

256  
2ej.



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**LA CAPACITACION EMPLEADA COMO RECURSO  
PARA MEJORAR LAS ACTITUDES DE LOS  
VENEDORES EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA.**

**REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
MARTHA LETICIA SANCHEZ RIVERA**

DIRECTOR DE REPORTE: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA

FEBRERO 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

## **Agradecimientos**

### ***A mis Padres.***

*A tí Mamá que eres un ser de luz, con una enorme capacidad de dar amor a todos los que estamos a tu alrededor. A tí Papá por tu confianza, tu cariño y el apoyo que me has brindado. A ambos por su tiempo, por su vida, y su dedicación.*

*A mis hermanos: a Guille, por todo lo que he aprendido de la vida a través de tí, a Gela, por tu apoyo de ahora y siempre y tu capacidad de dar más que de recibir, a Nicho, por ser un apoyo para todos y en particular para mí. A Bruno, porque sin tí la vida sería aburrida. A mis sobrinos Jessica y en especial a Allan por todos esos momentos que me han permitido compartir con ellos.*

*A toda mi familia, porque sin proponérselo han sido un constante empuje para mí: los amo.*

*Quiero compartir el presente trabajo con algunas personas muy significativas para mí:*

*Con Catalina por tu gran fortaleza y por la admiración que siento por tí, gracias por tu apoyo y tus palabras que me han ayudado de una forma invaluable.*

*Con Laura, ya que sin tí, nunca lo hubiese logrado.*

*Con mi twina, Luisa por ser mi compañera de tantas batallas.*

*Con mis amigas de carrera, Norma, Lulú y Maricela, por su eterno y desinteresado apoyo.*

*Con Elvia, my sister, por ser mucho más que una amiga.*

*Con Gaby e Isabel por todas las experiencias compartidas.*

*Quiero agradecer al Maestro José Luis Villagómez, Director de este reporte, por su interés y comprensión, al Lic. Edgardo Oikin, por su perseverancia. A la Facultad de Psicología y a la División de Educación Continua, por las facilidades brindadas para la elaboración de éste trabajo.*

# ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES</b>	10
1.1 Antecedentes de la Organización	10
1.2 Marco Legal de la Capacitación.	11
1.3 Definición de Conceptos	14
<b>CAPÍTULO 2 PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	17
2.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	18
Técnicas de Observación, Técnica de Cuestionario, Técnica de Encuesta, Técnica de Entrevista, Técnica de Análisis de actividades o Listas Verificables, Técnica de Tarjetas, Técnica de Inventario de Habilidades	18
2.2 Planeación	25
a) Análisis	25
b) Programa	26
• Objetivos ,Contenidos	26
c) Principios Didácticos	29
• Métodos y Técnicas, Principios de aprendizaje, Apoyos Didácticos	29
d) Evaluación del aprendizaje	37
2.3. Implementación	38
2.4 Evaluación	39
2.5. Seguimiento.	40
<b>CAPÍTULO 3 LAS ACTITUDES</b>	42
3.1 Medición de las actitudes	44
3.2 Cambio de actitudes	46
3.3 Comunicación Persuasiva	47
• Elementos de Persuasión.- La Fuente, El mensaje, El receptor y La Teoría de la Disonancia Cognitiva	48

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO 4 . PROCEDIMIENTO</b>	<b>58</b>
4.1 Prediagnóstico	58
4.2 Diagnóstico	65
4.3 Elaboración del Curso de Capacitación, Manual de Participante y Logística	68
4.4 Implementación	74
4.5 Seguimiento	74
<b>CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN</b>	<b>76</b>
5.1 Listas Verificables del Diagnóstico	76
5.2 Encuestas de Actitud	77
5.3 Reportes de Sesión	79
5.4 Listas Verificables del Seguimiento	80
5.5 Reportes de Seguimiento	82
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
6.1 Análisis	84
6.2 Contribución	87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>92</b>

## INTRODUCCIÓN

La función de la capacitación en la industria es fundamental. El contar con personal capacitado para un determinado trabajo beneficia, no solamente a la empresa sino a cada individuo que participa con ella, ya que le ofrece mejores alternativas, además de un desarrollo personal y económico.

La capacitación en la industria es una prolongación de la educación, Arias (1977) menciona que la educación en la empresa es una inversión para el propio individuo que le prepara para un mejor desempeño profesional e incrementa el valor del capital que es el recurso humano. Además, permite a las empresas ir hacia adelante y crecer conjuntamente con los individuos que la conforman. Es difícil pensar que una empresa logre ser exitosa dentro de su ramo, si no cuenta con un capital humano que la respalde y que implemente los cambios tecnológicos que son tan importantes para las empresas.

Desde este punto de vista, la capacitación cumple una función económica en el desarrollo de las empresas y de la economía nacional, ya que permite tener mejores resultados que generen mayores fuentes de empleo para más gente, además de una función social, porque fomenta en los individuos el desarrollo al contar con mayores herramientas que incrementan sus alternativas de desempeño laboral, su desarrollo individual y que reditúan en mejoras de sus ingresos.

En el contexto de la industria, las empresas buscan contar con personal mejor capacitado que les permita reducir costos de operación y aumentar sus índices de productividad. A fin de ser más competitivas, buscan diferentes formas de mejorar, compran tecnología de punta para acelerar los procesos y minimizar los errores, buscan optimizar tiempos de respuesta en la atención al cliente y hacer todo lo posible por tener clientes satisfechos con el servicio que reciben.

Pero, si bien la introducción de nuevas tecnologías es importante, de nada o poco sirve sin el recurso humano para que lo opere. Finalmente cualquier esfuerzo tecnológico, por muy automatizado que éste sea, tendrá éxito o fracaso por el individuo que lo ejecute.

Aquí es donde la capacitación aporta grandes beneficios al enseñar a utilizar los nuevos recursos, ayudando al trabajador a adaptarse más fácilmente a los cambios, al mismo tiempo que lo hace sentir participe de los avances de su empresa (Escandon Gallegos, 1976).

En este sentido la capacitación es importante en la medida que corresponde a las necesidades específicas del puesto y provee las herramientas necesarias al personal para incrementar su productividad, fomentando así, el desarrollo individual del trabajador. Dichas herramientas pueden ser habilidades técnicas y/o conocimientos, y como complemento indispensable: las actitudes.

*"La actitud designa una preparación específica para la acción"* (Le Blanc, 1973), y hace que el individuo se comporte a favor o en contra de un objeto ante una determinada situación.

En ocasiones no es suficiente tener los conocimientos técnicos y teóricos, para hacer un determinado trabajo, tampoco el contar con la experiencia requerida en el puesto, es necesario tener la actitud, para hacer las cosas.

Todo el trabajo realizado en áreas como; producción, compras, distribución, se reduce a tener clientes satisfechos, clientes que quieran regresar una y otra vez por la calidad del producto y del servicio que se vende. Aún más, con la apertura comercial que ha sufrido nuestro país en estos últimos tiempos, donde la palabra clave es competitividad, la guerra por los clientes incrementa día con día, los monopolios terminan y las empresas tienen que luchar por la preferencia de los clientes.

Es precisamente en este punto donde se inserta mi quehacer profesional, ya que laborando en una empresa que se dedica a la comercialización de artículos electrodomésticos. Esta empresa contaba con una fuerza de venta directa muy numerosa, pero se observaba una falta de calidad en el servicio que los vendedores ofrecían. Esta situación se reflejaba en el descenso de las ventas, en la falta de clientes asiduos y el tener vendedores "levanta pedidos" y no verdaderos asesores de clientes que buscaran ofrecer, además de un producto, un excelente servicio.

Ante esta problemática se solicitó al área de capacitación elaborar un curso para vendedores con la finalidad de que incrementaran sus ventas. La hipótesis de los directivos era que los vendedores no contaban con una técnica de ventas efectiva ocasionada por la falta de conocimientos y habilidades de como debían atender a un cliente. El diagnóstico de Capacitación demostró que esto no era del todo cierto, ya que existía un problema de actitud en los vendedores.

El problema fue abordado por un equipo multidisciplinario, donde la aportación de un profesional de la Psicología era importante al contribuir en los procesos de diagnóstico, elaboración del curso, implementación y evaluación del mismo, pero sobre todo en el proceso de cambio de actitudes, entendiendo por éstas: *" las condiciones en las cuales las posiciones individuales o colectivas cambian de sentido o de intensidad"* (Montmollin, 1985).

El lograr cambiar las actitudes de los vendedores hacia los clientes representaba modificar conductas a través de una comunicación persuasiva. De acuerdo a Montmollin (1985) *"...se entiende por ésta, un mensaje verbal en la mayoría de los casos, concebido y organizado para persuadir y, dirigido a una o varias personas para hacerles adoptar un determinado punto de vista"*.

Al trabajar en el cambio de actitudes del participante, de alguna manera, se impactaba socialmente, ya que el individuo que modifica sus actitudes positivamente consigue un desarrollo individual que repercute en un mejor estilo de vida, no solamente por las mejoras económicas que esto pudiera representar, sino porque enriquece su vida



personal al mejorar sus actitudes ya que un hábito de esta naturaleza no se restringe únicamente al ámbito laboral.

Para el logro de este objetivo se planteó una estrategia de intervención y seguimiento directo en el piso de ventas frente al cliente. Esta fase de la estrategia resultó interesante, ya que la bibliografía consultada sobre trabajos en capacitación de ventas, tenía pocos ejemplos sobre este punto.

Sin embargo, como revisaremos en el presente reporte, no es suficiente elaborar un curso con todos los elementos didácticos necesarios y buscar que las condiciones sean idóneas para su impartición. Existen procesos internos en los individuos que determinan la implementación de los cambios que se buscan a través de la capacitación, en otras palabras: en ocasiones los individuos no hacen las cosas por que no sepan sino por que no quieren hacerlas.

Durante la capacitación no es suficiente transmitir información o conocimientos y entrenar habilidades, es necesario fomentar cambios en la actitud del personal, que permitan mejorar el servicio hacia los clientes, de otra forma cualquier cambio conseguido sería pasajero y poco efectivo. El lograr un cambio de este tipo significa un reto para cualquier Psicólogo que se interese en el recurso humano dentro de las organizaciones.

El trabajo se presenta en varios capítulos, en el primero, se revisan los antecedentes de la organización, así como, algunos antecedentes teóricos. El segundo capítulo describe el proceso de capacitación desde la Detección de Necesidades hasta el Seguimiento. En el tercer capítulo se abordan los aspectos teóricos del proceso de cambio de actitudes, desde su definición hasta sus manifestaciones en la conducta. En el cuarto capítulo se describe paso a paso el Procedimiento que se realizó. Desde el diagnóstico hasta la etapa de seguimiento, definiendo en cada etapa los instrumentos utilizados, así como su metodología. El capítulo quinto se dedica a explicar detalladamente las evaluaciones efectuadas durante todo el proceso, desde los instrumentos utilizados para el diagnóstico y sus resultados, hasta los empleados en el seguimiento. Asimismo, se presentan los resultados de las evaluaciones parciales de cada etapa del proceso. El análisis de estos resultados son interesantes, ya que arrojaron conclusiones importantes y relevantes sobre el trabajo realizado. El capítulo sexto presenta las conclusiones del trabajo en dos apartados; el análisis de la intervención y su contribución al campo de la Psicología, en el primero, se analiza que tanto el marco teórico sustenta los cambios logrados durante la intervención, en el segundo apartado, se realiza una breve presentación de las contribuciones que el presente trabajo aportó a todos los involucrados en él.

Al final del trabajo se presenta toda la información relevante organizada en los anexos, para su mayor comprensión, tales como, gráficas, reportes de sesión y de seguimiento, instrumentos de medición, etc.

En lo particular, espero que la información resulte interesante para el lector.

## CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

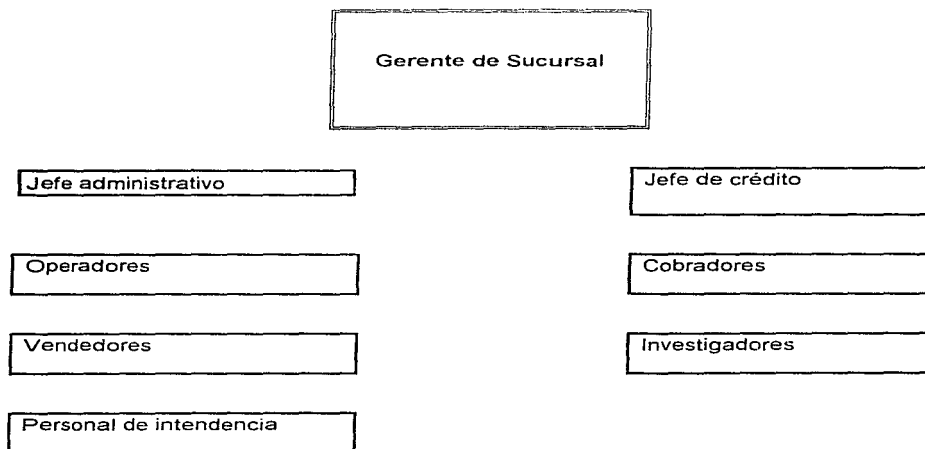
### 1.1 Antecedentes de la Organización.

La empresa donde se llevó a cabo el presente trabajo, se clasifica como una empresa grande. En 1994 contaba con más de 6000 trabajadores, su cobertura era nacional, con presencia en 28 estados de la república y continuaba expandiéndose. Tenía en el mercado 45 años de experiencia en la comercialización de artículos electrodomésticos, era considerada como líder en su ramo por sus volúmenes de ventas y su cobertura nacional.

El 80 % de su personal correspondía al área de ventas, era personal que se encontraba en la línea, los que dan la cara al público y los que, de alguna manera, proyectan la imagen de la empresa hacia los clientes.

Esta área estaba constituida por 356 sucursales, dividida en 8 sectores denominados áreas, cada una con 45 sucursales en promedio, coordinados por un gerente de área. Éstas a su vez se subdividían, para su mejor supervisión, en regionales, organizando de 12 a 15 sucursales cada una de ellas, coordinadas por un gerente regional.

Cada sucursal cuenta en promedio con 12 personas; divididas de la siguiente manera:



El tamaño de la sucursal puede variar, así como, el número de personal asignado, ambos dependen de varios factores, tales como: las ventas y los m<sup>2</sup> de exhibición. La plantilla de personal está delimitada por el volumen de ventas y el porcentaje de cartera de la sucursal, ya que cada una de ellas se maneja como células independientes, con balances propios de rendimiento sobre la inversión, pero en promedio podemos hablar de 5 vendedores, 2 operadores, 1 jefe de crédito, 2 cobradores, 2 investigadores, una persona de intendencia, además del gerente de sucursal. El jefe administrativo es asignado si el volumen de ventas así lo requiere.

Es una empresa que en 1993 se hizo pública y cotiza en la Bolsa de Valores Mexicana y de New York. Las alianzas estratégicas que realiza con sus proveedores, le permite ofrecer bajos precios en el mercado; además de tener un fuerte apoyo publicitario, en T.V., radio y prensa.

Como se puede observar con esta breve descripción, la empresa a la que hacemos referencia se perfila como una empresa exitosa, donde un punto esencial es su personal, ya que sus ventas se realizan al menudeo y el trato con el público es un factor determinante.

## 1.2 Marco Legal de la Capacitación.

En nuestro país el derecho del trabajador a tener capacitación dentro de su trabajo, está fundamentado en el Artículo 123 de la Constitución Mexicana, el cual en la fracción XIII menciona lo siguiente:

**Fracción 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".*

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en Mayo de ese mismo año.

La Ley que regula todo lo relacionado a la capacitación de los trabajadores, es la **Ley Federal del Trabajo**, que en su artículo 3o. dice:

*" El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.*

*No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."*

Dentro de la Ley Federal del Trabajo existen toda una serie de artículos que regularizan la capacitación que se imparte a los trabajadores. El Capítulo III Bis menciona en su artículo 153 lo siguiente:

**Artículo 153 A.-** *"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y 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 de Trabajo y Previsión Social".*

**Artículo 153 B.-** *"Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u órganos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".*

**Artículo 153 C.-** *"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".*

**Artículo 153 D.-** *"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".*

**Artículo 153 E.-** *"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada laboral".*

**Artículo 153 F.-** *"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo:*

1. *Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.*
2. *Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.*
3. *Prevenir riesgo de trabajo; incrementar la productividad.*
4. *En general, mejorar las aptitudes del trabajador".*

**Artículo 153 G.-** " Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos ".

**Artículo 153 H.-** "Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento serán obligados a :

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo, y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
2. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos ".

**Artículo 153 I.-** "En cada empresa se constituirá Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas 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 impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y la empresa ".

El resto de los apartados del artículo 153, del "J " al "X ", se refieren a la regulación de básicamente 4 puntos:

- Las comisiones mixtas
- Los planes de capacitación, en cuanto a tiempo, extensión, presentación, etc.
- La autorización y registro de las Instituciones de Capacitación, así como, de los instructores.
- Las constancias laborales de los trabajadores.

Pero, básicamente los apartados anteriores contemplan los puntos fundamentales de la regulación de la capacitación dentro de las empresas.

Como podemos observar, la Ley está muy interesada en que los trabajadores reciban la preparación adecuada, para aumentar su habilidades, así como, desarrollar su potencialidad para alcanzar puestos superiores, que permitan tanto a la empresa como al trabajador ser más productivos.

Desafortunadamente la capacitación no funciona por decreto. Como mencionamos, la Ley se dictó a finales de los 70'; sin embargo, su verdadera implementación, se llevó a cabo hasta que los empresarios, se dan cuenta por sí mismos que la

capacitación les va a reeditar una mayor productividad, que la tendencia mundial dice: *capacita a tus empleados, invierte en tus recursos humanos.*

En nuestro país no existe una cultura de capacitación, ésta es vista como un gasto infructuoso y una disminución en la productividad al ser impartida en horarios laborales. No importa que se encuentre escrita en las leyes, mientras no se realice como algo productivo que aumente las ganancias para todos (empresa, trabajador y cliente), la capacitación no funciona. Los cursos que se establecen y que no tienen mediciones cuantitativas y cualitativas que demuestren su eficacia, están destinados al fracaso.

### 1.3 Definición de Conceptos

Como se mencionaba anteriormente, la capacitación es una función educativa y una herramienta que permite el crecimiento de las empresas y el desarrollo del conocimiento técnico especializado del personal; constituye además una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado, permitiéndole al individuo adquirir los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida, obteniendo una mejor posición laboral, conjugando beneficios para la empresa traducidos en una mayor productividad.

Pero, ¿a qué nos referimos con el concepto de "capacitación"? ¿en qué consiste su proceso?, ¿cómo se conceptualiza el cambio de actitudes?. En este apartado revisaremos algunos conceptos teóricos, que fundamentaron el trabajo realizado.

Iniciemos con la definición y distinción entre capacitación, adiestramiento y entrenamiento.

De acuerdo con la UCECA, actual, *Dirección General de Capacitación y Productividad* de la S.T. y P.S. define:

- Capacitación** " La acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo, para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal ".
- Adiestramiento** "La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo ".

(Mencionado en Mendoza, 1993)

La diferencia que se marcan entre ambas, es que la capacitación se refiere al desarrollo de aptitudes; entendiéndose por ésta "la *potencialidad del individuo para aprender condiciones o series de características, que les permitan adquirir mediante algún entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad*". Mientras que el adiestramiento desarrolla habilidades y destrezas.

Warren (1976) señala que se entiende por habilidad, " *las aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero* "; y destreza es " *la facilidad y precisión en la ejecución de actos* ".

En este sentido; la capacitación desarrolla potencialidades, mientras el adiestramiento desarrolla las aptitudes con las que ya cuenta el individuo para hacerlas más eficientes y eficaces.

Arias Galicia (1991) hace otra distinción entre Capacitación y Adiestramiento y señala que:

Capacitación es: " *..La adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo* ".

Adiestramiento es: " *..La adquisición de habilidades y destrezas mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz* ".

Ambos se desprenden del concepto de entrenamiento, el cual se entiende como: " *La preparación para un esfuerzo físico mental para poder desempeñar una labor* ".

Arias señala la diferencia entre estos conceptos, en el carácter de la tarea y el tipo de esfuerzo a realizar.

Hay muchas definiciones de capacitación y entrenamiento, sin embargo, la más completa y funcional para este trabajo es la de Mendoza (1991), que define como :

Adiestramiento " *Al proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo* ".

Y como Capacitación: " *Al proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo* ".

En esta definición la diferencia se encuentra en que el adiestramiento se da para desarrollar el mismo puesto y la capacitación para un puesto diferente al suyo; sin embargo, ambas definiciones contemplan el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y, como diferencia de las otras definiciones, la adecuación de actitudes para el puesto a desempeñar. Posteriormente se retomará esta definición por ser la más congruente al presente trabajo.

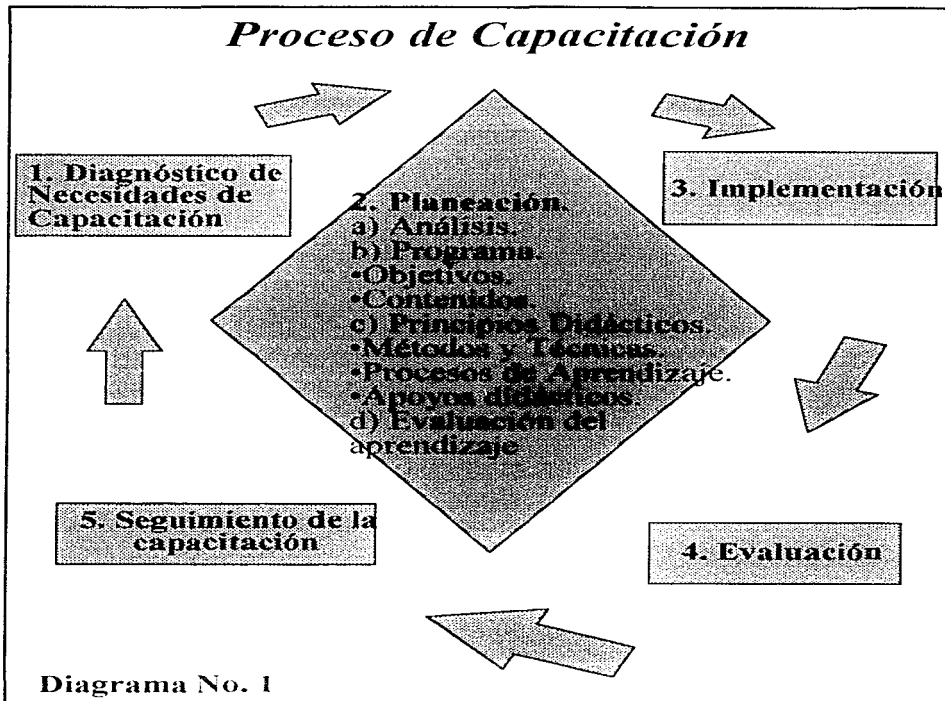
En la práctica la diferencia es poco relevante, ya que finalmente el objetivo es que el personal se encuentre preparado para afrontar los retos de su empresa, ya sea a través de la capacitación, entrenamiento y/o adiestramiento.

En la empresa donde se realizó el presente trabajo, coloquialmente el área se denominó como Capacitación, aunque las tareas a realizar eran de capacitación y adiestramiento, en especial el trabajo realizado con los vendedores fue de adiestramiento de acuerdo a la definición que Mendoza (1991) nos propone.



## CAPÍTULO 2. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación vista como proceso contempla varias etapas como se muestra en el siguiente diagrama:



A continuación se detalla el desarrollo de cada etapa, haciendo mayor hincapié en aquéllas que contribuyeron al marco conceptual del presente trabajo.

## 2.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

La palabra necesidad hace referencia a la falta algo; que existe una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema, (Mendoza, 1991), de esta manera entendemos que si hablamos de necesidades de capacitación nos referimos a aquéllos elementos que hacen falta para que el trabajador ejecute su labor con eficiencia.

Mendoza (1991) define como Necesidades de Capacitación a la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

Johnson (citado en Bittel y Craig 1985 ) menciona que *"... las necesidades de entrenamiento se describen como lo que sucede y confrontarlo con lo que debería suceder ahora o en el futuro..."*

Ahora bien, el diagnóstico se refiere a la evaluación de estas necesidades de capacitación, lo que permite establecer la problemática actual y los desafíos futuros a afrontar en el corto, mediano o largo plazo.

Para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) existen ciertas técnicas que facilitan el encontrar las diferencias entre lo que tenemos y lo que necesitamos, para que el personal sea más productivo en su trabajo.

Mendoza (1991), describe como técnica *"... el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos..."*

De esta manera varios autores han determinado una serie de técnicas que se van innovando de acuerdo a la creatividad de todo aquél que se dedica a la capacitación. Sin embargo, el presente documento solamente describe algunas de esas técnicas, ya sea por el esfuerzo que requieren, las condiciones en que se realizan o los resultados que ofrecen.

### ***Técnica de Observación \****

Consiste en realizar un atento examen de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos, a través de una guía observacional. La aplicación es individual.

#### ***Ventajas***

- Permite registrar hechos reales.

\* Nota: La información sobre las Técnicas de D.N.C. fueron tomadas de: Mendoza (1991)

- Identifica problemas de desempeño inadecuado.

*Desventajas*

- La presencia del observador inhibe la conducta del observado
- Exige tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

Mendoza (1991) nos sugiere los siguientes procedimientos para su elaboración y aplicación:

*Procedimiento de elaboración de materiales*

1. Determine con precisión el puesto, tarea (s) o situaciones y sujetos que observará. Escoja una muestra de sujetos si el número es elevado.
2. Especifique el sitio y medio ambiente en que se realizará la observación, así como, el tiempo estimado que se dedicará.
3. Desglose para cada tarea y, si es necesario, para cada situación los hechos específicos que observará. Auxiliarse de un supervisor o trabajador que conozca bien la labor, en caso de que sean insuficientes sus conocimientos y consulte manuales e instructivos.
4. Revise el listado de hechos que serán objeto de estudio, para determinar su claridad y corrección.

*Procedimiento de Aplicación.*

1. Confirme con el jefe inmediato de el o los sujetos observados, el lugar y hora.
2. Preséntese en el sitio indicado poco antes de la hora señalada; si cree que es necesario, informe a quien observará , el propósito que se persigue.
3. Compórtese naturalmente. Permanezca de preferencia en un mismo sitio y en silencio, a no ser que según su opinión, requiera plantear algunas cuestiones.
4. Registre cuidadosamente los hechos más destacados. Use abreviaturas y letra que pueda reconocer posteriormente; emplee su capacidad de síntesis.
5. Dé las gracias antes de retirarse, si es pertinente.
6. Revise sus notas inmediatamente o, a más tardar, al día siguiente para redactar su informe de observación.
7. Mejore su guión de observación de acuerdo con las primeras experiencias.

*Recomendaciones*

1. Asegúrese del impacto que podrá causar su presencia en los sujetos observados. Si éste cambia sustancialmente el comportamiento de los

trabajadores, analice su actuación y determine si es necesario sustituirla por otra técnica.

2. No incluya deducciones ni interpretaciones al registrar sus observaciones.
3. Tampoco se altere si los sujetos observados, al percibir su presencia hacen comentarios.
4. No interfiera en el área de trabajo a la que llega.
5. Procure pasar desapercibido; seleccione una indumentaria que facilite ésto.
6. No dé opiniones ni prometa algo a los sujetos, en caso de que lo llegasen a plantear.

**Ejemplo:**

<i>Guía de Observaciones</i>		
Observador:		Fecha:
Nombre del Vendedor:		Número
Tienda:		Departamento:
Sexo del cliente:	Edad aproximada:	Producto de venta:

**Aspectos a observar**

1. Aspecto y conducta del cliente al entrar al departamento.
2. Actitud del vendedor en ese momento.
3. Modo en que se abordó al cliente.
4. Exploración de sus expectativas y posibilidades.
5. Explicación de las características del producto.
6. Manejo de Objeciones.
7. Cierre de venta.
8. Despedida del cliente.

***Técnica de Cuestionario.***

Consiste en realizar una serie de preguntas de opción múltiple, abiertas sobre su desempeño y necesidades de capacitación. Su aplicación puede ser individual y/o colectiva.

***Ventajas***

- Administración sencilla y rápida.
- Si el cuestionario es cerrado su análisis de resultado será rápido.
- Se puede aplicar en diferentes niveles de la organización.

***Desventajas***

- No puede usarse con sujetos con problemas de lectura y escritura.
- Existe posibilidad de que sean falseadas las respuestas en forma intencional.

***Procedimiento de elaboración de materiales.***

1. Determine las tareas o áreas de conocimiento que desee investigar.
2. Decida el tipo de preguntas que redactará: de tipo cerrado o abierto.
3. Elabore las preguntas iniciándolas con palabras como: qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en qué prioridad, cuáles, y dejando el espacio necesario para que sean contestadas.
4. Defina los datos del encabezado que desea conocer y redacte las instrucciones.
5. Revise las preguntas para determinar su claridad, corrección, y que exploren los aspectos deseados. Haga las modificaciones que se estimulen pertinentes.
6. Transcriba a máquina el cuestionario y reproduzcalo.

***Procedimiento de aplicación.***

1. Asegurar la asistencia y condiciones del local.
2. Presentarse oportunamente.
3. Explicar los propósitos del cuestionario y atender dudas y objeciones.
4. Distribuir los cuestionarios y lápices, si éstos son necesarios.

***Técnica de Encuesta.***

A través de un formulario y de manera organizada un investigador plantea una serie de preguntas sobre un tópico determinado.

*Ventajas*

- Permite establecer contacto directo con el entrevistado.
- Permite recoger todo tipo de respuestas.

*Desventajas*

- Exige mucho tiempo para su aplicación.
- Se requiere conocimientos y habilidades específicas para elaborar este tipo de materiales.

***Técnica de Entrevista.***

Interrogatorio dirigido por un entrevistador con el propósito de obtener información de un sujeto en relación a un aspecto específico. Puede ser dirigida, semidirigida o abierta. Su administración es individual.

*Ventajas*

- Facilita el crear un clima de comunicación abierta.
- El entrevistado puede expresar libremente sus dudas y comentarios.
- Permite obtener un gran número de datos, sobre las necesidades de capacitación.

*Desventajas*

- Requiere de habilidades y experiencia por parte del entrevistador.
- Es una técnica cara por el tiempo que se requiere para entrevistar uno a uno.
- Puede obtenerse información poco objetiva.

***Técnica de Análisis de Actividades o Listas verificables.***

Consiste en descomponer un proceso, un programa o actividad, en una lista detallada de sus partes, dejando un espacio para realizar un registro ya sea por el mismo trabajador o por su supervisor. Su aplicación puede ser individual y/o colectiva.

*Ventajas*

- Rapidez y facilidad de aplicación, así como, de análisis de resultados.
- Pueden elaborarse para un grupo grande de participantes.

*Desventajas*

- Se presta a ser contestado con ligereza o a deformar intencionalmente la respuesta.

Mendoza (1993), nos propone los siguientes procedimientos para su elaboración y aplicación:

*Procedimiento de elaboración de materiales.*

1. Es necesario realizar una lista de las tareas del puesto que se investigará o de los temas que se desea incluir.
2. Elaborar el encabezado o los datos generales que es necesario incluir en la primera parte de la lista.
3. Redactar las instrucciones.
4. Anotar la lista de las tareas o de los temas, escribiendo después de cada uno de ellos SI o NO. No olvide indicar en la parte superior de la lista ; *Tareas del puesto o Temas y Necesidades de Capacitación* .
5. Solicitar al requisitante que especifique las causas de sus necesidades de capacitación.
6. Revisar y reproducir la lista de verificación.

*Procedimiento de aplicación.*

1. Asegúrese de que los sujetos por investigar conocen con precisión el lugar y la hora en que se reunirán.
2. Verifique las condiciones materiales del local en que se aplicará la técnica.
3. Reciba los sujetos y preséntese.
4. Explique brevemente sus funciones y el objetivo de la reunión.
5. Aclare dudas en caso de que se presenten.
6. Distribuya las listas de verificación y lápices, en caso necesario.
7. Dé instrucciones para el llenado del encabezado.
8. Explique la forma en que se contestará la lista ; repita las indicaciones si es pertinente.
9. Vigile que todos los sujetos estén contestando la lista, según las instrucciones, y auxilie a quien no haya comprendido.
10. Agradezca al grupo su colaboración.

11. Recoja las listas y revíselas rápidamente para verificar que todo esté completo; en caso de que faltasen datos o que el sujeto haya marcado que no tiene necesidad alguna, pedirle que espere para solicitarle información adicional.

***Técnica de tarjetas.***

Consiste en proporcionar a las personas investigadas, una serie de tarjetas en las cuales se anotan las tareas del puesto, ordenándolas por prioridades de capacitación y anotando al reverso las razones que justifiquen su punto de vista. Su administración es individual.

***Ventajas***

- Es atractiva y novedosa para los sujetos.
- Fácil de aplicar
- Permite tabular los resultados.
- No exige conocimientos especiales para su elaboración.

***Desventajas***

- Puede proporcionar respuestas falsas.
- A algunas personas se les dificulta ordenarlas por prioridades y ésto puede contaminar los resultados.

***Técnica de Inventario de Habilidades.***

Se enlistan las actividades de un puesto las cuales se van checando con su supervisor, emitiendo éste su opinión por cada trabajador sobre la manera en que se está realizando la actividad. Su administración es individual.

***Ventajas***

- Ofrece datos comparativos entre los subordinados de un mismo jefe.
- La elaboración del material es sencillo.
- Su manejo no requiere de habilidades especializadas.

***Desventajas***

- Se presta a preferencias o rechazos por parte del jefe lo que le resta objetividad.
- Su valor disminuye si el supervisor no conoce el desempeño de sus subordinados.



Finalmente, independientemente de la técnica que se utilice el objetivo es obtener el diagnóstico de necesidades de capacitación y precisar la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién necesita la capacitación?
- ¿Qué necesita y cómo se debe de impartir? (características de la capacitación).
- ¿Por qué se plantea que la capacitación solucionará dicha problemática?
- ¿Cuándo es el mejor momento para hacerlo?

## 2.2. Planeación

Planear es trazar un plan de acción para alcanzar un determinado objetivo. Durante el proceso de capacitación, la planeación se lleva a cabo al establecer claramente que es lo que se quiere lograr a través de ella, así como determinar los elementos que son necesarios para alcanzar los objetivos planteados y que métodos y técnicas se utilizarán para facilitar el proceso de aprendizaje del capacitado, además de incluir cuáles serán los criterios para conocer si el participante aprendió los nuevos contenidos, todo esto organizado a través de un documento que nos ayude a verificar paso a paso los avances de lo programado.

Dentro de la fase de Planeación revisaremos los siguientes aspectos que la conforman:

- a) Análisis
- b) Programa
  - Objetivos
  - Contenidos
- c) Principios didácticos
  - Métodos y Técnicas
  - Principios de aprendizaje
  - Apoyos Didácticos
- d) Evaluación del aprendizaje

### a) Análisis

Al planear la capacitación se debe analizar todos los elementos que intervienen en el proceso de capacitación, las políticas de la empresa, la cultura de la misma, la infraestructura con la que cuenta, la etapa de vida en la que se encuentra como empresa, los recursos con los que cuenta, tanto financieros, humanos, técnicos, de tiempo, los alcances y limitaciones que se pueden presentar durante, antes y después del proceso de capacitación, etc. Además, es importante no perder de vista la *Detección de Necesidades de Capacitación* que se realizó, ya que ahí se marca la línea a seguir. Es muy importante realizar el análisis para proponer la mejor alternativa

a la necesidad planteada, de otra forma se corre el riesgo de recomendar una solución inadecuada al problema. En el análisis es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación del nivel de involucramiento de los mandos responsables para la solución del problema.
- Identificación de diversas alternativas de solución, tanto del contenido como de la metodología que respondan satisfactoriamente al problema planteado.
- Definición de sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.
- Definición de recursos humanos, materiales, financieros, temporales con que se cuenta para el desarrollo del programa.
- Definición de instalaciones y equipo necesarios para el desarrollo del programa.
- Establecimiento de impactos reales de la solución del problema.
- Definición de los objetivos y metas del área en relación con la problemática planteada.

Estos objetivos, deben estar íntimamente relacionados con las metas y objetivos estratégicos de las áreas que integran la empresa. La capacitación debe ser un apoyo sólido para alcanzar los objetivos organizacionales, de ésta manera, se convierte en una inversión y no en un gasto. Incluso como lo menciona Siliceo (1991), es conveniente establecer una relación costo-beneficio, donde se especifique claramente los beneficios que la capacitación aportará cualitativa y cuantitativamente.

Una vez analizados los anteriores puntos se está en condiciones de definir la mejor alternativa metodológica para la solución de la necesidad planteada, así como, el programa de capacitación a implementar.

#### **b) Programa.**

Los siguientes puntos a revisar, son esenciales para integrarlos en un programa de capacitación.

- **Los objetivos del curso.**

Un objetivo es el resultado que se prevé o se desea alcanzar en un plazo determinado.

Un objetivo de aprendizaje es la descripción de la conducta que se espera del alumno al finalizar una experiencia de enseñanza-aprendizaje. Se denominan de ésta manera, porque lo que nos interesa es que aprenda el alumno. (Chavéz y Medina, 1987).

Los objetivos de capacitación deben estipular claramente los logros que se desean alcanzar y los medios de que se dispondrá para hacerlo. (Werther, Jr. 1991). Además de indicar la información a través de la cual se exhibirá y se verificará que el aprendizaje se haya dado.\*

De acuerdo con la UCECA (Actual Dirección General de Capacitación y Productividad), al momento de definir los objetivos, éstos deben contener los siguientes elementos:

Capacitado. - Se refiere a la persona que asistirá al curso y es quién va a cumplir con el objetivo.

Actividad. - El objetivo debe enunciarse en términos de un verbo activo; es decir, se convierte en la acción observable del capacitado, además debe ser lo suficientemente claro y operativo para indicar qué va hacer el participante para lograr el objetivo.

Nivel de ejecución. - Es decir, la calidad o cantidad de actividad que se pide como muestra que el objetivo se ha cumplido, esto es el criterio de evaluación.

Condiciones. - Se refiere a los elementos técnicos que van a permitir que la actividad se realice.

Los objetivos de aprendizaje deben especificarse de tal manera que para el estudiante resulten evidentes los conceptos o principios a aprender, formulados en un lenguaje que facilite por medio de ellos el reconocimiento de los vínculos que existen entre lo que los alumnos ya saben y los conceptos o principios nuevos que deben de aprender.

---

\* En un artículo publicado en una revista no especializada (Expansion), sobre el tema de la problemática de la capacitación efectiva, Armando Rugarcía (Rector del campus Golfo Centro de la Universidad Iberoamericana) escribe: "Es importante mencionar que la efectividad de un programa de capacitación depende de dos cosas: un objetivo pertinente y los métodos para lograrlo." y añade que los objetivos de capacitación deben atender tres asuntos.

Comprensión del concepto, es decir aprendizaje significativo sobre el memorístico y además interdisciplinario. Desarrollo de habilidades intelectuales para resolver problemas de manera crítica y creativa, y define habilidades como "el potencial humano que se encarga de aprender y de aplicar el conocimiento aprendido". Actitudes y Valores definiendo como actitudes a "las tendencias estables para pensar y actuar de determinada manera en busca de un valor". Las actitudes nacen y se refuerzan cuando la persona descubre un valor, es decir; "algo" a lo que vale la pena dedicar la vida o parte de ella. Las actitudes tienen que ver con los intereses, los afectos y los ideales.

Rugarcía menciona que las actitudes a promover son: la preocupación por los demás, la honestidad, preservar el ambiente, la responsabilidad, la productividad, la adaptabilidad a los cambios, la creatividad y criticidad.

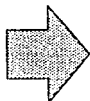
*Taxonomía de los objetivos de aprendizaje.*

Una taxonomía se refiere a un esquema o Ley de clasificación de los objetivos. La taxonomía de objetivos de aprendizaje es la clasificación de las conductas esperadas en los alumnos a partir de determinados criterios. Blom y Col. (1971) dividieron los objetivos de aprendizaje en áreas o dominios del comportamientos de la siguiente manera:

TAXONOMÍA DE LOS OBJETIVOS DE BLOM.

**DOMINIO COGNOSCITIVO**

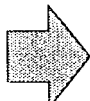
- Se refiere a aquellas conductas que tienen que ver con la memoria o evocación de los conocimientos e información y con el desarrollo de capacidades intelectuales.



- Conocimiento
- Comprensión
- Aplicación
- Análisis
- Síntesis
- Evaluación.

**DOMINIO AFECTIVO.**

- Se refiere a aquellas conductas que tienen que ver con los intereses, actitudes y valores, formas de apreciación y con la adaptación del individuo. Se relacionan con los sentimientos de las personas.



- Recepción
- Responder
- Valorización
- Organización
- Caracterización de un valor o de un campo de valor.

**DOMINIO PSICOMOTOR.**

- Se refiere a aquellas conductas que tienen que ver con las capacidades y habilidades manuales, manipulativas y motoras en general, es decir aquellas conductas que implican el desarrollo de coordinación neuromuscular.



- Conocimiento
- Preparación
- Ejecución Consciente
- Automatización
- Reorganización.

Fuente: Chaves y Medina, 1987

• **Contenidos.**

Una vez establecidos los objetivos se definen los contenidos del programa, es decir, los temas, las materias y las áreas que deben ser cubiertas en el curso. Para definir cuáles serán los conceptos o habilidades que deberá aprender el capacitado y la forma cómo se llevará a cabo la capacitación, es necesario realizar un análisis de tareas.

El análisis de tareas consiste en describir de manera detallada las habilidades o conceptos que deberá aprender el capacitado para llevar a cabo la tarea designada en el objetivo planteado (Alvisar y Sola, 1992). El análisis debe permitir conocer las acciones requeridas para que el capacitado cumpla con el objetivo desde lo que sabe hasta lo que debe de conocer para cumplir con su tarea. O lo

que Bittel y Craig (1985) llaman: *Diferencial de Desempeño* y lo definen como "la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes del entrenamiento y lo que el puesto requiere se haga".

Castro (1990), menciona que para realizar el análisis de tareas es necesario plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles habilidades y conceptos necesitará el capacitado para alcanzar el objetivo?
2. ¿Cuáles habilidades secundarias y subconceptos necesitará el capacitado para alcanzar el objetivo?
3. ¿Qué actitudes se requiere para cumplir con el objetivo?

Una vez contestadas las preguntas tenemos los contenidos del curso, los cuáles es necesario ordenar, tomando en cuenta el grado de dificultad en relación a lo que ya sabe el capacitado, el método más conveniente ya sea inductivo o deductivo y el valor teórico-práctico de los contenidos.

Cuando se cuenta con los contenidos, se está en condiciones de incluir las técnicas, definir métodos y seleccionar los apoyos didácticos que nos ayuden a estructurar el programa de capacitación, tomando en cuenta el proceso de aprendizaje.

### **c) Principios Didácticos.**

Si bien es cierto que se requiere conocer a fondo los contenidos, también es necesario tener los elementos necesarios para manejar de forma adecuada la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes. Para lograr ésto se debe de partir de la concepción de aprendizaje, decidir un método y seleccionar las técnicas y los apoyos didácticos que faciliten la enseñanza y el aprendizaje.

#### **• Métodos y Técnicas.**

De acuerdo con Mendoza (1985), el Método se refiere a: "el ordenamiento lógico-secuencial de las actividades que conforman cualquier proceso, a fin de obtener un modo razonado de obrar en relación con un objetivo trazado".

Y menciona que los métodos deben reunir las siguientes características:

- Ser formas generales de organización de los participantes.
- Incluir de uno a un grupo de sujetos quienes pueden estar juntos físicamente o no.

- Su aplicación involucra un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.

De acuerdo al mismo autor la diferencia entre un método y una técnica sería que éstas últimas:

*"... Son formas específicas de organización de los participantes, comunmente contemplan un grupo de personas que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares, son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves".*

Es decir, que el método se puede considerar como la estrategia general para responder a una necesidad de capacitación y que estos métodos pueden apoyarse en una o varias técnicas para su mejor desempeño y elaboración.

Los métodos se clasifican en función del número de participantes: en individuales y grupales.

- Los individuales son: adiestramiento en el puesto, curso por correspondencia, programa de lecturas y rotación de puestos.
- Los grupales son: reuniones de trabajo y cursos de aula.

A continuación se presenta una breve descripción de estos métodos.

#### Programas de inducción al puesto.

Los trabajadores de nuevo ingreso reciben información sobre la empresa, el área en que se desempeñará, así como las responsabilidades y tareas que correspondan a su puesto.

Etapas del programa de inducción:

- Presentación del programa.- Bienvenida y explicación del programa a los nuevos participantes.
- Desarrollo.- Descripción breve de las características esenciales de la empresa, visita guiada por la empresa, exposición de políticas básicas que deben conocer los nuevos integrantes, así como, los derechos y obligaciones, las facilidades y servicios a que tienen derecho.
- Síntesis.- Resumen de los aspectos esenciales del programa.
- Incorporación al trabajo.- Integración de cada persona a su área de trabajo, especificando sus tareas y ubicando su trabajo dentro del proceso, finaliza el programa de inducción.

Adiestramiento en el puesto.

El proceso de adiestramiento en el puesto es altamente adaptable a las diferencias individuales de aprendizaje, por la relación instructor-participante "uno a uno" . El supervisor enseña a un trabajador las tareas del puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales.

Los objetivos de aprendizaje son básicamente de tipo psicomotriz, implican habilidades manuales, aunque se pueden lograr algunos objetivos cognoscitivos poco complejos.

Los destinatarios son obreros, desde los no calificados hasta los especializados y, en algunos casos empleados. El método es individual y la duración puede ser variable dependiendo de la tarea. Como requisito se debe contar con un técnico o trabajador especializado que domine la operación y que conozca esta modalidad de capacitación.

El adiestramiento se da en varias etapas:

*Preparación* .- Es la fase en donde el supervisor rompe el hielo con el aprendiz, hace que se sienta cómodo, explica la forma de trabajar durante el adiestramiento, asimismo, averigua lo que el trabajador sabe de la operación, y finalmente se gana el interés del aprendiz señalando la importancia de la operación en relación con el puesto y el proceso.

*Presentación* .- Explica , al mismo tiempo que demuestra la operación, tal y como desea que la realice el trabajador; presenta la operación completa , paso a paso, sin incluir detalles , pero señalando los puntos más importantes. Como segundo paso; demuestra y explica cada uno de los pasos de manera lenta y detallada, enfatiza los riesgos personales del equipo y del material que existe. Tercer paso: solicita al aprendiz que lo explique con sus propias palabras, paso a paso, corrige en caso de ser necesario. Repite toda la operación completa a ritmo normal y aclara las dudas que aún tenga el trabajador.

*Ejecución* .- Pide a la persona que realice la operación, corrige con tacto y paciencia, si es necesario regresa al punto anterior. Solicita que se repita la operación y confirmando que se realice correctamente y que se haya comprendido.

*Seguimiento* .- Deja solo al trabajador, si lo cree necesario designa a un auxiliar para que ayude al aprendiz, lo estimula a hacer preguntas con la finalidad de que explique la operación, supervisa al trabajador con intervalos cada vez más largos, hasta que se asegure que realiza la operación correctamente.

Las reuniones de trabajo.

La palabra reunión se refiere a varias clases de relaciones interpersonales que se efectúan en grupo.

Un grupo de empleados o trabajadores, dirigidos o no por su jefe, se reúne con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos y tomar decisiones, tratar algún aspecto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan. Para ser considerado como un método de adiestramiento o capacitación, es necesario que se tengan definidas con claridad las metas de aprendizaje y el manejo de las reuniones.

La rotación de puestos.

La rotación de puestos estimula los deseos de competencia y el interés del empleado en su trabajo. Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores de un puesto a otro(s) por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o de que amplíen sus conocimientos y experiencias. Es útil para el logro de objetivos cognoscitivos y afectivos, y aunque en menor medida, también para objetivos psicomotrices.

Usualmente se utiliza en niveles directivos y de mandos medios aunque puede hacerse extensivo a otros tipos de puestos.

Los cursos en aula.

La clase formal es uno de los más directos y antiguos métodos de instrucción. Aunque muchos lo consideren anticuado o eclipsado por los nuevos sistemas de participación en grupo, sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir.

En este método, un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor - quien puede o no pertenecer a la empresa -, durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico-práctico. Con este método es posible lograr cualquier tipo de objetivo: psicomotriz, afectivo, y/o cognoscitivo.

Los cursos en aula pueden ser considerados como aburridos o no, dependiendo de las técnicas y apoyos didácticos que se utilicen para implantarlos. El provocar la participación en el grupo y el contar con formas novedosas que permitan captar la atención del capacitado y fomenten el aprendizaje significativo, son formas de contribuir a la eficiencia del método.

Los ejercicios y las dinámicas son elementos importantes en este método. Existen variaciones del método de clase formal o técnica expositiva como le ha denominado la UCECA. Algunos como los Simposios, las mesas redondas, las conferencias, los paneles, son más bien informativos y se dirigen a la actualización de los asistentes, en cambio los talleres involucran no solamente la teoría, sino



también la práctica del capacitado fomentando la reflexión y el trabajo significativo, y son más bien formativos.

Los paquetes didácticos.

En este método el proceso de enseñanza aprendizaje se realiza en forma individual y autodidacta a través de materiales elaborados con anterioridad, los cuales pueden incluir desde documentos autoadministrables (manuales, cuestionarios, evaluaciones, etc.) hasta cassettes y videos o programas en multimedia.

Generalmente este tipo de método es utilizado para cumplir con objetivos cognoscitivos, aunque es posible utilizarlo para objetivos Psicomotrices.

La ventaja más importante de este método, es que puede llegar a muchas personas que requieran la información, en relativamente corto tiempo, no es necesario juntarlos a todos para transmitir el conocimiento; sin embargo, la desventaja principal es que si no se cuenta con una cultura de autocapacitación no funciona, ya que requiere de tiempo y disciplina por parte del capacitado.

El programa de Lecturas.

La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse. La lectura permite al individuo aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos.

El programa de lecturas consiste en la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc., por parte de un empleado o trabajador con el objeto de que adquiera de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, los procesos y/o su puesto.

Este método generalmente se utiliza para objetivos de conocimiento, por su carácter teórico es poco usado en objetivos psicomotores.

Las etapas del método de Programa de Lecturas ( presentación, lectura revisión y evaluación), permiten interactuar con el capacitado y corregir las desviaciones del proceso que pudieran presentarse. Su principal ventaja es, que es posible capacitar a un gran número de personas con poca inversión en tiempo. Su principal desventaja, es que resulta poco interesante y motivador comparado con otros métodos. Además de que su efectividad depende, en gran parte, de las habilidades del participante para la lectura y la comprensión de la misma.

Todos los métodos tienen ventajas y desventajas, la tarea de seleccionar uno por encima de otro, depende de algunos factores a tomar en cuenta como son:

- Preparación antes, después y durante la capacitación.

- Duración y costos (directos e indirectos).
- Horario y lugar para la capacitación.
- Requerimientos para el seguimiento.
- Características y número de los capacitados.
- Características de los capacitadores (Instructores internos).
- Características de los contenidos.
- Características de la empresa.

Finalmente como menciona Mendoza (1991) "*no hay métodos buenos o malos, sino adecuados o inadecuados para una situación específica*".

En cuanto a las Técnicas, a continuación explicaremos brevemente las más utilizadas.

De acuerdo a Mendoza(1991), las Técnicas son: *formas específicas de organización de los participantes empleadas por instructores, comúnmente contemplan un grupo de personas que se encuentran juntos y realizan actividades de aprendizaje similares; son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.*

- \* *Conferencia*.- Situación grupal en que un expositor calificado, pronuncia un discurso ante un auditorio.
- \* *Corrillos*.- Se denomina corrillos a la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información, para obtener conclusiones. Las conclusiones se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo y como reflejo del pensamiento o sentir general.
- \* *Dramatización o juego de roles*.- Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.
- \* *Ejercicio de Charola de entrada*.- La situación del ejercicio de charola de entrada está integrada de una muestra representativa de las vivencias de un año completo en todos los aspectos del puesto. Los participantes reciben materiales de antecedentes, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y los papeles de diferentes posiciones, para estudiarlas antes de que se inicie el ejercicio. Cada participante se expone a un conjunto estructurado de memorándum, reportes, cartas, llamadas telefónicas, visitas y reuniones. En su papel de administrador el participante toma decisiones sobre la información de "entrada". En cada instancia se ve forzado a escribir cursos específicos de

acción. Se establecen tiempos límites para dar realismo y causar angustia. La fase de toma de decisiones es seguida de discusión y crítica de las acciones tomadas y de las decisiones logradas.

- \* *Estudio de casos.* - Un grupo estudia analítica y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.
- \* *Mesa redonda.* - Un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, y lo exponen ante un grupo en forma sucesiva.
- \* *Panel .* - Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo.
- \* *Pequeño grupo de discusión.* - Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador.
- \* *Phillips 66 .* - Un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae la conclusión general.
- \* *Seminario.* - Un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.
- \* *Simposio.* - Un grupo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante el grupo.
- \* *Técnica demostrativa.* - Sirve para enseñar principalmente destrezas manuales, tales como manejar una máquina o una herramienta de taller. Consiste en que el instructor ejecute una operación, explicándola detalladamente mientras los participantes observan; posteriormente cada participante explica y ejecuta a su vez la operación, bajo la supervisión del instructor y la ejercita hasta realizarla eficientemente.
- \* *Técnica expositiva.* - Consiste en la presentación oral de un tema, que un instructor hace ante un grupo de personas.
- \* *Lectura comentada.* - Discusión y/o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes del curso.

• **Principios de aprendizaje**

Para la elaboración del programa es necesario tomar en cuenta algunos principios cognoscitivos de la teoría del aprendizaje, como son los siguientes:

- \* *Las características perceptuales.*- tiene como condición el que un problema de aprendizaje debe estructurarse y presentarse de tal manera que las características esenciales estén abiertas a la inspección del que aprende.
- \* *La organización del conocimiento.*- debe ser una labor que el instructor tiene que ponderar entre sus prioridades; ésto significa que la dirección empieza de lo más simple a lo más complejo.
- \* *El aprendizaje con la comprensión* correspondiente, es permanente y transferible, a diferencia del aprendizaje de memoria o de formula.
- \* *La retroalimentación* cognoscitiva confirma el conocimiento correcto y corrige el aprendizaje erróneo. La teoría cognoscitiva otorga relevancia a la comprobación de la hipótesis a través de la retroalimentación.
- \* El establecimiento de objetivos terminales induce la motivación para el aprendizaje.
- \* *El pensamiento divergente* conduce a soluciones de problemas, o a la creación de productos nuevos y valiosos, en este caso se requiere de que el sujeto se perciba a sí mismo, como potencialmente creativo a través de un apoyo adecuado (retroalimentación) (Alvizar y Sola, 1992).

• **Apoyos Didácticos**

Arias (1991), indica que los apoyos didácticos son auxiliares importantes de la comunicación. Cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor); los apoyos didácticos aceleran el aprendizaje, y disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor, aprendiendo más en menos tiempo.

Los apoyos didácticos son instrumentos que el instructor emplea para facilitar el aprendizaje del capacitado, ya que le proporciona herramientas de observación y experimentación, haciendo más dinámico y vistoso el curso, manteniéndolo activo.

Entre los principales apoyos didácticos podemos mencionar los siguientes:

- \* *Pizarrón.*- Su uso y aplicación son del todo conocidas.
- \* *Rotafolio.*- De fácil manipulación, por el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas, tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo ( Siliceo 1995).
- \* *Materiales didácticos.*- Una de las medidas más prometedoras para el mejoramiento del aprendizaje consiste en el perfeccionamiento de los materiales didácticos. Su valor radica en el grado en que estos materiales faciliten el aprendizaje significativo ( Ausubel 1986 ).

- \* **Audiovisuales.-** Se ha comprobado por todos los medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación.
- \* **Proyectores de: imágenes, transparencias y acetatos.-** Las transparencias son suficientemente ilustrativas, ya sea utilizadas como parte de una secuencia de imágenes o como ilustración de fondo; los acetatos o placas transparentes son fácilmente removibles y constituyen un medio ideal para que el instructor haga más objetiva su exposición.
- \* **Gráficas y Posters -** Las distintas ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc., y que generalmente permanecen fijas en alguna pared, colocadas en un tripie, o bien suspendidas en un techo.
- \* **Medios sonoros.-** Grabadoras y reproductoras de cassettes y compac disc, constituyen la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.

Al igual que los métodos y técnicas, el uso de los apoyos didácticos dependerá del objetivo que se quiera alcanzar, el número de participantes y el tiempo de que se disponga.

#### **d) Evaluación del aprendizaje.**

Siliceo (1995), define evaluación como: *"la forma en que se puede medir la eficacia y los resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores"*.

Calderón (1988), menciona que *"el objetivo de la evaluación es lograr medios y técnicas adecuados para que el capacitado alcance los objetivos propuestos."*

Werther (1991), menciona que *"para la valuación de un proceso de capacitación deben seguirse los siguientes pasos: en primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación.....a continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos; un examen posterior a la capacitación, y la comparación entre ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa, puede considerarse que el programa logró sus objetivos. Si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia a el puesto, puede considerarse que se lograron totalmente los objetivos."*

En este apartado solamente hacemos referencia a la evaluación del aprendizaje. Su objetivo es medir la adquisición por parte de los capacitados de las habilidades y conocimientos establecidos en los objetivos del programa.

La evaluación del aprendizaje es realizada por el instructor y se puede hacer en tres momentos:

- **Antes del curso.-** es necesario para saber los conocimientos y habilidades que poseen los participantes antes de entrar al curso, en relación a los objetivos planteados.
- **Durante el curso.-** el instructor continuamente debe estar atento al desempeño de los capacitados, para saber si éstos están alcanzando los objetivos, o no. Lo que le permitirá decidir si continúa con las actividades planteadas, si explica nuevamente, o si da ejemplos complementarios. Por tal motivo, la evaluación debe de ser constante haciéndose inmediatamente después de toda explicación, lectura, ejercicio, o cualquier actividad de enseñanza.
- **Al final del curso.-** esta evaluación tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no.

De esta manera, los resultados permitirán al instructor, identificar cuáles son aquellos objetivos que no fueron alcanzados, diagnosticar las causas de ello e impartir instrucción correctiva, en caso de que alguno de los capacitados no haya cubierto los criterios exigidos (Alvizar y Sola, 1992).

Los resultados obtenidos de la evaluación del aprendizaje servirán para que el capacitado evite la repetición de los errores y se le dote de la información necesaria para lograr el objetivo.

Los instrumentos que se pueden usar para evaluar el aprendizaje deben seleccionarse en función de las diferentes formas de conducta que se dan en el aprendizaje, a través de pruebas de aprovechamiento, ya sea orales o escritas.

### *2.3. Implementación.*

Ningún plan tiene sentido ni justificación si no es llevado a la acción. Esta etapa del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general, con los involucrados directa e indirectamente en la realización y el éxito del programa.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización, algunos aspectos a tomar en cuenta son:

- **Participantes.-** Es fundamental que el personal que participará en un evento de capacitación esté enterado con oportunidad, para que a su vez planee sus actividades y no exista ningún problema para asistir al evento programado.
- **Instalaciones.-** El contar con las instalaciones adecuadas en cuanto a: espacio, clima, equipo, distribución, iluminación, etc., es muy importante, ya que estos factores pueden determinar el éxito o fracaso del evento de capacitación.

- **Invitados.-** Siempre será recomendable la presencia de un alto directivo en la ceremonia de apertura y/o clausura de cada evento. Este aspecto debe ser preparado con anticipación (Siliceo 1995).
- **Instructor.-** El contar con el instructor idóneo para el evento de capacitación es fundamental, el supervisar a los instructores internos y externos y contar con reemplazos para trabajar en forma planificada es, una alta prioridad del responsable del área.
- **Materiales Didácticos.-** El contar de forma anticipada con los materiales didácticos para cada participante, así como, los materiales necesarios para el evento, películas, diapositivas, videos, etc., es muy importante para el buen desarrollo del evento de capacitación.
- **Logística.-** Todos los aspectos del traslado y permanencia de los participantes al evento deben ser tomados en cuenta, para el éxito del mismo.

#### 2.4. Evaluación.

Anteriormente, se habló de este punto, pero únicamente de la evaluación del aprendizaje, en la cuarta etapa se contempla la evaluación de todo el proceso de capacitación. El participante puede haber aprendido perfectamente lo que se le enseñó durante el curso y sin embargo, no llevarlo a la práctica, por diversas razones, ya sea porque no era lo que se necesitaba, porque existió una detección deficiente, porque los contenidos no fueron los adecuados, o las técnicas y/o métodos fueron erróneos.

En forma general la evaluación permite obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tuvo sobre los participantes, en su trabajo y en el funcionamiento de la empresa, es por ésto que cumple con las siguientes funciones:

1. Estima cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes durante y al final del programa.
2. Determina el grado de influencia que en el aprendizaje de los participantes tuvieron los materiales didácticos, los métodos y técnicas de instrucción, las instalaciones, el instructor, y la organización del programa.
3. Mide los efectos que el programa ha tenido en el desempeño laboral de los participantes y en el funcionamiento de la empresa ( Alvizar y Sola, 1992).

La evaluación del curso deberá contemplar cuatro aspectos, que son:

- **La reacción del grupo .-** La reacción en cuanto a actitudes, es elocuente si está es de motivación y reto se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa se deduce fácilmente el fracaso del curso.

- *El conocimiento adquirido.*- Es necesario conocer lo que el participante aprendió y en qué grado, distinguiendo lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.
- *Conducta.*- Es necesario, registrar los cambios de actitud de los participantes, que se presentaron durante el curso o en consecuencia del mismo.
- *Resultados.*- Qué resultados específicos se obtuvieron del curso en cuestión, y que se espera signifiquen una mejoría o un cambio en el puesto de trabajo.

Generalmente uno de los cuatro aspectos es más prioritario que los demás al momento de evaluar el curso.

### 2.5 Seguimiento

El seguimiento tiene el objetivo de dar continuidad a un evento de capacitación que no se da en forma aislada, o como lo menciona Siliceo (1995) "*es la forma de mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo*".

El seguimiento es una forma de corroborar en el piso, si el curso funciona o no. Recordemos que finalmente el objetivo de la capacitación y/o adiestramiento es la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y adecuación de actitudes en su puesto de trabajo o en un puesto futuro.

La verdadera evaluación de la capacitación está dada en el momento en que el participante regresa a su lugar de trabajo y aplica en forma práctica lo aprendido en el curso de capacitación.

Sin embargo, como lo menciona Siliceo, la realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es el que se debe de atacar en el seguimiento, el cual tiene la tarea de investigar a través de criterios objetivos, los cambios de la persona en tres diferentes situaciones:

1. Se registraron cambios favorables en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.
2. No se registraron cambios.
3. Se registraron cambios desfavorables.

El seguimiento permite evaluar la pertinencia del curso impartido y detectar necesidades de próximos cursos, por eso se encuentra unido en el proceso de capacitación a la D.N.C.

Es claro que en primera instancia es el jefe directo el responsable del seguimiento de sus subalternos, como lo es de su capacitación; sin embargo, esto no significa que el



área de capacitación no deba de estar interesada en conocer el impacto de sus programas.

Además de verificar si la empresa está apoyando y complementando lo que en el curso se planteó o solicitó de los participantes. Porque aunque parezca una contradicción es frecuente que esto ocurra (Siliceo, 1995).

## CAPÍTULO 3. LAS ACTITUDES

Definir el concepto de actitud puede ser una tarea más compleja de lo que se supone. La definición depende de la corriente desde donde se quiera explicar.

De esta forma y de acuerdo a Echebarria (1991), la definición de este concepto se puede estudiar desde 3 enfoques diferentes:

**1.- Definición de carácter social.-** Las actitudes son el reflejo a nivel individuo de los valores sociales del grupo.

Para los que sustentan esta definición, las actitudes reflejan aspectos comunes compartidos del grupo y no diferencias interindividuales entre los miembros de un grupo, éstas se reflejarían en patrones conductuales propios de los miembros del grupo y que regulan las interacciones entre ellos.

**2.- Definición Conductual.-** La actitud es la predisposición a actuar y responder de una forma determinada ante un estímulo u objeto actitudinal.

**3.- Definición cognitiva.-** Las actitudes son rejillas interpretativas, esquemas cognoscitivos que el sujeto utiliza para interpretar y valorar cualquier objeto o situación.

Allport definió en 1935, que las actitudes son *" un estado de disposición mental organizado a través de la experiencia y que ejerce una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del sujeto"*.

Montmollin (1985), menciona que *"..... se puede entender por actitud a los sentimientos o juicios favorables o desfavorables respecto a ciertas personas o grupos sociales. De forma individual pero también de forma compartida..."*

De alguna manera, todas las definiciones tratan de explicar la posición que un individuo presenta ante un objeto o situación determinado. Ya sea a través de una interpretación personal, donde ponga en juego sus experiencias y esquemas cognitivos, o desde un punto de vista social, donde su respuesta depende del contexto social en que se encuentra.

De acuerdo a Echebarria (1995), los estudiosos de las actitudes han definido tres componentes de las mismas que son:

- **Componente Cognitivo.-** Se define por la información que tiene un sujeto acerca del objeto de actitud. Se refiere a la forma en que es percibido un objeto, al conjunto de creencias acerca del objeto actitudinal.
- **Componente Afectivo/Evaluativo.-** Sería la valoración positiva o negativa que hace un sujeto de ese objeto actitudinal. Si le agrada o desagrada, si lo considera bueno o malo, si lo rechaza o lo acepta. En otras palabras serían los sentimientos de agrado o desagrado hacia el objeto.

- **Componente Conductual.-** Es la intención de conducta de un sujeto ante esa actitud. Sería preguntarle al sujeto: ante tal objeto ¿qué harías? . Aquello que haría el sujeto ante el objeto actitudinal.

Las actitudes, además de presentar una estructura determinada, cumplen funciones sociales, psicológicas y cognitivas. Katz (citado en Echebarria, 1995), menciona que las funciones de las actitudes son:

- Función de conocimiento.
- Función expresiva.
- Función ego - defensiva.
- Función adaptativa.

A continuación se explicarán cada una de éstas.

- **Función de Conocimiento.-** Las actitudes como esquemas representacionales seleccionan los estímulos relevantes del medio, facilitando la incorporación de información. La actitud va a determinar en gran medida la atención, el procesamiento de información y la recuperación posterior a la misma, primando la información relevante y congruente con las actitudes previas. Diferentes estudios han comprobado que las actitudes generan aprendizaje selectivo, es decir, los sujetos prestan atención y recuerdan mejor la información que apoya sus actitudes previas que la que entra en conflicto con ellas; la base para explicar este proceso, es el componente afectivo, la información congruente genera estados emocionales positivos, al contrario de la información conflictiva la cual genera estados emocionales negativos. La actitud da coherencia al sistema cognitivo, al rechazar la información incongruente con el mismo.
- **Función Expresiva.-** A través de las actitudes los sujetos expresan tendencias y sistemas normativos. Se considera que los valores son estructuras más profundas y genéricas que las actitudes; estas últimas especifican los valores en contextos precisos y ante objetos más concretos.
- **Función Ego-Defensiva.-** Las actitudes pueden funcionar para la resolución de conflictos internos, a través de ellas el sujeto puede mantener una imagen positiva de sí mismo. Las actitudes le permiten al sujeto salvar su autoestima, mostrando una actitud negativa hacia objetos o situaciones diferentes, en lugar de cuestionar su situación personal.
- **Función Adaptativa.-** Las actitudes, en la medida que reflejan tendencias del grupo social, permite al sujeto que las asume ser identificado como miembro del mismo grupo. Por ejemplo; asumir una actitud negativa hacia el aborto, le permite estar bien en una comunidad Católica.

A partir de los elementos expuestos hasta este punto, se tiene que en términos generales, las actitudes poseen varias cualidades que podemos generalizar del siguiente modo: son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del medio ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque estén

sujetas a los efectos de las experiencias; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción (Hollander, 1978).

### 3.1 La medición de las actitudes.

Pueden utilizarse diferentes métodos para obtener información sobre la actitud de una persona hacia algo, incluyendo la observación directa de la forma en que se comporta la persona en relación con ciertas cosas; es decir, ¿qué hace o dice en situaciones en las que está presente el objeto o suceso?. La voluntad de hacer un favor, firmar una petición, o hacer una donación a alguna causa, son ejemplos de medidas conductuales de las actitudes. Sin embargo, estas observaciones no siempre es posible hacerlas, ya que obtener una muestra representativa del comportamiento, a través del tiempo y de las diferentes situaciones, resulta costosa y larga.

Por lo común, las actitudes son medidas mediante escalas, cuestionarios, entrevistas, test proyectivos y en ocasiones por observaciones directas.

La preocupación por medir una actitud única, más que una constelación de ellas, es un rasgo característico de la medición tradicional que se ha ocupado de las dimensiones relacionadas con aspectos tales como: la dirección, el grado y la intensidad de una actitud hacia un objeto dado.

La dirección de una actitud constituye esencialmente el componente cognitivo de creencia-descreimiento, formulado a menudo en términos de acuerdo-desacuerdo. El grado de acuerdo o desacuerdo amplía este punto para incluir la medida de la valencia positiva-negativa asociada con la actitud. La intensidad de una actitud es, en esencia, idéntica al grado, pues también ella mide el componente afectivo, por lo común con respecto a la fuerza del sentimiento.

La manera más frecuente de medir las actitudes, ha sido a través del empleo de escalas de actitud; por lo común, éstas están constituidas por varias posiciones, con las cuales una persona puede concordar o discrepar a lo largo de una dimensión con varios puntos, que en general varían de "muy de acuerdo" a "muy en desacuerdo". De este modo, la respuesta a cada proposición o "item" indica dirección y grado. Es característico que todos estos ítems se relacionen con cierta entidad social, persona, problema o actividad. En seguida, se suman las respuestas obteniendo un puntaje que designa la actitud general de la persona.

A continuación revisaremos los tipos de escalas más comunes.

**La escala de Bogardus (1925).** Su escala de distancia social medía las actitudes hacia varios grupos raciales y religiosos, se solicitaba a los sujetos su grado de aceptación a través una serie de proposiciones que van de las más a las menos favorables, de tal forma que la aceptación de la primera afirmación implica la aceptación de todas las demás. Ejemplo: Se solicita a los sujetos que indiquen en qué medida estarían dispuestos a admitir a los miembros de cada uno de esos grupos en las siguientes relaciones:

1. En parentesco estrecho, mediante el matrimonio.

2. En mi club, como camaradas personales.
3. En la calle donde vivo, como vecinos
4. En mi trabajo, como empleados.
5. En mi país, como ciudadanos.
6. En mi país, como visitantes.

La escala de Bogardus probó ser útil en la investigación sobre las diferencias raciales, pero permitió la medición de las actitudes con base sólo en una escala ordinal. El trabajo de otros expertos en psicometría hizo posible medidas de actitudes más precisas.

**Las escalas de Thurstone.** A finales de los años 20's. se realizaron algunas escalas con el método de pares comparados e intervalos aparentemente iguales. El proceso inicia con un listado de afirmaciones positivas y negativas, a cerca de un determinado objeto, después se hace que varios jueces expertos califiquen las afirmaciones en 11 categorías, de la menos a la más favorable, se pide a los jueces que consideren las categorías como si se encontrarán en intervalos iguales a lo largo de un continuo. Una vez terminado, se realiza una distribución de frecuencias, contando el número de jueces que colocaron la afirmación en cada una de las 11 categorías, se calcula la media para cada afirmación a partir de la distribución de frecuencias. La escala final contiene al rededor de 20 afirmaciones que se seleccionan de tal forma que los 20 valores en la escala son aproximadamente equidistantes en valor numérico.

**La escala Likert (1932).** Para su creación se reúnen proposiciones que representan aparentemente opiniones positivas o negativas acerca del objeto actitudinal. El sujeto indica su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem, por lo común en una escala del 1 al 5 ó de 1 a 7. En el caso típico de una escala de cinco puntos, los reactivos con afirmaciones positivas se califican con 0 para *total desacuerdo*, 1 para *desacuerdo*, 2 para *indeciso*, 3 para *acuerdo* y 4 para *total acuerdo*; los reactivos con afirmaciones negativas se califican exactamente de forma inversa. A través de un índice de discriminación de reactivos, se seleccionan igual número de reactivos con afirmaciones positivas y negativas que marquen una diferencia significativa entre la posición que los sujetos muestran ante determinada situación. La calificación total del sujeto se obtiene sumando los valores relativos numéricos, de cada una de las respuestas que selecciona.

En la Escala de Guttman, en lugar de empezar con un conjunto de ítems graduados de manera obvia, Guttman busca el orden subyacente de una serie de preguntas a las que es deseable responder mediante un sencillo "sí" o "no". Denomina escala acumulativa a su procedimiento, frecuentemente implica el tratamiento matemático de una matriz de respuestas, ha sido aplicado sobre todo a los datos obtenidos mediante encuestas por cuestionarios. El ejemplo más simple de una escala acumulativa sería un conjunto de preguntas acerca de la edad, tales como:

- 1.- Tengo 31 años o más
- 2.- Tengo 26 años o más

3.- Tengo 21 años o más

4.- Tengo 16 años o más

La persona que respondiera "sí" a la pregunta 1 tendría que responder "sí" a los ítems siguientes. Un "no" a la pregunta 1, pero "sí" a la pregunta 2, significaría "sí" a las preguntas 3 y 4. Es por esta característica que son llamadas escalas acumulativas.

**Escalas de Diferencial Semántico.-** En ellas se presenta al sujeto un objeto actitudinal para que lo califique en muchas dimensiones - por ejemplo -, bueno- malo, fuerte-débil, activo-pasivo, etc. A partir de estas calificaciones que poseen varias dimensiones cada una, es posible extraer los tres factores fundamentales de evaluación, potencia y actividad. Luego, una actitud de los individuos hacia el objeto puede representarse como un punto en el espacio actitudinal, en el sitio que coinciden las calificaciones correspondientes a tales factores. De este modo es posible que una persona califique al gobierno como favorable en el factor evaluativo, muy poderoso en términos de potencia pero relativamente inactivo.

En general, la evaluación a lo largo de una escala que va de negativo a positivo parece explicar la mayor parte de la interacción cognitiva entre las actitudes y la conducta asociada con ellas (Hollander, 1976).

### 3.2 Cambio de actitudes.

De acuerdo a Montmollin (1985), las actitudes se inscriben en la historia del individuo y debido a ello pueden cambiar en función de sus experiencias personales. Al encontrarse dentro de una sociedad que envía estímulos permanentes como son: la t.v..., la radio, los periódicos, las pláticas informales, etc., los individuos modifican sus actitudes constantemente, por lo que ven, por lo que escuchan y por los sentimientos que les causan.

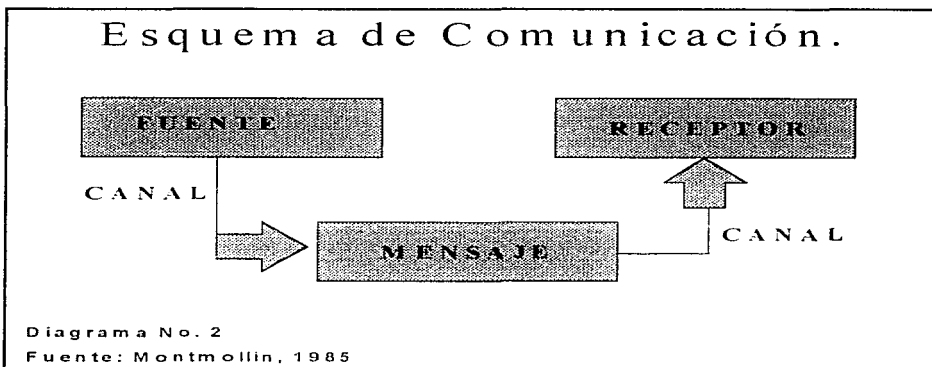
En Psicología Social se entiende por cambio de actitud al estudio de las condiciones en las cuales las posiciones individuales y/o colectivas cambian de sentido o intensidad (Montmollin, 1985).

En general, cuando un individuo adquiere información nueva, puede ocurrir que a merced de una reorganización de su campo psicológico, sus actitudes se modifiquen. El potencial de la experiencia nueva se inclina siempre hacia dicho cambio, la estructura de las actitudes, no obstante, tienden hacia la estabilidad.

Al considerar la dinámica del cambio de actitudes debemos tener presente, la importancia de los dos tipos de factores, el tratamiento de la información nueva mediante la interacción cognitiva, y el impulso que brindan las identificaciones sociales para mantener una estructura actitudinal. Ambos se hayan involucrados en la comunicación persuasiva (Hollander, 1978).

Al estudiar el tema del cambio de actitud a través de la comunicación, resulta necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿quién dice qué?, ¿cómo y a quién?. Un

esquema clásico que expresa este fenómeno de la comunicación se describe en el diagrama no. 2.



La fuente.- es el término utilizado para designar "quién" habla.

El Receptor.- es a "quién" se habla.

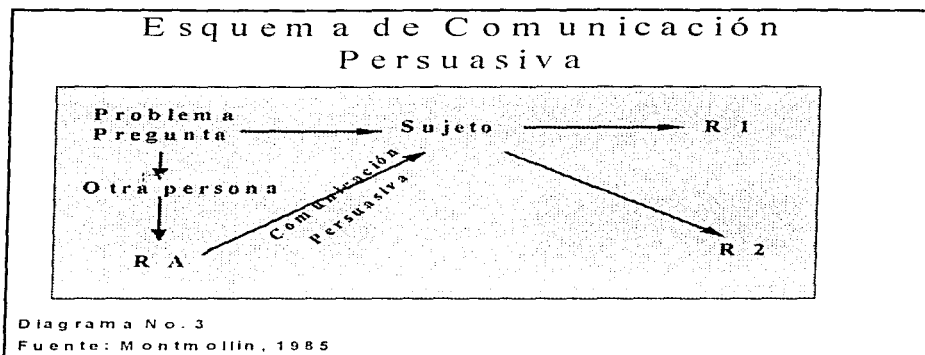
El mensaje.- es lo que se dice ( el qué).

Canal.- Es el medio por el cual se transmite el mensaje (el cómo).

### 3.3 Comunicación persuasiva.

Entendemos como Comunicación Persuasiva, (Montmollin, 1985) al mensaje verbal concebido y organizado para persuadir y, dirigido a una o varias personas para hacerles adoptar un determinado punto de vista.

Para entender la comunicación persuasiva se presenta el diagrama no. 3, en el cual en la fase 1: se tiene un objeto o un problema social, el sujeto responde a una o varias preguntas sobre su actitud: esta respuesta (R1) indica cuál es su posición antes de la comunicación, en la fase 2: tiene lugar la comunicación sobre la posición (RA) de otra persona acerca del objeto. En la fase 3: se interroga una vez más al sujeto sobre qué piensa del objeto: éste da una respuesta (R2) que se compara con la R1 y con RA (Montmollin, 1985).



El cambio de actitudes es visto como una secuencia de etapas, que según Mc Guire (mencionado en Echebarria, 1991), son las siguientes: ATENCIÓN, COMPRENSIÓN, ACEPTACIÓN, RETENCIÓN ó CONSOLIDACIÓN Y ACCIÓN. Las dos primeras constituyen la fase de recepción del mensaje: si el sujeto no pone atención al mensaje, entonces no puede comprenderlo y si poniendo atención no lo comprende, el mensaje tampoco puede tener efecto. El desplazamiento del receptor hacia la posición expresada en el mensaje tiene o no lugar en la etapa siguiente (ACEPTACIÓN), este desplazamiento debe mantenerse en el tiempo (RETENCIÓN), para traducirse finalmente en un cambio de conducta (ACCIÓN). Montmolín (1985), anexa una más y es la de EVALUACIÓN, que precede a la etapa de ACEPTACIÓN, y por la cual se entiende, tanto la evaluación de la conclusión del mensaje, que es cognitiva, como; la evaluación de las consecuencias anticipadas del acuerdo o desacuerdo sobre la conclusión, que está más relacionada con los afectos.

• **Elementos de la Persuasión**

Estos elementos se presentan en los componentes de la comunicación, que son; la fuente, el mensaje, y el receptor. A continuación se presentan los elementos que afectan las actitudes del sujeto en la comunicación persuasiva.

La Fuente.

El estudio de las características de las fuentes reales trata de las personas que han entrado en interacción directa con aquéllos que las escuchan. Así pues veamos, ¿Cuáles son las características de la fuente que pueden influir en los receptores.?



a) *El atractivo de la fuente.*

Hace referencia a si la fuente es atractiva o no para el auditorio. Al respecto, los primeros estudios concluyeron que: a mayor atractivo de la fuente para los receptores, mayor será el impacto persuasivo del mensaje que emite. Dicho de otra forma, el mensaje que proviene de una fuente por la que se siente simpatía tiene mayor impacto. La importancia del atractivo depende del tipo de canal a través del que se envíe el mensaje.

Estudios posteriores intentaron demostrar que ésto no era del todo cierto, al hablar de los niveles del Procesamiento de Información; *el procesamiento automático*, en el cual el sujeto elabora información de una forma no consciente, y *el procesamiento controlado*, en el cual la información es elaborada de una forma consciente, pero procesa solamente la información de carácter semántico, se procesa fundamentalmente el contenido del mensaje, por lo que el atractivo de la fuente no es tan relevante como el contenido del mensaje.

b) *La credibilidad de la Fuente.*

A este nivel se han analizado los elementos que influyen en la credibilidad de la fuente tales como: el status que ocupa el emisor, la confianza que inspira, si es una fuente competente, etc., el sentido común nos dice que no hay que dejarnos persuadir a menos que la fuente sea creíble, lo que implica que juzguemos esa fuente tanto competente como digna de confianza.

Dos variables han sido estudiadas con respecto a este punto: el intento de manipulación por parte del emisor y la pericia de la fuente. En cuanto a la primera, si el receptor se da cuenta de que se trata de manipular su opinión responde con un efecto que los expertos han denominado *reactancia*, que no es otra cosa que resistirse a que su opinión sea manipulada y su libertad sea coartada. Cuando un sujeto percibe esta conducta manipulatoria por parte del emisor se produce el efecto del *Bumerán*, es decir, el receptor reafirma posturas contrarias a las que el emisor quiso provocar (Echebarria, 1991).

La segunda variable es, en qué medida la fuente es percibida como experta, y competente en el tema. La conclusión es, cuando la fuente es percibida como experta, tiene mayor influencia en el mensaje que emite.

*Los factores de la fuente en las etapas del proceso de cambio de actitudes.*

En cuanto a la etapa de ATENCIÓN: el receptor pondrá más atención a lo que diga la fuente si ésta se haya presente y se dirige directamente a él. La atención prestada a la fuente será tanto mayor cuando más destaque la fuente a nivel perceptivo.

Si bien es cierto que en general, la atención concedida a la fuente favorece, la atención prestada al mensaje, no siempre constituye una causa suficiente para

atenderlo, podemos estar tan obsesionados por la fuente que no ponemos atención en el mensaje.

Para que el receptor cambie en el sentido evocado por el mensaje, es necesario que lo haya comprendido. Lo que interviene directamente en la **COMPRESIÓN** del mensaje, es la capacidad de la fuente para expresar correctamente lo que sabe o piensa. Se dice que el receptor puede hacer un esfuerzo mayor por comprender el mensaje, cuando la fuente resulta atractiva, celebre, prestigiosa, simpática o cuando la fuente tiene el poder para sancionar la conformidad del receptor con las opiniones que expresa.

Por lo que se refiere a las etapas de **RETENCIÓN** y **ACCIÓN** no existen suficientes investigaciones para extraer conclusiones (Montmollin, 1985). Sin embargo, existen dos concepciones teóricas emparentadas, cuyas predicciones tratan simultáneamente la etapa de **ACEPTACIÓN** y la de **CONSOLIDACIÓN**.

Según French y Raven (Citado en Montmollin, 1985), la estabilidad de los cambios tras la comunicación depende de la base sobre la que descansa el poder de la fuente. La fuente competente provoca un cambio inmediato, independientemente que la respuesta sea pública o privada, el cambio es duradero y se separa de la fuente que lo ha producido, pero se limita a los problemas relacionados con el campo de competencia de la fuente. Según Kelman (Citado en Montmollin, 1985), ésto se debe a que produce un proceso de interiorización, por medio del cual el receptor integra en su propio sistema la opinión de la fuente.

La fuente atractiva tiene un poder de referencia; el cambio es inmediato, tanto privado como público; es duradero, pero solamente mientras la fuente continúe conservando su valor para el receptor, por tanto el cambio no se separará totalmente de la fuente, sino que al contrario se generaliza a todo lo relacionado con ella. Kelman asegura que en este caso se trata de un proceso de identificación por el cual el receptor se hace semejante a la fuente.

Si la fuente tiene un poder de sanción sobre el receptor, ya sea positivo o negativo el cambio se manifiesta en la respuesta pública, pero no en la respuesta privada. Este cambio dura únicamente en ciertas condiciones; la fuente debe conservar su poder de sanción. Kelman define este tipo de cambio como sumisión, se trata más de una táctica que de una verdadera persuasión.

Los procesos descritos por Kelman dependen del tipo de evaluación que haga el receptor; la interiorización cognitiva resultaría de la validez acordada a la posición de la fuente, la identificación afectiva y la sumisión táctica, del valor otorgado por el receptor a las consecuencias de su acuerdo o desacuerdo con la fuente.

### El Mensaje

Es el elemento central del esquema de comunicación, es el medio concebido y "fabricado" para persuadir. Por lo general, el mensaje habla de algo ( el problema u objeto social), indica cuál es la posición de la fuente respecto a este problema u objeto, posición que diverge más o menos de la del receptor y expone argumentos

que puede variar la posición del receptor respecto a este problema. Algunas de las variable implicadas en el mensaje son las siguientes.

a) Llamamientos del miedo.

Hace referencia a la utilización del miedo como elemento o forma de persuasión; es decir, infundir miedo al receptor para que obedezca o acepte un punto de vista. Los primeros estudios identificaron que a mayor miedo se induzca mayor persuasión se consigue. Sin embargo, estudios posteriores indicaron que la relación no es lineal, sino curvilínea, es decir, a mayor cantidad de miedo, mayor persuasión, pero hasta cierto punto, ya que a partir de ese punto si se continúa incrementando el nivel de miedo bajaría la capacidad de persuasión. Esto fue explicado al decir que la ansiedad generada por el alto nivel de miedo, producirá tres tipos de interferencias emocionales: reducción de la atención del mensaje, agresividad hacia el emisor y/o evasión del comunicante.

b) Argumentación bilateral frente a unilateral.

Por argumentación bilateral se entiende los discursos en los cuales se presentan tanto las razones a favor de la postura del emisor, como las razones de otros sujetos para mantener posturas distintas. La argumentación unilateral únicamente permite presentar las posturas a favor del mensaje del emisor. La elección de una u otra de estas estrategias para influir al receptor depende de:

- Que el auditorio, escuche posteriormente posturas contrarias a las del emisor.
- El interés e información que tenga el auditorio sobre el tema.
- El nivel de conocimientos que tenga la audiencia sobre el tema.

Cuando el auditorio tiene la posibilidad de escuchar otras posturas es más recomendable la argumentación bilateral. Por otra parte cuando el auditorio únicamente va a ser sometido a la exposición del emisor, la argumentación unilateral va a ser más efectiva. Cuando el auditorio tiene interés e información sobre el tema, es mejor la argumentación bilateral, al igual para el tercer punto.

c) Ordenamiento de los argumentos.

Se refiere a como se presentan los argumentos, mediante una ordenación en climax, en la cual los argumentos más débiles se exponen al inicio y progresivamente se van introduciendo argumentos más sólidos, o la ordenación anticlimax, en la cual, se inicia con los argumentos más sólidos y se termina con aquéllos más débiles. En términos generales se ha observado que la ordenación en forma de climax es más útil y eficaz para incidir en la opinión del auditorio.

d) Explicación o no de las conclusiones.

¿Qué es mejor, presentar argumentos y dejar que el auditorio establezca sus propias conclusiones, o que al final de la exposición el emisor exponga las conclusiones?. Ello depende de dos factores; la complejidad del mensaje y el efecto de Reactancia.

Para el primer factor, en mensajes muy complejos es mejor que el emisor proporcione las conclusiones, la razón es que si el mensaje es muy complejo los receptores pueden confundirse y extraer una conclusión equivocada. En cuanto al segundo factor, en ocasiones el receptor puede inducir que el emisor quiere manipular su opinión, al establecer él las conclusiones, mientras que si éstas no son expuestas por el emisor el efecto de Reactancia puede disminuir.

e) *Repetición* .

¿Qué es más útil, una exposición con repetición de mensajes o una exposición sin repetición de mensajes?, esto va a depender de la complejidad del mensaje. En mensajes muy complicados, se requiere un mayor esfuerzo para su procesamiento, en estos casos la repetición podría ser acertada y útil. Por otra parte cuando los mensajes son sencillos, la repetición podría resultar contraproducente, ya que produce saciación.

*Los factores del mensaje en las etapas del proceso de cambio.*

En cuanto a la etapa de ATENCIÓN concedida al mensaje, intervienen, las características del estilo, la retórica, el llamamiento del miedo y la fuente de divergencia existente entre las posiciones de la fuente y el receptor. El orden de los argumentos o la conclusión también desempeñan un papel importante en esta etapa.

Para COMPRENDER el mensaje, deben ser captados todos sus elementos en forma clara por el receptor, pero también la relación deductiva entre los argumentos y la opinión que constituyen su conclusión.

Para la etapa de EVALUACIÓN el contenido del mensaje es lo más importante. El receptor se pregunta qué probabilidades tiene la opinión expresada de ser exacta; para responder dispone de dos puntos de referencia: su opinión y los argumentos expresados a favor de la conclusión. Un sujeto cuya posición sea extrema, puede tener tendencia a no examinar los argumentos del mensaje y a comparar únicamente su posición con la de la fuente, rechazando ésta última ya sea por su estrecho margen de tolerancia, o bien porque desea proteger su opinión de todo cuestionamiento, pero si tiene confianza en si mismo nada le impide interesarse en los argumentos de la fuente. Para decidir si las informaciones dadas por la fuente en favor de su punto de vista son válidas, las comparará con las informaciones de las que dispone personalmente y en las que ha basado su propia opinión; en otras palabras, el receptor contraargumenta. Si carece de una opinión que oponer a la fuente, existen probabilidades de que sea convencido por los argumentos de la fuente, cuya conclusión entonces acepta. Si contraargumenta ( lo cual sucede con

sujetos más instruidos sobre el tema o más inteligentes ), existen probabilidades de que refute la fuente y en tal caso, no sea convencido por el mensaje, a menos que sus propios argumentos le parezcan más débiles.

Ciertos autores consideran que la RETENCIÓN es necesaria para que el cambio se mantenga, pero algunos experimentos han demostrado que ciertos cambios de actitud aún pueden observarse tras semanas o meses de intervalos, sin que el sujeto recuerde el contenido del mensaje. Una hipótesis relaciona la estabilidad del cambio con el modo de evaluación, es decir; se adopta la conclusión del mensaje por la validez de los argumentos, lo que Cialdini (mencionado en Montmollin, 1985 ) considera la vía central de la persuasión; es decir, se integra a su sistema personal, se desprende de las circunstancias y del mensaje que han producido el cambio; así éstos son olvidados pero la nueva posición del sujeto queda adquirida. Por el contrario si ha aceptado la nueva conclusión del mensaje por otras razones y no por su validez intrínseca, su nueva posición aún puede cambiar según las circunstancias que modifiquen sus intereses y los medios disponibles o percibidos para satisfacerlos.

La etapa de ACTUAR dependerá también del modo de evaluación de los elementos del mensaje; pero ni las cualidades del mensaje, ni las de la fuente, son suficientes para que un cambio de opinión se traduzca directamente en acciones correspondientes. Hace falta el receptor.

### El receptor.

Es el blanco al que apuntan tanto la fuente como el mensaje; es el operador que procesa la información proporcionada por la fuente y por el mensaje; y por último es el sujeto cuyo cambio se observa tras la comunicación. Lo que revisaremos a continuación son las variables del receptor que inciden sobre la influencia que el receptor acepta.

#### *a) Discrepancia entre los puntos de vista del emisor y del receptor.*

En un inicio se pensó que a menor discrepancia mayor eficacia del mensaje. Estudios posteriores plantearon la interacción entre la discrepancia por un lado y la credibilidad de la fuente por el otro, y así menciona que ;

A > credibilidad > cambio de actitudes cuando > sea la discrepancia

A < credibilidad < cambio de actitud y < discrepancia

Mugny ( mencionado en Echebarria, 1991), ha señalado que las posiciones muy discrepantes provocan rechazo a nivel público, pero conducen a cambios de actitudes latentes.

Los diversos estudios concluyen que no sólo la discrepancia entre el receptor y el emisor es lo que incide sobre la influenciabilidad, sino la interacción de estos tres factores señalados.

*b) Autoestima del Receptor.*

La autoestima ha sido estudiada en sus relaciones con las situaciones de persuasión. Desde 1959 estudios realizados concluyeron que los sujetos con una estima débil cambian más que los sujetos con una autoestima fuerte, ya que al tener menos confianza en su opinión, confían más en la opinión de los demás para tener una < buena > respuesta; es decir, la relación sería lineal e inversa.

Trabajos posteriores demostraron que la relación no es lineal, ya que los sujetos con autoestima media eran los que más cambiaban, mientras que los sujetos con alta y baja autoestima serían los que menos influencia aceptan.

*c) Distracción.*

¿La introducción de elementos distractores, es eficaz o no para aumentar la influencia del mensaje en el auditorio? La respuesta depende de la posición favorable o desfavorable previa del receptor, a la argumentación que mantiene el emisor; es decir, si el auditorio tiene una posición contraria a la del emisor, los efectos distractores pueden ser efectivos, ya que impiden que el receptor encuentre en forma interna los contra argumentos que necesita para rebatir la opinión del emisor, de forma contraria, si el receptor tiene una posición positiva hacia la argumentación del emisor, los elementos distractores pueden afectar la posición positiva hacia el mensaje del emisor, ya que impide que los procesos de identificación con la posición del emisor se lleven a cabo.

*d) Experiencia.*

Esta variable hace referencia a si el receptor ha tenido previamente información sobre el tema, o si el tema del que se está hablando ya ha formado parte de su experiencia. En general, se ha encontrado que cuando el receptor ha tenido experiencia previa, es menos susceptible de influencia. Las actitudes adquiridas por experiencia directa son más sólidas y estables y, por lo tanto, más difíciles de ser modificadas.

*e) Número de receptores y emisores*

Se ha encontrado que cuando menor es el número de receptores, éstos ponen o invierten un mayor esfuerzo cognitivo para procesar la información, y por tanto, es más probable que haya un cambio de actitudes, es decir, que la información ejerza mayor persuasión.

Por otra parte, y en cuanto al número de emisores, se ha encontrado que cuanto mayor es el número de emisores, los receptores hacen un menor esfuerzo por procesar todas las informaciones, con lo que sucede lo contrario; una menor influencia o persuasión en las actitudes.

*La actividad cognitiva del receptor durante y después del mensaje.*

El receptor no recibe pasivamente el mensaje, sino que éste constituye la ocasión de realizar un intenso trabajo intelectual, particularmente cuando se expresa un punto de vista contrario al del receptor y éste se mantiene firme en su posición sobre un problema que es importante para él. Algunas investigaciones han puesto de manifiesto de manera directa la existencia de "respuestas cognitivas" del receptor durante el mensaje, otras han demostrado que los factores de la fuente, del mensaje, y de la persona afectan el cambio por intermedio de las respuestas cognitivas: los sujetos contra argumentan menos cuando la fuente es un experto y cuando se le puede tener confianza; una fuerte divergencia implica una mayor contra argumentación; la ansiedad del receptor disminuirá su capacidad de contra argumentación, mientras que si es instruido, inteligente, si está bien informado, o se halla muy implicado en el problema, tiende a hacerlo. Sin embargo, como parecen pensar algunos autores, no es seguro que la contra argumentación por sí misma, sea una condición suficiente para que el receptor rechace la conclusión del mensaje; también es necesario que los argumentos opuestos por el receptor refuten de manera adecuada los de la fuente.

No obstante, existen otros estudios que indican que el sujeto al que se solicita se convierta en abogado de una idea que no es la suya, a menudo se persuade mejor a sí mismo (autopersuasión), que el sujeto al que se le dirigió un mensaje de la misma orientación. Para categorizar estas investigaciones se utiliza el termino "juego de rol".

En una investigación que controla la calidad de los argumentos, muestra que los sujetos "activos" que improvisan, cambian netamente de opinión en el sentido de su alegato, mientras que los "pasivos", que escuchan la improvisación, cambian poco o no cambian en absoluto.

Para explicar la autopersuasión hay dos interpretaciones teóricas. La primera es, al mismo tiempo, una teoría de la incitación y el tratamiento de información. El juego de rol constituye una tarea que se pide que realice el sujeto: si éste está motivado para llevarla a cabo, se esforzará por justificar la opinión contraria a la suya, buscando buenos argumentos a favor del punto de vista que se tiene que defender y minimizando, suprimiendo u olvidando las razones que tenía para creer lo contrario. Desde esta perspectiva, la motivación del individuo es una condición principal del éxito del juego de rol; mientras más motivado esté el sujeto para llevar a cabo la tarea, mayor empeño pondrá en la búsqueda de argumentos contrarios a su posición inicial, más tergiversado será su examen de los argumentos y mayores serán las posibilidades de que cambie de actitud.

La segunda interpretación es la Teoría de la Disonancia Cognitiva, la cual fue desarrollada por Leon Festinger quien dice .... "que en todo ser humano existe una tendencia a mantener una congruencia entre lo que piensa y lo que hace, entre sus actitudes y su conducta". Cuando esto no es así, se produce un estado de disonancia y éste generara una tensión que impulsa al sujeto a restablecer el

equilibrio, por lo general modificando las actitudes previas en la dirección de la conducta realizada.

Los puntos centrales de esta teoría son:

1. La disonancia es un estado nocivo.
2. El ser humano tiende a reducir o evitar las situaciones de disonancia. Una forma de hacerlo es a través de la "Exposición Selectiva", es decir, evitar la información contraria a sus opiniones.
3. La intensidad de la disonancia depende de dos factores:
  - La importancia de las cogniciones que están en disonancia.
  - El número de cogniciones que están en disonancia.
4. La forma de reducir la disonancia es:
  - Añadiendo nuevas cogniciones que sumen importancia o peso a una de las partes en disonancia.
  - Cambiando las cogniciones previas.

El hecho de haber defendido una opinión contraria a la suya o de haber actuado en contra de lo que piensa, engendra en el sujeto un conflicto cognitivo que intentará resolver porque le resulta desagradable, no puede negar ni cambiar su alegato o acción, pues realmente ha tenido lugar. Si en la situación encuentra una justificación suficiente de su discurso o acto - por ejemplo, el haber sido motivado por una fuerte recompensa -, el conflicto se atenúa y la disonancia resulta tolerable. Pero si tan sólo encuentra una débil justificación para lo que ha hecho ( le han prometido, por ejemplo una débil recompensa ), no le queda más que cambiar de opinión o de actitud para eliminar la disonancia, al declararse finalmente menos opuesto personalmente a la opinión que ha expresado en su discurso con su acto, el sujeto reestablece el acuerdo entre su conducta y su pensamiento. Podemos ver que por lo que respecta al efecto de la recompensa prometida, la hipótesis es contraria a la de la teoría anterior, pues predice que mientras más fuerte sea la motivación, menor será el cambio de actitud en el sujeto.

Las diferentes investigaciones que se han realizado para comprobar esta teoría, indican que las repuestas de los sujetos dependen de las condiciones en que se presenta la situación, tal como la libertad del sujeto para aceptar o negar un alegato en contra de su opinión, el grado de implicación personal del sujeto, y sobre todo, el carácter público de su compromiso. Asimismo, la responsabilidad social del individuo, es decir, si el cambio de actitud en el alegato puede producir molestias para aquellas personas a las que va dirigido, y las recompensas son débiles, el cambio no se dará.

Actualmente se piensa que la autopersuasión, engendrada por la disonancia entre lo que se ha dicho o hecho y lo que se pensaba previamente, no se produce más que en las siguientes condiciones particulares:

1. La acción o el discurso resultan de una aceptación voluntaria.



2. La acción o el discurso atentan contra la imagen de si mismo y contra la imagen que tienen los demás del sujeto: en otros términos, son contrarios a un valor moral al que se adhiere el individuo y las otras personas.
3. Resulta difícil para el individuo minimizar o esquivar las consecuencias que tiene su acción o discurso para otras personas.

*Los factores del receptor en las etapas del proceso de cambio.*

Las características personales del receptor intervienen en el cambio, cuando interactúan con los factores de la fuente, del mensaje y del canal; además, cada factor personal interviene en interacción con otros factores personales. El efecto de las disposiciones temporales, también depende de otros factores de la situación pasada o presente. Las investigaciones actuales sobre las respuestas cognitivas del receptor durante el mensaje y sobre las condiciones de emergencia de una disonancia cognitiva, sin duda enriquecerán el cuadro de los efectos conjuntos. Es fácil imaginar como una característica personal estable, provoca o no un cambio de actitud, ya que aumenta o disminuye las probabilidades de que el receptor preste atención al mensaje, lo comprenda y sea sensible a la naturaleza de los argumentos. Pero tampoco podemos aislar un factor de todos los demás, al igual que no podemos aislar el efecto de este factor en la etapa de RECEPCIÓN del mensaje, de su efecto, en la etapa de ACEPTACIÓN. Lo mismo sucede con las disposiciones temporales, en las que se encuentra el receptor en el momento del mensaje, como han demostrado las investigaciones sobre la distracción.

Una mención particular debe hacerse de la actividad cognitiva del individuo; cuando el sujeto ha advertido de antemano, la actividad es de Anticipación: favorece la atención, la comprensión y la evaluación del mensaje que viene, ya que prepara al receptor para que realice su contra argumentación. Cuando el mensaje llega sin tratamiento previo, la actividad es consecutiva a la recepción del mensaje y, así es condicionada por la atención y la comprensión del mismo. En el juego del rol la fase de recepción es de cierta forma cortada, ya que la actividad es concomitante con la producción, por parte del sujeto, de su propio mensaje que escapa así, a la dependencia de los factores que en otras circunstancias hacen variar la atención y la comprensión. La producción del sujeto de argumentos en contra del mensaje recibido o de argumentos a favor de una tesis que no es la suya, está relacionada directamente con la evaluación del punto de vista evocado en el mensaje y de la que depende la aceptación de dicho punto de vista, pero en el juego de rol intelectual, se trata de una validez de los argumentos y en el juego de rol emocional, se trata de otro modo de evaluación, ya que es por mediación de una emoción representada vivida, que el sujeto toma conciencia de las consecuencias negativas de su actitud o de su costumbre pasada, o en las situaciones de obediencia forzada en las que el sujeto evalúa las consecuencias desagradables de su desacuerdo consigo mismo.

## CAPÍTULO 4. PROCEDIMIENTO

Como se mencionó en apartados anteriores, la intervención que dió pie al reporte, se presentó en una empresa comercializadora de artículos electrodomésticos, con un alto número de vendedores de piso.

Estos, presentaban una falta de atención hacia los clientes, no asesoraban en forma correcta, ni promovían servicios alternos, no proporcionaban una atención esmerada hacia el cliente. Obviamente esto repercutía en el volumen de ventas de la empresa y marcaba serios problemas para su sobrevivencia en un futuro muy próximo, al no crear relaciones permanentes con sus clientes.

El problema fue planteado y discutido por los ejecutivos de la empresa, los cuales manifestaron que existía un problema de capacitación en los vendedores, ya que no contaban con una técnica adecuada de ventas y desconocían las diferentes alternativas de como tratar a un cliente. Finalmente concluyeron que la solución era que los vendedores adquirieran conocimientos y desarrollaran habilidades para poder resolver la problemática planteada.

Con este esquema se solicitó al área de capacitación que presentará una propuesta de intervención para la solución del problema. De acuerdo a esto, el área propuso la intervención en cinco fases, que son:

1. PREDIAGNÓSTICO.- Elaboración de instrumentos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, así como, selección de áreas a diagnosticar.
2. DIAGNÓSTICO.- Evaluación de las áreas seleccionadas para detectar y corroborar sus necesidades de capacitación.
3. ELABORACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN , MANUAL DEL PARTICIPANTE, Y LOGÍSTICA, con base en los resultados del diagnóstico.
4. IMPLEMENTACIÓN. Impartición de los cursos.
5. SEGUIMIENTO.- Reforzamiento en el piso de ventas de los conceptos revisados durante el curso.

A continuación se describe con mayor precisión cada fase del procedimiento llevado a cabo.

### 4.1 Prediagnóstico.

En la fase de Prediagnóstico se elaboró una lista verificable que fue realizada con una combinación de técnicas para la D.N.C. donde se mezclan, por un lado, la lista verificable y por el otro la técnica de observación. De esta forma, el instrumento ofrecía elementos cuantitativos y cualitativos, por las observaciones realizadas.

Este tenía el objetivo de evaluar el cumplimiento de los indicadores de atención, servicio y actitud de vendedor en su quehacer diario.

La lista contempla 5 indicadores que son: **Imagen, Atención a Cliente, Servicio, Trabajo Administrativo y Otras Actividades**. La lista verificable utilizada, se presenta en la página 62. En ella podemos ver que se colocaron números entre paréntesis, para explicar el procedimiento utilizado para el registro de los datos, el cual fue el siguiente:

1. TIENDA. Escribir el nombre de la sucursal en la que se realizó la observación.
2. GERENTE.- Escribir el nombre del gerente que es el supervisor directo del vendedor.
3. FECHA.- Se registraba la fecha de observación.
4. INDICADORES.- Constituyen los aspectos a verificar en el vendedor.
5. VENEDORES .- Se asigna un número a cada vendedor para registrar a todos los vendedores de la sucursal.
6. IMAGEN.- Cada indicador que el vendedor cumpla de los que se incluyen en imagen será calificado con una ( ✓ ) mientras que aquellos que no sean aceptables se marcaban con una ( X ).
  - Cabello.- Se asignara una ✓ si el cabello se encuentra limpio, recortado y peinado
  - Maquillaje.- Si éste es adecuado para la tarea a realizar (discreto, no llamativo)
  - Afeitado.- Sí o No.
  - Apariencia Bucal.- Limpieza Sí o No.
  - Ropa limpia y apropiada.- Limpieza y buen porte en el uso del uniforme de la empresa.
  - Chaleco limpio.- Si o No.
  - Calzado.- Limpio Si o No.
  - Lenguaje.- Adecuado, no vulgar, o soez.
  - Aroma.- Agradable o desagradable.
7. ATENCIÓN A CLIENTES.- Si se cumple el indicador se marca con ( ✓ ), si no se observa se marca con ( X ).
  - Abordaje.- Si el vendedor se acerca al cliente para brindarle su atención al momento que éste entra a la tienda o, espera que sea el cliente quien lo llame.
  - Abordaje Apropiado.- Si el vendedor aborda al cliente con una actitud positiva y de servicio, haciendo referencia al producto por el cual el cliente muestra interés. Sin hacer preguntas que conduzcan a una respuesta negativa, por parte del cliente.
  - Identificación de Necesidades.- Si el vendedor realiza preguntas adecuadas para investigar cuáles son las necesidades del cliente y así, poder asesorarlo en lo que más le conviene, con una actitud de servicio.
  - Ofrecimiento de Alternativas.- Si el vendedor sugirió diferentes productos al cliente de acuerdo a la identificación de necesidades realizadas.

- Conocimiento del Producto.- Si el vendedor mostró al cliente el manejo del producto, mencionó las ventajas y beneficios del producto, así como las características del mismo.
  - Manejo de Objeciones.- Si el vendedor manejó las objeciones del cliente convirtiéndolas en argumentos de venta o simplemente se concretó a aceptar las objeciones como negativas del cliente hacia la compra.
  - Venta Complementaria.- Si el vendedor ofreció otros servicios y/o productos que se comercializan en las tiendas o simplemente levantó el pedido de lo que el cliente ya tenía la idea de comprar.
  - Cierre de Venta.- Si todo el proceso anterior culmina en una venta o no, qué porcentaje de los clientes atendidos terminan en ventas.
8. SERVICIO A CLIENTES.- Si se cumple el indicador se marca con ( ✓ ) si no se observa se marca con ( X ).
- Explicación de garantía.- Si el vendedor explicó perfectamente la garantía del producto así como, el procedimiento para hacerla válida.
  - Explicación del sistema de crédito.- Si el vendedor explicó cuáles son los requisitos del crédito, así como, si realizó la venta del crédito al cliente.
  - Ofrecimiento del flete.- Si el vendedor explicó que la empresa no cuenta con servicio de flete, pero promueve los servicios independientes del flete como parte de un servicio al cliente.
  - Entrega de mercancía en tiempo mínimo.- Si aún después de cerrada la venta se continua ofreciendo un servicio de calidad al cliente con una entrega en no más de 5 minutos.
  - Atención de servicios de reparación.- Si el cliente es atendido con rapidez y actitud positiva cuando lleva un artículo a reparar esté dentro o fuera de garantía.
9. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Si se cumple el indicador se marca con ( ✓ ), si no se observa se marca con ( X ).
- Llenado de nota de mostrador.- Conoce y llena correctamente las notas de mostrador.
  - Actualización de porta precios- Mantiene debidamente actualizados y colocados los portaprecios de la zona que le corresponde.
  - Anota entrada y salida de mercancía.- Anota en la bitácora de la sucursal la salida de cualquier mercancía que él entregue.
10. OTRAS ACTIVIDADES. Si se cumple el indicador se marca con ( ✓ ), si no se observa se marca con ( X ).
- Limpieza y acomodo de mercancía.- Mantiene limpia y acomodada el área asignada.
  - Apoyo en inventario físico.- Realiza y colabora en la elaboración del inventario semanal correctamente sin errores.

- Información al Gerente sobre mercancía dañada.- Informa oportunamente de cualquier mercancía que sea dañada, sea ésta de exhibición, línea o servicio.

### LISTA VERIFICABLE

TIENDA (1)

GERENTE (2)

FECHA (3)

INDICADORES (4)	VENDEDOR (5)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>IMAGEN (6)</b>										
Cabello										
Maquillaje										
Afeitado										
Apariencia Bucal										
Ropa limpia y adecuada										
Calzado										
Lenguaje										
Aroma										
<b>ATENCIÓN A CLIENTES (7)</b>										
Abordaje										
Abordaje apropiado										
Identificación de Necesidades										
Ofrecimiento de alternativas										
Conocimiento del producto										
Venta complementaria										
Entrega de Mercancía										
Cierre de venta										
<b>SERVICIOS (8)</b>										
Explicación de garantía										
Explicación del sistema de Crédito										
Servicio de flete ofrecimiento										
Entrega de mercancía en tiempo mínimo										
Atención de solicitudes de reparación										
<b>TRABAJO ADMINISTRATIVO (9)</b>										
Llenado de nota de mostrador										
Actualización de portaprecios										
Anotar entrada y salidas de mercancía										
<b>OTRAS ACTIVIDADES (10)</b>										
Limpieza y acomodo de mercancía										
Apoyo en inventario físico										
Información a gerente sobre mercancía dañada										

Por último, en la parte adversa de la lista de verificación, se encontraba una sección para observaciones, donde se debía incluir toda información que resultara relevante durante la verificación, como: la actitud y comentarios del personal de la sucursal, la imagen general de la tienda, el flujo de clientes, etc., toda la información de la hoja de verificación, se corroboró con los directivos de ventas verificando que ésta, era suficiente para registrar los sistemas de trabajo.

En esta misma fase de Prediagnóstico, se seleccionaron las áreas en las que se debería actuar de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas, un indicador fue el volumen de ventas, así se seleccionó el área más baja en los últimos tres meses, la otra área se escogió por los cambios de los que en esos momentos era objeto. La empresa dividía sus puntos de venta en 8 áreas para su organización, éstas son:

*Áreas y estados que incluyen:*

- *Metropolitana Sur.*- D.F., Zona Metropolitana y Edo. de México.
- *Metropolitana Norte.*- Zona Metropolitana, Edo. de México y Edo. de Hidalgo.
- *Sur.*- Morelos, Edo. de México, Puebla, Guerrero, Oaxaca, parte de Michoacán y Tlaxcala.
- *Centro.*- Zacatecas, S.L.P., Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, parte de Michoacán, Tamaulipas y Durango.
- *Sureste.*- Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.
- *Pacífico.*- Baja California Norte y Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit.
- *Noreste.*- Nuevo León y parte de Coahuila.
- *Guadalajara.*- Jalisco y Colima

Las áreas seleccionadas fueron: Área Sur con 3 Regiones, 45 sucursales, 220 vendedores, 90 operadoras de sistema y 45 gerentes de sucursal. Y el área Noreste con 27 sucursales, 71 vendedores, 22 operadoras y 27 gerentes. Como se observa en el mapa son áreas con gran extensión territorial ( Mapa 1).





#### 4.2 Diagnóstico.

Una vez seleccionadas las áreas se llevó a cabo la etapa del diagnóstico, el procedimiento fue el siguiente:

Se elaboró una ruta crítica para visitar todas y cada una de las sucursales. En cuanto se llegaba a las sucursales, se entraba como cliente para ver si existía un abordaje a los clientes y observar el comportamiento real del personal de tiendas. Una vez que se observó esto, se solicitaba hablar con el Gerente de la sucursal y se le explicaba cuál era el objetivo de la visita, cómo se trabajaría, qué necesitábamos de él, cuál era nuestro papel, y cuál sería el siguiente paso después del diagnóstico.

Cada sucursal fue visitada y se observó a un 80% de los vendedores, ya que el resto no se encontraba el día y en el horario en que se realizaba la observación. Las razones eran diferentes, por ser su día de descanso, su horario de comida o alguna salida a la bodega para realizar inventario.

Los resultados encontrados se pueden observar en la gráfica No. 1, en la página 67. En ésta, se muestra como a través de la lista de verificación se visualiza fácilmente si los indicadores se cumplen o no y qué tanto se cumplen, la gráfica muestra los porcentajes de áreas de oportunidad de mejora de los vendedores observados; los porcentajes se obtuvieron a través de una regla de 3, es decir, de lo que se esperaba que fue lo que se encontró y qué porcentaje representa. En la gráfica se observa lo siguiente:

- En cuanto al rubro de IMAGEN existe un 22.5 % de área de oportunidad a mejorar
- En el área de ATENCIÓN al cliente un 61% como oportunidad de mejora.
- En el área de SERVICIO UN 61 % como área de oportunidad.
- En cuanto al TRABAJO ADMINISTRATIVO un 20% de oportunidad de mejora.
- Finalmente en el rubro de OTRAS ACTIVIDADES el porcentaje de oportunidad de mejora es solamente del 15 %.

Como se puede observar, las áreas con mayor oportunidad son aquéllas que se relacionan directamente con la atención y el trato al cliente, y que son cruciales para el desempeño de la actividad de la venta. Aunque si bien la imagen es importante para la atención de un cliente, la forma de atenderlo y la información que le demos es decisivo en la aceptación de compra.

Entre las observaciones que se registraron, se manifestó claramente que entre los vendedores existía una gran apatía por atender al cliente; por ejemplo, si un cliente entraba a la tienda el vendedor en lugar de abordarlo y tratar de realizar una venta, se mostraba apático, poco atento y poco servicial, esto había creado vendedores "levanta pedidos" y no verdaderos vendedores que asesoraran al cliente en la compra del mejor producto que cubriera sus necesidades.

La pregunta que se planteaba en un inicio de, si el vendedor no hacía bien su trabajo, ¿por qué no quería o por qué no sabía como hacerlo?, estaba resuelta, era un

problema de actitud , más que de aptitud, ésto fue determinante para la elaboración del curso de capacitación.

El rubro de ATENCIÓN AL CLIENTE, fue creado para registrar si el vendedor utiliza la técnica de ventas, desde abordar al cliente hasta cerrar la venta, este rubro requería de capacitación técnica, donde se instruyera al vendedor sobre la forma adecuada para realizar una venta. Sin embargo, obviamente requería de una actitud positiva y de servicio para que ésta funcionara.

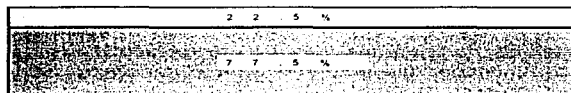
El rubro de SERVICIO era diferente, porque aunque requería de conocimientos técnicos para dar la información al cliente acerca de los servicios que la empresa ofrecía, dependía más de la actitud que el propio vendedor asumiera frente al cliente. En diversas ocasiones aunque tuviera dicha información no la proporcionaba al cliente, errores en este punto ocasionaban grandes pérdidas.

Otra información que registró el observador, es que los vendedores manifestaron que no conocían su plan de incentivos y la forma de pago, así como las fechas de corte de la nómina y el procedimiento por el cual se le pagaba.

Con estos datos y los resultados del diagnóstico, se elaboró el curso de capacitación para los vendedores.

**GRÁFICA No. 1**

Resultados del Diagnóstico de las Áreas Sur y Noreste  
Evaluación de Vendedores



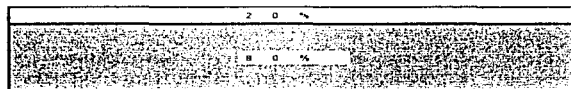
IMAGEN



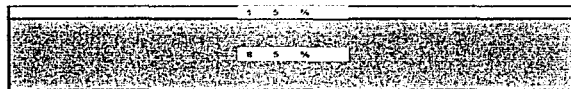
ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO



TRABAJO ADMINISTRATIVO



OTRAS ACTIVIDADES



PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO



PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO

### 4.3 Elaboración de: Curso de Ventas, Manual de Capacitación y Logística.

#### Curso de Capacitación.

Con los datos encontrados en el diagnóstico se diseñó el siguiente programa para el curso de capacitación denominado: "Taller de Habilidades de la Venta."

El Objetivo se definió como:

*Al finalizar el taller los participantes aplicarán la técnica de ventas que les permita modificar su actitud y brindar una excelente atención al cliente reflejándose ésto en el incremento de ventas de su sucursal.*

El diagnóstico había establecido la problemática de la actitud de los vendedores, por lo cual era necesario trabajar sobre éstas y tratar de modificarlas a través de la comunicación persuasiva. La temática que se seleccionó y su objetivo fue la siguiente:

Tema	Objetivo
1. El concepto de cambio.	Sensibilizar al participante sobre la importancia de modificar sus actitudes.
2. La imagen del vendedor.	Mostrar al participante la importancia de una imagen adecuada, para la función desempeñada.
3. La comunicación	Que el participante conozca el proceso de comunicación, así como, las barreras de ésta.
4. La motivación.	Que el participante reconozca la importancia que la motivación tiene en cada uno de nuestros actos.
5. Conocimiento del Producto.	Motivar el interés del participante, para conocer los productos que comercializa (tema técnico).
6. Técnica de Ventas.	Que el participante incremente sus habilidades en la labor de ventas.
• Abordaje	Que el participante muestre un interés por atender a un cliente, cuando llegue a la sucursal.
• Detección de necesidades	Que el participante muestre un interés hacia su cliente para reconocer sus necesidades.
• Manejo de Objeciones	Que el participante aprenda a convertir objeciones en opciones de compra. (tema técnico).
• Ofrecimiento de Servicios	Que el participante muestre una interés por ayudar al cliente.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de ventas</li> </ul>	<p>Que el participante desarrolle la habilidad de cerrar la venta en el momento adecuado. ( tema técnico).</p>
<p>7. Cómo se integra su salario</p>	<p>Que el participante comprenda la forma de su pago.</p>
<p>8. Cómo se afecta el estado de resultados</p>	<p>Que el participante se involucre y trabaje en equipo por los resultados de su sucursal.</p>
<p>9. Conceptos básicos del Crédito</p>	<p>Que el participante aplique las políticas de crédito de la compañía. ( tema técnico).</p>
<p>10. Módulo de Exhibición</p>	<p>Que el participante aplique las políticas de exhibición de la compañía ( tema técnico).</p>
<p>11. Compromiso de cambio.</p>	<p>Que el participante adquiera un compromiso de cambio de mejora en el desempeño de su trabajo.</p>

En cuanto al método, se decidió por un taller que se denominó *"Taller de Habilidades de la Venta"*; que a diferencia de un curso normal, remarca la participación activa del asistente. Por lo cual se diseñó un taller muy activo, las técnicas usadas fueron: trabajo en corrillos, técnica demostrativa, técnica expositiva, lectura comentada, lluvia de ideas y en especial, la técnica de juego de roles, ya que ésta permite trabajar la autopersuasión, descrita en el capítulo de actitudes, además de reforzar su eficacia con la filmación de la misma y la proyección que permitía al participante retroalimentar su propia actuación.

En cuanto a los apoyos didácticos, fueron diversos y variados según el tema a abordar, algunos de ellos fueron: Manual del participante, proyecciones en acetatos, gráficas, ejercicios y en especial audiovisuales.

Para este taller se creó una serie de cinco "viñetas" (filmaciones cortas que escenifican una situación de la vida real) negativas y cinco positivas, con base en las observaciones hechas en el diagnóstico, se elaboraron las viñetas, que escenificaban de forma "chusca" lo encontrado. Estas situaciones reflejaban conductas y actitudes negativas del vendedor en su lugar de trabajo. Las viñetas positivas, al contrario, presentaban lo que se esperaba del vendedor en cuanto a conducta y actitud hacia el cliente. El mensaje era transmitido a través del video.

La presentación de las viñetas se complementaba con una dramatización de los participantes sobre el tema que se estuviera abordando, la cual era filmada y reproducida para que el propio participante se observará y calificará su actuación junto con el resto del grupo y el instructor.

El equipo incluía, proyector de cuerpos opacos, videocasetera, t.v., cámara de vídeo, rotafolio y pizarrón.

Toda esta información se encuentra organizada en la Carta Descriptiva del Taller, la cual se presenta en el **Anexo 1**.

Como se observa en los contenidos del curso, existen dos áreas a trabajar, la parte técnica, que incluye el desarrollo de habilidades y la parte de cambio de actitudes. La primera no requería una evaluación de conocimientos teóricos, si el participante desarrollaba habilidades para la venta, éstas quedaban grabadas en la filmación, aquí no importaba que el vendedor conociera la teoría, era necesario demostrar que sabían hacerlo.

Para evaluar la segunda parte, se desarrolló una escala de actitudes para medir los cambios logrados durante la implementación del curso. El instrumento se llamó: "*Encuesta de Habilidades de la Venta*", y se presenta en el **Anexo 2**.

Ésta se realizó con una combinación de escalas, la de Thurstone y la de Likert, los enunciados, positivos y negativos, fueron obtenidos en las visitas a las sucursales en la etapa del diagnóstico, los observadores, habían recopilado una serie de información que facilitó el obtener el listado bastante amplio de actitudes presentadas por los vendedores, la frecuencia de las actitudes, durante las observaciones, permitió establecer cuáles serían las oraciones finales que integrarían la escala, la cual consistió en 32 afirmaciones a cerca de las actividades de un vendedor en un día normal de trabajo, y se dividían en 8 indicadores que son los siguientes: *Cambio, Comunicación, Motivación, Imagen, Abordaje, Conocimiento del Producto, Manejo de Objeciones, y Ofrecimiento de Servicios*, definidas como:

- Cambio.- Actitud abierta al aprendizaje de nuevas técnicas, y a mejoras de áreas débiles.
- Comunicación.- Reconocimiento de la importancia de una comunicación clara, abierta, oportuna y veraz, durante el proceso de venta.
- Motivación.- Actitud positiva hacia sí mismo y búsqueda de factores que motiven la compra del cliente.
- Imagen.- Vestimenta adecuada para inspirar confianza en los clientes.
- Abordaje.- Actitud proactiva hacia los clientes.
- Conocimiento del Producto.- Reconocer la necesidad de un completo conocimiento del producto.
- Manejo de Objeciones.- Reconocer que los clientes pueden ser influenciados por los argumentos que el vendedor maneje.
- Ofrecimiento de Servicios.- Reconocer que el ofrecimiento de servicios puede servir para reforzar la atención brindada a el cliente.

Cada indicador tenía 4 afirmaciones, que finalmente fueron estructuradas en forma negativa, por ejemplo; "*Si yo fuera cliente, entendería al vendedor cuando éste tiene mucho trabajo y no me puede atender*". El participante podía responder en una hoja

anexa al cuestionario, con base a la siguiente escala de 5 opciones, la respuesta que más de acuerdo estuviera con su forma de pensar:

1 ABSOLUTAMENTE CIERTO, 2 CIERTO, 3 INDECISO, 4 FALSO, y 5 ABSOLUTAMENTE FALSO.

En una base de datos, se registraban las respuestas de los participantes, éstas, se dividían entre las posibles, (cuatro máximo por indicador), y así se obtenían los porcentajes correspondientes para cada indicador. Las tablas 1 y 2, del Anexo 3, muestran la base de datos establecida para la captura de los resultados individuales y por grupo.

La encuesta era aplicada en el Pre y Postest. Al finalizar el Taller, se calificaban ambas y se graficaban juntas para observar si se habían presentado cambios significativos en las respuestas de los participantes, después de haber asistido al taller.

En los resultados siempre se graficaban los Puntos Potenciales de Mejora, es decir, no los errores, sino lo que podían mejorar. De esta manera, no se emitía un juicio de valor si estaban bien, regular o mal, todos tenían puntos a mejorar, la respuesta, con este enfoque fue más aceptada.

Para poder evaluar el efecto global del taller en el participante, al finalizar se solicitaba que contestará solamente de 3 preguntas:

- 1.- El taller me pareció...
- 2.- Creo que me puede servir en...
- 3.- Desde hoy me comprometo a .....

### ***Manual de Capacitación.***

El Manual del Participante se estructuró como un cuaderno de trabajo y un elemento de consulta con información sobre los diferentes temas del Taller, además de información importante como la Misión de la empresa, sus valores, etc.

Es importante mencionar que el Manual por sí solo, no provocaba cambios significativos en la actitud del participante, su función era ser un apoyo didáctico en el proceso de aprendizaje y cambio de los participantes.

### ***Logística.***

Generalmente la logística de un curso o evento de capacitación, se considera de poca relevancia; sin embargo, de ella depende el 50 % del éxito de un curso. Si no se planea perfectamente la logística de un evento, por muy bueno que éste sea, tiene un alto riesgo de fracasar. Ejemplos de esto pueden ser: que el lugar era incómodo, no existían lugares suficientes para los participantes, no se contempló que tenían que viajar y que requerían viáticos, etc..

Para la programación del Taller de Ventas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Cantidad y características de Instructores asignados (2).
- El número de participantes por sucursal, región y área.
- Las fechas adecuadas para la capacitación ( no fines de semana).
- La duración del curso (2 días = 20 hrs.).
- El lugar sede para la capacitación.
- Las distancias a recorrer por los participantes.
- Los viáticos de cada uno de ellos.
- Las reservaciones de hospedaje en caso de ser necesario.
- La alimentación y coffee break para los participantes e instructor.
- La reproducción de materiales para cada participante.
- Las condiciones ideales para la sala de capacitación (condiciones ambientales, montaje, equipo, etc. ).

Tomando en cuenta estas variables se establecieron las fechas de capacitación que en el cuadro siguiente se muestran.



CALENDARIO DE TALLERES EN LAS ÁREAS SUR Y NORESTE.

	GERENTES	VENDEDORES	OPERADORES
SEDE	CUERNAVACA		
FECHA	6 y 7 FEB. REG.		
SEDE	PUEBLA	PUEBLA GPO. 1	
FECHA	9 -10 FEB.	11 - 12 FEB.	
SEDE	ACAPULCO	ACA. GPO. 1	
FECHA	14 - 15 FEB.	16 - 17 FEB.	
SEDE		PUEBLA GPO. 2	PUEBLA GPO. 1
FECHA		16 - 17 FEB.	18 FEB.
SEDE		ACA GPO. 2	ACA. GPO. 1
FECHA		21 - 22 FEB.	23 DE FEB.
SEDE		OAXACA GPO.3	OAXACA GPO. 2
FECHA		21 - 22 FEB.	23 DE FEB.
SEDE		OAXACA GPO. 4	TAXCO GPO. 2
FECHA		24 - 25 FEB.	25 DE FEB.
SEDE		TAXCO GPO. 3	
FECHA		28 FEB - 1o. MARZO	
SEDE	CUERNAVACA	TAXCO GPO. 4	
FECHA	4 - 5 NOV.	3 - 4 MARZO	
SEDE		TOLUCA GPO. 1	
FECHA		16 - 17 NOV.	
SEDE		TOLUCA GPO. 2	TOLUCA GPO. 1
FECHA		18 - 19 NOV.	22 NOV.
SEDE		CUERVACA GPO.1	CUERVACA GPO.1
FECHA		8-9 NOV.	10 NOV.
SEDE	MTY. REG	CUERVACA GPO.2	
FECHA	4 - 5 NOV.	11 - 12 NOV.	
SEDE	MTY. GPO. 2	MTY. GPO.1	MTY. GPO.1
FECHA	6 - 7 NOV.	10-11 NOV.	18 NOV.
SEDE		MTY. GPO.2	
FECHA		12 - 13 NOV.	
SEDE		MTY. GPO.3	
FECHA		15 - 16 NOV.	
TOTAL GPOS.	6	15	7
TOTAL PART.	72	271	112

Cuadro 1

La logística incluye el que todos los participantes conozcan de forma anticipada la fecha, lugar y horario del curso al que asistirán. Ésto se realizó en coordinación con los Gerentes Regionales y de Área de las sucursales. Una vez establecidas las fechas y coordinados con los responsables se implementaron los cursos.

De alguna manera la logística de un curso, son como las variables de un experimento, que de no controlarlas, pueden afectar los resultados del mismo.

#### 4.4 Implementación.

La fase de implementación tuvo una duración de 3 meses, de noviembre a marzo, excluyendo los meses de diciembre y enero que por ser considerados meses de altos volúmenes de ventas, no podían ser ocupados para las sesiones de capacitación.

Al finalizar los cursos se capacitaron: 6 Gerentes regionales, 70 Gerentes de Sucursal, 266 Vendedores y 105 Operadoras. Un total de 447 participantes. En este reporte solamente se incluye el trabajo realizado con los vendedores, pero la capacitación se impartió para todo el personal de sucursal, excepto al personal de crédito.

Al finalizar cada sesión de entrenamiento se realizaba un reporte por grupo, donde se registraba la fecha en que se había llevado a cabo, la reacción que el grupo había tenido hacia el material, la participación del mismo, cómo se había comportado y cualquier situación que se presentará durante la sesión. Además, estos reportes tenían un apartado especial para registrar las pruebas verbales de los participantes, ésto es; se escribía tal y como ellos lo habían mencionado. Este punto es muy interesante por que aquí se podía observar el sentir del personal de ventas hacia la empresa, hacia sus jefes y compañeros, y hacia su trabajo.

Las sesiones significaban un gran esfuerzo por parte del instructor, ya que existía un alto grado de desmotivación en los participantes, además de que tenían que ser altamente dinámicas, ya que el personal no está acostumbrado a permanecer sentados por varias horas, lo cual requería de mucha sensibilidad por parte del instructor para manejar al grupo y conseguir que se cumpliera el objetivo del curso.

Fueron grupos muy demandantes, en cuanto a lo que esperaban de la empresa, además que eran participantes que no habían recibido capacitación en mucho tiempo. La conclusión de las instructoras, fue que los grupos requerían ser escuchados.

Las sesiones se llevaron de acuerdo a lo programado y los resultados se muestran en el Capítulo de Evaluación.

#### 4.5 Seguimiento.

El seguimiento se llevó a cabo con la misma estrategia del diagnóstico, siguiendo la misma ruta crítica; sin embargo, lo hizo una persona diferente a la que realizó el diagnóstico, ésto con la finalidad de eliminar el efecto de que al ver llegar al instructor, los participantes fingieran una actitud que normalmente no manifestaban hacia el cliente.

Inició mes y medio después de que se impartieron los cursos de capacitación. Se visitaron todas las sucursales una a una, se observaba (con base a la lista verificable), a cada vendedor de la sucursal. Además, en ese momento se retroalimentaba

personalmente a cada vendedor, de acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta de Actitud Post, y a lo observado en cuanto a su técnica de ventas.

Se comentaba con el Gerente de la sucursal; cómo había observado al vendedor después de su regreso del curso de capacitación, si observó algún cambio en su conducta hacia sus compañeros, jefes, clientes, o hacia su trabajo. O, si había observado que el vendedor generara un mayor volumen de ventas.

Se involucraba a el Gerente de sucursal en la evaluación de su personal, ya que finalmente él era el responsable del desempeño de sus subalternos, se le proporcionaba una copia de la lista de verificación e indicaba como trabajar con ella para el seguimiento de su personal.

En esta fase el personal se mostraba más abierto con el instructor, y le manifestaba la problemática a la que se enfrentaba con la operación de la sucursal, y/ o el liderazgo ejercido por sus superiores.

Finalmente se elaboraba un reporte del seguimiento que incluía lo siguiente:

- Fecha
- Actitud del Gerente.
- Observaciones al vendedor.
- Pruebas verbales.
- Problemática de la sucursal.

Los reportes de seguimiento demostraron lo siguiente:

1. Los Gerentes de sucursal observaron que su personal regresó más motivado a trabajar, que sus ventas se incrementaron (sin mencionar en que porcentaje), y que el personal de la sucursal estaba formando un equipo de trabajo.
2. Los Gerentes mostraron una mayor disposición para supervisar a su personal, tanto en su imagen personal, como en la atención al cliente y en la técnica de ventas utilizada.
3. Los vendedores manifestaron que el taller les había servido para dar una mejor atención al cliente.
4. El personal se mostró más comprometido con la empresa al conocer sus planes y proyectos, además de percatarse que la empresa era mucho más grande de lo que ellos pensaban.
5. Los vendedores mencionaron que sus jefes les ponían más atención ahora.

Estos son algunos de los resultados del seguimiento; sin embargo, también se encontraron vendedores desmotivados porque lo que se mencionó en el curso no concordaba con la realidad de sus sucursales. En la Evaluación se especifica más este punto.

## CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso que determina en qué grado se han alcanzado determinados objetivos. Así también determina el valor de todos los factores que intervienen en el proceso, es decir, marca el sentido y eficacia que tuvieron (Chávez y Medina, 1987).

Para poder evaluar el proceso que se llevó a cabo durante la presente intervención y conocer si fue exitosa, es necesario analizar los resultados de las evaluaciones parciales que se presentaron a lo largo del mismo.

Las cuales son las siguientes:

1. Listas verificables.- Éstas se presentan a través de Gráficas de Resultados encontrados durante el Diagnóstico por cada área y región que fue intervenida.
2. Encuestas de Actitud.- Tanto Pre como Post ambas presentadas a través de Gráficas de barras para compararlas.
3. Reportes de Sesión .- Por cada grupo de participantes donde a través de un análisis de contenido, es posible extraer conclusiones importantes del trabajo realizado.
4. Listas Verificables del Seguimiento.- Al igual que el Diagnóstico se presentan a través de Gráficas de Resultados encontrados durante el Seguimiento y donde es fácil observar los cambios en comparación con el diagnóstico.
5. Reportes de Seguimiento.- Por cada sucursal visitada, donde, a través nuevamente de un análisis de contenido, se extraen conclusiones del éxito del programa y los puntos potenciales de mejora que el mismo tiene.

### 5.1 Listas Verificables del Diagnóstico.

El primer punto a analizar son las gráficas que se obtuvieron de las listas verificables, aplicadas durante el diagnóstico, al 80% de la población de vendedores.

En el **Anexo 4** se pueden observar las gráficas 2,3,4, y 5, donde están representados los resultados encontrados por área o región, éstas reflejan que existía un problema similar, específicamente en dos rubros; *Atención y Servicio al cliente*, aunque en menor o mayor grado era patente el problema de la actitud negativa en el servicio de los vendedores.

Para efectos de este análisis solamente nos enfocaremos a tres indicadores de lo observado que son: la Imagen del Vendedor, la Atención y el Servicio al cliente, por ser los indicadores críticos del problema que nos aqueja y los que presentaron mayor porcentaje de áreas de oportunidad. El cuadro que a continuación se presenta muestra

los resultados encontrados por cada región diagnósticada. Las gráficas por región y área se incluyen en el anexo 4.

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

	SUR 1	SUR 2	SUR 3	NOREST E
Imagen del vendedor	37%	15%	5%	33%
Atención al cliente	47%	61%	45%	69%
Servicio al cliente	66%	60%	69%	51%

**Cuadro 2**

Nota: Los porcentajes son de incumplimiento

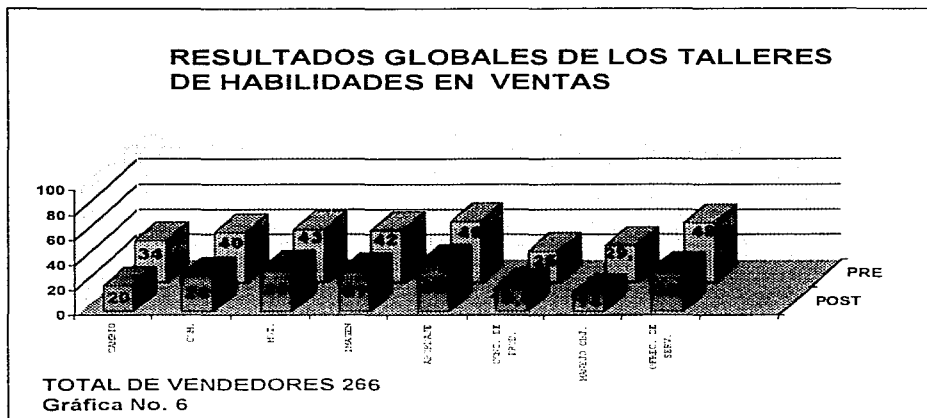
Aunque los porcentajes de incumplimiento, en cuanto a la imagen de los vendedores, eran bajos, los indicadores de atención y servicio al cliente eran muy altos, en las cuatro regiones. En la Atención al cliente el área Noreste tenía un 69 % de incumplimiento, y en el Servicio brindado al cliente la región sur 3 era la más alta con un 69%. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación quedaba establecido.

*5.2 Encuestas de actitud.*

El segundo dato a analizar son los resultados de las encuestas de actitud, aplicadas a los vendedores al inicio de la capacitación ( Evaluación Pre ) y después de la intervención ( Evaluación Post ).

Como se muestran en las gráficas de resultados en en el **Anexo 5**, donde se combina el pre y post de un área, región o grupo, las diferencias en cuanto a la actitud del vendedor antes y después del curso permiten observar un cambio favorable.

Para efecto de observar los resultados globales, se preparo la gráfica 6, en ella se puede ver la actitud por indicador, de los vendedores antes del curso (Pre) y después del mismo (Post).



Los cambios registrados en la actitud de los vendedores de acuerdo a cada indicador se encuentran presentados en el siguiente cuadro.

#### PORCENTAJE DE CAMBIO POR INDICADOR

INDICADOR	PRE	POST	% DE CAMBIO
CAMBIO	33.5	20	41
COMUNICACIÓN	40	28	30
MOTIVACIÓN	42.5	33	22.3
IMAGEN	42.5	31.5	25
ABORDAJE	49.5	38.5	22.2
CONC. DEL PRODUCTO	25	18.5	26
MANEJO DE OBJECIONES	29.5	14	52.6
OFRECIMIENTO DE SERVICIOS	48	32	33.3

Cuadro 3

En él se observa que el cambio mayor fue en la actitud de los vendedores sobre el manejo de las objeciones, ya que en porcentaje corresponde a un 52.6% y que el menor porcentaje de cambio fue en cuanto a la actitud de los vendedores para realizar un adecuado abordaje, ya que éste fue solamente del 22.2%, muy similar al porcentaje de cambio que solamente fue del 22.3%. Los porcentajes mostrados en el cuadro son globales, de un total de 266 vendedores que asistieron a los talleres de entrenamiento.

Para conocer los cambios de una forma más detallada, ya sea por grupos, regiones, ó áreas, es necesario consultar el anexo 5, a manera de ejemplo se incluyen gráficas por grupo, por región y por área.

*5.3 Reportes de Sesión.*

Para poder entender las diferencias entre los grupos, podemos utilizar el tercer elemento de evaluación con que se contó en esta intervención; los Reportes por Sesión de cada grupo que asistió a la capacitación. A través de ellos podemos conocer los siguientes rubros.

GRUPO / ASISTENCIA	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
--------------------	-------	----------------------	---------------	------------------

Por lo extenso de los reportes fueron enviados hacia el Anexo 6, donde le lector puede consultarlos. De su análisis de contenido y a manera de conclusión se presenta lo siguiente:

La asistencia a los cursos de acuerdo a lo programado fue del 92%, lo cual se puede observar en el siguiente cuadro.

**REPORTE DE ASISTENCIA DE VENDEDORES.**

ÁREA/ REGIÓN	PROGRAMADOS	REALES	% DE ASISTENCIA.
SUR 1	80	75	93
SUR 2	76	71	94
SUR 3	64	60	94
ÁREA NORESTE	67	60	89
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>266</b>	<b>92%</b>

**Cuadro 4**

En cuanto al resto de los rubros del reporte de sesión, se concluye lo siguiente:

- En general, los vendedores mostraron en un inicio apatía y poca aceptación de los resultados del diagnóstico, sin embargo, cuando el instructor mencionaba casos concretos observados durante el diagnóstico, la mayoría reconoció que eran ciertos.
- En cuanto a la participación en los cursos, los vendedores les costaba trabajo participar y trabajar en equipo, ya que normalmente ellos laboran en un clima donde el trabajo en equipo no es fomentado.
- El apartado de pruebas verbales se agregó para poder incluir notas textuales de lo que los vendedores comentaban, sin interpretación por parte del instructor, como se puede observar en los reportes estas pruebas verbales no fueron favorables hacia la empresa, ya que reflejan un estado de inconformidad hacia sus jefes, hacia la administración central y en general hacia la empresa.
- Las pruebas verbales son un buen elemento que retomaremos más adelante durante el análisis y contribuciones, ya que lo que se interpreta a través de ellas, es interesante para el resultado de este trabajo.

Los reportes por sesión nos permiten conocer más acerca de algunos puntos específicos encontrados en las encuestas de actitud, por ejemplo:

- El grupo del área de Noreste ( Monterrey), se mostraron más desmotivados y con un menor interés en modificar su actitud para abordar a los clientes. Esto es explicable, porque cuando se impartieron los talleres al área, ésta había sido recientemente adquirida, anteriormente pertenecía a otro dueño y se regía por normas diferentes, los vendedores se mostraron a la expectativa de su nueva situación laboral y de todos los cambios que existían, a los cuales no estaban acostumbrados.

En el anexo 6 se presentan algunos reportes de sesión a manera de ejemplo.

#### *5.4 Listas Verificables del Seguimiento.*

La siguiente evaluación parcial de la intervención está dada en el seguimiento que se llevó a cabo mes y medio después de impartir los cursos. De él se desprenden dos instrumentos: el primero son las listas verificables que nuevamente fueron aplicadas, pero ahora por una persona diferente al que hizo el diagnóstico. El segundo son los Reportes del seguimiento, que se analizan en el apartado 5.5 de éste capítulo.

Las listas verificables, al igual que las de la primera etapa, se representan a través de las gráficas de resultados por región, en el **Anexo 7** se muestran las gráficas de la 16 a la 19, donde se observa una disminución en las áreas a mejorar, en ellas se puede comprobar la diferencia que existe, al verificar la atención que los vendedores ofrecen



al cliente. Si bien los resultados no son sorprendentes, sí reflejan cambios en la atención e incluso en la imagen del vendedor.

El siguiente cuadro muestra los resultados de las listas verificables en los 3 indicadores seleccionados.

**Resultados de la Verificación Post**

Indicador / Región	SUR 1	SUR 2	SUR 3	NORESTE
Imagen del vendedor	27%	11%	4%	24%
Atención al cliente	32%	37%	27%	49%
Servicio al cliente	49%	31%	46%	34%

**Cuadro 5**

Nota: Los porcentajes son de incumplimiento

Con el fin de poder comparar los resultados por área y región se preparó el cuadro 6 donde se observan los resultados de las listas verificables en el diagnóstico (Pre) y en el seguimiento (Post).

**Comparación de Resultados Pre y Post por Región**

Indicador / Región	SUR 1		SUR 2		SUR 3		NORESTE	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
Imagen del vendedor	37%	27%	15%	11%	5%	4%	33%	24%
Atención al cliente	47%	32%	61%	37%	45%	27%	69%	49%
Servicio al cliente	66%	49%	60%	31%	69%	46%	51%	34%

**Cuadro 6**

Nota: Los porcentajes son de incumplimiento

Del análisis del cuadro 6 se desprenden las siguientes observaciones:

- Los porcentajes de incumplimiento en el Postest no son del todo favorables.
- Existió un descenso en todas las regiones.
- En algunas regiones (Sur 2) el descenso fue más significativo que en otras (Noreste).

- Todos los indicadores quedaron por debajo del 50 %.
- El 49 % como área de oportunidad en cuanto a la atención al cliente (Sur 1 ) no era lo que se esperaba del programa, pero aún así significa una disminución de casi el 30% del inicial. (66%).

En conclusión, se muestra una mejor atención al cliente por parte de los vendedores después de la intervención.

### *5.5 Reportes de Seguimiento.*

La última evaluación que se puede hacer, es a través del análisis de los Reportes de Seguimiento. En ellos se muestran los hallazgos encontrados en las sucursales al momento de realizar el seguimiento. Estos reportes incluyen; el nombre de la sucursal visitada, el nombre de cada vendedor capacitado, la actitud del Gerente, las observaciones realizadas al vendedor a través de la lista verificable, incluyendo la retroalimentación al mismo, las pruebas verbales del Gerente y/o de los vendedores y por último la problemática detectada en la sucursal.

En el **Anexo 8** se muestran, a manera de ejemplo, algunos reportes del seguimiento realizado.

El análisis de los reportes muestra que:

- La mayoría de los vendedores regresaron motivados del curso, ésto lo reflejaron en la actitud hacia el cliente y hacia sus compañeros.
- Mejoraron en cuanto al abordaje al cliente y la atención brindada.
- Mencionaron incongruencias entre lo visto durante el curso y la práctica, sobre todo en cuanto a la importancia de los recursos humanos para la empresa.
- Se mostraron inconformes con los problemas de nómina y las comisiones.
- No todos los Gerentes estaban comprometidos en la supervisión de su personal, como parte de sus responsabilidades.
- La cultura de la empresa no fomenta el trabajo en equipo.
- Los cursos fueron motivantes para ellos, porque se sintieron tomados en cuenta, como trabajadores.
- En conclusión los resultados encontrados en el seguimiento difieren favorablemente a los resultados encontrados durante el diagnóstico, sin embargo, no son cien por ciento satisfactorios.

**Como conclusión de la etapa de evaluación, mencionaremos lo siguiente:**

Los cambios observados durante todo el proceso de capacitación, desde el diagnóstico, hasta el seguimiento muestran avances significativos en las actitudes de los vendedores. Sin embargo, el análisis de las pruebas verbales y de los reportes de sesión y de seguimiento, permiten vislumbrar serios problemas en la organización que finalmente repercuten en la actitud de los vendedores hacia los clientes. ya que en la cadena de cliente - proveedor los efectos se van transmitiendo casi en forma lineal, es decir; ...*Si yo recibo un mal trato como cliente ( vendedor), lo más seguro es que dé un mal trato a mis clientes...*

A continuación se describen a manera de conclusión, algunas observaciones hechas por el equipo que llevó a cabo todo el proceso de capacitación.

- Problemas de liderazgo, no se fomentaba el respeto ni la integración de la gente.
- La comunicación era unidireccional, sin llegar a los operativos.
- El personal se encontraba altamente desmotivado por la poca o nula atención de sus jefes directos e indirectos.
- No se fomentaba el trabajo en equipo, al contrario se fomentaba el individualismo, aunque el slogan de la empresa fuera "el poder del equipo".
- Existía un clima de falta de respeto y de confianza entre el personal.
- Existían graves problemas en cuanto a la claridad en el pago de comisiones .
- Las estrategias de comercialización utilizadas, no compaginaban con la administración de la misma, (se publicitaban condiciones difíciles de cumplir), lo que ocasionaba problemas con los clientes y falta de atención a los mismos.

Estas observaciones las retomaremos cuando abordemos el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

### 6.1 Análisis.

Lograr un cambio de actitud a través de la comunicación persuasiva, no es una tarea fácil de conseguir y menos de medir.

Los cambios que se logran a través de investigaciones llevadas en el laboratorio son muy diferentes a las que se dan en el terreno de la vida diaria (Montmollin, 1985 ). Aunque las situaciones sean extraídas de la vida cotidiana, existe una serie de condiciones que cambian al hacerlo en la "vida real".

El trabajo realizado intentó modificar actitudes negativas del vendedor (entendiendo por éstas predisposiciones desfavorables hacia su trabajo y hacia la atención brindada a los clientes), para lo cual se realizó toda una serie de preparativos y que de acuerdo a la teoría eran correctos y adecuados. Desde la Detección de Necesidades de Capacitación, hasta el Seguimiento en el piso, pasando por la evaluación pre y post, elaborando materiales de comunicación persuasiva e instrumentos que permitieran medir este cambio en las actitudes de los vendedores.

La mayoría de las investigaciones realizadas solamente llegan hasta obtener una respuesta verbal favorable de la actitud, sin llegar a constatar si el cambio se vio reflejado en la conducta del individuo. (Montmollin, 1985). Por eso, un punto importante del presente trabajo fue la etapa de seguimiento que se hizo, y que de alguna manera permitió corroborar si el cambio registrado a través de la encuesta fue trasladando a su conducta.

¿Qué tanto se puede predecir la conducta de los individuos a través de sus actitudes?. Muchas investigaciones se cuestionan si en verdad existe una correlación entre actitud y conducta, y concluyen que la conducta hacia un objeto es determinada por múltiples factores tales como: la actitud del individuo hacia la clase a la que pertenece el objeto o persona, y las características de la situación del objeto o persona en cuestión.

De esta manera podemos esperar obtener una correlación directa entre una medida de actitud general y una conducta particular; debido a ello cuando más específica sea la medida de la actitud hacia un objeto, más precisa será su predicción de una conducta.

La mayoría de las investigaciones realizadas alrededor del cambio de actitud son poco contundentes, por el número de variables que manejan y las situaciones específicas en que se realizan; sin embargo, los sujetos cambian pero; ¿ qué tanto y qué tan permanente son estos cambios?, todavía es motivo de investigación.

¿Qué tanto podemos decir que los vendedores modificaron sus actitudes negativas, con base a las respuestas de sus encuestas de actitud?

Fishbein y Ajzen en 1975 a 1980 (mencionado en Montmollin, 1985), crearon un modelo teórico para explicar esto, y le llamaron " *teoría de la acción razonada*", según

este modelo el predictor de la conducta es la *intención* de actuar, que depende tanto de la actitud de la persona hacia la acción, como de la norma personal sobre la acción. La norma personal se encuentra en función de la norma social (lo que el medio social piensa que está bien hecho), ponderada por la motivación del individuo para seguirla.

Otro modelo es el de Trandis (1977- 1980), que postula que la conducta futura es precedida por una combinación de la intención basada en la actitud, la norma y la costumbre (conductas pasadas) ponderada por el estado de atención en que se encuentra la persona y las condiciones externas que pueden facilitar o impedir pasar al acto. Mientras mayor haya sido el compromiso de la persona con un tipo de conducta en el pasado, mayor será la intervención de la costumbre y menor la intención en la determinación de la conducta futura.

Ambas teorías son interesantes, ya que mencionan el componente social tan importante en el cambio de las actitudes, ¿qué sucedió con los vendedores cuando regresaron a su lugar de trabajo?. Los reportes de seguimiento muestran por sus propios comentarios y los de sus jefes, que regresaron motivados a cambiar, a atender mejor al cliente y trabajar en forma más armoniosa con sus compañeros. Tenían la intención de modificar sus conductas, sin embargo, en el momento que entran en contacto con el entorno social de la sucursal, las normas no corresponden a este nuevo esquema y el individuo se encuentra motivado a seguir con la norma para poder subsistir en ese medio ambiente. La costumbre de ofrecer un mal servicio y una mala atención al cliente, es reforzada por el entorno laboral.

Muchos comentarios decían: "*ustedes nos motivan un día y en la tienda nos desmotivan siempre*"; dicho en otras palabras: "*... no encaja lo que ustedes mencionan con la realidad de las sucursales...*" ¿Cómo cambiar una actitud del individuo en forma aislada?. ¿Cómo pretender que el individuo cambie actitudes que son fomentadas por su medio ambiente laboral?.

La teoría de la Disonancia Cognitiva dice que "*... en el ser humano existe una tendencia a mantener una congruencia entre lo que se piensa y lo que se hace, es decir, entre su conducta y sus actitudes ....*" (Echebarria, 1991).

Al momento en que los vendedores asistieron al Taller de Habilidades de la Venta, modificaron su actitud (por lo menos lo verbalizaron o manifestaron a través de sus respuestas de la escala de actitud), pero al regresar a su lugar de trabajo se encuentran que ésta no corresponde a la norma social. El vendedor actúa de acuerdo a su entorno, en este momento el sujeto entra en una disonancia cognitiva entre su conducta y la actitud mostrada durante el curso. Por lo que para reducir su disonancia cognitiva y regresar a su estado de congruencia, el sujeto sólo tiene dos caminos: o añade nuevas cogniciones que sumen importancia o peso a una de las partes en disonancia (razones para cambiar de conducta), o cambian las cogniciones previas (o sea cambia de actitud), para que así se encuentre una congruencia entre ésta y su actual conducta. No es difícil entender el camino que la mayoría de los vendedores tomaron para reducir sus disonancias cognitivas.

Las gráficas de observación mostradas en el apartado de evaluación, muestran cambios en cuanto a las conductas observadas por los vendedores en el piso de venta; sin embargo, no fueron los resultados esperados. Existe una correlación directa entre las respuestas a las encuestas de actitudes y las conductas observadas en el piso de ventas, es decir, las encuestas post muestran una baja en cuanto a las actitudes a mejorar por parte de los vendedores, asimismo, en las observaciones hechas en el seguimiento se muestra una mejor atención al cliente, los porcentajes de áreas de oportunidad se muestran disminuidos como se puede apreciar en las gráficas de seguimiento.

Sin embargo, estos resultados no corresponden a lo esperado. ¿Qué sucedió que no se mejoró la atención al cliente en un porcentaje mayor? , ¿Existió una inadecuada detección de necesidades de capacitación?. ¿Los métodos y técnicas no fueron los adecuados?. ¿El mensaje no fue suficientemente persuasivo?. El análisis de las respuestas a estas preguntas nos permite observar lo siguiente:

1. Cuando se planteó el problema de que los vendedores no tenían ventas acorde con las metas planteadas, inmediatamente se pensó que era un problema de aptitud, y que debía ser resuelto a través de capacitación. En muchas empresas es común observar que cuando existe un problema que esta vinculado con el desempeño laboral, invariablemente va a ser asociado con capacitación, atribuyendo a ésta la solución del mismo. Sin embargo, esto no es del todo cierto, en muchas ocasiones existen otros factores que están relacionados con el desempeño, como son : las condiciones de trabajo, la satisfacción laboral, el clima de la organización, las políticas de la empresa, los sistemas de trabajo, la infraestructura con la que cuenta, etc. y como menciona Mendoza (1985), ... "no es posible pensar que todas las situaciones dependan de la capacitación y puedan resolverse a través de ella".
2. Al detectar a través de la D.N.C. que la base del problema no era la aptitud, sino la actitud de los vendedores, se intentó atacar el problema por los síntomas; es decir, por las conductas manifiestas sin atender a las causas que lo provocan. El problema de origen era una inconformidad manifiesta hacia la empresa y hacia su trabajo, la cual se puede constatar a través de las pruebas verbales de los vendedores tanto en los reportes de sesión como de seguimiento, de tal manera que era difícil modificar las actitudes de los vendedores sin actuar en las causas que las originan. Ya que como lo menciona Huose (citado en Mendoza, 1985), que para que la capacitación dé buenos resultados, es necesario que concuerde, no sólo con las necesidades y aptitudes de aprendizaje de los trabajadores, sino también con los requerimientos y las prácticas particulares de las organizaciones; es decir, no podemos intentar que el vendedor modifique actitudes que están de acuerdo con las prácticas de la organización.
3. En cuanto a la comunicación persuasiva, y de acuerdo al marco teórico presentado, la fuente fue percibida como competente, ya que logró influir en la respuesta de los sujetos; sin embargo, perdió credibilidad porque lo mencionado por ella no concordaba con las normas establecidas en la organización. El mensaje fue atendido, comprendido, aceptado y retenido, pero no fue actuado en forma permanente por las características del receptor y las condiciones de su entorno. En

cuanto al receptor, manifestó discrepancia con los puntos de vista de la fuente, porque su experiencia, en relación a la importancia de su trabajo y de su persona para la empresa, no concordaban con la información que la fuente le transmitía. A pesar del juego de roles que se utilizó durante el taller buscando su autopersuasión, no existió la suficiente motivación por parte del receptor para lograr un cambio permanente. Además de la tensión originada por la disonancia cognitiva que ya se explicó anteriormente, donde su nueva actitud no correspondía con los valores de su contexto laboral.

Finalmente, como conclusión de este análisis y después de constatar que sí se produjeron cambios en las actitudes y conductas de los individuos, pero no del todo satisfactorias, la autora considera que, no es posible obtener cambios permanentes en las actitudes de los individuos, sin tomar en cuenta el contexto donde se encuentra inmerso el sujeto. El problema de actitud de los vendedores era de dimensiones mayores, se trataba de un problema de cultura, entendiendo por ésta; la personalidad de la organización, sus valores y principios, y ésta fomentaba las actitudes negativas de todo su personal, no sólo de los vendedores. Para modificar esto, es necesario cambiar el sistema como menciona Warren, (citado en Mendoza ,1985), "*el único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura" ésto es: cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja la gente. Una cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. Cambiar las conductas de los individuos, aunque es extremadamente importante, no puede producir el impacto necesario para esta renovación.*"

Para modificar la cultura era necesario actuar desde otra perspectiva; llevar a la empresa por un proceso de Desarrollo Organizacional que le permitiera sobrevivir a largo plazo y ser exitosa. De otra manera los esfuerzos aislados que se hicieran a través de la capacitación tendrían resultados parciales con relativo éxito.

## 6.2 Contribución.

La idea de presentar el trabajo realizado como reporte laboral surge ante la inquietud de poder compartir la experiencia con todo aquél que se interese en el tema y quiera conocer cómo, el Psicólogo enfrenta los problemas en el campo de trabajo.

La autora siempre ha pensado que la división que se hace en Psicología Laboral, Psicología Social, Psicología Clínica, Psicología Educativa, etc., es una división imaginaria para fines educativos. La realidad es que cuando en el campo de trabajo nos enfrentamos a una determinada problemática, somos Psicólogos y nada más.

Para abordar el problema planteado en este reporte, se retomaron aspectos de Psicología del Trabajo, en lo referente a Capacitación, pero también dentro de este punto se incluyeron conocimientos de la Psicología Educativa, en cuanto a elementos de aprendizaje, la organización de los contenidos, la elaboración de los objetivos y de materiales didácticos, etc., finalmente el cambio de actitudes se encuentra dentro del ámbito de la Psicología Social y es necesario retomar elementos de esta área para abordar el problema.

Los problemas de la vida real son intra e interdisciplinarios y requieren de todos los elementos que nos ayuden a solucionarlo.

Como contribución que el presente trabajo puede aportar a los involucrados se presentan las siguientes reflexiones; en primer lugar para la empresa, al hacer consciente que su cultura estaba provocando personal con actitudes negativas, en segundo lugar, para el área de Capacitación de la empresa, ya que sirvió para que retomara un papel activo dentro de la misma; en tercer lugar, para los individuos que participaron en los talleres y reflexionaron sobre su actividad y su satisfacción en forma personal, en cuarto lugar, por la metodología empleada en el seguimiento y por último, para la que escribe estas líneas, para su formación y desarrollo dentro del ámbito laboral.

Como Psicólogos estamos interesados en la conducta de los individuos. Nos interesa como se comportan en lo individual y como lo hacen dentro de un determinado grupo social, sea éste el trabajo, la escuela, la familia, la comunidad, etc. La empresa es un grupo que nace, crece, se desarrolla y puede llegar a morir, crea su propia dinámica, a través de su cultura, sus valores y principios, en ella convergen diferentes, pensamientos, ideas, motivaciones, conductas, puntos de vista, todas con un fin común; desempeñar una actividad que sea redituable para satisfacer sus necesidades desde las primarias, hasta las de seguridad, reconocimiento y desarrollo.

Cada empresa tiene objetivos y metas que cumplir y para ello, debe contar con el recurso humano idóneo que apoye el cumplimiento de esas metas, a cambio es necesario que la empresa ofrezca satisfacción a las necesidades de sus trabajadores, la relación es directamente proporcional entre empresa y empleado.

La estrategia para intentar que los vendedores modificaran su actitud hacia los clientes a través de la capacitación, fue relativamente exitosa, porque no se contempló desde el diagnóstico que la actitud de los vendedores estaba directamente relacionada con la actitud de la empresa hacia ellos. Es decir, con la Cultura de la Organización sus valores y su filosofía. Se dice que siempre hay que tratar a los empleados exactamente como se quiere que ellos traten a los clientes.

Fue a través de la intervención de capacitación que se diagnosticó esto, y se propuso que la estrategia fuera modificada, que se abordará la problemática buscando la solución de las causas y no de los síntomas, a través del Desarrollo Organizacional (D.O.) Para ello hay dentro del D.O. diversas metodologías que lo hacen, y aunque es un proceso largo, que requiere compromisos en los altos ejecutivos de la organización, ha demostrado que es una de las pocas estrategias para lograr cambios en la cultura de una organización.

Por otra parte, este programa, dio al área de capacitación elementos suficientes para hacer diversas propuestas de trabajo, que antes de él no se hacían. Asimismo, permitió iniciar reuniones de trabajo con las áreas de operación, para buscar juntos soluciones a la problemática que representaba el tener personal capacitado, en cuanto a habilidades y aptitudes se refiere. En otras palabras permitió que el área de



capacitación se involucrará y contribuyera activamente en la operación de la empresa, convirtiéndose en una inversión y dejando de ser un gasto.

La capacitación en muchas empresas es vista como el área que realiza los aspectos administrativos de la misma, la que se encarga que la sala esté lista, que el curso inicie puntualmente, que el café se encuentre a tiempo, etc. Estar a cargo de esta área o colaborar en la misma, significa mucho más que esto, los Psicólogos tenemos mucho más que aportar, la visión de que un trabajador, es también y por principio un ser humano, y que sus motivaciones y satisfacciones son tanto o más importantes para su desempeño que sus aptitudes técnicas, es labor de los profesionales del área, es lo que nosotros aportamos al proceso de capacitación.

Por otra parte, los procesos de cambio de actitud dentro de las organizaciones son complejos y difíciles de observar por el número de variables que intervienen, contribuir de alguna manera, en el diseño, implementación, y evaluación de los mismos, representa una oportunidad de aprendizaje muy significativa para los profesionales de la conducta.

En cuanto a los participantes, la estructura de los Talleres, permitió que analizaran en forma personal la actividad que hasta el momento estaban realizando, así como, si ésta satisfacía sus necesidades, no solamente económicas, sino de crecimiento y desarrollo. Algunos participantes compartieron con las instructoras el resultado de su análisis, mencionando su deseo de desarrollarse junto con la empresa. Algunos otros (los menos), comentaron que su labor dentro de la empresa ya había concluido y que el taller les había ayudado a percatarse de ello. De alguna forma fue el disparador para tomar la decisión de realizar cambios en su vida personal.

En cuanto a la investigación bibliográfica, se encontró que existen muchos libros de capacitación, y otros tantos de cambio de actitudes; sin embargo, en pocos se da la importancia debida al seguimiento en el piso, en el lugar de trabajo donde se observará si la capacitación funcionaba y si las actitudes se manifestaban en conductas. La relevancia de este trabajo, radica precisamente en este punto, en corroborar en el piso de ventas, si los vendedores habían modificado su actitud y no solamente confiar en los resultados de la escala de actitud. Este punto precisamente fue el que permitió completar el análisis de la situación y proporcionó los elementos para interpretar los resultados encontrados durante la intervención.

En lo personal, la oportunidad de trabajar en este proyecto fue altamente gratificante por las experiencias encontradas durante su implementación. El aportar un enfoque diferente para el área y contribuir de alguna manera al desarrollo del personal y de la empresa, resultó muy atractivo. El aprendizaje obtenido en este proyecto resultó muy significativo para mi vida profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvisar Sandoval Delfina, Sola Juárez Consuelo (1992). *Propuesta modular para capacitar personal en forma integral y permanente*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Arias Galicia Fernando. (1979). *Administración de recursos humanos* (2a. ed.). México: Editorial Trillas.
- Ausubel David P., Hanesian Helen y Novak Joseph D. (1986). *Psicología educativa, un punto de vista cognoscitivo* (2a. ed. ). México: Editorial Trillas.
- Bittel Lester R., Craig Robert L. (1985). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal* (1a. ed. ). México: Editorial Diana.
- Cháves Maury Alfonso, Medina Gómez Cecilia. (1987). *El proceso de enseñanza aprendizaje y su didáctica. Guía básica*. México; Editorial EdaMex.
- Echebarria Echabe Agustín. (1991). *Psicología social sociocognitiva*. México; Editorial Desclée de Brouwer.
- Hernández Pedrero José del Carmen. (1988). *El cambio de actitudes a través de la capacitación*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Hollander Edwin P. (1978). *Principios y métodos de psicología social*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Le Blanc Gabrielle. (1993). *Psicología de la venta*. España. Editorial Marova.
- Mendoza Nuñez Alejandro. (1985). *La capacitación práctica en las organizaciones, métodos y técnicas* (1a. ed.). México; Editorial Trillas.
- Mendoza Nuñez Alejandro. (1990). *Necesidades de capacitación* (3a. ed.). México; Editorial Trillas.
- Montmollin Germaine de. (1985). El cambio de actitud. En Moscovici, S. Psicología social I. Influencia y cambio de actitudes. Barcelona ; Editorial Paidós.
- Nacional Financiera, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1993). *La micro, pequeña y mediana empresa (7) Principales Características* (1a. ed.). México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B, Dirección General de Capacitación y Productividad. (1987). *Manual de capacitación y extensionismo industrial*. México.
- Síliceo Alfonso (1995). *Capacitación y desarrollo de personal* (3a. ed.). México: Editorial Limusa Noriega Editores.

- Silva Almaraz Norma Laura. (1994). *La capacitación de personal alternativa para la competitividad de México*. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Vilchis Rivera Adriana. (1994). Propuesta de una estrategia de desarrollo organizacional aplicada en empresas comercializadoras. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Werther William B., Keith Davis Jr. (1991). Administración de personal y recursos humanos (3a. ed.). México: Editorial Mc Graw - Hill Interamericana de México.

**ANEXO 1  
CARTA DESCRIPTIVA**

## CARTA DESCRIPTIVA

### Taller de Habilidades de la Venta.

**OBJETIVO:** Al finalizar el taller los participantes aplicarán la técnica de ventas que les permita modificar su actitud y brindar una excelente atención al cliente reflejándose ésto en el incremento de ventas de su sucursal.

**SE DIRIGE:** a Vendedores.

**DURACIÓN:** 20 horas

**ÁREA RESPONSABLE:** Ventas.

TEMA	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE APOYO	MATERIAL DIDÁCTICO	DUR.
Presentación	Presentar el contenido del curso	Expositiva		5 Min.
Objetivo	Presentación de los alcances del taller	Expositiva		5 Min.
Expectativas	Exposición de los participantes sobre lo que esperan del curso	Dinámica grupal	Hojas blancas	20 Min.
Contrato de Grupo	Establecer las reglas a seguir durante el taller	Lectura comentada	Manuales	25 Min.
Evaluación previa	Examen		Exámenes y Lápices	30 Min.
Introducción	Explicación del contenido y los ejercicios del taller	Expositiva		15 Min.
El cambio	Ejercicios "Nombre del color" Explicación del concepto y trabajo en equipos	Dinámica grupal Expositiva y dinámica grupal.	Hojas de colores Manuales	20 Min. 45 Min.
Receso				15 Min.

Imagen	Explicación del concepto y comentarios en equipos	Expositiva y lluvia de ideas	Manuales	20 Min.
Video "imagen negativa"	Presentación del video y comentarios del grupo	Observación y lluvia de ideas	T.V., video, cassette y manuales	10 Min.
Video "imagen positiva"	Presentación del video y comentarios del grupo	Observación y lluvia de ideas	T.V., video, cassette y manuales	25 Min.
Comunicación	Ejercicio "Teléfono descompuesto" Lectura por equipos	Dinámica grupal. Corrillos.	Nota informativa	60 Min.
Comida				90 Min.
Motivación	Ejercicio Que te motiva y que te desmotiva Trabajo en equipo, comentarios del grupo	Reflexiva Corrillos y lluvia de ideas.	Manuales	60 Min.
Abordaje	Explicación del concepto	Expositiva.	Hojas blancas Manuales	40 Min.
Video "Abordaje negativo"	Presentación del video y comentarios del grupo	Observación y lluvia de ideas.	T.V., video, cassette y manuales	10 Min.
Video "Abordaje positivo"	Presentación del video y comentarios del grupo Filmación por parejas	Observación y lluvia de ideas. Juego de roles	T.V., video, cassette y manuales Cámara de Video	10 Min. 60 Min.
2 día				
Manejo de Objeciones	Explicación del concepto	Lectura Comentada	Manuales	30 Min.
Video "Manejo de objeciones negativo"	Presentación del video y comentarios del grupo	Observación y lluvia de ideas.	T.V., video, cassette y manuales	10 Min.

Video "manejo de Objeciones positivo"	Presentación del video y comentarios del grupo Filmación por parejas	Observación y lluvia de ideas. Juego de roles.	T.V., video, cassette y manuales Cámara de Video	10 Min. 60 Min.
Sistema	Ejercicio "Sistema no Sistema" Explicación del concepto Caso practico Filmación por parejas	Dinámica grupal Expositiva Dinámica grupal Juego de roles	Hojas impresas Manuales Hojas blancas Cámara de Video	15 Min. 40 Min. 60 Min.
Receso				15 Min.
Ofrecimiento de servicios	Explicación del concepto	Lectura comentada	Manuales	20 Min.
Video "Ofrecimiento de servicios negativo"	Presentación del video y comentarios del grupo	Observación y lluvia de ideas	T.V., video, cassette y manuales	10 Min.
Video " Ofrecimiento de servicios positivo"	Presentación del video y comentarios del grupo	Observación y lluvia de ideas	T.V., video, cassette y manuales	10 Min.
Comida				90 Min.
Técnica de Ventas	Filmación por parejas	Juego de roles	Cámara de Video	60 Min.
Receso				15 Min.
Conocimiento de producto	Presentación del manual	Dinámica grupal	Manuales de conocimiento de producto	60 Min.
Análisis de expectativas	Comentarios del grupo	Lluvia de ideas	Hojas de rotafolio	30 Min.
Retroalimentacion	Comentarios del instructor	Expositiva		15 Min.
Compromiso de cambio	Trabajo individual	Reflexiva		15 Min.
Evaluación Post	Examen		Exámenes y lápices	30 Min.
Cierre.				5 Min.

## **ANEXO 2**

### **ESCALA DE ACTITUD**

- Instructivo
- Formato
- Hoja de respuesta



### INSTRUCCIONES

En la siguiente encuesta usted encontrará una serie de afirmaciones, lea cada una de ellas y decida lo que opina a cerca de ella.

En la hoja de respuestas anexa, marque para cada afirmación una "X" en el cuadro que mejor represente su opinión de acuerdo a la siguiente clave:

- Marque 1 Si usted está ABSOLUTAMENTE CONVENCIDO de que lo que dice la afirmación es cierto.
- Marque 2 Si usted está CONVENCIDO de que lo que dice la afirmación es cierto.
- Marque 3 Si usted está INDECISO respecto a la afirmación.
- Marque 4 Si usted está ABSOLUTAMENTE CONVENCIDO de que lo que dice la afirmación no es cierto.
- Marque 5 Si usted está ABSOLUTAMENTE CONVENCIDO de que lo que dice la afirmación no es cierto

Por favor no deje ningún inciso sin responder. Si tiene alguna duda pregunte al instructor.

### ENCUESTA DE HABILIDADES EN VENTAS.

1. La labor de un vendedor es muy difícil, por eso no se pueden establecer rutinas.
2. En mi tienda todos sabemos lo que esta pasando, por tanto el llevar reportes o avisar de ciertas anomalías es inútil.
3. En lo personal me basta con estar consciente de que lo que hago esta bien hecho.
4. Un buen vendedor no se conoce por la forma de hablar o vestir sino por sus resultados.
5. En la zona donde esta mi tienda no a toda la gente le gusta que el vendedor lo atienda.
6. Es imposible que los vendedores conozcamos al detalle los artículos que se venden en la tienda.
7. Nada ni nadie va a influenciar la decisión de compra de un cliente.
8. Muchas de las veces los clientes no nos dan la oportunidad de explicarles los servicios.
9. No existe técnica de ventas que pueda superar la experiencia propia.
10. Dada la cantidad de trabajo en la tienda, es imposible conocer que sucede en el resto de la empresa.
11. Yo solo trabajo por la satisfacción que me da el recibir mis comisiones.
12. Debido a todas las actividades que hacemos en la tienda, es muy difícil que mantengamos limpio el chaleco.
13. Es molesto para los clientes que un vendedor esté sobre ellos.
14. A la clientela no le interesa saber nada respecto al artículo que compra, solamente su precio.
15. La experiencia de un vendedor poco puede hacer para cambiar la decisión de un cliente.
16. Cuando al cliente le ofrecemos el transporte para los artículos puede pensar que es negocio del vendedor.
17. Los problemas en mi tienda son muchos y la verdad es que es muy poco lo que podemos hacer para resolverlos.
18. Yo como vendedor tengo claras mis tareas por lo tanto no necesito que me lo estén recordando.
19. Si yo fuera cliente, entendería al vendedor cuando éste tiene mucho trabajo y no me puede atender.
20. Es difícil mantener la tienda limpia dado el constante acceso de clientes.
21. Cuando hay muchos clientes en la tienda es imposible atender a todos.
22. Todos los aparatos que se venden relativamente son iguales, la diferencia esta en el precio.

23. Cuando un cliente manifiesta alguna objeción, poco se puede hacer para convencerlo.
24. La explicación de las garantías de los artículos, muchas veces sale sobrando, ya que el manual de cada uno de ellos es muy claro al respecto.
25. Nada de lo que la gente que no se dedica a las ventas diga, puede servir en realidad.
26. Muchas veces para convencer al cliente hay que decir "sí" a todas las preguntas.
27. Por más que yo trabajo, no se si lo estoy haciendo bien o mal, pero eso no afecta mi rendimiento.
28. Si algún aparato carece de una perrilla o un botoncito, eso no afecta mucho, el producto sigue siendo el mismo.
29. Es preferible esperar a que el cliente solicite que lo atiendan, así evitamos cortones.
30. Las diferencias que hay entre artículos iguales pero de diferente marca no son de gran importancia al momento de vender.
31. No existe nada que pueda cambiar la decisión de un cliente que no está convencido.
32. Es el cliente quien finalmente decide donde reparar sus aparatos si éstos se descomponen.

**ENCUESTA DE HABILIDADES EN VENTA**

**HOJA DE RESPUESTA**

**CUESTIONARIO**

**FECHA**

**PARTICIPANTE**

**AREA**

**REGIONAL**

**SUCURSAL**

**PUESTO**

AFIRMACION	1	2	3	4	5	AFIRMACION	1	2	3	4	5
1						17					
2						18					
3						19					
4						20					
5						21					
6						22					
7						23					
8						24					
9						25					
10						26					
11						27					
12						28					
13						29					
14						30					
15						31					
16						32					

## ANEXO 3

### TABLAS

- Tabla 1
- Tabla 2

PROGRAMA DE CALIFICACION PRE DE ENCUESTAS DE HABILIDADES EN VENTAS

GRUPO:

PARTICIPANTES

PARTICIPANTE	TIENDA	REGION	SAV	COM	ROT	MA	ARG	CON	DES	COM	MA	ARG	CON	DES	COM	MA	ARG	CON	DES	COM	MA	ARG	CON	DES	COM	MA	ARG	CON	DES	COM	MA	ARG	CON	DES	COM	MA	ARG	CON	DES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1																																								
2																																								
3																																								
4																																								
5																																								
6																																								
7																																								
8																																								
9																																								
10																																								
11																																								
12																																								
13																																								
14																																								
15																																								
16																																								
17																																								
18																																								
19																																								
20																																								
21																																								
22																																								
23																																								
24																																								
25																																								
26																																								
27																																								
28																																								
29																																								
30																																								

TABLA No. 1

RESULTADOS DE GRUPO

GRUPO	RESUMEN DEL GRUPO	PART.: REALES	POSIBLE	%								
	CAMBIO	0	0	0								
	COMUNICACION	0	0	0								
	MOTIVACION	0	0	0								
	IMAGEN	0	0	0								
	ABORDAJE	0	0	0								
	CONOCIMIENTO DE PROD.	0	0	0								
	MANEJO DE OBJECIONES	0	0	0								
	OFRECIMIENTO DE SERVS.	0	0	0								
	PARTICIPANTES	0										
	NOMBRE	TIENDA	REGION	CAM	COM	MOT	IMA	ABO	CDP	MDO	ODS	
1		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
2		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
3		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
4		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
5		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
6		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
7		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
8		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
9		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
10		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
11		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
12		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
13		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
14		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
15		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
16		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
17		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
18		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
19		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
20		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
21		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
23		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
24		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
25		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
26		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
27		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
28		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
29		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
30		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

TABLA No. 2

## **ANEXO 4**

***GRÁFICAS DE RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL DIAGNÓSTICO***

***LISTAS VERIFICABLES***

***EVALUACIÓN DE VENDEDORES.***

***Gráfica 2-- Área Noreste***

***Gráfica 3 - Regional Sur 1***

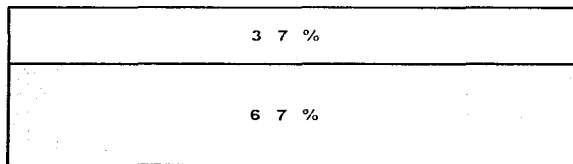
***Gráfica 4 - Regional Sur 2***

***Gráfica 5 - Regional Sur 3***

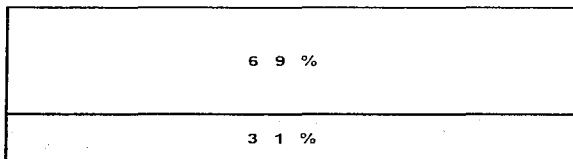


**GRÁFICA No. 2**

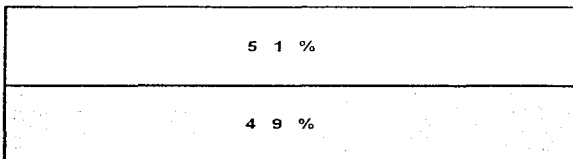
Resultados del Diagnóstico del Área Noreste  
Evaluación de Vendedores  
Cumplimiento del perfil



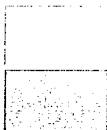
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO

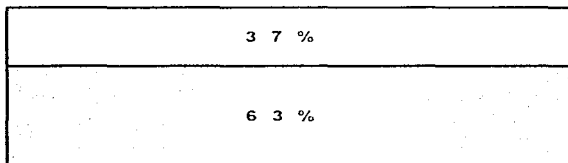


NO SE CUMPLE

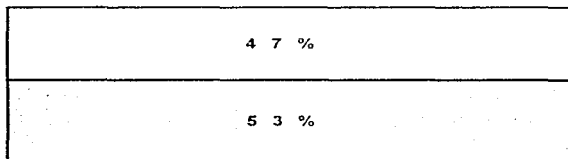
SE CUMPLE

**GRÁFICA No. 3**

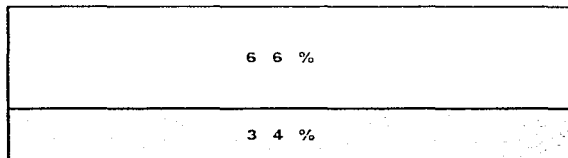
**Resultados del Diagnóstico del Área Sur 1**  
**Evaluación de Vendedores**  
**Cumplimiento del perfil**



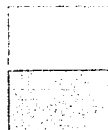
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO

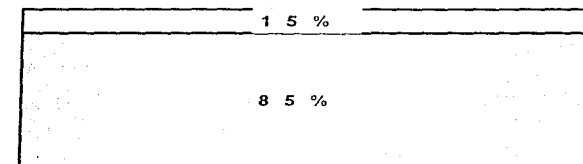


NO SE CUMPLE

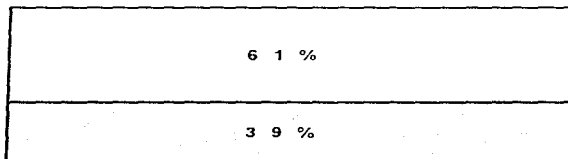
SE CUMPLE

**GRÁFICA No. 4**

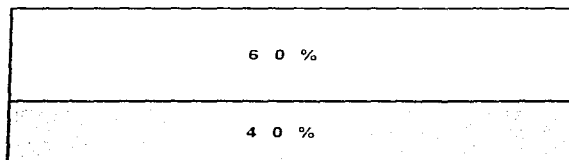
Resultados del Diagnóstico del Área Sur 2  
Evaluación de Vendedores  
Cumplimiento del perfil



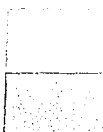
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO

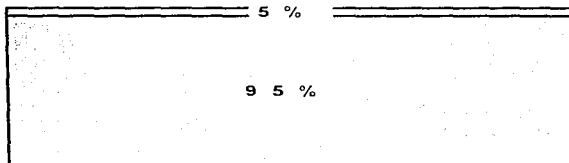


NO SE CUMPLE

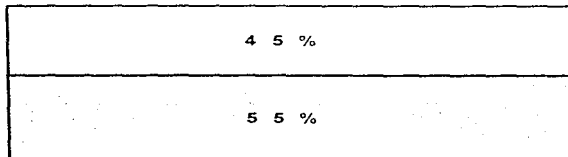
SE CUMPLE

**GRÁFICA No. 5**

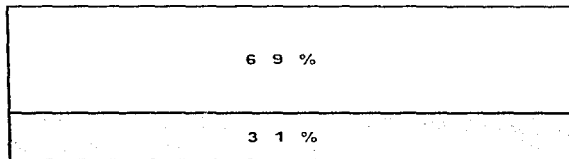
Resultados del Diagnóstico del Área Sur 3  
Evaluación de Vendedores  
Cumplimiento del perfil



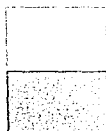
IMAGEN



ATENCIÓN AL CLIENTE



SERVICIO



NO SE CUMPLE

SE CUMPLE

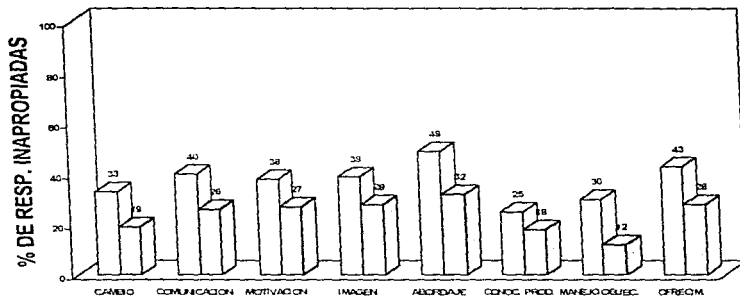
## **ANEXO 5**

### **GRÁFICAS COMPARATIVAS DE ENCUESTAS DE ACTITUD DE VENDEDORES**

#### **PRE Y POST**

- GRÁFICA 7 ÁREA SUR
- GRÁFICA 8 ÁREA NORESTE
- GRÁFICA 9 REGIONAL SUR 1
- GRÁFICA 10 REGIONAL SUR 2
- GRÁFICA 11 REGIONAL SUR 3
- GRÁFICA 12 GRUPO 1 ACAPULCO
- GRÁFICA 13 GRUPO 2 ACAPULCO
- GRÁFICA 14 GRUPO 3 TAXCO
- GRÁFICA 15 GRUPO 4 TAXCO.

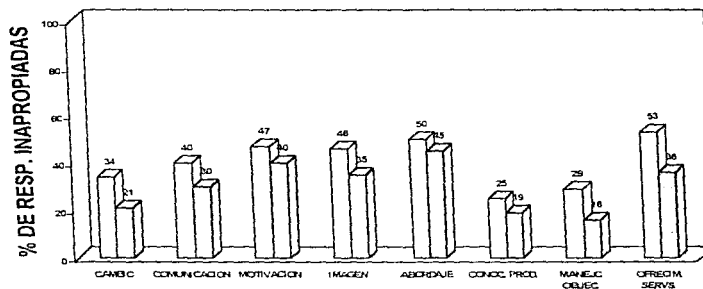
### TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS ÁREA SUR



GRÁFICA No 7

□ PRE    ■ POST

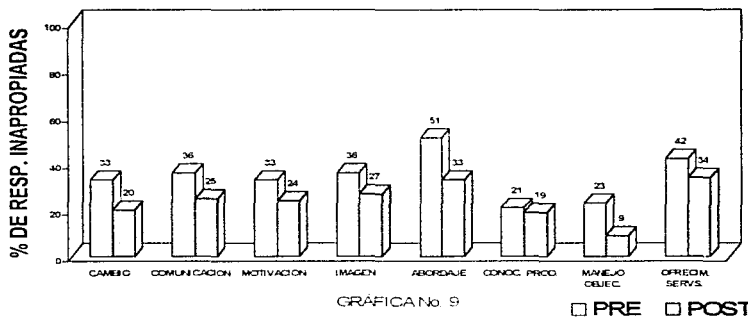
### TALLER IMPARTIDOS EN MONTERREY



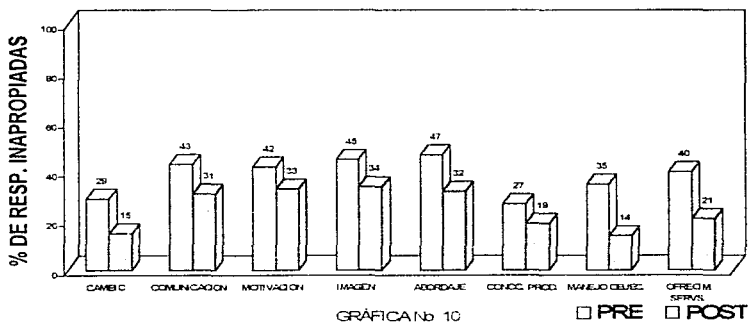
GRUPO TOTAL: 58 VENEDORES  
GRÁFICA No 8

□ PRE    ■ POST

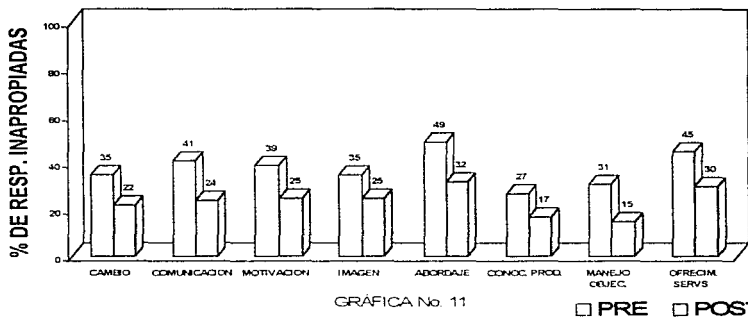
### TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS REGIONAL SUR 1



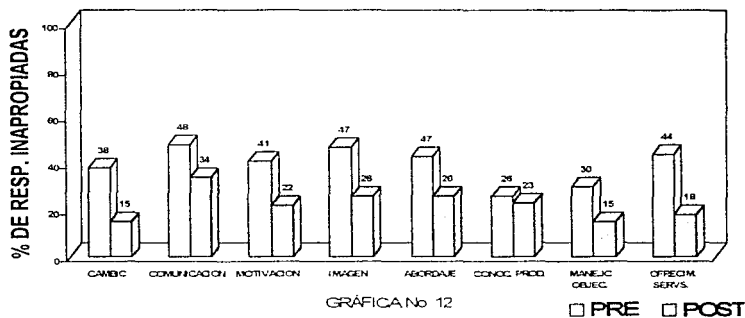
### TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS REGIONAL SUR 2



### TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS REGIONAL SUR 3

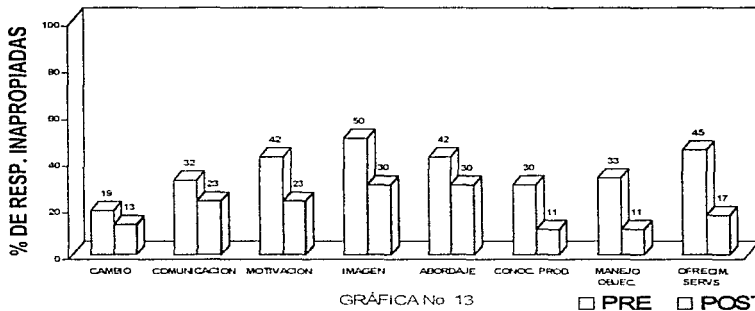


### TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS GRUPO 1 ACAPULCO

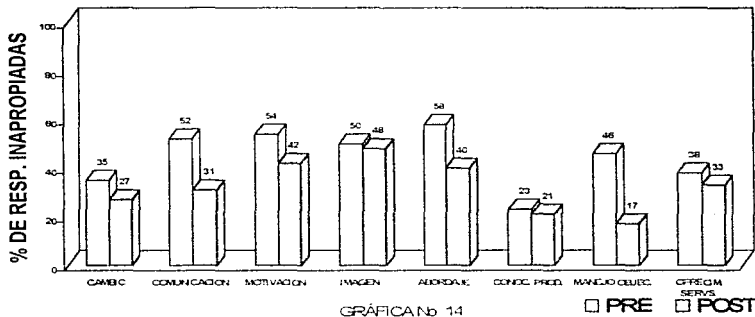




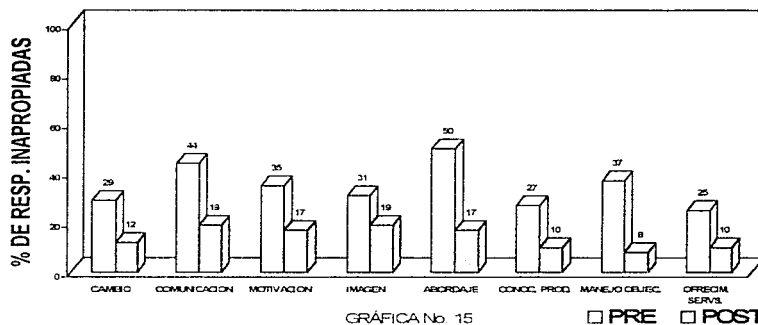
TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS  
GRUPO 2 ACAPULCO



TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS  
GRUPO 4 TAXCO



TALLER DE HABILIDADES EN VENTAS  
GRUPO 3 TAXCO



GRÁFICA No 15

## **ANEXO 6**

### ***REPORTES DE SESIÓN***

REPORTE No. 1 GRUPO 1 ACAPULCO  
REPORTE No. 2 GRUPO 2 ACAPULCO  
REPORTE No. 3 GRUPO 3 TAXCO  
REPORTE NO. 4 GRUPO 4 TAXCO  
REPORTE No. 5 GRUPO 1 MONTERREY  
REPORTE No: 6 GRUPO 3 MONTERREY

REPORTES DE SESIONES DE ENTRENAMIENTO

GRUPO	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
<p>Grupo 1 Vendedores Sede: Acapulco</p>	<p>16 y 17 Febrero</p>	<p>Los participantes se mostraron renuentes a aceptar los resultados donde se les mostraba los puntos potenciales de mejora. Los videos les parecieron exagerados, ya que argumentaban que las situaciones vistas ahí no suceden en sus tiendas. Sin embargo al recordarles situaciones observadas durante el diagnóstico aceptaron que son reales. El resto del material mencionaron que les resultó muy interesante.</p>	<p>En el inicio de la sesión existía renuencia a hablar, ya que argumentaban que no lo pueden hacer con libertad sin esperar repesalias de sus superiores; sin embargo, después del contacto de grupo participaron más.</p> <p>En general al grupo le costo trabajo reconocer que tienen puntos potenciales de mejora y que nos encontramos ante un proceso de cambio donde todos y cada uno de ellos debe participar activamente para lograr cambiar la organización.</p> <p>Ellos mencionaban, que para que este cambio se pueda dar se necesita que toda la gente este comprometida tanto en la tienda como en la planta.</p>	<p><i>" De que sirve hablar si nadie te toma en cuenta".</i></p> <p><i>"Mi gerente de tienda me corre antes de que yo pueda hablar con el regional".</i></p> <p><i>" Es tan común el que tengamos que pagar por faltantes de mercancía que ya estamos acostumbrados y ya solo preguntamos: ¿ ahora de cuanto nos toca?".</i></p> <p><i>" Necesitamos apoyo por parte de nuestros jefes para darle una mejor atención al cliente, ya que el mismo los corre con su actitud despótica".</i></p> <p><i>"La mercancía recogida nos afecta mucho a nosotros los vendedores, pero es un gran negocio para el jefe de crédito y para los cobradores".</i></p>

REPORTES DE SESIONES DE ENTRENAMIENTO

GRUPO	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
-------	-------	----------------------	---------------	------------------

<p>Grupo 2 Vendedores Sede: Acapulco.</p>	<p>21 y 22 de febrero.</p>	<p>El material de inducción les permitió ubicarse dentro de la empresa sobre todo al personal de nuevo ingreso.</p> <p>Los participantes reconocieron que los videos reflejan la realidad de las tiendas, mencionaron que estos les permitieron darse cuenta de los errores que están cometiendo y de aquello que no deben hacer.</p> <p>El juego de roles de ventas que se hicieron, les dio la oportunidad, según sus palabras, de mejorar su técnica de ventas.</p>	<p>El grupo participo activamente en las sesiones del taller, sin embargo, mencionaron que no existe equipos de trabajo en su tienda, ni con sus compañeros o jefes, esto ha sido fomentado por la propia empresa.</p>	<p><i>" Yo voy a hablar con mi gerente, pero a lo mejor me corre por hacerlo "</i></p> <p><i>" Yo pienso que si el gerente de la tienda, él también debería pagar los faltantes y no solamente los vendedores "</i></p> <p><i>" Los de la caja cometen los errores y nosotros pagamos la mercancía, ellos solo dicen: ¿ qué? , yo no pago "</i></p> <p><i>" Si realmente quieren cambiar las cosas, empiecen por la planta "</i></p>
---	----------------------------	--	--	--

## REPORTES DE SESIONES DE ENTRENAMIENTO

GRUPO	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
<p>Grupo 3</p> <p>Vendedores</p> <p>Sede: Taxco</p>	<p>28 de febrero y 1o. de Marzo.</p>	<p>El grupo aceptó como reales los resultados del diagnóstico y manifestó que pocas ocasiones habían reflexionado sobre como su imagen afecta su rendimiento. Los ejercicios les permitieron darse cuenta que existe una falta de comunicación entre el personal de la tienda, así como, falta de equipo, ya que cada quien busca su propio beneficio aunque tenga que hundir al compañero, mencionaron que las representaciones que se realizan con el juego de roles contribuyeron a mejorar su técnica de ventas sobre todo en el abordaje, ya que la forma como ellos lo hacían era totalmente diferente y manifestaron que con esta modificación consideran que sus ventas aumentarían.</p>	<p>Todos participaron con sus experiencias e inquietudes, concluyeron que hay mucho que hacer en las tiendas y que ellos son una pieza clave para el cambio, que iniciarían modificando primeramente su actitud y apoyando a sus compañeros y jefes.</p> <p>Al finalizar el taller los participantes se mostraron altamente motivados.</p>	<p><i>"Usted nos va a observar si hacemos bien las cosas, pero quién nos va escuchar nuestras necesidades".</i></p> <p><i>"Para lograr este cambio, el primero que tiene que cambiar es el gerente, en una ocasión yo tenía un problema con un compañero, y le pedí al gerente que solucionará el problema y el nos dijo '¡mátense, a mí que!'".</i></p> <p><i>"Las comisiones han bajado demasiado a raíz de la compra del canal".</i></p> <p><i>"Va a ver, ahora que regresemos a las tiendas las cosas van a cambiar".</i></p> <p><i>El hecho de estar aquí es motivante para nosotros, porque quiere decir que nos toman en cuenta".</i></p> <p><i>"Solamente pedimos que nos cumplan lo que nos prometen".</i></p> <p><i>"Antes hacíamos las cosas mal porque no sabíamos, ahora que lo sabemos vamos a mejorar".</i></p>

REPORTES DE SESIONES DE ENTRENAMIENTO

GRUPO	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
-------	-------	----------------------	---------------	------------------

<p>Grupo 4</p> <p>Vendedores</p> <p>Sede: Taxco.</p>	<p>3 y 4 de Marzo.</p>	<p>Los participantes mencionaron que los resultados del diagnóstico y los videos reflejaban la realidad de las tiendas. Reconocieron que la tensión y el trato que brindan al público puede ser mejorado, así como, que no cuentan con un equipo en las tiendas y que más que compañeros de trabajo se ven como enemigos.</p>	<p>El grupo se mostró desmotivado por la problemática de sus tiendas, así como, la falta de equipo. Mencionaron que hay problemas realmente graves entre sus compañeros donde incluso han pasado a las agresiones físicas, su participación en el taller fue en aumento de acuerdo a como éste iba avanzando. Se encontraban con un gran interés por el curso por algunos comentarios de sus compañeros que ya habían asistido al mismo.</p> <p>Al final dijeron haber adquirido un compromiso durante el taller para realizar cambios en sus tiendas y trabajar en equipo con sus compañeros y jefes.</p>	<p><i>" Las comisiones cada vez son más bajas, yo gano ahora lo que ganaba hace 5 años, lo puedo comparar con mis recibos".</i></p> <p><i>" La empresa ésta ganado ahora mucho, porquenos han bajado las comisiones a los vendedores".</i></p> <p><i>" El promedio de comisión no es ni del 1%".</i></p> <p><i>" Yo creo que después de este curso muchas cosas van a cambiar en nuestra tienda".</i></p> <p><i>"No hay equipo en la tienda y esto es por la falta de dirección del gerente".</i></p> <p><i>" Desde hoy me comprometo a hecharle más ganas y a atender a los clientes con amabilidad".</i></p>
--	------------------------	---	--	--

## REPORTES DE SESIONES DE ENTRENAMIENTO

GRUPO	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
<p>Grupo 1 Vendedores Sede: Monterrey</p>	<p>8 y 9 noviembre</p>	<p>El material presentado permitió conocer y reconocer su actitud negativa hacia el trabajo y hacia el cambio</p> <p>A través de los videos, lograron identificar los elementos necesarios para realizar una venta. Además de reconocer que no cuentan con una técnica de ventas que les permita hacer un buen abordaje, un eficaz manejo de objeciones y un adecuado cierre de venta</p>	<p>Desde un inicio los participantes expresaron su inquietud por conocer su sueldo y demás prestaciones.</p> <p>Su actitud fue negativa hacia el cambio, manifestando su desconfianza y descontento por los beneficios, que según ellos, les están retirando, como: eliminación de sueldo base, el no poder afiliarse a empresas a cambio de una remuneración, el no poder contar con el servicio de fletes, el modificar su vestimenta de acuerdo con las políticas de la empresa, etc.</p> <p>Sin embargo, el clima del grupo mejoró debido a la adquisición de una nueva técnica de ventas que les permitiera hacer mejor su trabajo que se vea reflejado en sus ingresos.</p> <p>Su actitud mejoró cuando conocieron los beneficios de fusionarse con México, ya que según ellos, creían que las cosas iban bien, pues no conocían el rendimiento sobre la inversión de sus tiendas.</p>	<p><i>"No sabía que hacia mal el abordaje"</i></p> <p><i>"Sin sueldo base no conviene ya trabajar"</i></p> <p><i>"Los regionales deben ser más concientes, nos exigen mucho"</i></p> <p><i>"No estoy de acuerdo con que nos quiten la afiliación de empresas"</i></p> <p><i>"Ojala mejoren las ventas en la tienda, hay que esperar a ver que pasa"</i></p> <p><i>"Se ve que la empresa ofrece mucho, es cosa de hecharle más gans"</i></p> <p><i>"Espero que haya otras capacitaciones, avisenos de lo que vaya sucediendo en México"</i></p>



REPORTES DE SESIONES DE ENTRENAMIENTO

GRUPO	FECHA	REACCIÓN AL MATERIAL	PARTICIPACIÓN	PRUEBAS VERBALES
<p>Grupo 2</p> <p>Vendedores</p> <p>Sede: Monterrey</p>	<p>15 y 16 noviembre</p>	<p>Los participantes manifestaron que el material les había permitido observar algunas fallas que ellos cometían al atender a los clientes, como el mal abordaje, la falta de manejo de objeciones y un inadecuado cierre de ventas.</p> <p>A través de los ejercicios identificaron su actitud negativa hacia el cambio y hacia el trabajo y se comprometieron a mejorar ambas cosas.</p>	<p>Los participantes manifestaron su inquietud por conocer como funcionan las tiendas en México, y que es lo que se espera de los vendedores, así como, sus funciones, derechos y obligaciones.</p> <p>La actitud del grupo hacia la nueva forma de pago fue negativa, sobre todo por el sueldo garantía, ya que pensaban que iban a ganar menos.</p> <p>Sin embargo, al conocer las ventajas de la fusión con México, reconocieron que existían mayores oportunidades de desarrollo para todo el personal</p> <p>Los vendedores manifestaron que, el contar con una técnica les ayudaría a mejorar la atención a los clientes.</p>	<p><i>"Nos falta capacitación de los productos".</i></p> <p><i>"No estoy de acuerdo con que nos quiten el sueldo base".</i></p> <p><i>"A mí afilando empresas me va muy bien, no entiendo porque no lo quitan".</i></p> <p><i>"Con todos los cambios es como si nos hubieramos cambiado de empresa".</i></p> <p><i>"Nos vendieron con el paquete del Noreste".</i></p> <p><i>"El curso es muy completo me hacia falta algo así".</i></p> <p><i>"Toda la información que nos dieron aquí nos va ser de gran ayuda".</i></p> <p><i>"Hay que pensar positivamente se ve que la empresa ofrece mucho".</i></p> <p><i>"Me voy a esforzar, porque yo quiero estar en el club de los millonarios".</i></p>

## **ANEXO 7**

***GRÁFICAS DE RESULTADOS ENCONTRADOS DURANTE EL  
SEGUIMIENTO***

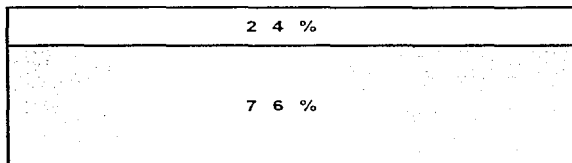
***LISTAS VERIFICABLES***

***EVALUACIÓN DE VENDEDORES***

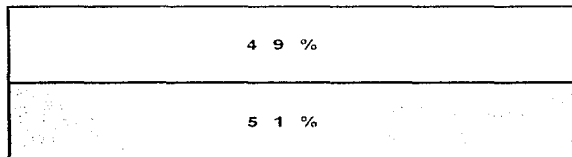
GRÁFICA 16 ÁREA NORESTE  
GRÁFICA 17 REGIONAL SUR 1  
GRÁFICA 18 REGIONAL SUR 2  
GRÁFICA 19 REGIONAL SUR 3

**GRÁFICA No. 16**

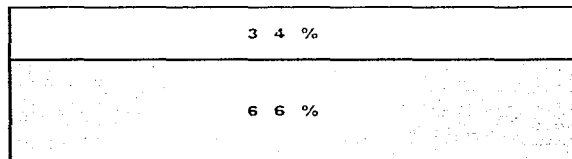
**Resultados del Seguimiento del Área Noreste  
Evaluación de Vendedores**



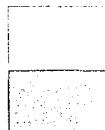
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO

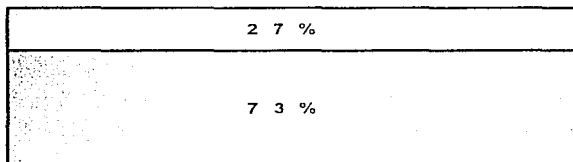


NO SE CUMPLE

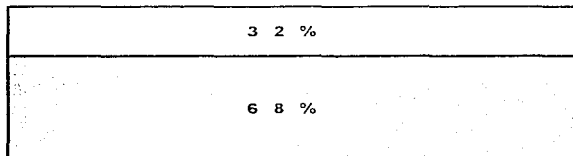
SE CUMPLE

**GRÁFICA No. 17**

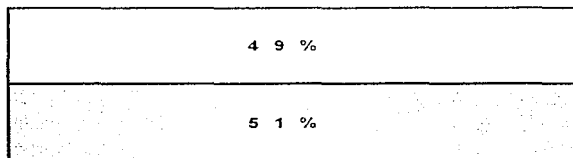
**Resultados del Seguimiento del Área Sur 1  
Evaluación de Vendedores**



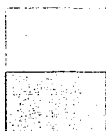
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO

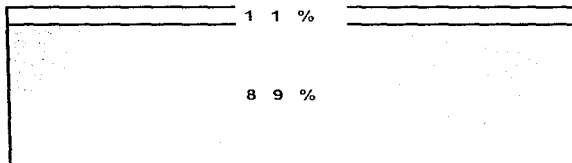


NO SE CUMPLE

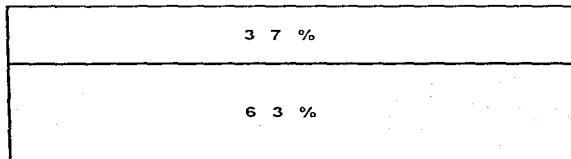
SE CUMPLE

**GRÁFICA No. 18**

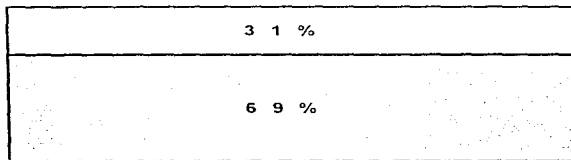
Resultados del Seguimiento del Área Sur 2  
Evaluación de Vendedores



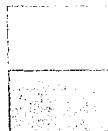
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO

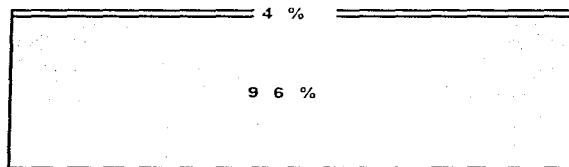


NO SE CUMPLE

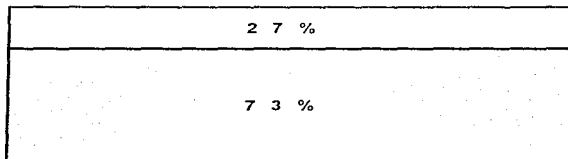
SE CUMPLE

**GRÁFICA No. 19**

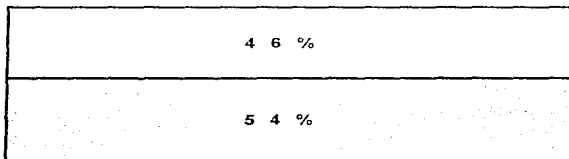
Resultados del Seguimiento del Área Sur 3  
Evaluación de Vendedores



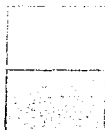
IMAGEN



ATENCION AL CLIENTE



SERVICIO



NO SE CUMPLE

SE CUMPLE

## **ANEXO 8**

### ***REPORTES DE SEGUIMIENTO***

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** OAXACA 1

**VENEDORES CAPACITADOS:**

JUVENCIO DOMINGUEZ TOLEDO  
 ANDRES DIAZ JIMENEZ  
 HIDRULFO VILLALOBOS MEJIA  
 JUSTINO MEDINILLA HILARIO  
 IGNACIO ARANGO LOPEZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

En un inicio la actitud del Gerente fue de sorpresa, ya que mencionó que no esperaba "tan rápido" el seguimiento, su actitud fue muy abierta, se verificaron todos y cada uno de los puntos de la Carta-Compromiso, que se formuló en el taller, el Gerente ha llevado a cabo el perfil del vendedor, ha realizado juntas de trabajo para fomentar el trabajo en equipo y aunque menciona no tener mucha confianza en el desempeño profesional de su Jefe Administrativo, menciona que está fomentando su participación en el equipo.

El Gerente mencionó que sus relaciones con el Gerente Regional han mejorado, ya que ésta se ha vuelto un poco más personal. Con el Gerente de Área, la relación es muy lejana e incluso menciona que no lo conoce y que su contacto con él es muy poco, casi nulo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es adecuada. Se observó a cada uno de ellos y se les mencionaron los puntos a mejorar, como; la falta de un correcto abordaje, lo que se le mencionó con el fin de que lo corrijan y esto les permita aumentar sus ventas.

Los vendedores mencionaron que su Gerente ha puesto más atención, en cuanto a observarlos y corregirlos en base al perfil del vendedor y que esto los compromete más a mejorar. A últimas fechas los ha motivado con reconocimientos acerca de su trabajo y su labor en ventas por medio de un memorandum que les envía a fin de mes.

**PROBLEMATICA DE LA TIENDA**

El Gerente mencionó que tiene problemas con el pago de Wester Unión, ya que cuando se hace pagos por teléfono y se obtiene un listado de los pagos de W.U: no salen en ese listado, aunque en el corte de caja si salen.



**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** OAXACA 2

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

OCTAVIO SANTIAGO CABRERA  
 MA. DE LOURDES ZARATE VAZQUEZ  
 JOSE DE JESUS ARANGO LOPEZ

(BAJA)

ENRIQUE CRUZ REAL  
 FCO. ALONSO VALDIVIESCO  
 JORGE FERNANDEZ FLORES

**ACTITUD DEL GERENTE**

Su actitud fue abierta, se mostró un poco sorprendido ante la presencia del personal de capacitación, ya que no le ha dado seguimiento a lo visto en el taller, aún así estuvo dispuesto a escuchar y reconocer que la mayoría de puntos de la Carta-Compromiso no se habían realizado.

Los comentarios a cerca del taller impartido a los vendedores fueron muy positivos, el Gerente mencionó que sus vendedores regresaron muy motivados del curso, sin embargo, se le mencionó que esa motivación depende del trabajo que él realice con su gente y del seguimiento que se les dé a los vendedores y al resto del personal de la tienda, así como, de la formación de equipos de trabajo con todo su personal.

Finalmente se le entregaron resultados de la encuesta de actitudes de todos sus vendedores, mencionándole los puntos en que es necesario trabajar con cada uno de ellos.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

De los 5 vendedores que acudieron al curso, uno de ellos ya se dio de baja y hay un nuevo integrante del equipo, que anteriormente se encontraba en la tienda de Oaxaca 3 y que también asistió al taller de ventas.

La imagen de los vendedores es adecuada, aunque se encontró que la mayoría de ellos no utiliza el pantalón o falda correspondiente al color del uniforme, originando con esto que se vea poca uniformidad en la fuerza de ventas.

En cuanto a la técnica de ventas hay abordaje por parte de los vendedores y en general éste es apropiado; sin embargo, en cuanto a la identificación de necesidades de los clientes, los vendedores no identifican las mismas aunque se les mencionó que deberían hacerlo y que esto les reeditarán en mayores ventas.

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** OAXACA 3

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

FCO. GOMEZ VALVERDE  
 EFIGENEO RODRIGUEZ O.  
 RAMIRO FCO. CANSECO REYES  
 JAVIER GILBERTO PEREZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente se mostró poco comprometido con el programa de la Carta-Compromiso, nada había hecho ni siquiera la recordaba. El perfil no ha sido aplicado a los vendedores y el Gerente mencionó que ve poco provecho en su aplicación, por lo que se le volvió a explicar la importancia del mismo, así como los resultados que se obtienen cuando éste se aplica y cuando se le da seguimiento a todas las tareas del vendedor, así como a todas las actividades del personal de la tienda.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores en ese momento era inadecuada, en cuanto al uso de ropa limpia y apropiada. sin embargo, el resto de su imagen era adecuada.

En cuanto a la técnica de ventas, fue necesario reforzar desde el abordaje hasta el ofrecimiento de servicios con los clientes. Es necesario participar el abordaje simultáneo para poder atender mayores ventas.

**PROBLEMATICA DE LA TIENDA**

El Gerente menciona que le hace falta una bodega para almacenar su mercancía porque la bodega con la que cuenta es este momento le resulta poco funcional, ya que se encuentra alejada de la tienda y él tiene que ir por mercancía en las mañanas y almacenarla en la misma tienda, lo que le resulta contraproducente para su exhibición.

El Gerente menciona que la tienda se encuentra ubicada sobre una avenida con mucho tránsito, esto es una ventaja, sin embargo, el humo emitido por los autobuses se introduce a la tienda y crea una atmósfera muy contaminada, lo que en ciertos momentos resulta molesto para los clientes y perjudicial para los trabajadores de la tienda.

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SALINA CRUZ

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

REGALDAO LOPEZ ALVINO  
 MARCOS ALAFFITA AVILES  
 ARTURO MENDOZA

**ACTITUD DEL GERENTE**

La actitud del gerente fue desmotivación, a últimas fechas ha tenido una serie de problemas, que según él, le han impedido poner más atención al comportamiento de sus vendedores, no ha aplicado el perfil del vendedor, ni puesto n practica el contrato de grupo con su personal. No cuenta con un equipo de trabajo y esto se puede apreciar en la tienda y en la actitud del personal hacia él

Ante la vista de capacitación menciono que tiene muchos problemas con la gente, no tiene el liderazgo del grupo y tiene algunos puntos de mejora, en cuanto a la organización, exhibición y planeación del trabajo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Al momento de las observaciones solamente se encontraban 2 vendedores, los cuales se encontraban desmotivados y esto se reflejaba en su trabajo. No habia un abordaje apropiado al cliente, ni se identificaban sus necesidades, se demostraba poco conocimiento del producto y no existia explicación de las garantías

El ambiente de trabajo es poco cordial entre los integrantes del equipo. Los vendedores hablan del poco apoyo por parte de la empresa y del gerente de la tienda, uno de ello tenían en ese momento un problema muy grave a cerca de un cheque rebotado de NS10.000.00, que él acepto en ausencia del gerente, y por el cual en ese momento debian de pagar. Ante esta situación, el tuvo que viajar a Oaxaca para intentar localizar al estafador y cobrar el cheque, lo que implicaba perdida de tiempo y de ingresos. Menciono que ante tal problemática, no contaba con el respaldo y apoyo del gerente, ya que le comento que era su bronca.

**PROBLEMATICA DE LA TIENDA**

Al trabajar con el gerente, este se comprometió a 3 cosas específicamente:

1. *Mejorar el aspecto general de la tienda.*
2. *Mejorar la relación con el personal de la tienda, aplicar el contrato de grupo.*
3. *Cuadrar su inventario para evitar el pago de faltantes de mercancia.*

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** JUCHITAN

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

RAFAEL RUIZ LUIS  
 JOSE ANGELINO ENRIQUEZ  
 GEORGINA LOPEZ ZEPEDA  
 CARMEN JIMENEZ LOPEZ  
 FELIPE LOPEZ MARTINEZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente recibió con agrado la visita de capacitación. Mencionó que no esperaba que se le diera seguimiento hasta su tienda ya que por la lejanía casi nadie lo visita.

Su actitud es abierta hacia el cambio, sin embargo, menciona que poco se puede hacer con el equipo de trabajo que tiene. Regresando todos los vendedores de los talleres, él realizó una junta de trabajo, donde siguiendo lo visto en el taller, intento establecer un contrato de grupo con el personal, sin embargo, la gente no respondió favorablemente. Él comenta que el personal que ya tiene mucho tiempo en la empresa, refiriéndose a Carmen Jiménez López, Rafael Ruiz Luis y Felipe López, crean un ambiente de tensión y desarmonía en la tienda. Este personal le ha manifestado abiertamente su rechazo y desacuerdo, así como, su intención de salir de la empresa únicamente a través del despido y la indemnización. El gerente menciona que es difícil trabajar bajo estas condiciones, pero que él lleva 5 años trabajando así, que lo ha comentado con el gerente regional, sin embargo, no se ha podido hacer nada.

Menciona que la falta de confianza y respeto en su personal, lo orillaron a tener que dejar la tienda en manos del aseo cuando tuvo que asistir al taller de habilidades gerenciales, ya que ha recibido muestras graves de deslealtad y de falta de apoyo por el personal mencionado.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es adecuada, sin embargo, no utilizan un adecuado abordaje con los clientes. Se trabajó con cada uno de los vendedores, sin embargo la actitud de algunos fue poco abierta al diálogo, y a la recepción de comentarios, el ambiente en la tienda era de tensión entre los vendedores, claramente se identifican 2 bandos en la tienda con conductas diametralmente opuestas, unos están para servir y otros están para servirse.

**PROBLEMATICA DE LA TIENDA**

El gerente menciona que su principal problema es su personal, prácticamente trabajo solo tiene que estar cuidando de sus vendedores porque en cualquier momento puede recibir "una mala jugada" de parte de ellos, él solo recibe mercancía, supervisa todo lo que se entrega, porque si hay faltantes los vendedores se niegan a pagar un solo peso, abre y cierra la tienda, no recibe apoyo ni para levantar las cortinas, ya que los vendedores mencionan que es no es su función.

**Reporte No. 5**

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** ZITACUARO

**VENEDORES CAPACITADOS:**

FILADELFO REBOLLO  
JUN MANUEL REYES

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente se mostró interesado por el seguimiento y manifestó que es necesario dar mas cursos como este ya que motivan al personal.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Solamente se encontraba el Sr. Filadelfo Rebollo, el cual contaba con una imagen adecuada y su desempeño en cuanto al abordaje y cierre de venta fue correcto

**PRUEBAS VERBALES**

"El curso fue muy motivante" (vendedor)

"Voy a llevar el seguimiento del perfil del vendedor para que me ayude a tener un mayor control sobre su trabajo" (gerente)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CIUDAD HIDALGO

**VENEDORES CAPACITADOS:**

NORMA RODRIGUEZ P.

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente se mostró muy interesado, aunque menciona que la situación de la tienda (están por cerrarla) le dificulta la tarea de mantener motivado a su personal.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La atención que ofrece la vendedora es esmerada, se encontró que no utiliza correctamente la técnica de ventas en cuanto al abordaje y se le retroalimentó en ese punto para que mejore en sus ventas. Sin embargo, la amenaza del cierre de la tienda la tiene desmotivada.

**PRUEBAS VERBALES**

"Lo que nos dijeron en el curso, son mentiras a la empresa no le interesamos, esta tienda ya la van a cerrar, yo creo que deberían darnos la oportunidad de levantarla" (vendedora)

"Es importante que se le de seguimiento a la capacitación, voy a llevar a cabo las observaciones a todo el personal de la tienda y hasta mi mismo"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** ATLACOMULCO

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

JOSE CRUZ CARDENAS  
 ANTONIO HERNENDEZ C.  
 JESUS RUIZ CASTRO  
 JOSE LUIS CRUZ SANTIAGO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente se mostró abierto y dispuesto a trabajar mas con la imagen de los vendedores asi como, a supervisar el uso de una adecuada técnica de ventas y un abordaje adecuado

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es descuidada, aunque usan la playera con pantalón oscuro no conservan una imagen adecuada, utilizan los conceptos vistos en el curso, en cuanto al abordaje y cierre de venta, pero no practican la venta complementaria.

**PRUEBAS VERBALES**

"Los vendedores regresaron muy motivados del curso"

"La relación entre ellos ha mejorado pero todavía no es la adecuada" (gerente)

"El curso estuvo muy bueno, me ayudo a darme cuenta de los errores que comentemos con el trato a los clientes" (vendedor)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** TOLUCA 1

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

FROYLAN PEREZ P.  
 PEDRO CHAPULIN CORRAL  
 RAFAEL MONRROY O.  
 ADOLFO GOMEZ FLORES  
 LUIS ROMERO AGUILAR  
 BULMARO ESQUIVEL A.  
 FERNANDO PIVARAL S.  
 FELIX GONZALEZ RUBIO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente de la tienda se mostró muy positivo en cuanto a la capacitación y al seguimiento. Mencionó que sus vendedores habían regresado muy motivados del curso a trabajar muy duro,

Que el curso le había servido para reforzar sus conocimientos y su forma de pensar.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es adecuada. La atención que se brinda a los clientes es adecuada así como el ofrecimiento de alternativas y el cierre de venta.

El abordaje que realizan difiere del visto en el curso, por lo que se les reforzó este punto.

**PRUEBAS VERBALES**

"El curso me pareció muy bueno, fue muy motivante"

"Aquí nosotros tenemos un equipo de trabajo, el gerente es el líder, el nos apoya y nos impulsa."

"El curso me permitió darme cuenta que no estaba tratando al cliente como él se merece" (vendedor)

"Este tipo de cursos son buenos porque nos permite reforzar nuestros conocimientos. Además de mostrarnos el valor de la supervisión y la resistencia que generalmente mostramos para cambiar" (gerente)

*Reporte No. 9*



**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** TOLUCA 3

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

CARLOS NUÑEZ AYALA  
FABRIZIO CORTES TORRES

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente se mostró muy positivo hacia el seguimiento y comento que el curso había servido para que sus vendedores formaran un equipo de trabajo, y pregunto que los jefes de crédito cuando van a recibir capacitación, ya que su jefe de crédito se encuentra muy negativo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es correcta se observo que los vendedores ofrecen atención y servicio adecuados a los clientes se reforzó con ellos el abordaje apropiado.

**PRUEBAS VERBALES**

"El curso se sirvió mucho porque yo no me daba cuenta pero estaba tratando mal al cliente"

"La verdad es que hemos empezado a trabajar en equipo y nos resultado mejor"  
(vendedores)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** TENANGO DEL VALLE

**VENEDORES CAPACITADOS:**

EVARISTO DIAZ TERRON  
JOSE ISABEL LOPEZ Z.

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente menciona que el curso le pareció muy bueno, sin embargo las labores de la tienda le impidieron llevar un seguimiento para con sus vendedores. Se le entregó una copia del perfil del vendedor para que la anexe a los reportes de su tienda.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es adecuada pero por el clima del lugar utilizan chamarra lo que pierde la imagen de uniforme.

En cuanto a la atención al cliente su abordaje no es el adecuado y no identifican necesidades del cliente. Se les dio retroalimentación. Los vendedores se encuentran desmotivados por las bajas comisiones y la reducción de personal.

**PRUEBAS VERBALES**

" Yo le soy sincero en enero me voy, las comisiones son muy bajas y aqui hay muchas preferencias.

"Lo que vimos en el curso fue bueno pero en la tienda yo atiendo a los clientes como considero conveniente" (vendedores)

Son importes los cursos y sobre todo ver que se les da continuidad"

" Voy a llevar el reporte de los vendedores, aunque de alguna manera nosotros ya lo llevamos" (gerente)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** Toluca 4

**VENEDORES CAPACITADOS:**

MARIANO PEREZ G.  
GABRIEL MORALES

**ACTITUD DEL GERENTE**

La actitud del Gerente fue negativa, menciona que hay otras cosas mas importantes como el inventario y la caja como para perder el tiempo en dar seguimiento a los vendedores, ya que ellos deben ser responsables de su trabajo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es adecuada, realizan el abordaje e identifican las necesidades del cliente, se reforzó el abordaje múltiple.  
La exhibición de la tienda se encuentra desordenada por exceso de mercancía.

**PRUEBAS VERBALES**

"Piden y piden quisiera que estuvieran aqui un solo día para que vieran que no es tan fácil"

"De que sirve comprometerse con la empresa si cuando algo sale mal no recibimos apoyo de nadie" (gerente)

"El curso nos sirvió mucho ya que nos permitió ver la falta de atención que se le esta dando al cliente"

"El curso fue motivante" (vendedores)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CUERNAVACA 1

**VENEDORES CAPACITADOS:**

EMILIANO MARTINEZ T.  
 SILVIA FIGUEROA A.  
 MICAELA GLAVAN GONZALEZ  
 ELISEO GUERRERO BAEZ  
 TEODORO HERNANDEZA.  
 LAURA CAMIZALES  
 EVA OSORIO  
 ROBERTO NAVARRO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente mostró poco compromiso hacia la capacitación aunque menciona que el supervisa las tareas del vendedor y lleva sus récords de ventas por indicaciones del gerente de área

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores es adecuada se observo un correcto desempeño en el abordaje y cierre de ventas.

**PRUEBAS VERBALES**

"Los curso son buenos pero incongruentes con lo que pasa en las tiendas".

"Nosotros tratamos de aplicar lo que nos dijeron en el curso pero los jefes no lo aplican"

"En esta tienda no hay un equipo de trabajo, aquí nadie te ayuda"

"La verdad las comisiones han bajado mucho últimamente, ya no conviene trabajar (vendedores)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CUERNAVACA 5

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

SERGIO RAMIREZ TOVAR  
 RENE CRUZ B.  
 JAIME CAPRUSTRAN GARDUNO

**ACTITUD DEL GERENTE**

La actitud del gerente fue muy positiva, manifestó que el que se le dé seguimiento a las acciones de capacitación demuestra que existe un verdadero interés porque las cosas mejoren. Se comprometió a llevar el seguimiento del perfil del vendedor y a trabajar con un equipo para desarrollarse juntos.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen de los vendedores era adecuada se les reforzó que deben de llevar el uniforme.  
 Hay abordaje, sin embargo los vendedores no aplican del todo lo visto en el taller.  
 Los vendedores demostraron recelo hacia las acciones de seguimiento y manifestaron que el cambio que requiere la empresa debiera ir acompañada de mejoras económicas hacia el vendedor.

**PRUEBAS VERBALES**

"Estoy de acuerdo con lo que se vio en la capacitación pero el cambio no se puede dar de un momento a otro"  
 "Si la exhibición se encuentra así es porque no tenemos donde acomodarla"  
 "Lo que dijeron sobre la exhibición en el curso no lo podemos llevar a cabo porque las condiciones de la tienda no lo permitan"  
 "EL taller estuvo muy bien pero en la tienda es otra cosa"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CUERNAVACA 2

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

FRANCISCO TORRES B.  
FIDEL SANTOS APARICIO  
YOLANDA VITE HERNENDEZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente es nuevo en esta tienda, el asistió al taller de habilidades gerenciales como gerente volante, tiene 15 días en la tienda y se esta ocupando de ordenarla, razón por la cual no ha dado seguimiento a las tareas del vendedor.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores no aplican en ningún momento lo que se vio en el taller. La atención al cliente es deficiente y la actitud de los vendedores negativa, quieren hacer las cosas a su manera y esperar recibir antes de dar.

**PRUEBAS VERBALES**

"Yo atiendo al cliente pero si lo que va a comprar no deja una comisión que compense el tiempo que voy a perder en atenderlo y en ir por la mercancía hasta la bodega, además del gasto del colectivo, prefiero no venderle"

"Yo estoy aquí para ganar dinero, no para perder, en ocasiones el ir a la bodega representa un gasto que no se compensa con el pago de las comisiones que son tan bajas"

"Yo atiendo al cliente pero a mi manera y si veo que no me va a comprar mejor lo dejo"

"El curso fue muy bueno para motivarnos, pero aquí en la tienda las cosas son diferentes"

"No podemos perder tanto tiempo en atender a un cliente que a lo mejor ni nos compra, no podemos darle la atención como lo vimos en los videos, eso lleva mucho tiempo y aquí las comisiones son muy bajas, aquí hay que vender mucho para ganar poco"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CUATLA

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

OFELIA GARCIA LUCERO  
 JAVIER RICO V. FRANCISCO  
 FILIBERTO MARTINEZ ALCAZAR  
 MAGDIEL PIMENTEL HUERTA  
 ELISA SOSA A.  
 VICTOR AGUILAR G.  
 JOSE PEREZ GARCIA

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente manifestó sorpresa de que se le diera seguimiento a los cursos de capacitación y manifestó que la capacitación fue beneficiosa para su personal pero que los problemas de la tienda y la falta de un equipo de trabajo no le permiten darle seguimiento.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores muestran una imagen adecuada. SE observo el buen desempeño en cuanto a proceso de y cierre de venta, pero se encuentran muy desmotivados por la baja de comisiones y el poco compañerismo, así como, la poca confianza del gerente hacia ellos.

**PRUEBAS VERBALES**

"Yo vendí doscientos mil pesos en un mes y saque una comisión de \$500.00, eso no me parece justo, en los últimos 6 meses las comisiones han bajado mucho"  
 "Aquí un vendedor le hace de toso, hay que limpiar, hay que hacerle de bodeguero, hay que hacer inventario y si te queda tiempo puedes vender"  
 "El curso me hizo reflexionar sobre lo que quiero hacer de mi vida y creo que ya no tengo nada que hacer, he dado mucho para la empresa y he recibido muy poco"  
 (vendedor con 8 años en la empresa)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** YAUTEPEC

**VENDEDORES CAPACITADOS:** JULIA SAAVEDRA DIAZ  
CARLOS GUTIERRES B.

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente se mostró poco interesado por la capacitación y menciona que hasta el momento no le ha dado seguimiento a las tareas de capacitación. Ya que la solicitud de tantos reportes le impiden dedicarse mas al trabajo operativo. Se le hablo acerca de la importancia de que el sea quien le de seguimiento a las tareas del vendedor.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores cuentan con una imagen adecuada. En cuanto a la atención a clientes hay abordaje y cierre de ventas.

**PRUEBAS VERBALES**

"Hay poco apoyo por parte de la planta para agilizar tramites, parece como si fuera esto una burocracia" (gerente)  
"No hay apoyo por parte de los compañeros vendedores aquí cada quien se las arregla como puede"



**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** JOJUTLA

**VENDEDORES CAPACITADOS:**

JOSE ELIGIO GARCIA  
 JERONIMO JERONIMO A.  
 ELVIA MALDONADO  
 GAMALIEL GLAVEZ ROSALES  
 ALEJANDRO GUTIERREZ ZAVALA

**ACTITUD DEL GERENTE**

La Actitud del gerente fue positiva, sus comentarios fueron que su personal habia regresado muy motivado a la tienda aunque menciono que el curso para los gerentes duro muy poco tiempo. Se comprometi6 a llevar el seguimiento del perfil del vendedor y aplicar el contrato de grupo con su personal.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La presentaci6n de todos los vendedores es adecuada. En la atenci6n de clientes se les reforz6 el abordaje, asi como, la identificaci6n de necesidades de los clientes a cada uno de los vendedores.

**PRUEBAS VERBALES**

"Lo que mas me impacto del curso fue que me di cuenta que yo estaba tratando mal al cliente"

"El gerente ahora nos esta apoyando mas, con los clientes"

"Vamos a cambiar pero eso se va a llevar un poco de tiempo, estamos acostumbrados a abordar a los clientes de diferente manera a la que vimos en el curso" (vendedores)

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SAN MARTIN

**VENDEDORES CAPACITADOS:** MA. ANGELICA MORENO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente menciona que el taller le sirvió de mucho a la vendedora, sobre todo en el abordaje, además que se les informo sobre la nueva estructura de la empresa.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen cumple con los requerimientos del perfil, durante la labor de venta no se ofrecieron alternativas de articulos debido a la falta de conocimiento del producto, para lo cual se sugirió que se estudiaran los manuales de los articulos para conocer su funcionamiento, ventajas y beneficios que ofrecen a los clientes.

**PRUEBAS VERBALES**

"El taller fue interesante, sobre todo porque nos informaron sobre que es la empresa.

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SABINAS; HIDALGO

**VENEDORES CAPACITADOS:**

SAN JUANA FLORES

**ACTITUD DEL GERENTE**

Es abierta hacia el cambio, el problema que se ha presentado ha sido por la falta de iniciativa y desmotivación por parte de la vendedora, que esta molesta por las comisiones.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

No esta llevando a cabo lo que se vio en el taller, la actitud hacia el cambio es negativa, durante la confrontación reconoció que su actitud no era la adecuada y que es necesario poner mas empeño de su parte para mejorar la atención al cliente y aumentar sus comisiones.

**PRUEBAS VERBALES**

"Las antenas parabólicas para algunas zonas de Monterrey, no son un lujo son una necesidad, sobre todo para nosotros que debemos mostrar un a exhibición excelente."

"Da gusto ir a talleres como al que asistimos, la verdad nos motivo a trabajar mas duro, sobretodo ahora que contamos con mercancía".

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CADEREYTA

**VENEDORES CAPACITADOS:**

MANUEL CERVANTES  
CASIMIRA CASTILLO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente observo un cambio positivo en sus vendedores al regresar del taller, mejoraron en su abordaje y sobre todo que llegaron muy motivados. Esta involucrado en la capacitación y supervisión de su personal, fomenta un actitud positiva y de trabajo en equipo realizando juntas de trabajo, para mantenerlos informados y revisar el trabajo que se lleva a cabo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores están aplicando lo visto en el taller, se comprometieron a turnarse los articulos nuevos que van llegado a la tienda para conocerlos, manejarlos y así tener elementos que les permitan manejar mejor las objeciones del cliente.

**PRUEBAS VERBALES**

"El taller fue muy oportuno, para los vendedores, así como para el operador el único motivo de ir al taller era el sueldo, les preocupaba cuanto iban a ganar y cuando regresaron estaban muy motivados pata trabajar y con ideas nuevas para atender a los clientes".

"Es importante que lleguen los uniformes, ya que este presionara a la gente para que cambien su forma de vestir."

Ojalá y no bajen el apoyo en surtimiento de mercancía con el tiempo, eso atrajo mucho a la clientela."

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SANTO DOMINGO

**VENEDORES CAPACITADOS:** SERGIO MEZA

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente se intereso por el seguimiento, el no asistió al taller y solicito información a sus compañeros durante la visita pidió información sobre la aplicación del perfil, exhibición y rendimiento sobre la inversión mostrando disposición para llevar a cabo las politicas que marca la empresa para mejorar la imagen y la atención en la empresa.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

No se cumple con el perfil y la exhibición no es la adecuada debido a la falta de exhibidores para la mercancia, el abordaje es apropiado pero no se cuenta con un buen conocimiento del producto.

**PRUEBAS VERBALES**

"Es bueno que hagan estas visitas en tiendas, en mi caso es importante verificar la información que obtengo y despejar dudas sobre los nuevos sistemas de trabajo".

"NO hay equipo de trabajo los vendedores están renuentes al cambio y molestos por las bajas comisiones."

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** MEZQUITAL

**VENEDORES CAPACITADOS:** PATRICIA RAMIREZ N.

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente no asistió al taller, pero manifestó interés en el programa, ya que vio mejoras en el abordaje y atención al cliente.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Durante el tiempo de la visita no se presentó ningún cliente para realizar la observación.

**PRUEBAS VERBALES**

"Hubo cambios en el abordaje y atención, antes nos peleábamos, ahora tratamos de atender al cliente sea quien sea"

"Tengo miedo no se que va a pasar con la nómina"

"El trabajo se esta haciendo en equipo, todos cooperamos con alguna actividad"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SABINAS: COAHUILA.

**VENEDORES CAPACITADOS:**

ABIGAIL DE LA ROSA T.  
LUIS A. LARA R.

**ACTITUD DEL GERENTE**

Es positiva, sus vendedores al igual que los vendedores han tratado de llevar a cabo lo que vieron en el taller, no lo han podido llevar a cabo en su totalidad por los cambios y trabajo que han tenido en la tienda.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores efectuaron correctamente el abordaje a las clientes, detectando las necesidades del cliente y ofreciéndoles alternativas, solicitaron cursos de conocimiento del producto, para lo cual se les sugirió revisar los manuales de los artículos y checaran su funcionamiento.

**PRUEBAS VERBALES**

"Todo ha mejorado, los créditos, la mercancía, le estamos echando ganas al trabajo, el taller no ayudo mucho para mejorar la atención, nos falta pero estamos mejorando"

"Vamos a dar lo mejor"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** LERDO

**VENEDORES CAPACITADOS:** CONCEPCION VILLA

**ACTITUD DEL GERENTE**

Considera que la capacitación y supervisión es conveniente y ha tratado de llevar a la practica lo visto en las sesiones de entrenamiento, pero le ha sido difícil debido a tantos cambios y sobretodo por las comisiones bajas para vendedores que están a la expectativa de lo que sucederá en diciembre y enero con la nómina

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

El abordaje no fue el apropiado, la detección y manejo de objeciones fueron correctas, el perfil del vendedor se cumple en todos los aspectos.

**PRUEBAS VERBALES**

"Yo tengo una familia que mantener y si el sueldo no me ayuda, tendré que buscar otro trabajo".

Me siento inseguro en mi trabajo, han despedido a mucha gente".



**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SAN CARLOS

**VENEDORES CAPACITADOS:** MOISÉS HINOJOSA R.

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente manifestó que el taller le sirvió de mucho a su vendedor, pero que el uniforme era poco practico para los tiempos de frio.

Lleva un seguimiento del trabajo de sus vendedores, se le proporciono un perfil del vendedor para que este se lleve a cabo, quedo convencido de la importancia de la imagen de los vendedores. situación que considera se ira dando con el tiempo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La labor de venta se dio de manera correcta y el vendedor manifestó que su guardarropa lo ira cambiando poco a poco, sin descuidar en ningún momento la calidad en la atención al cliente.

**PRUEBAS VERBALES**

"Este tipo de taller nos hacen sentir que somos todos importantes para la empresa.

"Ahora los gerentes no solamente tenemos el nombre, si no las funciones y es muy bueno, así podremos dar respuestas rápidas al cliente y mejorar la imagen tan dañada de la empresa.

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** MONTEMORELOS

**VENEDORES CAPACITADOS:**

FERNANDO VAZQUEZ  
PEDRO ALEJO

**ACTITUD DEL GERENTE**

La gerente se mostró abierta, no se ha puesto en practica el seguimiento del perfil, comento que el cambio ha beneficiado, ya que se agilizo el crédito y la empresa se interesa por la capacitación del personal, cosa que no habia sucedido.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

El perfil y la labor de ventas se efectuaron correctamente.

Solicitaron apoyo para cursos de conocimiento del producto, se les sugirió la alternativa de revisar y practicar la operación de la mercancía.

**PRUEBAS VERBALES**

"El cambio nos ha beneficiado en el surtimiento de mercancía, los créditos son mas rápidos, antes teníamos que consultar todo a estanzuela"

"El trabajo en equipo mejoro mucho después del taller, de verdad nos motivo a trabajar para ser mejores como personas y empleados."

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** LINARES

**VENEDORES CAPACITADOS:**

LUISA ELIZANDO G.  
ELVIA SANCHEZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

Es un inicio el Gerente mostró una actitud negativa en cuanto al cambio, ya que ha tenido problemas con el sistema y los servicios de reparación de mercancía, después de la confrontación reconoció que son mas los beneficios y ventajas que ofrece el nuevo sistema, sobre todo en la importancia que tiene para la empresa el recurso humano.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

En el tiempo de seguimiento en tienda no se presentaron clientes, únicamente se llevaron a cabo pagos y solicitudes de crédito, los cuales fueron atendidos de manera eficiente.

**PRUEBAS VERBALES**

"Nos estamos haciendo a la idea de que no vamos a salir de la tienda para vender, ahora va ser mas dificil, mucha gente vive en rancherías nosotros íbamos a buscar la venta, ahora a ver que pasa"

"Deben despejarnos las dudas que vayamos teniendo mas rápido el cliente no va estar esperándonos todo el tiempo"

"No haremos lo que los patos, regresar caminando cuando podemos volar"

"Nos queremos quedar y trabajar pero solo si vemos resultados nos vamos a ir"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SALTILLO

**VENEDORES CAPACITADOS:**

IRMA SANCHEZ  
 JOSE A. BENTACUR  
 GUSTAVO LEAS  
 JORGE L. SERRANO  
 TAMAS M. LAREDO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente se siente desmotivado debido a la baja de los sueldos. Su personal después del curso llega con ganas de trabajar pero renuentes al cambio del vestuario, se ha tratado de aplicar en la medida de lo posible lo visto en el taller, pero la desmotivación por el dinero se mantendría hasta ver resultados en diciembre-enero.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores no realizan el abordaje apropiado, dejan que el cliente se pasee demasiado por la tienda con riesgo de que se vaya, en cuanto a la detección de necesidades se hace rápidamente pero es necesario reforzar conocimiento del producto, actividad que va a llevar a cabo el gerente junto con los vendedores.

**PRUEBAS VERBALES**

"A partir del cambio y el taller la supervisión ha sido estricta por los regionales, anteriormente estábamos abandonados"

"Realmente lo del sueldo nos afectó mucho, pero nada de lo que nos están pidiendo es imposible."

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** PARRAS

**VENEDORES CAPACITADOS:** ELIUD GARCÍA LUCIO

**ACTITUD DEL GERENTE**

La gerente de la tienda detecto cambios en cuanto al abordaje, las preguntas que ahora hacen al abordar al cliente son diferentes y dan buen resultado con los clientes.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

El abordaje, así como la imagen son correctas los puntos que se reforzaron fueron explicación de garantías y sistemas de créditos.

**PRUEBAS VERBALES**

"El taller fue bueno ahora sabemos que preguntas no debemos hacer al cliente, cuando nos acercamos a ellos y como tratarlos"

"Tenemos que echarle muchas ganas, sobre todo en la mercancía nueva y los sistemas".

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** CONSTITUYENTES

**VENEDORES CAPACITADOS:**

DOLORES TORRES P.  
CATARINO QUIÑONES

**ACTITUD DEL GERENTE**

El gerente se vio muy interesado por las observaciones, el taller le ayudo a reforzar la motivación en su gente y realizar un buen trabajo en equipo que permita el solucionar cualquier problema y adaptarse mas rápido al cambio.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

El perfil del vendedor es el correcto, en cuanto a la técnica de ventas se esta llevando a cabo de acuerdo al taller.

**PRUEBAS VERBALES**

"Este cambio es muy bueno, si mejora realmente el sueldo y con mi esfuerzo mantenerlo, adelante, le estamos echando ganas"

"El curso nos ayudo a darnos cuenta de que comentemos errores al atender a los clientes y tenemos que corregirlos".

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** PABLO LIVAS

**VENEDORES CAPACITADOS:**

MARTÍN MARTINEZ  
ISIDRO MATA

**ACTITUD DEL GERENTE**

Fue de mucho interés por el seguimiento y saber cuales son los puntos de mejora en los vendedores y así verificar los que el ya ha detectado en la supervisión del trabajo. Los cuales se confirmaron, se proporcionaron al Gerente posibles alternativas para mejorarlos.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La imagen del vendedor no cumbre con el perfil, en específico en la ropa y cuidado del afeitado, en la técnica de venta no se ofrecen posibles alternativas al cliente. Puntos que se trabajaran junto con el gerente mediante la supervisión y aplicación del perfil de manera continua, así como reforzamiento en el conocimiento del producto.

**PRUEBAS VERBALES**

"Una cosa si nos quedo bien claro, sino trabajas no ganas"

"Sugiero que se siga llevando el seguimiento en las tiendas y den mas cursos de capacitación"

"El taller aparte de que no ayudo a mejorar como seres humanos y vendedores, nos informo sobre las dudas sobre la nueva dirección.

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** PINO SUAREZ

**VENEDORES CAPACITADOS:**

LAURA GARCÍA  
 ARMANDINA OROZCA  
 JORGE A. CASTILLO  
 JOSÉ L. MARTINEZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente argumento que ha llevado seguimiento a las actividades de sus vendedores, pero al momento de las observaciones se detectaron algunos puntos a mejorar.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los vendedores no abordaron a los clientes, estaban mas concentrados en la limpieza de mercancía y acomodo de la misma

**PRUEBAS VERBALES**

"A veces nos dicen una cosa del uniforme y al otro día otra, estamos confundidos"

"Hemos tratado de formar un verdadero equipo de trabajo."



**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** VALLE VERDE

**VENEDORES CAPACITADOS:**

OLGA L. RODRÍGUEZ  
KARINA MELCHOR

**ACTITUD DEL GERENTE**

Total disposición en la aplicación de los nuevos sistemas, su personal y el se están coplando como grupo ya que el gerente y uno de los vendedores son nuevos en la tienda.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Durante las Observaciones se reforzaron los sistemas de crédito que no se manejaban con mucha seguridad por parte de una de las vendedoras.

**PRUEBAS VERBALES**

"Es acertada la visión que se plantea en el taller, era muy necesaria esta capacitación para todos, esto tranquilizo a la gente, había mucha incertidumbre sobre lo que iba a pasar con nosotros y la empresa"

"Es necesario depurar el recurso humano para que esto arranque"

"la gente todavía no tiene bien puesta la camiseta"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** MEGA DIAZ ORDAZ

**VENEDORES CAPACITADOS:**

PEDRO MEDINA  
LORENZO CASTRO

**ACTITUD DEL GERENTE**

LA Gerente de la tienda no se encontraba, era su día de descanso.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Los Vendedores de nuevo ingreso no abordan al cliente, mencionaron que a ellos nadie les ha dicho como debe de estar la exhibición y como realizar la labor de venta. LA imagen no se cumplió debido a que se encontraban realizando reacomodo de exhibición y limpieza de la tienda.

**PRUEBAS VERBALES**

"El taller esta fuera de la realidad de las tiendas, es desmotivante tener mercancía que no funciona y que esta en muy mal estado"

A mi nadie me ha dicho como deben de estar las T.V. yo no soy el responsable"

"Por quedarme a colaborar no me dejaron ir al curso (vendedor)"

"El gerente no me dejo ir al curso por que yo tenia que abrir"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** SAN PEDRO

**VENEDORES CAPACITADOS:**

IMELDA MEZA  
MA. TERESA ALVARADO

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente se vio muy interesado, tiene poco tiempo de haber recibido la tienda y ha llevado a cabo los puntos del taller, se le proporcionó el perfil del vendedor para asegurar una imagen adecuada y una buena atención.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

En la Observación se reforzó el abordaje alternativo con las vendedoras, la afluencia de clientes fue muy buenas, en ocasiones no prestaban atención a la llegada de clientes a la tienda para abordarlos, mientras atendían a otros.

**PRUEBAS VERBALES**

"El curso nos facilitó las cosas y más aún con el apoyo que tenemos"

"Ahora solo vamos a recibir el sueldo de lo que hemos trabajado"

"Hacia falta un cambio nos hace falta capacitación para realizar el trabajo"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** JUAREZ

**VENEDORES CAPACITADOS:** CARLOS BERNAL

**ACTITUD DEL GERENTE**

Esta muy motivado y con ganas de trabajar bajo las nuevas políticas, la capacitación para el y su gente fue muy importante, sobre todo el seguimiento que permitirá llevar a cabo los sistemas de trabajo.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

El reforzamiento que se llevo a cabo fue en cuanto mantener limpia la exhibición, sobre todo en el interior de la mercancía. En la tienda se han incrementado el numero de clientes que acuden a ella, por lo cual comento el vendedor que es necesario el apoyo de un vendedor mas.

**PRUEBAS VERBALES**

"Se me amontono todo el cambio y un mes fuerte en ventas, pero con la capacitación se facilito todo"

"La Gente que se va a quedar es aquella que quiere trabajar de verdad"

"Es como si hubieran pasado a la empresa por un cedazo"

"Deberian de venir mas seguido a checar las tiendas eso nos permitiría hacer mejor las cosas, los regionales con tantas cosas no tiene mucho tiempo."

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** DIAZ DE BERLANGA

**VENEDORES CAPACITADOS:**

ERICK LA BASTIDA

**ACTITUD DEL GERENTE**

El Gerente de la tienda no asistió al taller, por lo cual se le informo sobre el programa y el seguimiento que se lleva a cabo en las tiendas, se mostró muy entusiasmado y se comprometió a llevar a cabo el seguimiento en sus tiendas.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

El vendedor se mostró motivado el taller le ayudo a modificar algunas actitudes que no eran adecuadas al momento de atender al cliente.

**PRUEBAS VERBALES**

"Es buena la supervisión que estamos teniendo ojalá que no caiga al sistema anterior y siga dando capacitación y no nos dejen a la buena de Dios"

"El curso fue excelente, pero debió de durar mas tiempo."

LA entrega se mercancía se esta dando, pero se maneja como antes, si no aceptamos la mercancía, es por que tenemos mucha y no es lo que necesitamos, se molestan en almacén.

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** AZTLAN

**VENEDORES CAPACITADOS:**

LETICIA ARREDONDO  
MARCELA RUIZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

Es positiva y considera que se debe trabajar mas con los vendedores, su actitud no es muy diferente a la que ya se vivia bajo el sistema anterior, los vendedores no quieren cooperar mucho y se respaldan bajo la premisa de que el sueldo es muy bajo y eso bloque la capacitación que se dio.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

Las observaciones no se realizaron porque no se presentaron a trabajar las tres vendedores, una se reporto enferma, la segunda que era su día de descanso y la ultima no se presento.

**PRUEBAS VERBALES**

"No hay equipo de trabajo"

"No mejora la actitud de las vendedoras, no aprovecharon la capacitación, que considero fue buena, ni tampoco los recursos que nos están dando como la mercancía y el crédito rápido."

"Las cosas han mejorado muchisimo, pero falta mas compromiso por parte de todos."

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**TIENDA:** ESCOBEDO

**VENEDORES CAPACITADOS:**

LOURDES ALVAREZ

**ACTITUD DEL GERENTE**

Esta desmotivado por la posible reubicación y el cambio a tienda de remate, durante la visita reconoció que el apoyo que están tendiendo es bueno pero que hay desventajas como el cobro de flete, así como la mercancía que van a ofrecer en la tienda no funciona, piensa que esto no le va ayudar a cubrir su cuota.

**OBSERVACIONES AL VENDEDOR**

La labor de venta se hace correctamente, pero esta muy adigusto con el sueldo.

**PRUEBAS VERBALES**

"Las Ventajas es que tenemos mercancía pero se cobra el flete"

"En estos momento la mercancía de remate esta en muy mal estado"

**REPORTE DE SEGUIMIENTO EN TIENDAS**

**PRUEBAS VERBALES**

"A los vendedores les sirvió mucho el curso, ya que mencionaron que ahí vieron lo que no deben hacer y ahora se cuidan mucho de no hacerlo".

"Ahora a fin de mes hice una junta donde le entregue un "MEMO" al mejor vendedor felicitándolo por sus ventas, como una forma de motivarlo, como lo dijeron en el curso".

"Me gustaría que les dijera a los jefes de Wester Unión, que esto ha creado muchos problemas por aca, el teléfono aumento de \$1,500.00 a \$4,000.00, obviamente esto aumenta mis gastos y disminuye mis utilidades, es decir, afecta a mi bolsillo, ¿Cómo me van a pagar eso?, no me conviene pagar Wester".

"LA verdad, no creía que fueran hacer eso del seguimiento tan rápido, yo dije en 2 ó 3 meses, pero no tan rápido".

Creo que ahora si esta cambiando, ¿Cuándo se había dado un curso para gerentes?, en el tiempo que llevo, que son 4 años, nunca se nos había llamado a curso".

"El curso fue muy útil para mis vendedores, regresaron muy motivados y con ganas de trabajar".

"El curso nos sirvió mucho, hay compañeros que cambiaron mucho, ahora atienden mejor a los clientes".

"Hay muy poca comunicación con el gerente de área, el nada mas llama para regañar pero nunca los hace para motivarnos.

"Mándenos el catalogo del vendedor que nos enseñaron en el curso, nos hace falta".

"Me gustaría que nos respondieran esta pregunta, ¿Por qué la nómina nunca llega a tiempo? Siempre llega de 2 a 3 días después".

"Al Gerente de área no lo conocemos, yo creo que debería de venir y que nosotros sintiéramos su apoyo, nada más llama para regañar".

Yo me siento desmotivado por mi regional, apoya más a puebla 1 y a las otras tiendas nos descuida".

"Los vendedores regresaron muy motivados del curso, ahora participan más y ya no es necesario estar sobre de ellos para que hagan las cosas, esa motivación se ha mantenido hasta ahora".

"En el curso aprendimos como es que hay que abordar a los clientes pero en la practica se nos olvida hacerlo"



En el curso nos dijeron que nuestra opinión es importante pero llegamos a la tienda y el jefe administrativo nos trata mal y dice que lo que nosotros opinemos nadie le importa".

"La Gerencia de área nunca nos ha visitado, yo ni siquiera lo conozco, dicen que es un señor muy enojon y siempre que nos hable solo es para regañarnos; jamas me ha llamado para reconocer mi trabajo y eso es desmotivante".

"El curso me pareció muy bueno nos dijeron muchas cosas que nosotros desconocíamos".

"Wester en realidad, significa mucho trabajo, responsabilidad y riesgo para nosotros y no vemos nada claro".