describa la etapa de la venta titulada conocimiento de las necesidades del cliente.
- 7.- Describa la etapa de la venta titulada demostración de la mercancía.
- 8.- ¿Cómo se vencen las objeciones? De un ejemplo.
- 9.- ¿Como se cierra una venta? De un ejemplo.
- 10.- ¿Qué es el argumento de venta?
- 11.- Mencione las cualidades que debe poseer el vendedor de piso.
- 12.- Mencione y describa ¿cuáles son los conocimientos necesarios que debe poseer un vendedor de piso?
- 13.- Mencione responsabilidades que debe poseer el vendedor de piso (Mínimo 3)

14.- Mencione (mínimo 8) tipos de clientes.

15.- Describa cómo se debe tratar a un cliente agresivo y a un indeciso

S U E R T E !

A t e n t a m e n t e ,

Depto. de Capacitación

ANEXO N° 6
ARGUMENTO DE VENTA

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: **Formula usted un ejemplo de argumentación de venta, de la mercancía que desee, especificando no menos de ocho características y beneficios.**

ARTICULO: _____

C A R A C T E R I S T I C A (Mencione aquí solo de lo que está hecho el artículo)	B E N E F I C I O S (Explique los beneficios que el artículo reportará al cliente)
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	

ANEXO N° 7
DINAMICA DEL ROLE PLAYING

- OBJETIVO:** Los participantes se concientizarán de los diferentes tipos de personalidades de los clientes y como debe - tratárseles, así como de las diferentes etapas que en traña la venta en piso.
- DURACION:** 60 minutos
- N° DE PARTICIPANTES:** Ilimitado
- INSTRUCCIONES:** El instructor pedirá a los participantes que representen el rol de cada una de las personalidades del cliente y del vendedor, conjugándolas con las etapas de la venta en piso.
- Otros participantes fungirán como jueces y al final se obtendrán conclusiones de la dramatización

ANEXO N° 8
EVALUACION DIAGNOSTICA Y FINAL
(Curso de Relaciones Humanas)

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

TIENDA: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: Favor de contestar brevemente cada una de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué entiende usted por el término Relaciones Humanas?
- 2.- ¿Qué es la personalidad?
- 3.- ¿Qué entiende por la palabra temperamento?
- 4.- ¿Qué es el carácter?
- 5.- ¿Qué significado tiene para usted la palabra comunicación?
- 6.- ¿Cuáles son los elementos que conforman el proceso de la comunicación?
- 7.- ¿Qué tipos de comunicación conoce?
- 8.- ¿Qué es un grupo?
- 9.- ¿Qué significa trabajar en equipo?
- 10.- ¿Qué significa para usted el término liderazgo?

ANEXO N° 9
EVALUACION AL CURSO Y AL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

NOMBRE (S) DEL (LOS) CURSO (S) _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

Este instrumento tiene como objetivo conocer su opinión sobre los principales aspectos de los cursos recibidos, así como del instructor, por lo cual le pedimos la máxima veracidad.

I.- EVALUACION A LOS CURSOS

1.- ¿Se lograron los objetivos generales de cada curso?

MARQUE CON UNA X

	TOTALMENTE	UN POCO	NADA
CURSO INDUCCION			
CURSO VENTAS I			
CURSO VENTAS II			
CURSO RELACIONES HUMANAS			

2.- La relación de los temas de cada curso con sus respectivos objetivos fue:

MARQUE CON UNA X

	ESTRECHA	POCO ESTRECHA	NULA
CURSO INDUCCION			
CURSO VENTAS I			
CURSO VENTAS II			
CURSO RELACIONES HUMANAS			

3.- El nivel al que se trataron los temas fue:

	ELEMENTAL	REGULAR	ELEVADO
CURSO INDUCCION			
CURSO VENTAS I			
CURSO VENTAS II			
CURSO RELACIONES HUMANAS			

4.- El tiempo invertido en cada curso fue distribuido en forma:

	ADECUADA	REGULAR	INADECUADA
CURSO INDUCCION			
CURSO VENTAS I			
CURSO VENTAS II			
CURSO RELACIONES HUMANAS			

5.- La motivación que se presentó en cada curso fue:

	EXCELENTE	REGULAR	MINIMA
CURSO INDUCCION			
CURSO VENTAS I			
CURSO VENTAS II			
CURSO RELACIONES HUMANAS			

6.- ¿Aprendió cosas nuevas en este curso?

MUCHO _____ ALGO _____ NADA _____

¿En qué temas?

7.- ¿Piensa usted que los temas tratados en estos cursos le serán útiles para el desempeño de su trabajo?

¿Diga cuáles sí y cuáles no y por qué?

8.- ¿Qué fué lo que más le gustó de los cursos?

9.- ¿Qué fué lo que más le disgustó de los cursos?

10.- Comentarios y sugerencias

10.- Comentarios personales sobre el instructor

11.- Evaluación al instructor

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1.- SU PUNTUALIDAD FUE:					
2.- SUS CONOCIMIENTOS SOBRE LOS TEMAS FUERON:					
3.- LA ATENCION PERSONAL QUE PROPORCIONO A LOS PARTICIPANTES FUE:					
4.- ESTABLECIO LOS OBJETIVOS EN FORMA:					
5.- UTILIZO LAS AYUDAS DIDACTICAS (PIZARRON, ROTAFOLIO, LAMINAS, ACETATOS, ETC.) EN FORMA:					
6.- MANTUVO EL INTERES Y LA AMENIDAD EN LAS SESIONES EN FORMA:					
7.- EXPUSO LOS TEMAS EN FORMA:					
8.- MANEJO LAS DINAMICAS EN FORMA:					

9.- ¿Qué calificación global daría usted al instructor?

EXCELENTE 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 MALO

CARACTERISTICAS PERSONALES	CALIFICACION				
	NA	1	2	3	4
Iniciativa					
Persistencia					
Habilidad para trabajar con otros					
Adaptabilidad					
Confianza en sí mismo					
Liderazgo					
Disciplina					
Presentación personal					

COMENTARIOS: (Justifique la calificación general arriba mencionada).

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

JEFE INMEDIATO

GERENTE DE UNIDAD

INSTRUCCIONES DE USO
DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO DE
LA CALIFICACION

1. Cantidad de trabajo.

Resultados medidos contra los requerimientos del puesto y los objetivos establecidos, terminación de trabajo en el tiempo fijado.

2. Calidad de trabajo.

Grado de calidad de los resultados, minuciosidad y precisión de los mismos.

3. Organización.

Disposición hacia el orden, tendencia a la sistematización, coordinación de materiales, conocimiento y habilidades.

4. Seguir instrucciones.

Capacidad para tener información oral o escrita que implique un proceso determinado.

5. Conocimientos sobre el puesto.

Noción o entendimiento sobre las actividades a desarrollar en el puesto.

6. Grado de comunicación.

Habilidad para informar a otra persona sobre datos relevantes de situaciones por medios orales o escritos.

7. Actitud hacia la capacitación.

Actitud de aceptación de nuevos conocimientos que impliquen cambios o medios de orientación.

DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE CARACTERISTICAS

PERSONALES.

1. Iniciativa. Cualidad de decidirse y actuar espontánea y correctamente ante una situación que demande conocimiento y experiencia.
2. Persistencia. Tenacidad con que se persiguen objetivos hasta alcanzarlos.
3. Habilidad para trabajar con otros. Facilidad para cooperar y funcionar en equipo. Tacto, diplomacia y conciencia del efecto que causa en los demás.
4. Adaptabilidad. Habilidad para ajustarse a cambios y aceptar nuevas situaciones.
5. Confianza en sí mismo. Habilidad para controlarse y medir sus reacciones ante diferentes situaciones.
6. Liderazgo. Habilidad para dirigir y motivar a sus compañeros en situaciones determinadas.
7. Disciplina. Acto de observar normas, políticas, objetivos y reglas que posee la empresa.
8. Presentación personal. Características de la persona concernientes a su arreglo e higiene personal en relación a los requerimientos del puesto.

C A L I F I C A C I O N .

- NA = No aplicable, cuando el empleado tiene menos de 3 meses de laborar en la empresa.
- 1 = Malo, no observa un mínimo de conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto.
 - 2 = Regular, se observa un conocimiento, habilidad o actitud por debajo del promedio.
 - 3 = Muy bueno, sus conocimientos, habilidades y actitudes sobrepasan el promedio.
 - 4 = Excelente, muestra conocimientos o habilidades excepcionales.