

302925 / 24.

“ UTILIZACION DEL VIDEO COMO APOYO
DIDACTICO EN LA CAPACITACION DE
VENEDORES DE PISO ”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

MARIA ALMELA DE LA LAMA-NORIEGA

HILDA CRISTINA CARREON ORTEGA

DIRECTORA DE TESIS:

LIC. MA. ANTONIA ELBA GAMA

MEXICO, D. F.

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.

A mis abuelos, María y Felipe, porque estén donde estén, siempre están conmigo.

A mi madre por llenar cada instante de fortaleza, entusiasmo y amor.

A mi tío Felipe por ser un padre para mí.

A mi hermana Amparo por su cercanía y alegría.

A mi hermana Nuria por su complicidad y ternura.

A mi sobrina Ma. Fernanda por ser la luz.

A la tía Beti por sus sabios consejos y cariño.

A Cecilia Margaona por su incansable apoyo y afecto.

A la Hilda de ayer y a la Cristina de hoy, porque sin ella este milagro no hubiera sucedido.

GRACIAS

María

¡A ti Señor!

A mi papá y mis hermanos con todo mi cariño.

A mi mamá y mis hermanas por su constante ejemplo de tenacidad, apoyo y cariño siempre incondicional.

A ti Jorge porque siempre estarás en mi corazón.

A Felipe de la Lama y a la Lic. Cecilia Margaona, por compartir su experiencia y tiempo. Por siempre mil gracias.

Al Departamento de Educación Inicial, por su enseñanza, formación y apoyo.

A todos mis sobrinos y mi ahijada con todo mi amor.

A las familias : Machado Carreón, Ortega Padilla, Ethiene Carreón, de la Lama-Noriega, Álvarez Ortega, Cabrera Ortega, y Ocampo Ortega por sus palabras de aliento, cariño y apoyo.

Porque han sido mis ejemplos a seguir y con todo mi cariño para : Estela Haag, Mercedes Cortina, Martha Serralde, Nilda P. Chacón, Gladys Novoa, Guadalupe Rodríguez L., Rosy Chairez, Laura Sánchez O., Silvia Olgún y Dalia R. Escobar R.

A mis grandes amigos : Esther Saab, Marisol Arciniega, Lucy Sosa, Isabel Vargas, José Luis Jiménez R., Javier Santos, Martha Lilia Ocegueda, Josefina Pulido y Gregorio Hernández.

A ti Maria siempre "a saber..." y por siempre "nada personal".

GRACIAS

Hilda Cristina

AGRADECIMIENTOS

Dra. Elisa Margaona

Dr. Jaime Grados

Lic. Ma. Antonia Elba Gama

Ing. Joaquín Berruecos

Que por su interés y apoyo hicieron posible este trabajo.

Agradecemos también a : Laura Acosta, Gabriel Huitrón G., Mirza Martínez Miró, Ma. Elena Ortiz, Maritza Soto A., Ruperta y Lupercia por su tiempo y ayuda siempre oportuna e incondicional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO PRIMERO

"ANTECEDENTES"

	PÁG.
1.1. ROLES DEL PSICÓLOGO	1
1.2. APRENDIZAJE EN ADULTOS	6
1.3. LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	15
1.4. TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN EN CAPACITACIÓN	27

CAPÍTULO SEGUNDO

"MERCADO DISTRIBUTIVO"

2.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	38
2.2. TIPOS DE TIENDAS Y HERRAMIENTAS DE COMPETENCIA	46
2.3. CARÁCTERÍSTICAS DEL VENDEDOR DE PISO	54
2.4. EL CLIENTE	59

CAPÍTULO TERCERO

"TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y APOYOS DIDÁCTICOS"

3.1. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	66
3.1.1. Técnica de Inducción	66

	PÁG.
3.1.2. Capacitación en el Puesto	70
3.1.3. Capacitación por Instrucciones del Puesto	74
3.1.4. Técnica de Moldeamiento	76
3.1.5. Aprendizaje Programado	79
3.1.6. Capacitación Vestibular o Simulada	80
3.1.7. Capacitación por medio de Pláticas o Conferencias	82
3.1.8. Instrucción con Apoyo de Computadoras	86
3.1.9. Técnicas Audiovisuales	88
3.2. APOYOS DIDÁCTICOS	94

CAPÍTULO CUARTO

“PRESENTACIÓN Y DESARROLLO EN MÉXICO DE LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE”

4.1. ORIGEN DEL CURSO : “LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE”	114
4.2. DESARROLLO DE LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE	117
4.3. LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE COMO APOYO DIDÁCTICO	130

CAPÍTULO QUINTO
"METODOLOGÍA"

	PÁG.
5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	133
5.2. HIPÓTESIS	134
5.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES	135
5.4. DISEÑO DE LA MUESTRA	136
5.5. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	139
5.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	145
5.7. DISEÑO ESTADÍSTICO	146
5.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	156
CONCLUSIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	161
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

Hoy, al encontramos en la puerta de entrada del siglo XXI, el comercio a través de las tiendas sigue siendo el medio de distribución más importante. Los clientes buscan calidad no sólo en los productos sino también, y con mayor énfasis, en los servicios. Es en este punto donde la capacitación oportuna y adecuada del personal que los brinda juega un papel relevante.

En la Constitución Mexicana, el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento está establecido en el artículo 123, lo cual reafirma el protagonismo que ésta tiene en el desarrollo de nuestro país.

Entendemos como capacitación “la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”, (Pain 1997).

Para el psicólogo sumergirse en el mundo de la capacitación resulta apasionante ya que es una actividad altamente creativa. Es un reto el encontrar la forma exacta, la ideal, para capacitar a un grupo de personas que pondrán en práctica lo aprendido en su área laboral.

En este trabajo se estudia el caso específico de los vendedores de piso, que son el contacto directo con el cliente, los que dan servicio y los que registran una venta. Para su capacitación se propone el curso de La Técnica de la Venta al

Detalle, integrado por cinco módulos que cuentan con los lineamientos necesarios para empezar y cerrar una venta adecuadamente, éstos son :

- ◊ La Atención Inicial Efectiva.
- ◊ Cómo Motivar al Cliente a Comprar.
- ◊ La Argumentación Convincente de la Venta.
- ◊ El Aumento Progresivo de la Venta.
- ◊ El Cierre Efectivo de la Venta.

A lo largo de la historia, se han utilizado diversos apoyos didácticos para enriquecer el proceso de capacitación. Hemos elegido para esta investigación el video por considerar que "ahorra considerablemente el tiempo, pues resume en minutos lo que se explicaría oralmente en horas y además permite el traslado por medio de la imagen a varios lugares a la vez sin necesidad de desplazarse. También activa los procesos cognoscitivos, mejora la memorización e incrementa el interés por el conocimiento", (González Castro 1985).

Un factor importante que se incluye en este trabajo es que el material, en este caso el video, está realizado específicamente para aquellas personas que van a ser capacitadas y está apegado a su cultura e idiosincrasia. Para evitar así que las diferencias de lenguaje, situaciones, etc. anulen las bondades del apoyo didáctico y resulte contraproducente.

El objetivo de esta tesis es demostrar con un caso particular, vendedores de piso, que el uso del video como apoyo audiovisual mejora el proceso de aprendizaje durante la capacitación.

Hoy México se enfrenta a una infinidad de retos, por lo que es una prioridad el que todos estemos habilitados, lo mejor posible, en la actividad que hemos elegido desempeñar.

CAPÍTULO 1
ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

1.1 ROLES DEL PSICÓLOGO.

La **psicología** es el estudio científico del comportamiento humano y de los procesos mentales. El término **psicología** proviene de las palabras griegas: *psyche* (alma) y *logos* (estudio), y revela que la definición, en sus orígenes, se refería al estudio del alma (más tarde de la mente). Un estudio científico implica el uso de herramientas tales como: la observación, la descripción y la investigación experimental para reunir información y posteriormente organizarla. El comportamiento incluye, en su más amplia definición, aquellas acciones que se pueden observar con facilidad, tales como la actividad física y la expresión oral, así como otros procesos mentales, que no pueden ser observados directamente, tales como la percepción, el pensamiento, el recuerdo y los sentimientos.

Los psicólogos no se contentan con la descripción del comportamiento. Van más allá : intentan explicarlo, cómo predecirlo y modificarlo para mejorar la vida de la gente y de la sociedad en general.

Las siguientes descripciones de especialidades psicológicas muestran las diferentes áreas en que pueden desarrollarse los psicólogos :

- ◊ **Psicología Clínica.**
- ◊ **Psicología Educativa.**

- ◊ **Psicología Social.**
- ◊ **Psicología Experimental.**
- ◊ **Psicología del Trabajo o Industrial.**

- ◊ **Psicología Clínica:** Actualmente constituye el más grande sector particular de trabajo psicológico; ésta, cumple principalmente una tarea descriptiva y es primordialmente teórica y práctica en sus fines y métodos. "La tarea principal del psicólogo clínico es idear técnicas que llevarán a cabo satisfactoriamente un ajuste o reajuste del individuo a su medio".¹

En su esfuerzo por cumplir este amplio propósito, el psicólogo clínico utiliza algunas técnicas de observación, medición o análisis que le permitan rendir una apreciación de las capacidades del individuo, de su historia de hábitos y de sus características generales de conducta, es decir, "hace de la personalidad mal ajustada su campo de estudio y, mediante el uso juicioso de procedimientos terapéuticos, trata de adaptar al individuo para que se restablezca la armonía".²

- ◊ **Psicología Educativa:** Se orienta a contestar las preguntas más importantes que se pueden formular acerca de la conducta humana. En otros tiempos la psicología de la educación se ocupó casi exclusivamente del proceso de adquirir las herramientas fundamentales de la educación escolar: lectura, escritura, ortografía, destrezas del lenguaje y operaciones matemáticas fundamentales. Al ampliarse los horizontes educativos hasta el punto de que

¹ Papalia E. Diane "Psicología". México, Ed. Mc Graw Hill, 1994, pág. 4

² Op. Cit pág. 5

hoy se reconoce que el proceso educativo ni se limita al salón de clases, ni cesa bruscamente al terminar el periodo institucional. Naturalmente se ha producido un aumento correspondiente de la gama de intereses abarcada por la psicología de la educación que trabaja directamente con los niños, sus padres y sus maestros para ayudarles a obtener el mayor provecho de sus años escolares.

- ◊ **Psicología Social:** La psicología y las ciencias sociales son, principalmente, un producto del siglo XX. Los métodos de la ciencia tardaron en aplicarse a los problemas sociales por la razón de que la realización de un control de variables satisfactorio, es extraordinariamente difícil a causa de la complejidad de las situaciones que se han de investigar.

Los psicólogos sociales usan sus conocimientos para resolver los problemas prácticos que surgen en las relaciones públicas, en la publicidad, en comunidades compuestas por miembros de raíces étnicas diferentes, en los lugares de trabajo y en casi todas las situaciones en que la gente se relaciona.

- ◊ **Psicología Experimental:** Los psicólogos experimentales estudian procesos psicológicos básicos, tales como la sensación, la percepción, el aprendizaje, la memoria, el conocimiento, la motivación y la emoción. Trabajan principalmente en los laboratorios y utilizan tanto animales como seres humanos en sus investigaciones.

Antes de que un investigador emprenda un proyecto determinado, deberá desarrollar una teoría tentativa para explicar un comportamiento concreto.

Basándose en esta teoría el investigador generará una o varias hipótesis. Una hipótesis es una conjetura, un pronóstico sobre los resultados del estudio. El investigador comprueba estas hipótesis realizando una investigación, recopilando sistemática y objetivamente los datos. Los datos representan la información recopilada, un conjunto de hechos (tales como las puntuaciones en los test). Posteriormente el investigador los interpreta al analizarlos, utilizando diversas técnicas estadísticas. A menudo los investigadores modifican considerablemente sus teorías originales a medida que la investigación las va refutando. El teorizar es una parte importante de este proceso, ya que las teorías proporcionan un armazón para organizar los descubrimientos de las investigaciones y para encajarlos en nuestro estado general de conocimientos.

- ◊ **Psicología del Trabajo o Industrial:** Los problemas de esta esfera han de encontrarse en el campo de la industria, por una parte, y de la constitución psicológica del individuo por otra. La psicología industrial se ocupa del ajuste del trabajador a su empleo. El esfuerzo por descubrir la clase de trabajo para la que es más apto un individuo en virtud de sus dotes naturales y de su entrenamiento, recibe comúnmente el nombre de orientación profesional. "El esfuerzo paralelo por descubrir, dentro de cualquier gama de posibilidades, a aquellos individuos que habrán de hacer la contribución máxima a una determinada oportunidad de empleo, se conoce con el nombre de selección profesional".³ La orientación y la selección profesional, representan dos caras de la moneda, una toma como su punto de partida los recursos de los trabajadores en potencia y la otra las necesidades de la industria; así pues las

³ Ibid. pág. 15.

personas y su trabajo son el área de investigación de los psicólogos industriales, que se preocupan por hacer el lugar de trabajo más cómodo y productivo, tanto para los trabajadores como para los empresarios.⁴ Éstos especialistas también desarrollan técnicas para adaptar al empleado al trabajo, evaluar la organización interna y examinar los elementos relacionados con una supervisión efectiva.

La mayoría de las compañías adjudican una importancia considerable a los diversos programas de entrenamiento para los empleados, tanto novatos como experimentados. El objetivo primordial del adiestramiento industrial es desarrollar ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para modificar los comportamientos laborales que demuestran ser relativamente ineficientes.

Cuando una empresa se ve obligada a contratar personal inexperto, tiene necesariamente que recurrir a un programa sistemático de adiestramiento. Los empleados nuevos con alguna experiencia previa, también se benefician con el adiestramiento sobre la política y las prácticas de la compañía. Los psicólogos industriales son una gran ayuda en la dirección de tales programas, implantando métodos de adiestramiento, simulación de las condiciones del trabajo y enfoques de la enseñanza.

⁴ Geldard A. Frank. "Fundamentos de Psicología"
México, Ed. Trillas 1980 pág. 458.

1.2 APRENDIZAJE EN ADULTOS.

Entendemos por aprendizaje "el proceso formado por una serie de etapas a través de las cuales una persona adquiere nuevas experiencias que relaciona con las anteriores y las reorganiza para lograr un cambio en su comportamiento y en sus posibilidades operatorias y de ejecución".⁵

Las fases del aprendizaje son :

- ◇ **Adquisición** : el organismo debe asimilar, "admitir", de alguna manera el material que ha de aprender.
- ◇ **Almacenamiento** : una vez adquirido, el material se queda en la memoria.
- ◇ **Recuperación** : es sacar la información de su almacenamiento.

Ahora resulta importante destacar las teorías del aprendizaje que en su mayoría se identifican con el nombre de un líder proponente de la posición, más que con un título descriptivo. Estas son :

- ◇ **Edwin Guthrie** (1886-1959) ejemplifica al teórico de un principio específico. Guthrie creyó que la sola contigüidad favorecía el aprendizaje. En un ensayo particular, el estímulo y la respuesta se daban juntos, en el tiempo, sirviendo así

⁵ Wittig Arno F. "Psicología del Aprendizaje". Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1981, pág. 2.

ambos como condición necesaria y suficiente para el aprendizaje. El refuerzo era importante para la teoría de Guthrie, solamente en la medida en que servía para modificar los estímulos ambientales manteniendo así cualquier otra respuesta que llegara a estar ligada a los estímulos.

- ◊ **Clark Hull** (1884-1952) llegó a conocerse como una teoría matemático-deductiva. Esto significa que Hull propuso postulados formales, dedujo teoremas de éstos, e intentó especificar matemáticamente los resultados esperados en investigaciones empíricas.

- ◊ **Edward Tolman** (1886-1959) aceptó muchos planteamientos, de la relación estímulo-respuesta, adelantados por sus contemporáneos pero no consideró que éstos dieran cuenta de todos los aspectos del aprendizaje. Particularmente resaltó la idea de asociaciones estímulo-estímulo; es decir, Tolman puso especial atención a la forma según la cual los organismos desarrollan y comprenden la manera como un evento ambiental conduciría al siguiente. Una situación tal podría implicar refuerzo, pero podría darse también en condiciones no reforzantes.

- ◊ **B. F. Skinner** (1904-1990) dedicó su carrera a intentar determinar en qué forma el comportamiento puede manipularse por medio de la administración de condiciones de refuerzo. No se interesó por tratar de determinar explicaciones internas (fisiológicas o cognoscitivas) para las respuestas observadas. Más bien su interés fue llegar a describir el comportamiento.

◊ **Donald Hebb** (1904- ?) : propuso que el aprendizaje estuviera acompañado por ligeros cambios electroquímicos en una o más sinapsis, las cuales son brechas entre el axón de una célula nerviosa y la dendrita de la siguiente. De acuerdo con Hebb dicho cambio en el sistema nervioso central hará más fácil y más probable que el paso de la señal a través de una determinada sinapsis vuelva a ocurrir.⁶

En este trabajo nos enfocaremos al aprendizaje en la capacitación que se define :
“como la modificación de una conducta con objetivos instruccionales”.

El aprendizaje requiere de:

- Que la persona se enfrente a una situación nueva que le exija una respuesta y que esa situación esté de acuerdo con:
 - ⇒sus necesidades.
 - ⇒sus posibilidades.
 - ⇒su capacidad.
 - ⇒su madurez.
 - ⇒su preparación.

- Que el evento despierte en la persona curiosidad, interés o deseo de responder a ella.
- Que se establezca una interacción entre la persona y la situación dada.

⁶ Op Cit, pág. 18,19.

- Que dicha interacción provoque en la persona una nueva experiencia.

Al reunirse los requisitos anteriores, se dice que se tiene una situación de aprendizaje o una experiencia de aprendizaje.

Los individuos aprenden de diferentes maneras, como por ejemplo:

- ◊ **Aprendizaje por Reflejo Condicionado:** este aprendizaje es el más simple, y por eso mismo es el que se efectúa con mayor frecuencia. Consiste en substituir un estímulo natural por otro artificial para obtener una respuesta similar. El reflejo se adquiere recibiendo un estímulo original que provoca respuestas específicas, a la vez que se recibe otro estímulo que genera una respuesta parecida al primer caso. Luego de un número regular de repeticiones, la sola presentación del estímulo llega a provocar la respuesta requerida.
- ◊ **Aprendizaje por Conocimiento Operante:** es el que se establece cuando una determinada forma de comportamiento es practicada continuamente por el individuo y, a la vez es gratificada o recompensada.

De tal suerte, que el condicionamiento operante consiste en reconocer y practicar formas de comportamiento que después son gratificadas. El reconocimiento o la gratificación reforzará la disposición de repetir esas formas de comportamiento.

La diferencia entre el reflejo condicionado y el condicionamiento operante reside en que, mientras el primero es involuntario, más comprometido con la emotividad y cuya recompensa es anterior al comportamiento deseado, el segundo es más voluntario, involucra procesos mentales superiores y la recompensa es posterior al comportamiento, lo que lo torna más consciente.

- ◊ **Aprendizaje por Memorización:** este tipo de aprendizaje asigna importancia a la repetición. La memorización es necesaria para aprender, mas no puede decirse que "todo aprendizaje es memorización", ya que lo que no sea comprendido no será aprendido. Toda fijación e integración del aprendizaje no es más que un trabajo de memorización comprendida.

Así pues, la memorización puede ser de tres tipos:

1. **Memoria Sensorial:** se refiere al hecho de que luego de que se ha visto algo o una representación de ese algo se conserva su vivacidad durante un cuarto de segundo aproximadamente. Pasado este tiempo, es difícil retener una memoria completa del objeto.
2. **Memoria a Corto Plazo:** se refiere a una huella de memoria que queda disponible durante un máximo de treinta segundos y característicamente durante un espacio de tiempo más breve. El olvido de un número telefónico nuevo al cabo de diez segundos es un buen ejemplo de memoria de corto plazo.

3. **Memoria a Largo Plazo:** ocurre una vez que la información ha sido transferida de la memoria a corto plazo al depósito más permanente potencialmente disponible para cualquier momento futuro, aun cuando la persona quizá no sea capaz de "recordar" la información en una determinada ocasión.⁷

◊ **Aprendizaje por Ensayo y Error:** esta modalidad de aprendizaje resulta cuando el individuo es colocado frente a una situación problemática que lo deja confundido. Entonces inicia un esfuerzo por vencer la dificultad mediante tentativas de solución orientadas por un mínimo de discernimiento. La situación problemática debe recordar un evento anterior ya superado, pues la tendencia, ante un nuevo acontecimiento, consiste en aplicar la respuesta anterior.

◊ **Aprendizaje por Demostración:** se efectúa en el nivel de la comprensión, en que el intelecto va comparando lo que le es presentado, mediante las relaciones lógico formales o empíricas del hecho sometido a consideración. El intelecto, al no encontrar contradicciones en los elementos y en las fases lógicas del mismo tiende a aceptar los enunciados que se le proponen. La demostración puede ser más o menos activa. Es más activa cuando el individuo es incitado a encontrar y coordinar los pasos adecuados que justifican el hecho y menos activa cuando el individuo solamente acepta esas elaboraciones presentadas por otro sujeto.

⁷ Howe Michael J. A. "Introducción a la Memoria Humana"
México, Ed. Trillas, 1981, pág. 17-20.

- ◊ **Aprendizaje por Intuición:** el aprendizaje intuitivo es el que se lleva a cabo por una visión del entendimiento alcanzando la comprensión de un hecho en forma directa, sin el auxilio de intermediarios, como la demostración o experiencia. Aún cuando implica alcanzar el conocimiento sin intermediarios, tal vez éstos existan inconscientemente y se sucedan con tanta rapidez que el sujeto no tome conciencia de ellos pues la verdad es que pueden encontrarse participantes intuitivos y no intuitivos.

- ◊ **Aprendizaje por Reflexión:** este aprendizaje parece ser la fase más avanzada del ensayo y error, toda vez que deriva de una dificultad para cuya solución deben funcionar representaciones mentales usadas lógicamente. En esta tentativa la mente va realizando un verdadero trabajo de ensayo y error con ideas y conceptos, a fin de hallar la solución del problema. Luego, al enfrentar una situación más compleja necesita seleccionar datos e intentar organizarlos, lo que realiza por la reflexión.

No hay que olvidar que todo trabajo de experimentación viene precedido de un ensayo mental al que se denomina reflexión. Este juego de escoger, comparar y ensayar respuestas intelectualmente es el camino del aprendizaje por reflexión.⁸

Ahora cabe resaltar que el aprendizaje influye sobre distintas esferas del comportamiento humano que son:

⁸ Nervi Ricardo. "Didáctica Normativa". México, Ed. Kapeluz, 1980, pág. 160.

- ◊ **Cognoscitiva:** comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

- ◊ **Psicomotriz:** comprende habilidades y destrezas, es decir, habilidades que realiza un individuo, que aunque dependen de los procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

- ◊ **Afectiva:** son el conjunto de actividades, valores y opiniones del individuo que generan tendencias para actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.⁹

Si hablamos de aprendizaje en adultos debemos considerar al adulto como una persona con capacidades, intereses, necesidades y además con muchas experiencias en su haber que deben tomarse en cuenta para que su aprendizaje sea un intercambio de experiencias y no una simple transmisión de conocimientos, por lo tanto el aprendizaje :

- Es más efectivo cuando les permite satisfacer una necesidad, un interés o un propósito concreto.

- Se facilita cuando se relaciona con las propias experiencias que han tenido; es decir, cuando lo que aprenden tiene significado o interés para ellos.

⁹ Instituto Nacional para la Educación de Adultos. "Manual del Alfabetizador". México, Ed. Inez, 1980, pág. 9.

- Despierta mayor curiosidad cuando se parte de lo que saben y no de situaciones desconocidas.
- Mantiene su interés y lo estimula continuamente cuando puede aplicar de inmediato lo aprendido.
- Resulta mejor en grupo que en forma individual, porque de la experiencia y participación de todos se enriquece la de cada uno.

El participante-adulto aprende efectivamente sólo en la medida en que :

- a) Confronta situaciones nuevas, para las cuales no tiene respuesta previa.
- b) Considera útil e interesante leer, investigar, experimentar, etc.
- c) Actúa sobre los materiales de lectura y a través de su actividad obtiene nuevas experiencias.
- d) Estas experiencias le resultan significativas, porque responden a sus necesidades e intereses, y se relacionan con sus experiencias previas.
- e) Se da cuenta de los resultados de su esfuerzo y ratifica o rectifica sus actividades.

1.3 LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Empecemos por hacer un viaje histórico buscando los antecedentes de la capacitación en nuestro país.¹⁰

ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

CUADRO 1

ÉPOCA	HECHOS RELEVANTES
PREHISPÁNICA (Hasta 1521)	1. Desarrollo de las artesanías : alfarería doméstica, ceremonial, funeraria, y de construcciones, tejeduría, cestería, talabartería, arte plumario, instrumentos musicales, lapidaria, pintura, trabajo en talla, y metalistería.
COLONIAL (1521-1810)	2. Escuela de Texcoco. Fray Pedro de Gante : aprendizaje de oficios. • Transformación de esta escuela en Academia de Artes y Oficios.
1630	3. Colegio Vasco de Quiroga en Pátzcuaro : se impartían artesanías y rudimentos industriales. 4. Escuela de primeras letras y labores manuales : tejer, hacer telas multicolores.
1783	5. Fundación del Colegio de Minería.

¹⁰ SEP, "Qué es la Dirección General de Centros de Capacitación". México, SEP, 1993, págs. 3-7.

POST INDEPENDENCIA (1821-1876)	6. Por decreto, se crean las escuelas de Agricultura y de Artes y Oficios.
1843	7. Academia de San Carlos.
1845	8. Creación de la Escuela de Comercio y Administración por el Tribunal de Comercio.
1856	9. Transformación a Escuela de Artes y Oficios para Varones del Exconvento de San Lorenzo. 10. Transformación a Escuela Industrial de Tecpan de Santiago.
1869	11. Emisión de la Ley de Instrucción Pública: se determina sostener e incrementar las escuelas de artes y oficios.
1870	12. Código Civil. Antecedente jurídico más remoto de la capacitación en México. Se establece el contrato de aprendiz.
1871	13. Creación de la Escuela Nacional de Artes y Oficios para señoritas: conocimientos y acciones domésticas y artesanales.
PORFIRIATO (1876-1910)	14. Se amplía el cuadro de enseñanza en la rama de artes gráficas y fotografía.
1890	15. Se funda la Escuela Práctica de Maquinistas.
1903	16. Se funda la Industria Militar en Tuxtla Gutiérrez Chiapas. 17. Se crea la Escuela Miguel Ierdo de Tejada para mujeres. 18. Se establece la Escuela Primaria y Comercial para varones "Dr. Mora"

<p>REVOLUCIÓN (1910-1926)</p>	<p>19. Se inaugura la Escuela Primaria Industrial para mujeres "Corregidora de Querétaro". Abarca las ramas comercial y administrativa, y de corte y confección.</p> <p>20. Escuela de Arte Industrial Vasco de Quiroga.</p>
<p>1915</p>	<p>21. Escuela de Enseñanzas para el hogar.</p> <p>22. Transformación de la Escuela de Artes y Oficios para varones en Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas.</p>
<p>1921</p>	<p>23. Se crea la Secretaría de Educación Pública.</p> <p>24. Se construye la Escuela Tecnológica de Maestros Constructores.</p>
<p>1923</p>	<p>25. Se crea el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial.</p> <p>26. Escuelas para señoritas: Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz, Dr. Balmis y el Centro Industrial Nocturno para Obreras: enseñanzas comerciales, domésticas e industriales.</p>
<p>1925</p>	<p>27. Se establece la primera Escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC).</p>
<p>1926</p>	<p>28. Se funda el Centro Industrial Obrero.</p>
<p>POST REVOLUCIÓN 1930</p>	<p>29. Se crea la Escuela Industrial y Comercial para Señoritas en Morelia, Michoacán.</p> <p>30. En la Ley Federal del Trabajo se retoma el contrato de Aprendiz que obliga al patrón a la enseñanza de un arte u oficio y a una retribución a cambio de servicios personales.</p>

1931	31. Se conceptualiza la Escuela Politécnica, se reorganiza la educación técnica en dos ciclos: Preparatoria Técnica (cuatro años después de la primaria) y altos estudios técnicos (tres años).
1932	32. El concepto de la escuela politécnica constituyó el fundamento en el que se apoya la definición actual de los servicios de capacitación para el trabajo, vinculados estrechamente a la estructura de la producción y del cambio; se agruparon: los centros educativos para maestros técnicos; las escuelas de artes y oficios; los planteles de adiestramiento de obreros; las escuelas de industrias textiles y la de bacteriología.
1937	33. Fundación del Instituto Politécnico Nacional. 34. Se crean las escuelas rurales, escuelas para indígenas, escuelas para obreros y mujeres cuyo objetivo era la capacitación y el adiestramiento.
CONTEMPORÁNEA 1953	35. Surgen los Centros de Acción Social en la SEP, cuyo objetivo era la vinculación Escuela-Comunidad.
1958	36. En los Centros de Acción Social se crean talleres para la capacitación en: encuadernación, cestería, tapicería y tejido industrial.
1962	37. Se funda el Centro de Adiestramiento de Operadores. 38. Problemática detectada a principios de los años 60. Debido a la baja capacidad de atención que existía en el nivel primario y los problemas de carácter económico de los habitantes, los egresados de las escuelas primarias no continuaban con sus estudios.

1962	<p>39. Surge el plan para la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Agrícola (CECATI y CECATA).</p> <p>40. Se crea un sistema de Centros de Capacitación para facilitar a los jóvenes la adquisición de aprendizajes en diversas áreas y ofrecer preparación complementaria a trabajadores no calificados. Se promueve así un tipo de capacitación específica.</p>
1963	<p>41. Nace el Programa Nacional de Capacitación para el Trabajo.</p> <p>42. Se inauguran los primeros diez Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) dentro de la DGETI, apoyándose de industriales, organizaciones obreras y del gobierno federal.</p> <p>43. Se crean los Centros de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (CECATA).</p> <p>44. Decreto que establece escuelas para preparar maestros para los CECATI y los CECATA.</p>
1964	<p>45. Los CECATA se transforman en Escuelas Tecnológicas Agropecuarias.</p> <p>46. Se crea el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), cuyos objetivos eran: impulsar los niveles de productividad mediante el desarrollo de cuadros gerenciales para los sectores agropecuario, industrial y de servicios; y desarrollar mano de obra calificada para la industria, capacitando a personas que desempeñaban o fueran a desempeñar una ocupación determinada, además de capacitar a instructores especializados y supervisores de primer nivel.</p>

1965	<p>47. Centros de Enseñanza Ocupacional, como complemento a la labor desarrollada por los Centros de Acción Social Educativa, dependiendo de la Dirección General de Acción Social.</p> <p>48. Se crea la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, para promover la superación de los niveles de cultura y desarrollo de la fuerza de trabajo, mediante el adiestramiento y la capacitación.</p> <p>49. Los Centros de Capacitación pasan a depender de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica bajo el nombre de Centros de Capacitación para el Trabajo.</p>
1966	<p>50. Se crea la Escuela Nacional para Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial (ENAMACTI).</p>
1970	<p>51. El artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, establece la obligación de proporcionar capacitación a los trabajadores, por parte de la empresa.</p>
1978	<p>52. Nueva Ley Federal del Trabajo, se da origen a lo que se denomina "Capacitación en el Trabajo". Se separan jurídicamente los campos de la "Capacitación para el Trabajo" y de la "Capacitación en el Trabajo". La SEP instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.</p> <p>53. Los Centros de Enseñanza Ocupacional pasan a depender de la Dirección General de Educación Fundamental en 1977. En 1978, a la Dirección General de Educación para Adultos. En 1979, a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.</p>

1981	<p>54. Comienza a operar la Unidad de Centros de Capacitación como instancia rectora de los Centros de Capacitación para el Trabajo, que a partir de entonces se denominan Centros de Capacitación.</p> <p>55. Se integran a los Centros de Capacitación, los Centros de Enseñanza Ocupacional y los de Acción Social y Educativa.</p> <p>56. Entran en operación Unidades Móviles de Capacitación para el Trabajo.</p>
1982	<p>57. Se publica en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo 68 de la SEP que oficializa la Unidad de Centros de Capacitación y se especifican sus funciones.</p>
1985	<p>58. La Unidad de Centros de Capacitación se eleva a Dirección General de Centros de Capacitación, dependiente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) de la SEP.</p>
1989	<p>59. Los Centros de Enseñanza Ocupacional se transforman en Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.</p>
1991	<p>60. Se crean por convenio seis Institutos Estatales de Capacitación para el Trabajo, descentralizados de los gobiernos de los estados de: Aguascalientes, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Sinaloa y Tamaulipas.</p>
1992	<p>61. La Dirección General de Centros de Capacitación cuenta con 196 planteles en todo el país, en los que se atiende a 201,699 alumnos-curso.</p> <p>62. Se establece el Instituto de Capacitación descentralizado del Estado de México.</p>

1993	<p>63. Reformas a los artículos 3º y 31 de la Constitución :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades de acceso al sistema educativo nacional. • El Estado impartirá educación preescolar, primaria y secundaria a todo el que la solicite, en los términos que fije la ley reglamentaria respectiva y demás ordenamientos aplicables. • Será de carácter obligatorio dar educación primaria y secundaria para todos los habitantes de la República. <p>Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 1993.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa de una Ley General de Educación.
1995	<p>64. Creación del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene como propósito dar realización plena a los principios y mandatos contenidos en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Disposición de la Ley General de Educación, apunta hacia la formación integral del individuo y se dirige a alentar a los agentes que intervienen en los procesos educativos para formar mexicanos que participen responsablemente en todos los ámbitos de la vida política, económica y social. <p>Diario Oficial, primera sección, 19 de febrero de 1996, página 25.¹¹</p>

¹¹ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, Ed. SEP

Entendemos como capacitación "la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".¹²

"La aptitud es la potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad".¹³

El oficio de la capacitación, consiste, entre otras cosas, en la utilización de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales. Las herramientas educativas que se deben poner en juego son las que el contexto exige y permite. Es responsabilidad del profesional de capacitación reconocer el potencial de los recursos humanos.

Considerar las actividades de capacitación como parte de la vida cotidiana de la empresa conduce a prestar mayor atención a sus relaciones con el entorno, a fin de comprender la situación en la cual actúan los participantes y la utilización que podrán hacer del aprendizaje obtenido.

Los resultados observados con motivo de la incorporación de lo aprendido a los puestos de trabajo demuestran la importancia - a veces decisiva - de contar con un entorno dispuesto a aceptar los aportes de la capacitación.

¹² Puin Abraham. "Cómo Realizar un Proyecto de Capacitación". Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 1992, pág. 11.

¹³ Op. Cit. pág. 57.

Lo viejo del concepto no le quita novedad al tema de la capacitación en México, porque la legislación mexicana y la consecuente actitud de la administración pública y del sector patronal frente a las demandas de aquélla, datan de muy poco tiempo, con el enfoque y el sentido que "la capacitación ha cobrado a partir de diciembre de 1977, fecha en que se reformó la Constitución política del país para, en consonancia con el derecho al trabajo, elevar la capacitación también al rango de derecho constitucional".¹⁴

La Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos fue el primer ordenamiento que elevó a la categoría de normas fundamentales los derechos de la clase trabajadora, su reconocimiento y su protección. Fue la primera que en este siglo le confirió a las normas de carácter laboral naturaleza tutelar imperativa e irrenunciable. Establecido en el artículo 123 constitucional el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento; nuestro sistema operativo se orienta esencialmente a buscar resultados satisfactorios antes que a imponer procedimientos determinados.

Los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas requieren instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de sus objetivos, por medio de programas. En la mayoría de los centros de trabajo, la capacitación ha sido deficiente y secundaria. Es cierto que hay empresas con sistemas adecuados pero, por desgracia, son excepcionales.

¹⁴ *Ibidem*, pág. 105.

Por lo anterior, la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la U.C.E.C.A. (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), consideró urgente (1979) clasificar los aspectos indispensables para formular, estructurar y elaborar el plan y los programas específicos que satisfagan las necesidades de las empresas.

La educación para el trabajo, como proceso de instrucción, debe tener un orden que muestre la organización funcional de las acciones de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con las necesidades.¹⁵

Por lo tanto, las acciones de capacitación y adiestramiento se jerarquizan de acuerdo al siguiente orden :

1. Plan.
2. Programa.
3. Curso.
4. Módulo
5. Evento.

El curso es el eje central de las acciones ya que en función de él se inducirán y deducirán las categorías superiores (plan y programa) y las inferiores (módulo y evento).

¹⁵ García de los Ángeles Rodolfo. "La Obligación y el Derecho a la Capacitación". México. INCA, Rural del Sector Agropecuario A.C. 1980, pág. 13

El curso es, por definición, "un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje; que son, a su vez, procesos tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, para proporcionarles instrumentos teórico-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades"¹⁶; o sea, el ajuste apropiado de sus actitudes y la provisión de conocimientos y habilidades que les permitan adaptarse al sistema (empresa) en que se encuentran.

Ahora bien, el origen de los cursos está en las necesidades específicas de capacitación y adiestramiento de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa; y su instrumentación, en función de los recursos.

¹⁶ Pain Abraham. "Cómo Realizar un Proyecto de Capacitación".
Buenos Aires, Argentina, Ed. Grunica, 1992, pág. 170.

1.4 TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN EN CAPACITACIÓN.

La naturaleza pedagógica de la formación profesional, es la parte medular para que ésta alcance el objetivo que pretende; es decir, mediante una enseñanza sistematizada se podrá lograr el aprendizaje esperado; para ello, se debe determinar la estructura del contenido, y, después, establecer las técnicas de instrucción que se usarán en cada inciso o actividad de cualquier curso/evento de capacitación o adiestramiento.

Al elegir las técnicas de instrucción, es recomendable considerar los siguientes factores:

- Las técnicas pueden ser semejantes en principio; la diferencia reside en su objetivo y en la forma de aplicación; por lo tanto, al seleccionarlas debe preverse si son las más adecuadas. Se han dividido estas técnicas en tres clases por **áreas de aprendizaje:**

1. **Cognoscitiva.**

2. **Psico-motriz.**

3. **Afectiva.**

Esta clasificación es recomendable para efectos de funcionalidad y organización.

- Es posible que una combinación de técnicas sea lo mejor en una situación dada.

- Deben considerarse aquellos aspectos sobre costos y condiciones administrativas para determinar cuál o cuáles técnicas podrán usarse. Para ello, se pueden plantear interrogantes como éstas: ¿cuáles son menos costosas?, ¿cuáles se amoldarán con mayor facilidad a las circunstancias?, ¿qué material está al alcance?

El punto que debe recalcar es que no importa la técnica que se use, siempre y cuando llene las siguientes condiciones:

- a) Un objetivo de aprendizaje claro y preciso.
- b) Acorde al tipo de materia y/o contenido que se pretende impartir.
- c) Controlar las condiciones medio ambientales para que no disminuyan o eliminen su efectividad.

A continuación se presenta la clasificación de algunas de las técnicas habituales para la formación profesional por áreas de aprendizaje.

CUADRO 2

ÁREAS DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS
COGNOSCITIVA	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Expositiva o Clase Formal. ◊ Lectura comentada o Estudio Supervisado. ◊ Instrucción programada. ◊ Discusión dirigida. ◊ Panel de discusión. ◊ Corrillos. ◊ Diálogos simultáneos. ◊ Lluvia de ideas. ◊ Estudio de casos.
PSICO-MOTRIZ	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Demostrativa o Taller de Aprendizaje. ◊ Estudio de casos.
AFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Estudio de casos. ◊ Juegos vivenciales. ◊ Dramatización. ◊ Lluvia de ideas.

- ◊ **Expositiva o Clase Formal** : es la presentación de un tema o actividad que el instructor hace ante un grupo de personas para generar conocimientos por medio de la información. El instructor es la parte activa: habla, pregunta, ejemplifica e ilustra acerca del tema; todo esto apoyado en algún material didáctico, generalmente pizarrón colocado frente al grupo. Básicamente los participantes reflexionan sobre lo que escuchan, contestan las preguntas que el instructor formula y hacen planteamientos acerca de la información recibida.

- ◊ **Lectura Comentada o Estudio Supervisado** : esta técnica tiene la característica de que el educando es la parte activa; ésta es la diferencia fundamental con la anterior. El participante progresa a su propio ritmo, siguiendo una serie de instrucciones, generalmente impresas en materiales autoadministrables, que presentan toda la información del tema o contenido a tratar.

Consta de parte teórica y de una o varias preguntas y/o ejercicios acerca de lo que se haya estudiado, para practicarlo.

Una vez presentados los ejercicios, se comentan los resultados correctos para que el participante se autoevalúe. El instructor supervisa y estimula el estudio de los participantes y cuando éstos concluyen con el material, hace comentarios y resuelve las dudas que se hayan presentado, procurando, de alguna manera, aplicar la información a problemas reales.

- ◊ **Instrucción Programada** : al igual que en la lectura comentada, el participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material, que es autoadministrable.

El material de aprendizaje tiene que ser preparado por una persona que conozca la técnica de la instrucción programada, que consiste en presentar información en documentos impresos de una manera sistemática y ordenada, paso por paso, desde niveles simples a otros más complejos. En cada paso, el participante tiene que dar una respuesta; si es acertada se le indica que continúe con el siguiente cuadro; en caso contrario, recibe otra respuesta o se le indica el error.

- ◊ **Discusión Dirigida** : el instructor trata un tema o contenido, planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas las anota en un pizarrón o rotafolios para, en unión del grupo, obtener una conclusión.

La función del instructor es, principalmente, estimular la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas, para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado. Esta técnica es aplicable a un grupo que tiene información elemental sobre el tema que se trate.

- ◊ **Panel de Discusión** : un grupo de expositores expertos en un tema, comentan y discuten sobre él, frente a un grupo de participantes.

Cada expositor interviene durante determinado tiempo; presenta sus puntos de vista; los demás hacen comentarios y así sucesivamente hasta concluir con la información relevante. El grupo de educandos participa con preguntas a los expositores para aclarar o comentar aspectos importantes.

Esta técnica requiere de un moderador que no toma parte en la discusión sino que participa asignando la palabra a expositores y educandos, aclarando conceptos y sintetizando los puntos de vista planteados.

- ◊ **Corrillos** : esta técnica consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema o contenido. Se nombra un moderador y un secretario por cada corrillo, cuyo número de integrantes varía de acuerdo con el número del grupo total. Al secretario se le entrega una tarjeta en la que se enumeran las actividades a realizar; un cuestionario guía del análisis y la discusión; y un documento informativo sobre el tema. Estos materiales los distribuye a cada integrante del corrillo.

Una vez que todos los participantes conocen los objetivos y las actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión. El moderador controla la participación.

Terminado el tiempo fijado, el instructor suspende el trabajo de los corrillos y pide que cada secretario exprese las conclusiones de su grupo, para después presentarlas en un pizarrón de manera ordenada y resumida. Posteriormente, se aclaran dudas y se obtienen conclusiones finales.

- ◊ **Diálogos Simultáneos** : Esta técnica consiste en discutir un tema por parejas, para obtener una opinión sobre determinado punto.

Un moderador (que casi siempre es el instructor), expone conceptos o ideas, que son dialogados por las parejas durante dos o tres minutos. El diálogo se realiza en voz baja para no interferir en los comentarios de los demás participantes.

La técnica del diálogo simultáneo puede aplicarse en combinación con otra y sirve para aumentar o reafirmar conocimientos, y para imprimir dinamismo a las tareas de aprendizaje.

- ◊ **Lluvia de Ideas** : esta técnica consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver un problema o desarrollar un proyecto o actividad. Es útil porque estimula la participación y creatividad, desarrolla la toma de decisiones y acciones que mejoren la productividad en cualquier campo.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones y seleccione la mejor propuesta.

La recomendación principal es que todas las ideas de los participantes sean tomadas en cuenta y no juzgadas.

◊ **Demostrativa o Taller de Aprendizaje**: esta técnica consiste, como su nombre lo indica, en la demostración de una determinada actividad. El instructor (que puede ser el supervisor o un trabajador calificado) realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo lo observe; explica las tareas, dando la relevancia a los pasos clave y a los detalles importantes del puesto. Repite la demostración tantas veces como sea necesario, para resolver dudas y asegurarse de que los participantes han comprendido.

Una vez logrado lo anterior, cada participante explica la operación y la ejecuta con ayuda del instructor, quien señala los aciertos y corrige los errores.

◊ **Estudio de Casos**: en esta técnica un grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado, para proponer soluciones.

El estudio de casos está formado de tres partes:

1. Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse; éste se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo. En ocasiones se puede substituir con dramatización, película, televisión, grabación, etc.
2. El grupo estudia el caso identificando el problema, reuniendo todos los datos y considerando las soluciones posibles.
3. Se inicia una discusión dirigida por el instructor, para seleccionar y aplicar la mejor solución.

Una variación de la técnica, consiste en formar dos grupos de participantes, donde cada uno defiende su posición durante un corto debate, para presentar soluciones por separado. Luego por medio de un concurso, se selecciona la alternativa adecuada.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas que el grupo haya experimentado.

- ◊ **Juegos Vivenciales** : esta técnica consiste en una serie de ejercicios de grupo y su objetivo es crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.

Se aplica principalmente para que los integrantes tengan la vivencia de hechos ya conocidos y así comprendan su comportamiento y el de los demás. En ocasiones, aunque no se cuente con la información previa, el juego vivencial ayuda a generar información.

- ◊ **Dramatización** : esta técnica consiste en la representación por uno o más participantes del grupo, de una situación hipotética o real. El resto de los integrantes son observadores que hacen anotaciones sobre lo que ocurre, para analizarlas posteriormente.

La aplicación de la técnica tiene dos variables :

- **Dramatización Estructurada** : consiste en que el instructor elabora un guión de cada uno de los papeles o **roles**, esbozando determinado tema, para que los participantes **actúen**, controlando así el contenido del ejercicio y la discusión posterior.
- **Dramatización Espontánea** : consiste en que cada uno de los papeles no son preparados de antemano y los **actores** los representan según creen que debe ser su actitud o comportamiento. Este ejercicio concluye con una discusión controlada por el instructor.

El objetivo es sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas y, de alguna manera, estar en posibilidad de corregir errores y plantear soluciones.

En el siguiente capítulo se hablará de los canales de distribución, de los tipos de tiendas y sus herramientas de competencia, resaltando aquellas que dan atención personalizada; para así hacer hincapié en la relación del vendedor de piso con el cliente.

CAPÍTULO 2
MERCADO DISTRIBUTIVO

MERCADO DISTRIBUTIVO

En el capítulo anterior se habló de los roles del psicólogo, resaltando la labor del psicólogo industrial y su función dentro de la capacitación.

Se consideró la capacitación como una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica. Se estableció como aptitud la potencialidad del individuo para aprender; por lo que se profundizó en el tema de aprendizaje en adultos.

Se señalaron los antecedentes de la capacitación en nuestro país, así como una explicación de las técnicas de instrucción que actualmente se utilizan.

Lo anterior servirá de apoyo para explicar el proceso de capacitación del personal del canal distributivo que nos concierne.

2.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Un canal de distribución consiste en "un grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según éste se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o del usuario de negocios".¹ Un canal de distribución siempre incluye tanto al productor como al consumidor final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario (como son los detallistas y los mayoristas).

El canal para un producto se extiende sólo hasta la última persona u organización que lo compra sin hacer algún cambio importante en su forma. Cuando se modifica su forma y de aquí emerge otro producto se inicia un nuevo canal de distribución.

Empresas que parecen similares, con frecuencia usan canales de distribución diferentes. Una de las razones es que hay numerosos tipos de canales y de intermediarios entre los que pueden elegir. Existen diferentes factores que influyen en la decisión de la empresa sobre qué canal de distribución usar:

- El mercado.
- El producto.
- Los intermediarios.
- Las características de la propia compañía.

¹ Narus James A. y Anderson James C. "Distributor. Contributions to Partnership with Manufacturer's" U.S.A. Ed. Business Horizons, 1987, pág. 34.

De manera básica una compañía quiere un canal de distribución que no sólo conozca las necesidades de los clientes sino que también proporcione una ventaja competitiva. Esto requiere un enfoque organizado para diseñar el canal como :

◊ **Declinación del Papel de la Distribución :** la estrategia del canal se debe diseñar dentro del contexto de toda una mezcla de marketing (sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfacen necesidades en el mercado objetivo con el fin de alcanzar las metas de una organización). Primero se revisan las metas de marketing de la empresa. Después se bosquejan los papeles que se asignan al producto, al precio y a la promoción. Cada elemento quizá tenga un papel diferente, o dos elementos pueden compartir una tarea. Por ejemplo, un fabricante de videograbadoras puede utilizar tanto la distribución como la promoción para convencer a sus posibles clientes de que se ha comprometido a dar servicio al producto después de la venta.

La compañía tiene que decidir si usará la distribución de un modo defensivo u ofensivo. En el primer caso, buscará una distribución que sea tan buena como las de otras empresas, pero no necesariamente mejor. En el segundo, utilizará la distribución para obtener una ventaja sobre los competidores.

◊ **Selección del Tipo de Canal :** una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre el papel de la distribución en el programa global de marketing, se tiene que

determinar el canal más apropiado para el producto de la compañía. En este punto de la secuencia la empresa necesita decidir si utilizará intermediarios en su canal, si es así, de qué tipo. Por ejemplo: un fabricante de reproductoras de discos compactos tiene que elegir entre muchos tipos diferentes de intermediarios, que pueden ser: tiendas especializadas en audio y video, tiendas departamentales, almacenes de descuento y empresas de pedido por correo.

- ◊ **Determinación de la Intensidad de la Distribución** : la siguiente decisión se relaciona con la intensidad de distribución, el número de intermediarios que se emplean a los niveles mayoristas y detallistas en un territorio en particular. El comportamiento de compra del mercado objetivo y la naturaleza del producto tienen una influencia directa sobre esta decisión.

- ◊ **Selección de los Miembros Específicos del Canal** : la última decisión es la selección de empresas específicas, o "marcas" de intermediarios para distribuir el producto. Para cada tipo de institución por lo general existen numerosas compañías entre las cuales se puede escoger. Cuando se seleccionan empresas específicas para que formen parte de un canal, el productor tiene que evaluar factores que se relacionan con el mercado, el producto y la compañía, así como los intermediarios. Otro factor clave es el grado de intensidad necesario para atender bien a su mercado objetivo. Otros dos factores adicionales son si el intermediario vende en el mercado al que quiere llegar el fabricante y si su mezcla de productos, estructura de fijación

de precios, promoción y servicios al cliente son compatibles con las necesidades del productor.²

Las empresas quizá se apoyen en canales ya establecidos, o bien, en otros nuevos para atender mejor a los clientes existentes, llegar a nuevos clientes y obtener una ventaja sobre los competidores.

La mayor parte de los canales de distribución incluyen intermediarios, pero algunos no. El canal que consiste sólo en el productor y el consumidor final, sin intermediarios que proporcionen ayuda, se le conoce como: **distribución directa.**

Aunque en ocasiones, al canal para **bienes de consumo** en el que se evitan los mayoristas pero se usan detallistas se le denomina también **distribución directa.**

En contraste con ello, un canal con un productor, un consumidor final y por lo menos un nivel de intermediarios representa la **distribución indirecta.** Así pues, el productor tendrá que determinar el (los) tipo (s) de intermediarios que cubrirán mejor sus necesidades, por lo que existe una amplia gama de opciones, tanto a los niveles mayoristas como detallistas.³

En la actualidad existen **diferentes canales de distribución** que son :

² Op. Cit. pág. 42.

³ Hott Michael D. y Speti Thomas W. "Business Marketing Management". Chicago, 1989, Ed. The Dryden Press, pág. 379 a 411.

◊ **Distribución de Bienes de Negocios** : de nuevo aquí existe una variedad de canales para llegar a las organizaciones que incorporarán los productos a su proceso de producción o que los utilizarán en sus operaciones. Los cuatro canales más comunes para las mercancías de negocios son:

- 1) **Productor** ⇔ ⇔ **Usuario**. Este canal directo representa el mayor volumen de productos de negocios que cualquier otra estructura o distribución. Los fabricantes de grandes instalaciones, como son los aviones, generadores, y plantas de calefacción, por lo común venden a los usuarios en forma directa.
- 2) **Productor** ⇔ ⇔ **Distribuidor Industrial** ⇔ ⇔ **Usuario**. Los productores de suministro de operación y pequeños equipos accesorios, usan con frecuencia distribuidores industriales para llegar a sus mercados. Los fabricantes de materiales de construcción y de equipos de acondicionamiento de aire son dos ejemplos de empresas que así lo hacen.
- 3) **Productor** ⇔ ⇔ **Agente** ⇔ ⇔ **Usuario**. Éste es un canal deseable para las empresas que no tienen sus propios departamentos de ventas. Una compañía que quiere introducir un nuevo producto o entrar a un nuevo mercado quizá también prefiera usar agentes en lugar de su propio equipo de ventas.
- 4) **Productor** ⇔ ⇔ **Agente** ⇔ ⇔ **Distribuidor Industrial** ⇔ ⇔ **Usuario**. Este canal es similar al anterior. Se usa cuando por algún motivo no resulta factible vender directamente al usuario de negocios a través de agentes. La venta unitaria quizá sea demasiado pequeña para la venta directa, o se

necesite un inventario descentralizado para abastecer a los usuarios con rapidez, en cuyo caso se necesitan los servicios de almacenamiento de un distribuidor industrial.

◊ **Distribución de Servicios:** la naturaleza intangible de los servicios ocasiona requisitos especiales de distribución. Sólo existen dos canales comunes para los servicios:

1) **Productor** ⇔ ⇔ **Consumidor**. Debido a que un servicio es intangible, con frecuencia el proceso de producción y/o actividades de ventas requiere un contacto personal entre el productor y el consumidor. Por lo tanto, se usa un canal directo. La distribución directa es típica de muchos servicios profesionales como son la atención de la salud y la asesoría legal y servicios personales como el corte del cabello y la asesoría para bajar de peso. Sin embargo, otros servicios, como los viajes, los seguros y las diversiones quizá también se apoyen en la distribución directa.

2) **Productor** ⇔ ⇔ **Agente** ⇔ ⇔ **Consumidor**. Aunque, con frecuencia, la distribución directa es necesaria para la realización de un servicio, el contacto productor-consumidor quizá no se requiera para actividades clave de distribución.

Es común que los agentes ayuden a un productor de servicios con la transferencia de la propiedad (la tarea de ventas) u otras tareas relacionadas.

Muchos servicios, principalmente los viajes, hospedaje, medios de publicidad, diversión y seguros, usan agentes.

◊ **Distribución de Bienes de Consumo** : en la venta de productos tangibles que se dirigen a los consumidores finales se utilizan ampliamente cuatro canales:

1) **Productor** ⇨ ⇨ ⇨ **Consumidor**. El canal de distribución más corto y más sencillo para bienes de consumo, no utiliza intermediarios. El productor puede vender de casa en casa o por correo.

2) **Productor** ⇨ ⇨ ⇨ **Detallista** ⇨ ⇨ ⇨ **Consumidor**. Si existe un canal tradicional para los bienes de consumo es éste. Millares de pequeños detallistas y fabricantes encuentran que este canal es la única elección económicamente factible.

3) **Productor** ⇨ ⇨ ⇨ **Agente** ⇨ ⇨ ⇨ **Detallista** ⇨ ⇨ ⇨ **Consumidor**. En lugar de usar mayoristas, muchos productores prefieren usar agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.

4) **Productor** ⇨ ⇨ ⇨ **Agente** ⇨ ⇨ ⇨ **Mayorista** ⇨ ⇨ ⇨ **Detallista** ⇨ ⇨ ⇨ **Consumidor**. Para llegar a los detallistas pequeños, con frecuencia los productores usan agentes intermediarios, quienes a su vez utilizan mayoristas que venden a las tiendas pequeñas.⁴

⁴ Op. Cit. pág. 338.

Éste último canal de distribución, es decir, **Distribución de Bienes de Consumo** será al cual nos dedicaremos ya que el interés de este trabajo radica en las ventas al detalle.

2.2 TIPOS DE TIENDAS Y HERRAMIENTAS DE COMPETENCIA.

A continuación se presenta un cuadro con los diferentes formatos de tiendas existentes en México:

CUADRO 3

FORMATOS DE TIENDAS ⁵	
AUTOSERVICIO	DEPARTAMENTALES
• Supercentros.	• Servicio.
• Hipermercados.	• Descuento.
• Supermercados.	• Especializadas
• Bodegas.	
• Conveniencia.	
• Superfarmacias.	
• Clubes.	

⁵ Margaona Cocilia. "La Transformación de las Empresas, la Calidad Total y el ECR", Conferencia impartida en las "Jornadas de Supermercado Argentino", 1996.

◊ **AUTOSERVICIO:**

- **Supercentros** : Tienda de descuento y supermercado bajo un mismo techo con un promedio de 20,000 m². Orientada a la familia, donde pueden realizarse “compras cruzadas”, de todo en un sólo viaje. Compromiso de servicio con precios bajos. Sus herramientas de competencia son: precio, amplitud de surtido, ubicación, exhibición y áreas de servicio.
- **Hipermercados** : Combinación de alimentos y no comestibles, superficie mínima de 10,000 m², tipo bodega, precios bajos, autoservicio con línea de cajas, islas y departamentos de servicio. “Todo para todo tipo de cliente”. Sus herramientas de competencia son: surtido y precio.
- **Supermercados** : Desde 500 hasta 4,500 m²; manejan principalmente perecederos y abarrotes. Cuentan con departamentos como: farmacia, panadería, tortillería, etc. Son para compras de primera necesidad (“barrio”). Sus herramientas de competencia son: selección en perecederos, ubicación, ofertas y surtido.
- **Bodegas** : Extensiones mínimas de 2,500 m², ubicadas en colonias de bajos ingresos; con sistema de descuento en medio mayoreo, con poca inversión en decoración y exhibe la mercancía en forma apilada en sus empaques originales. No ofrecen servicios y no venden ropa. Costos de operación bajos. Sus herramientas de competencia son: precio y surtido.

- **Conveniencia** : Establecimientos de 500 m² promedio, regularmente con horarios de 24 hrs.; dedicadas a la venta de satisfactores inmediatos como alimentos y bebidas, en donde el surtido es limitado. Sus herramientas de competencia son: ubicación, rapidez y horarios.
- **Superfarmacias** : Piso de venta de hasta 500 m² para venta de productos farmacéuticos, abarrotes y mercancías generales. Horarios amplios y servicio personalizado en el mostrador de prescripciones. Cuentan con, al menos, dos puntos de venta para el pago del cliente. Sus herramientas de competencia son: horarios, amplio surtido, asesoría en prescripciones, y ubicación.
- **Clubes** : Se debe adquirir una membresía anual. Están enfocados al medio mayoreo, sin embargo en México, más del 50% de ventas de abarrotes son para consumo en el hogar. Su clientela es clase media alta y alta. Instalaciones de baja inversión y operación con bajos costos, variedad limitada de abarrotes y bajos niveles de servicio. Sus herramientas de competencia son: precios y selección de mercancía.

◊ DEPARTAMENTALES:

- **Departamentales de Servicio** : Tiendas de servicio, con división de su mercancía y puntos de venta por área o departamento; venden principalmente ropa, enseres mayores y menores y se distinguen por sus servicios, sin cargo adicional, como: envío a domicilio, sastrería, envoltura para regalo, pedidos telefónicos, etc. Sus herramientas de competencia son:

servicios, surtido, atención personalizada, crédito, ofertas, ambiente, exhibición, selección de mercancía, etc.

- **Departamental de Descuento** : Conocidas también como tiendas de **variedades**, operan bajo la filosofía de bajos costos, resurtidos constantes y alta rotación. Dirigido a clase media y baja y consumidores jóvenes. Están ubicadas en áreas de alto tráfico. Sus herramientas de competencia son: precio, surtido, novedades y ofertas constantes.
- **Especializadas** : Tiendas de venta de familias y líneas específicas de mercancía con atención personalizada y técnica. Ambiente, decoración y exhibición de mercancía enfocado a clase media y alta. Sus herramientas de competencia son: exclusividad, selección de mercancía, asesoría técnica, atención personalizada y servicios.

Una vez señalados los tipos de tiendas y sus herramientas de competencia se dará paso a profundizar en el tema de las **ventas al detalle** que son el área en que se ubica este trabajo.⁶

La **venta al detalle** (o **comercio al detalle**) consiste en la venta y en todas las actividades que se relacionan directamente con la venta de bienes y servicios a consumidores finales para su uso personal. La empresa que se dedica principalmente a la venta al detalle se conoce como detallista.

⁶ Op. Cit.

Los intermediarios sirven básicamente como agentes de compras para sus clientes y como especialistas de ventas para sus proveedores. Para llevar a cabo estos papeles, los detallistas realizan muchas actividades como: anticipar los deseos de los clientes, desarrollar surtidos de productos, adquirir información del mercado y proporcionar financiamiento.

La compañía tiene que satisfacer las necesidades de los consumidores y dar servicio a los productores y mayoristas. Esta doble responsabilidad es la justificación para la venta al detalle y la clave para el éxito en la misma.

Muchos consumidores buscan beneficios que con frecuencia, las tiendas detallistas pueden proporcionar:

- Algunas personas buscan niveles altos de comodidad al comprar. Las tiendas detallistas que se ubican cerca de las áreas residenciales ofrecen esta comodidad.
- Otros consumidores desean altos niveles de servicio personal. La presencia del propietario altamente motivado y su personal de ventas bien supervisado, pueden competir en servicio con una tienda muy grande.

Las principales formas de propiedad en la venta al detalle son :

- **Cadena Corporativa o Sistema de Tiendas de Cadena:** es una organización de dos o más tiendas de propiedad y administración

centralizada que por lo general manejan las mismas líneas de productos. En lo esencial, las cadenas son instituciones de venta al detalle en gran escala.

- **Tiendas Independientes** : es una compañía con una sola tienda de venta al detalle que no está afiliada a cualquier tipo de sistema vertical de marketing contractual. La mayoría de los detallistas son independientes y la mayoría de los independientes son bastante pequeños.
- **Sistema Vertical de Marketing (SVM)** : es un sistema contractual, donde las empresas de propiedad independiente se unen bajo un contrato que especifica cómo operarán. Los tres tipos de SVM son:

1) **Cooperativas de Detallistas y Cadenas Voluntarias** : las cooperativas y las cadenas voluntarias tienen los mismos propósitos básicos:

- Permitir a los detallistas independientes competir, de un modo efectivo, con las cadenas corporativas.
- Proporcionar a sus miembros asesoría administrativa en la distribución de la tienda, programas de entrenamiento de los empleados y la administración, promoción, contabilidad y sistemas de control de inventarios.

La diferencia principal entre los dos tipos de sistemas es quién los organiza. La cadena voluntaria tiene el patrocinio de un mayorista que firma un contrato con los detallistas interesados. En contraste la cooperativa de detallistas se integra

por un grupo de pequeños detallistas que acuerdan establecer y operar un almacén mayorista.

2) **Sistemas de Franquicias** : la concesión de franquicias incluye una relación continua en la que el otorgante de la franquicia (la compañía matriz) proporciona a un concesionario (el propietario de negocios individual), el derecho de usar una marca registrada y asesoría administrativa a cambio de consideraciones financieras. A la combinación del otorgante de la franquicia y los concesionarios se les denomina un sistema de franquicias. Este tipo de SVM contractual está creciendo con rapidez. Existen dos clases de franquicias:

- **De Producto y de Nombre Comercial** : se trata de un convenio de distribución mediante el cual el otorgante de la franquicia autoriza al distribuidor (concesionario) a vender una línea de productos, usando el nombre comercial de la compañía matriz para fines promocionales. El concesionario acepta comprar al dueño de la franquicia (proveedor) y también cumplir políticas específicas. El centro de atención en la concesión de franquicias de producto y nombre comercial está en lo que se vende.
- **Formato de Negocios** : esta clase de concesión de franquicias abarca un formato completo para operar un negocio. Una empresa con un negocio de venta al detalle exitoso vende el derecho a operar el mismo negocio en diferentes áreas geográficas. El concesionario espera recibir de la compañía matriz un formato de negocios ya probado; a su vez, el dueño de la

franquicia recibe del propietario del negocio individual pagos y también cumplimiento de políticas y estándares. El centro de atención aquí se encuentra en cómo se maneja el negocio.⁷

Cualquiera que sea su forma de propiedad el **vendedor al detalle** tiene que desarrollar estrategias de mercados objetivo y de mezcla de marketing. En la **venta al detalle** la mezcla del marketing normalmente insiste en el surtido de los productos, el precio, la ubicación, la promoción y los servicios a los clientes. Este último elemento consiste en servicios que se han creado para ayudar a la venta de un producto. Incluyen crédito, entrega, envoltura para regalo, instalación del producto, devoluciones de mercancía, horas de trabajo de las tiendas, estacionamiento y, muy importante, el **servicio personal**.

Cuando el **servicio personalizado** se dirige directamente a crear una venta, entonces se trata de una venta personal: un tipo de promoción.

La **atención personalizada**, en función de este trabajo, estará a cargo de los **vendedores de piso**.

⁷ Stanton William J., Etzel Michael J., Walker Bruce J. "Fundamentos de Marketing" México, Ed. Mc Graw Hill, 1991, pág. 393.

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL VENDEDOR DE PISO.

Se sabe que los hombres de la edad de piedra viajaban distancias considerables para negociar productos que no podían conseguir donde cazaban y adquirirían alimentos. Hay motivos para creer que el trueque es anterior a las guerras, que todos descendemos de pacíficos negociantes-vendedores porque el trueque requiere actividad de ventas.

El siguiente paso del trabajo de ventas fueron los mercados al aire libre. Los mercaderes se movían por dentro y vendían desde sus tiendas establecidas. Los comerciantes ambulantes llevaban ya menos mercancías a sus espaldas y más en bestias y barcos, excepto algunos objetos más delicados. Y así se estableció este sistema de distribución de mercancías.

El hombre que llegó a ser el primer profesional de ventas nació en 1844. John H. Patterson fue el creador de la primera fuerza de ventas en Estados Unidos, organizó entrenamiento en ventas, tuvo un personal de ventas bien estructurado, con gerentes regionales y de distrito por toda la nación. Y fue el primero que fijó cuotas de ventas y garantizó exclusividad a sus vendedores en sus territorios.

En 1895 se unió a Patterson el joven Thomas J. Watson quien aportó a la profesión de las ventas el concepto de que "nadie debe trabajar sin entrenamiento".

El siguiente profesional en ventas fue H. W. Dubiski quien partiendo de las ideas de ventas de Patterson, perfeccionó los entrenamientos masivos y optimizó las pláticas sobre ventas. También mejoró las juntas de ventas. Fue autor de la filosofía original de que "es posible vender valores en una visita".

Lo cierto es que durante mucho tiempo se devaluó la actividad del vendedor, ya que se tenía la creencia de que cualquier persona podía vender sin requerir una preparación previa; o peor aún, todas aquellas personas que no tenían en qué emplearse recurrían a las ventas.

De un tiempo a la fecha se ha fortalecido el concepto de **profesionalización de las ventas**, partiendo de la esencia de que un buen vendedor será aquel que se capacite para serlo.

La selección de los vendedores de piso sería simple si supiéramos qué características buscar. Un buen punto de partida es preguntar a los clientes qué trato les gusta y prefieren en un vendedor. La mayoría de los clientes afirman que desean que los vendedores sean honestos, confiables, que sepan su negocio y que sirvan de ayuda. La compañía podría buscar estas cualidades cuando selecciona candidatos.

Otro enfoque es buscar características similares a las de los mejores vendedores de la empresa. Si los vendedores de piso con éxito fueran extrovertidos, agresivos y llenos de vitalidad podrían buscarse candidatos con tales características; pero muchos de los vendedores de éxito son introvertidos,

de maneras suaves y nada vigorosos. Los representantes de éxito incluyen a hombres y mujeres altos y de baja estatura, con facilidad de palabra y sin ella, bien presentados y desaliñados.

Sin embargo, continúa la búsqueda de la mezcla básica de características que reúna habilidad segura para las ventas. Se han esbozado muchas listas. Mc Murry escribió: "estoy convencido de que el poseedor de una personalidad de ventas eficaz, es un 'galán' habitual, un individuo con necesidad compulsiva de ganarse y conservar el afecto de otros". Mencionó cinco rasgos adicionales del vendedor: "mucho energía, abundante confianza en sí mismo, apetito crónico de dinero, un hábito industrioso bien establecido y un estado mental que considere cada objeción, resistencia u obstáculo como un reto".

Mayer y Greenberg ofrecieron una de las líneas de características más cortas. Concluyeron que el vendedor eficaz tiene por lo menos dos cualidades básicas :

- 1) **Empatía**, que es la capacidad de sentir lo mismo que el cliente.
- 2) **Ego Impulso**, que es una fuerte necesidad personal de realizar la venta.

El uso de estas dos características como criterio condujo a predicciones bastante buenas del desempeño subsecuente de los solicitantes a puestos de ventas.

Se entenderá como **vendedores de piso** (vendedores de mostrador), al personal de primera línea que está en la tienda e influye sobre quienes toman decisiones

(clientes) al empatizar, desarrollar actividades promocionales y proporcionar servicios a los clientes, de manera que se lleve a cabo la venta.

Los vendedores representan a sus organizaciones ante el mundo externo. Por consiguiente, con frecuencia, las actitudes hacia una compañía y sus productos se basan en las impresiones que dejan los vendedores. Para que éstos tengan éxito, tienen que ser creativos, persistentes y mostrar gran iniciativa, todo lo cual requiere de un alto grado de motivación.

Aunque cada tienda dé su toque personal en el tipo de servicio que espera de sus vendedores de piso, se pueden establecer ciertas características generales indispensables para estar seguros de contar con un profesional en este ramo.

Estas características son:

- Arreglo personal. (limpio y aliñado).
- Capacidad para establecer empatía.
- Gusto por el trato con la gente.
- Predisposición para manejar y/o aprender técnicas de venta.
- Habilidad para realizar labor de venta y consolidarla.

Por lo tanto, en este trabajo se pondrá especial énfasis en las aptitudes de los vendedores, es decir, su potencialidad para adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Como se ha mencionado anteriormente, la parte clave se encuentra también en las expectativas del cliente, por lo que será importante profundizar en sus deseos.

2.4 EL CLIENTE.

Se entiende como **cliente** a "la persona que se beneficia de la adquisición de un producto o servicio".⁸

La satisfacción del cliente está en función de las experiencias que éste obtenga en la vivencia de compra.

A lo largo de la historia se ha tratado de catalogar a los clientes de varias formas, por ejemplo :

◊ Los clientes se pueden dividir en tres grupos de acuerdo con la fortaleza de sus **deseos** :

1) **Cientes que saben realmente lo que desean** : son aquellos que o bien ya conocen el producto que van a adquirir o tienen una idea clara de lo que quieren y no necesitan asesoría.

2) **Cientes que tienen una idea general de lo que desean** : son aquellos que no están seguros sobre el artículo o servicio específico que intentan comprar y están abiertos a sugerencias.

⁸ Meyer Harris, Stone Kohas. "Marketing Ventus al por Menor". México, Ed. Mc Graw Hill, 1991, pág. 260.

3) **Los clientes que no tienen una necesidad particular en mente :** son aquellos que no han pensado específicamente lo que desean. Disfrutan saliendo de compras y, cuando se les hace un acercamiento apropiado, están abiertos a sugerencias.

◊ Los clientes se pueden dividir por sus **motivaciones de compra :**

1) Motivaciones de Compra Emocionales :

- Deseo de imitar.
- Deseo de romance.
- Deseo de aventura.
- Deseo de diversión.
- Amor a la familia.

2) Motivaciones Racionales :

- Deseo de economizar.
- Confianza en la calidad y durabilidad del producto.
- Confianza en el servicio que proporciona lo que se compra.
- Deseo de dar protección a lo que ya se tiene.

Sin embargo hoy sabemos que el cliente siempre es el mismo, lo que cambia es el canal de distribución que elige para hacer sus compras y por lo tanto las expectativas que tiene de un buen servicio.

◊ Lo que los clientes esperan al obtener un servicio es :

- **Seguridad** : que los empleados (vendedores de piso) sean atentos y estén bien capacitados. Que su aptitud y buena voluntad para ayudar, lo hagan sentirse en "buenas manos", y por lo tanto le inspiren confianza y seguridad.
- **Personalización** : desean recibir eficiencia y atención individual para sentirse "importantes".
- **Seriedad** : que se les ofrezca sólo lo que se es capaz de entregar.
- **Interés** : recibir atención inmediata en todos los servicios, pero especialmente en situaciones imprevistas. La rapidez y la habilidad para detectar las necesidades del cliente en el momento, suman puntos a la calidad del servicio.
- **Tangibles** : El cliente espera encontrar instalaciones adecuadas y personal con buena apariencia.

Los clientes compran para encontrar placer; esperan obtener un beneficio por su "sacrificio".

- ◊ El cliente puede tener varias conductas de compra y éstas son :
- **Conciencia** : cuando los clientes no están conscientes de lo que desean comprar, será labor del vendedor presentar opciones para ayudar a elegir.
 - **Conocimiento** : cuando el cliente tiene conocimiento de la compañía o del producto pero de manera superficial, será labor del vendedor resaltar las características y beneficios del producto o servicio.
 - **Gusto** : si el cliente conoce el producto pero no satisface sus necesidades el vendedor debe encontrar la causa y después desarrollar una labor de conocimiento favorable.
 - **Preferencia** : si al cliente le gusta el producto, el vendedor debe crear en el consumidor la preferencia promoviendo la calidad del producto, su valor, desempeño y otras características.
 - **Convicción** : el cliente puede preferir un producto en particular, pero no desarrollar convicción para comprarlo. Será labor del vendedor crear convicción de que lo correcto es lo que el cliente prefirió en particular.
 - **Compra** : el cliente podrá tener convicción pero no estar muy seguro de hacer la compra. Será labor del vendedor llevar a este tipo de clientes a que

den el paso final ofreciendo un precio bajo, la oferta de un regalo o dejar que los clientes lo prueben con bases limitadas.⁹

Como ya se mencionó, el cliente espera cubrir sus expectativas y éstas varían de acuerdo al sistema de comercialización que elige. En el caso de las tiendas **detallistas**, el cliente desea obtener, entre otras cosas, un servicio personalizado, que en este caso, es ofrecido por los vendedores de piso. El cliente siempre quiere algo más, quedar completamente satisfecho, "recibir lo justo por lo que pagó" (**value**).¹⁰

Actualmente las empresas se hacen destacar no sólo por la superioridad del producto sino por el **servicio** que ofrecen y la **atención** al cliente; así pues el servicio es una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva. Se trata de la **ventaja competitiva**.

En el caso específico de este trabajo se particularizará en el servicio personalizado que ofrecen los vendedores de piso, por lo que en el siguiente capítulo se hablará de los apoyos didácticos y las distintas técnicas de capacitación que se pueden utilizar para ellos.

⁹Margasona Elisa. "Manual Dinámico para el Vendedor de Mostrador"
México, Ed. Impul-Mex. S.A. 1975, pág. 13-20.

¹⁰Margasona Cecilia. "La Transformación de las Empresas, la Calidad y el ECR"
Conferencia impartida en las "Jornadas de Supermercado Argentino", 1996.

CAPÍTULO 3

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y

APOYOS DIDÁCTICOS

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y APOYOS DIDÁCTICOS

En el capítulo anterior se habló del mercado distributivo especificando los diferentes tipos de tiendas y sus herramientas de competencia.

Las tiendas que a este trabajo interesan son aquellas que tienen como elemento competitivo la atención personalizada que se da por medio de los vendedores de piso, y éstas son : las tiendas departamentales y las especializadas.

Al vendedor de piso hay que capacitarlo para que pueda transmitir la filosofía de la empresa y cubra de manera satisfactoria las necesidades de los clientes de hoy, cuyas expectativas han ido creciendo conforme a la evolución continua del mercado distributivo.

La técnica de capacitación que se utilice (inducción, capacitación en el puesto, aprendizaje programado u otras) dependerá de varios aspectos, como la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa. Después de determinar las necesidades de capacitación de los empleados hay que fijar los objetivos y proceder al entrenamiento real.

A continuación se hablará de los diferentes apoyos didácticos y técnicas de capacitación que pueden ser utilizadas para adiestrar al personal; y más tarde concentrarnos en **La Técnica de la Venta al Detalle.**

3.1 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

3.1.1 TÉCNICA DE INDUCCIÓN.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que les permita desempeñar satisfactoriamente sus labores. Ésta incluye hechos como la manera de obtener tarjetas de información, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajarán. La inducción "es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta".¹ Si se maneja adecuadamente, la inducción inicial puede ayudar a reducir el nerviosismo de los primeros días.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, se le da al empleado un recorrido por las instalaciones y un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso en la nómina y vacaciones. También incluye prestaciones, políticas de personal, la rutina diaria, organización y operaciones de la compañía, medidas de seguridad.

Las actividades mismas de inducción generalmente se dividen entre el supervisor del nuevo empleado y el departamento de personal. El supervisor

¹ Dessler Gary "Administración de Personal"
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1991, págs. 279-280.

con frecuencia recibe una lista de puntos para la inducción, esto ayuda a asegurar que se cubran todos los pasos necesarios de inducción.

◊ El departamento de personal ejerce la inducción general sobre la compañía basándose en los siguientes puntos:

- **Perspectiva de la Organización** : breve historia, qué hace la organización (productos/servicios), dónde lo hace (sucursales, etc.), cómo lo hace (naturaleza de las operaciones), estructura (organigrama), etc.
- **Políticas y Procedimientos** : horarios de trabajo, vacaciones, días feriados, quejas, gafetes de identificación, uniformes, permisos de ausencia (enfermedad, educativos, servicio militar, maternidad, personal), promoción, transferencias, capacitación, etc.
- **Compensación** : nivel de pago, tiempo extra, pago por días feriados, diferenciales de turnos, cuándo y cómo se paga, reloj checador, etc.
- **Prestaciones** : seguro, retiro, pagos anuales protegidos de impuestos, unión de crédito, descuentos a empleados, sistemas de sugerencias, actividades recreativas, etc.
- **Información de Seguridad**: políticas y procedimientos relevantes, protección contra incendios, instalaciones de primeros auxilios, comité de seguridad, etc.

- **Sindicato** : nombre, afiliación, funcionarios, procedimientos de ingreso, contrato, etc.

- **Instalaciones Físicas** : diseño de planta/oficinas, entrada para empleados, estacionamiento, cafetería, etc.

- ◊ El que será el supervisor del empleado ejerce la inducción departamental específica que comprende:
 - **Funciones del Departamento** : explicación de los objetivos, actividades y estructura departamental, junto con la descripción de la forma en que las actividades del departamento se relacionan con las de otros departamentos y la compañía en general.

 - **Responsabilidades del Puesto** : explicación detallada de las responsabilidades del puesto del nuevo empleado (proporcionarle una copia de la descripción del mismo y la manera en que el puesto se relaciona con las actividades del departamento).

 - **Políticas y Procedimientos** : las que corresponden únicamente al departamento como: recesos, periodos de descanso, hora de comida, uso de hojas de tiempo, seguridad, etc.

- **Recorrido por el Departamento:** conocimiento y recorrido por las instalaciones departamentales incluyendo los armarios, equipo, salidas de emergencia, cuarto de suministros, etc.
- **Presentación a los Empleados del Departamento:** familiarización de la persona con el lugar y compañeros de trabajo.

3.1.2 CAPACITACIÓN EN EL PUESTO.

La **capacitación en el puesto (CEP)** prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la compañía reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa. Esto es por lo que William Tracey le llama "el método más común, más ampliamente aceptado y más necesario para capacitar a los empleados en las habilidades esenciales para lograr un desempeño aceptable en el puesto". Existen compañías donde este tipo de capacitación es la única disponible y los trabajadores o supervisores experimentados se encargan de la capacitación.

◊ Hay varios tipos de **capacitación en el puesto** :

- **Método de Asesoramiento o Substituto** : es en el que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, el asesoramiento podría incluir solamente el que los nuevos trabajadores adquirieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza también con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de *asistente* se utiliza frecuentemente para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.
- **Rotación de Puestos** : es en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados para adquirir mayor experiencia.

- **Asignaciones Especiales** : proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La **capacitación en el puesto** tiene varias ventajas. Es relativamente barata; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Los instructores, ya sea supervisores o trabajadores experimentados, se deben adiestrar cuidadosamente y recibir los materiales necesarios para dar la capacitación.

◊ Los cuatro pasos efectivos para la capacitación en el puesto a un nuevo empleado son :

- **Paso Uno : Preparación del Aprendiz.**

⇒ Hacer que se sienta tranquilo; alivie la tensión.

⇒ Explicar por qué se le enseña.

⇒ Crear interés, alentar las preguntas, enterarse de lo que el empleado ya sabe sobre su puesto.

⇒ Explicar el por qué de todo el puesto y relacionarlo con algún empleo que ya conozca el trabajador.

- ⇒ Colocar lo tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- ⇒ Familiarizarlo con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

• **Paso Dos : Presentación de la Operación.**

- ⇒ Explicar los requerimientos de calidad y cantidad.
- ⇒ Revisar el trabajo al ritmo normal.
- ⇒ Realizar el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso.
Entre las operaciones hay que explicar las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.
- ⇒ Revisar de nuevo el trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos claves.
- ⇒ Hacer que el empleado explique conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

• **Paso Tres : Prueba de Desempeño.**

- ⇒ Hacer que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corregir las fallas y si es necesario, repetir algunos de los pasos que resulten más complicados.
- ⇒ El instructor hará el trabajo a un ritmo normal.
- ⇒ Hacer que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- ⇒ Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, se le debe dejar en libertad sin abandonarlo.

• **Paso Cuatro : Seguimiento.**

- ⇒ Designar a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si lo requiere.
- ⇒ Reducir gradualmente la supervisión, verificando el trabajo ocasionalmente con relación a los criterios de calidad y cantidad.
- ⇒ Corregir los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir haciéndolo antes de que se conviertan en hábito. Mostrar por qué el método aprendido es superior.
- ⇒ Elogiar el trabajo satisfactorio; alentar al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad y cantidad.²

² Dessler Gary "Administración de Personal"
México, Prentice Hall Hispanoamericana 4ª Ed. págs. 281-283

3.1.3 CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO.

Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso. Este aprendizaje paso por paso se conoce como capacitación por instrucciones del puesto (CIP). Incluye el hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se enlista también "punto clave" correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Este tipo de capacitación es muy útil cuando se adiestra al empleado a operar cierta maquinaria, como en el ejemplo que se muestra a continuación:

PASOS	PUNTOS CLAVE
1. Encienda el motor.	* Ninguno.
2. Fije la distancia de corte.	* Lea cuidadosamente el indicador, para evitar un corte de tamaño equivocado.
3. Coloque el papel en la mesa de corte.	* Asegúrese de que el papel está parejo para evitar un corte desigual.
4. Empuje el papel hacia la navaja.	* Asegúrese de que el papel está firmemente sujeto para evitar un corte desigual.
5. Sujete la manivela de seguridad con la mano izquierda.	* No suelte la mano izquierda para evitar que quede atrapada en la cuchilla.

6. Sujete el seguro de la cuchilla con la mano derecha.	* No suelte la mano derecha para evitar que quede atrapada en la cuchilla.
7. Jale simultáneamente el seguro y la manivela.	* Mantenga ambas manos en los lugares adecuados para evitar ponerlas en la mesa de corte.
8. Espere que la cuchilla regrese a su lugar.	* Mantenga ambas manos en las manivelas para evitar tenerlas en la mesa de corte.
9. Jale el papel.	* Asegúrese que la navaja volvió a su lugar, mantenga ambas manos alejadas de las manivelas.
10. Apague el motor.	* Ninguno.

En el caso de vendedores de piso, este tipo de capacitación se puede utilizar, por ejemplo, para que aprendan a manejar las terminales de código de barras.

3.1.4 TÉCNICA DE MOLDEAMIENTO.

El aprendizaje por **moldeamiento** especifica que la observación de alguna pauta de comportamiento es seguida por la ejecución de dicho comportamiento u otro similar. El modelo que se observa puede ser otra persona o cualquier representación de una pauta de respuesta, la cual puede referirse a seres humanos, animales y representaciones simbólicas, mediante el empleo de estímulos verbales, televisión, cine u otros medios.

Se conoce también al **moldeamiento** como :

- **Aprendizaje por Imitación** : se hace énfasis en copiar aspectos del comportamiento. Pueden las respuestas copiarse exactamente sin comprenderlas, es igual a la imitación pura.
- **Aprendizaje Observacional** : Hace énfasis en la atención al ambiente estimulante. Se estudian los factores que afectan la percepción para determinar las influencias sobre la atención del modelo.
- **Aprendizaje Social** : Acentúa el papel desempeñado por las relaciones interpersonales sobre el aprendizaje por moldeamiento. Se usa generalmente sobre la discusión de las características de la personalidad.
- **Aprendizaje Vicario** : cuando el observador es capaz de determinar no sólo las pautas de acción del modelo, sino también las consecuencias de tales

acciones. Estas consecuencias de las acciones ayudarán a determinar si se imitará o no el comportamiento.

El aprendizaje por **moldeamiento** no implica provocar una respuesta, ni tampoco que la respuesta se aprenda por estar contigua a un determinado estímulo, por lo tanto, el aprendizaje por **moldeamiento** es significativamente diferente al condicionamiento clásico.

Tipos de **moldeamiento** :

- **Moldeamiento Sensorial** : es cuando la exposición al estímulo modelante parece que llega a asociar secuencias de experiencias sensoriales.
- **Moldeamiento Verbal** : es cuando se usan palabras, u otros símbolos, para representar experiencias sensoriales reales. Dichas señales verbales pueden ser dadas por el modelo o creadas por el observador.

Efectos del **moldeamiento** :

- **Efecto Modelante** : cuando el observador adquiere una respuesta nueva como resultado de observar algún modelo.
- **Efecto de Inhibición** : la observación de las respuestas de un modelo y el refuerzo o el castigo resultante, pueden producir un cambio en la frecuencia

de respuesta del observador. Si la respuesta llega a ser menos probable se dice que se ha dado la inhibición.

- **Efecto de Desinhibición** : los resultados de las respuestas del modelo hace que la respuesta del observador se dé con mayor probabilidad.
- **Efecto Provocador** : sucede cuando la observación del comportamiento del modelo sirve como estímulo para producir respuestas que no son nuevas, pero sí del mismo tipo de las del modelo.

Limitaciones e implicaciones del aprendizaje por **moldeamiento** :

- **A Nivel de Especie** : el aprendizaje por moldeamiento puede estar limitado por las secuencias de respuestas posibles para ciertas especies.
- **Complejidad de la Respuesta** : el aprendizaje por moldeamiento es más difícil o requiere más tiempo o práctica cuando se están aprendiendo secuencias de respuestas sofisticadas y complejas que cuando las respuestas son relativamente sencillas.
- **Motivación** : el efecto de la motivación sobre el aprendizaje por moldeamiento es el mismo que para otras formas de aprendizaje.³

³ Wittig Arnold F. "Psicología del Aprendizaje"
México, Mc Graw Hill, 1982 págs. 53-61

3.1.5 APRENDIZAJE PROGRAMADO.

El dispositivo de instrucción programada puede ser un libro de texto o una máquina. El **aprendizaje programado** consiste en tres funciones :

1. Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que la persona responda.
3. Proporcionar retroalimentación inmediata sobre la precisión de las respuestas.

La ventaja principal del **aprendizaje programado** es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje, la instrucción programada facilita también el aprendizaje ya que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Se debe valorar el costo del desarrollo del material frente al grado de aprendizaje que se va a obtener.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.1.6 CAPACITACIÓN VESTIBULAR O SIMULADA.

Es una técnica en la que se aprende por medio del equipo real o simulado que será utilizado en el trabajo, pero en realidad la instrucción se lleva a cabo fuera del área trabajo. Por tanto, la **capacitación vestibular** busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los empleos donde resulta demasiado costoso y peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto, por ejemplo, al instruir a los nuevos obreros de línea de ensamblaje, pues el ponerlos a trabajar directamente podría bloquear la producción. En el mismo sentido, cuando lo que está en juego es la seguridad (como sucede con los pilotos aviadores) podría tratarse de la única alternativa práctica.

La **capacitación vestibular** puede consistir en solamente colocar en un cuarto separado el equipo que los empleados utilizarán realmente en su trabajo. No obstante, con frecuencia incluye el uso de equipo de simulación. Por ejemplo, en la capacitación de pilotos aviadores, las ventajas principales de los simuladores de vuelo son:

- **Seguridad.** Las tripulaciones pueden practicar maniobras de vuelo peligrosas en un medio seguro y controlado.

- **Eficiencia en el Aprendizaje.** La ausencia de tráfico aéreo conflictivo y la de voces por la radio que existen en las situaciones de vuelo reales, permite la concentración total para aprender a volar un avión.
- **Dinero.** El costo de practicar en un simulador de vuelo es apenas una fracción del costo de volar un avión. Se ahorran los costos de mantenimiento, del piloto instructor, del combustible y el costo de no tener al aparato en servicio regular.

3.1.7 CAPACITACIÓN POR MEDIO DE PLÁTICAS O CONFERENCIAS.

El dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Aunque en estos casos también se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, podría representar gastos considerables de impresión y no permiten el intercambio de información en las preguntas que surgen durante las pláticas. Por lo tanto es posible utilizar una plática como parte integral de un programa de capacitación, en el que la práctica real requerida para aprender las nuevas habilidades derivarán de una técnica de capacitación como la directa en el trabajo.

Muchos conferencistas experimentados utilizan una técnica conocida como PREP cuando preparan sus pláticas. PREP significa **punto, razón, explicación, punto**. Por ejemplo, el instructor explicará a varios vendedores nuevos de una tienda especializada en telas, por qué se venden diferentes tipos de ellas. Su diseño de PREP deberá ser así:

- **Punto** : Las tiendas especializadas en telas las venden para diferentes usos como: tapicería para muebles, cortinas, confección de ropa, etc.

- **Razón :** Las tiendas especializadas hacen esto debido a que cada aplicación (como la tapicería para muebles o cortinas) requiere de un proceso de venta único, y no sería posible ni costeable vender sólo un tipo de tela para todos los usos.
- **Explicación :** Aquí se enfatizan algunos de los requerimientos específicos de las telas para confección de ropa, destacando los diferentes tipos de materiales que se utilizan para hacerlas, las propiedades específicas que tienen y su aprovechamiento en las diferentes temporadas.
- **Punto :** Repetir el punto de que las tiendas especializadas en telas venden diferentes clases de ellas para múltiples aplicaciones.

Algunas normas útiles para presentar una **plática** son :

- **Ofrezca al Auditorio Señales** para ayudarles a seguir sus ideas. Por ejemplo, si tiene una lista de elementos, empiece diciendo algo como: "existen cuatro razones por las que son necesarios los informes de ventas ...la primera . . . la segunda . . ."
- **No Empiece de Manera Equivocada.** Evite bromas o historias irrelevantes o por ejemplo : "en realidad no sé por qué me pidieron que les hablara hoy".
- **Sea Breve en sus Conclusiones.** Haga un resumen del punto o puntos principales de una o dos oraciones cortas.

- **Mantenga su Atención en el Público.** Observe el lenguaje corporal del auditorio para captar las señales que envían y así poder dar un ritmo adecuado a la plática.
- **Mantenga el Contacto Visual.** Es indispensable mirar ocasionalmente a cada una de las personas en entrenamiento, durante la presentación.
- **Asegúrese de que Todos en el Salón le Puedan Escuchar.** Hable con el volumen suficiente para que inclusive quienes están en las últimas filas le escuchen, y si es necesario repita las preguntas que formulen los empleados del frente del salón.
- **Controle sus Manos.** Adquiera el hábito de dejar que sus manos cuelguen naturalmente a sus costados en lugar de llevárselas a la cara, luego al bolsillo posteriormente a la espalda y así sucesivamente.
- **Evite Colocar las Manos Cerca de su Cara.** Esto puede bloquear su voz y dar también la impresión de falta de confianza en lo que se dice.
- **Hable a Partir de Notas y No con un Guión.** Escriba notas claras y legibles en tarjetas grandes y utilícelas posteriormente como guía, en lugar de memorizar toda la presentación.

- **Elimine Malos Hábitos.** Tenga cuidado con los malos hábitos que distraigan, como jugar con monedas en su bolsillo o jalarse el lóbulo de la oreja.
- **Practique.** Si tiene tiempo, asegúrese de ensayar bajo condiciones similares a las que habrá en realidad durante su presentación.⁴

⁴ Dessler Gary "Administración de Personal"
México, Prentice Hall Hispanoamericana 4ª Ed. 1991, págs. 284-287.

3.1.8 INSTRUCCIÓN CON APOYO DE COMPUTADORAS.

Muchas empresas utilizan en la actualidad las computadoras para facilitar el proceso de capacitación. Los sistemas de Instrucción con Apoyo de Computadoras (IAC) tienen varias ventajas :

- Instrucción individualizada a un ritmo propio, fácil de utilizar y los capacitandos reciben retroalimentación inmediata con respecto a su esfuerzo.
- Control en cuanto a que las pruebas se efectúan en la computadora para que la gerencia pueda vigilar los progresos y necesidades de cada persona en capacitación.
- Puede modificarse fácilmente para reflejar las innovaciones tecnológicas en el equipo para el que se capacita al empleado.
- Flexible en cuanto a que los que se encuentran en capacitación generalmente pueden utilizar la computadora en casi cualquier momento que deseen y por lo tanto recibir su capacitación cuando prefieran.
- Capacidades de simulación. Específicamente es posible diseñar el programa para simular tareas difíciles o complejas y para cuestionar a los empleados con preguntas de "qué sucedería si".⁵

⁵ Aguilar Álvarez de Alba Alfonso "Elementos de la Mercadotecnia"
México, C.E.C.S.A. 1992 págs. 14 y 15.

Esta técnica de instrucción con apoyo de computadoras también tiene algunas limitaciones como son :

- La elaboración de programas de capacitación específicos es todavía, es de alto costo.
- No en todas las empresas se cuenta con la infraestructura y equipo necesario.
- Se requiere de instructores con una especialización también en el uso del equipo.

La instrucción por medio de computadoras será quizá en el futuro la forma de capacitación más popular. Pero hoy en día, sigue siendo una de las menos utilizadas por lo dicho anteriormente.

3.1.9 TÉCNICAS AUDIOVISUALES.

Los efectos de la tecnología tienen una influencia directa en la comunicación. No han pasado en vano los esfuerzos intelectuales ni las transformaciones mecánicas aportadas por el quehacer científico a lo tecnológico de cada época a lo largo de la historia. El hombre de hoy se ve expuesto a una comunicación masiva, instantánea, que se ha vuelto verdaderamente popular; así tenemos acceso a un sinnúmero de informaciones por medio de la radio, periódicos, revistas multicolores, películas sonoras, monitores de televisión, etc., que proporcionan vividas experiencias de fenómenos tan lejanos como la guerra de Vietnam, escenas y sonidos de la antigua Roma, de variados colores y formas de la fauna y flora de las selvas africanas, discursos políticos de estadistas famosos, la quinta sinfonía de Bethoven, o inclusive los primeros pasos del hombre en la Luna.

En el proceso de comunicación, el **medio** es el intermediario que transporta todos esos mensajes a través del tiempo y el espacio. Muchos de los aparatos de comunicación al servicio de la distribución comercial han empezado a crear una revolución, pugnando por su desarrollo autónomo para responder a necesidades específicamente educativas. Videocasetes, películas didácticas, televisión educativa, etc., son en la época actual cada vez más comunes.

El creciente interés de los profesionales en capacitación por los medios se debe, entre otras razones, a que al llevar al salón de capacitación experiencias simuladas tan cercanas a la realidad, no sólo vivifican la enseñanza, influyendo

favorablemente en la motivación, la retención y la comprensión, sino que también dada su capacidad para vencer las barreras de la comunicación de sucesos que se dan en tiempos y lugares inaccesibles, ahora pueden introducir elementos nunca antes disponibles en la enseñanza.

En consecuencia, se ha disminuido el privilegio del lenguaje verbal; el instructor de hoy puede emplear numerosos lenguajes para transmitir su mensaje al personal a capacitar en dimensiones mayores que la palabra oral o impresa; esto ha dado lugar a que la transferencia del aprendizaje a la vida real implique mayor sentido y provea al capacitando de una considerable variedad de experiencias. El instructor utiliza los medios para apoyar su trabajo con el fin de aumentar la motivación al impartir sus cursos. Los medios complementan los esfuerzos del instructor para abarcar a un mayor número de personas dentro y fuera del centro de capacitación. Esas ventajas son limitadas, ya que ningún medio puede asegurar que el aprendizaje tendrá lugar si el instructor o el personal carecen del interés y/o las habilidades necesarias para enfrentarse a cualquier curso.

Entre las definiciones más reconocidas actualmente de **medio de instrucción**, encontramos la de Meredith que dice: "Un medio educativo no es meramente un material o un instrumento, sino una organización de recursos que media la expresión de acción entre maestro y alumno".⁶

⁶ Meredith Patrick "Toward a Taxonomy of Educational Media", en: AV Commun. Rev. 4, 1965 págs. 374-384

Allen considera al medio como: "Un recurso instruccional que representa todos los aspectos de la mediación de la instrucción a través del empleo de eventos reproducibles. Incluye los materiales, los instrumentos que llevan esos materiales al personal y las técnicas o métodos empleados".⁷

Podemos observar que en ambas definiciones aparece el verbo *mediar*, es decir, el medio tiene una función de intermediario, de mediador.

Las consideraciones de Brunner y Olson acerca de este concepto de mediación se refieren a que cualquier información se puede adquirir por dos caminos:

- **Experiencia Directa** : cuando se aprende a través de una actividad directa sobre la realidad como en el caso de cualquier habilidad o destreza, es decir, aprender haciendo.
- **Experiencia Mediadora** : es otra manera de adquirir información que caracteriza particularmente a los seres humanos y es mediante el aprendizaje por observación lo que se denomina experiencia indirecta o mediadora que hace uso de información codificada simbólicamente y transmitida por distintos medios. "El aprendizaje a través de los medios es, pues, el que mejor sustituye a la experiencia directa en la capacitación."

⁷ Allen William H. "Categories of Instructional Media Research"
Bulletin of the School Education, Universidad de Indiana, vol. 46, 1970, 33-62

Para poder resumir en forma más evidente lo que es un **medio**, es necesario tener en cuenta cuatro características esenciales:

- Recurso Instruccional.
- Experiencia Mediadora o Indirecta de la Realidad.
- Organización de la Instrucción.
- Equipo Técnico.

Si la integramos, podemos concluir que : "un medio es un objeto, un recurso instruccional que proporciona al personal una experiencia indirecta de la realidad y que implica tanto la organización didáctica del mensaje que se desea comunicar, como el equipo técnico necesario para materializar ese mensaje".⁸

El **medio** en el ámbito de capacitación abarca :

- El aspecto **intelectual**, la organización y estructura del proceso enseñanza aprendizaje en la elaboración del mensaje o contenido que se va a transmitir.
- El aspecto **mecánico**, maquinaria, equipo, funcionamiento técnico de producción, y transmisión o logística necesaria para materializar el mensaje.

⁸ Castañeda Yañez Margarita "Los medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa"
México, Trillas 9ª Ed. 1992, págs. 104 y 105.

El instructor puede trabajar con estos dos aspectos del **medio**, pero especialmente le corresponden las tareas referentes al primero, pues como educador debe manejar los factores instruccionales y ser capaz de generar el contenido del mensaje , organizándolo de acuerdo con una estrategia de aprendizaje.

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o cintas de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Los audiovisuales son más costosos que las pláticas convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas. Por lo tanto, habrá que considerar su uso en las siguientes situaciones:

1. Los audiovisuales pueden ser muy útiles cuando existe la necesidad de ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo. Valiéndose de la posibilidad de detener la acción, la repetición instantánea y las posibilidades de cámara lenta o cámara rápida.
2. Cuando exista la posibilidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden demostrar fácilmente durante las prácticas, como un recorrido visual a una tienda departamental.

3. Habrá que utilizarlos cuando la capacitación se lleve a cabo a nivel de toda organización y sea demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

3.2 APOYOS DIDÁCTICOS.

Es importante señalar que ningún apoyo didáctico por más eficaz que sea, posee valor por sí mismo, es decir, no es capaz de lograr por sí sólo, los objetivos instruccionales, por tanto al seleccionar cualquiera de ellos, no debe perderse de vista que son sólo medios para el logro de dichos objetivos. La inadecuada selección y adaptación de los apoyos puede provocar barreras de comunicación, lo que significa obstaculizar la transmisión de lo que se pretende y no cumplir con los propósitos del curso.

Los apoyos didácticos son recursos concretos, observables y manejables que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, además de hacer más objetiva la información, es decir, son todos aquellos instrumentos que permiten proveer de conocimientos y experiencias a los participantes, ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje.

En un principio los maestros utilizaban varas sobre el suelo para ilustrar sus clases, esto dio origen a los pizarrones de madera y metálicos. La aparición de la cinta magnética trajo consigo la opción del diseño de materiales auditivos para apoyo docente. En la actualidad, se ha ampliado su uso al video, la televisión, la computadora y, a últimas fechas, a los sistemas interactivos.

A continuación se describen algunos apoyos didácticos:

- ◊ **El Pizarrón.** Es un espacio funcional que constituye un instrumento de comunicación visual. Por más de un siglo muchos maestros (instructores) se han valido del éste como medio auxiliar. Hoy en día se utiliza para enseñar conceptos complicados y se construyen sobre él explicaciones punto por punto. Se emplean símbolos, se agregan gráficas, mapas y se hacen resúmenes en los momentos adecuados. De esta manera se le da mayor claridad y relieve al contenido de los temas que se presentan. También se utiliza cuando se desea manejar información que surge del grupo, o que ha sido presentada con anterioridad, permitiendo así su discusión inmediata.

Actualmente también se utilizan pizarrones blancos en los que se usan plumones de colores. La superficie blanca también puede servir como pantalla de proyección.

A pesar de que éste elemento de apoyo ha sido ya superado por otros, no deja de ser siempre útil por su fácil manejo y por su presencia casi obligatoria en todo salón o aula.

- ◊ **El Franelógrafo.** Consiste en un lienzo de franela con base de madera de dimensiones similares a las de un pizarrón, sobre el que se colocan piezas de tela, estambres velludos y otros materiales de textura burda; la lija también se le adhiere, de tal forma que se pueden ajustar pedazos de lija a figuras y objetos de cartón delgado para fijarlos.

Este instrumento de despliegue visual se ha usado desde hace mucho tiempo y sigue siendo muy popular por su bajo precio y por su utilidad para presentar la secuencia de los puntos principales de un tema ya que las piezas pueden ser renovadas con facilidad la cantidad de veces que se desee.

El éxito en el uso de este instrumento depende directamente, al igual que en los demás apoyos, de la creatividad con que el instructor se valga de él.⁹

- ◊ **El Magnetógrafo.** Es una combinación de pizarrón y franelógrafo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan para la instrucción se adhieren por medio del material imantado. Es útil por que por medio de las imágenes y textos fácilmente intercambiables se presenta la información.

- ◊ **Los Materiales Impresos.** Son otra herramienta fundamental para el proceso de enseñanza-aprendizaje. El uso de textos, manuales, revistas, folletos, diagramas, etc. puede dar las siguientes ventajas:
 - Permitir a cada persona aprender a su propio ritmo y llevar a cabo el aprendizaje en cualquier tiempo o lugar.
 - El lector puede revisar o repetir las unidades de estudio tantas veces como sea necesario, y subrayar los puntos o áreas que más le interesen.
 - Facilitar la toma de notas y propiciar la habilidad de síntesis.
 - Asegurar la uniformidad del lenguaje.

⁹ Cubero Allende José "Los Medios de la Enseñanza en la Educación Superior"
Cuba, André Voisin 1985 pág. 100.

- No exige preparación alguna de equipo técnico para su emisión.

Las limitaciones que tiene el uso de material impreso son:

- La persona tiene acceso a la información sólo a través de la palabra impresa. Su éxito depende de su habilidad para la lectura y comprensión .
 - La persona con deficiencias en esta habilidad muestra mayor dificultad en la comprensión de contenido abstracto, pues esto se presta más a la enunciación de una serie de reglas que a la presentación de ejemplos.
 - Propicia más el desarrollo de habilidades como la memorización o mecanización del texto y la toma de notas, que la transferencia y el aprendizaje (salvo en el caso de textos programados que se estructuran de manera diferente).
- ◊ **El Rotafolio.** Es un rectángulo de madera o metálico, en cuya parte superior se colocan láminas u hojas unidas por medio de argollas de tal manera que durante la exposición se permita la rotación de las mismas. A veces las láminas del rotafolio cuentan una historia o un acontecimiento que aparece en secuencia. Este tipo de material ayuda a que el participante aprenda etapas de procesos o acontecimientos que no pueden representarse dentro del salón de capacitación, como sería el caso de la fabricación de diferentes objetos. La desventaja que presenta este medio es el gran desperdicio de papel o cartulinas cuando se le usa en lugar de pizarrón.

- ◊ **El Proyector de Cuerpos Opacos.** Exhibe en una sola pantalla ilustraciones planas, impresas o dibujadas, así como otros materiales con relieve. Este aparato funciona con luz reflejada : una lámpara ilumina el material y la imagen se refleja sobre una pantalla. La luz reflejada es menos eficiente que la luz transmitida, por eso es necesario contar con oscuridad casi total para lograr una buena proyección.

Muchas ideas abstractas se aprenden a través de una cuidadosa utilización de imágenes fijas. Las experiencias reales previas sobre el desarrollo de un tema también son primordiales. A partir de los indicios pictóricos de un contexto muchas ideas abstractas se vuelven realidad.

- ◊ **El Retroproyector.** El aparato de retroproyección utiliza una intensa fuente capaz de transmitir la luz a través de material transparente. Si la pantalla se coloca muy cerca del proyector, la imagen resulta brillante y puede verse en un cuarto normalmente iluminado.

Existen varios factores a los cuales este aparato debe su popularidad como medio de enseñanza. El más obvio de todos, es el hecho de que el instructor puede controlar los materiales; él es quien exhibe, quien decide los momentos e intervalos de exhibición y quien elige cuándo, cómo y por qué exhibir precisamente dichos materiales.

Este instrumento de apoyo ofrece muchas ventajas : imágenes grandes y brillantes en la pantalla, producción local relativamente fácil y barata de

acetatos, y flexibilidad en la aplicación.

La ventaja más importante del uso del retroproyector radica en la facilidad con que el instructor puede producir sus propios materiales.

El sistema de retroproyección constituye un medio flexible que invita a la comunicación clara, proporcionando calidad artística y expresiva al auditorio.

La única desventaja que podría presentar, es que el instructor elabore sus materiales la primera vez que prepara un curso, y en los siguientes sólo los vuelva a utilizar sin actualizarlos o haberlos enriquecido.

- ◊ **El Proyector de Transparencias.** Reproduce en forma ampliada la imagen que se desea proyectar, empleando un juego de lentes y luz. Resulta un poco difícil de manipular debido a que, con frecuencia, las transparencias se desordenan o se colocan mal. No obstante, existen dispositivos que permiten conservarlas en conjuntos; se trata de los carruseles o las charolas que además forman parte del mecanismo de alimentación del aparato.

Se requiere realizar previamente un plan de trabajo con las transparencias que se usarán, por lo que conviene numerarlas y/o asignarles títulos. Siempre es necesario ayudar a los participantes a interpretar lo que ven.

El proyector debe usarse en un medio oscuro y las transparencias requieren

estar en foco. Una ventaja de su uso es la flexibilidad; el instructor cambia, ajusta o actualiza un conjunto de transparencias con sólo omitir una o agregar otra.

La utilización de transparencias en la capacitación se ha visto favorecida por varios adelantos importantes en los equipos de proyección, como son : los proyectores de carga de plato, el cambio de transparencias a control remoto, el control automático de fondo y el avance automático.

La limitación de este medio reside en la elaboración de las transparencias, por lo que resulta más fácil preparar un conjunto de acetatos.

- ◊ **El Proyector de Filminas.** Las filminas son rollos continuos de imágenes que se proyectan en secuencias. Presentan cualidades especiales que las hacen instrumentos muy adecuados para la capacitación en grupos. Su buen uso depende del conocimiento que se tenga de los catálogos existentes, la forma en que se pueden producir, los criterios para seleccionarlas y la técnica para apoyar la enseñanza con ellas.

Aunque las ventajas de las filminas no les son exclusivas, es un hecho que son un medio muy económico de brindar información detallada.

Los proyectores de filminas se asemejan en sus características generales de funcionamiento a los de transparencias. Las diferencias residen en el formato de los materiales proyectados y en el transporte que se utiliza. Se pueden

proyectar filminas de doble cuadro (24x38 mm) que son parecidas a las transparencias de 35mm montadas en formato de 5x5 cm.

También existen filminas sonoras que cuentan con sistemas auditivos en soporte magnético.

Su inconveniente es que no puede modificarse una sola parte sin alterar el resto. Hay que elaborar entonces una filmina nueva, esto se logra fotografiando, con rollo de transparencias, la secuencia que uno desea, ya sea de libros o cartones elaborados para este fin. Sin embargo, las filminas pueden producirse con rapidez y copiarse a bajos costos.

- ◊ **El Cine.** Como medio de enseñanza-aprendizaje ofrece muchas ventajas. Su comunicación es eficaz y con ello supera barreras del conocimiento, ya que es posible vencer algunos obstáculos físicos de la experiencia humana. Al utilizar técnicas cinematográficas como la micro y la telefotografía o la animación, se pueden representar acciones que el ojo humano no alcanza a ver en situación normal.

También es posible mostrar una acción continua mientras ocurre un suceso, o bien detenerla para enfatizar un detalle y aclarar la comprensión, es decir, se puede proyectar una película a velocidad rápida, normal, cuadro por cuadro o bien "congelar" las imágenes. El cine recrea sucesos reales o imaginarios, hechos que han ocurrido o procesos que tal vez ocurran o que nunca podrán ocurrir, sean o no visibles al ser humano.

El cine es una herramienta que sirve para : comunicar, informar, cambiar o fortalecer actitudes, desarrollar habilidades, crear interés, plantear problemas, evocar estados de ánimo, imprimir emoción al aprendizaje, etc.

Otra ventaja del cine es que se pueden seleccionar ciertas partes de una película y usar sólo los fragmentos relacionados con el tema que se estudia. También es posible detener la acción en una escena particular a fin de llevar a cabo una discusión con todos los participantes o verificar si han entendido lo que se ha expuesto hasta ese momento.

Las principales limitaciones de este apoyo didáctico son el alto costo de la realización de películas y el acceso y manejo del equipo de reproducción.

- ◊ **La Televisión.** La programación televisada ejerce una gran influencia en la vida de todos quienes la ven y aún en la minoría que no la ve.

La educación o capacitación por medio de la televisión y sus programas es un medio que permite, en algunos casos, unificar el conocimiento en personas que habitan en diferentes lugares (en nuestro país un ejemplo de este caso es la Telesecundaria). El alumno puede ser capaz por sí mismo de seguir una rutina de enseñanza por televisión, pero si existe la presencia del instructor durante la sesión, el aprovechamiento del programa será mejor ya que podrá aclarar las dudas y apoyar con otros ejercicios.

En caso de que el instructor elija algún programa de televisión como apoyo para exponer su tema, debe conocer bien el contenido del mismo y estar seguro que lo ayudará a conseguir los fines que persigue.

Las limitaciones en el uso de la programación televisiva como apoyo didáctico son principalmente: estar a expensas del horario de transmisión y que el instructor no controla el desarrollo del programa ya que no puede parar y repetir un segmento.

- ◊ **La Computadora.** La inmensa capacidad de manipulación de datos que tienen las computadoras y sus dispositivos para reaccionar ante las decisiones de una alternativa y mostrar los resultados probables de cada una, son cuestiones que han llamado la atención de los educadores, quienes han pensado en usarla como medio de aprendizaje del alumno a través de juegos y simulaciones. Hay posibilidad de usar excelentes juegos de simulación basados en computadoras, para enseñar a los alumnos a trabajar con probabilidades y los resultados de decisiones diferentes. El desarrollo de computadoras facilitará el empleo escolar de juegos y simulaciones.

En las universidades se están realizando programas experimentales para elaborar simulaciones basadas en computadoras para la enseñanza en varios campos académicos, de la misma manera en que los negocios, la industria y el gobierno usan simulaciones basadas en computadoras en sus programas de adiestramiento. La adopción de los sistemas escolares de computadoras en sus funciones administrativas probablemente producirá, en lo futuro,

incrementos en la utilización didáctica de la computadora para juegos de simulación. Mientras llega el momento de contar con esos adelantos, el maestro puede recurrir (sin requerir computadora) a múltiples juegos y simulaciones que existen, y ponerlos a funcionar en el aula.¹⁰

- ◊ **El Video.** El término video se presta a toda clase de generalizaciones y equívocos. La palabra video corresponde en latín a la primera persona del singular del presente indicativo del verbo videre. Etimológicamente video significa "yo veo".¹¹

La imprecisión en el uso de este término parte del hecho de limitar al sentido de la vista una tecnología que en realidad es audiovisual. Tal vez se priva etimológicamente a la audición porque la grabación electromagnética es propia de dicha tecnología. Antes de su invención, la única posibilidad de realizar grabaciones magnéticas era en el caso de las señales acústicas.

En el lenguaje popular el término video se utiliza indistintamente para referirse tanto al medio, al aparato, al soporte en forma de cassette como a los programas que en él se han grabado.

¹⁰ Dessler Gary "Administración de Personal"
México, Prentice Hall Hispanoamericana 1991 pág. 290.

¹¹ Ferrés I. Pratts "El Video Enseñar Video. Enseñar con el Video".
México, G. Gili S.A. de C.V. 1991 pág. 14.

El término también se refiere al fenómeno social que ha desencadenado esta tecnología en nuestra cultura. Cuando se habla del video como un medio, se puede estar haciendo referencia al medio de comunicación (como la T.V. o la radio), a un medio para registrar observaciones (como la rejilla de observaciones o el registro magnetofónico), o a un medio didáctico o recurso para la capacitación o la enseñanza.

El término video se utiliza para referirse tanto al equipo (**hardware**), como a los programas (**software**). El video, como **hardware**, es una tecnología que consta básicamente de tres elementos :

- **El Magnetoscopio**, registra o reproduce señales eléctricas correspondientes a imágenes y sonidos.
- **La Cámara**, convierte imágenes y sonidos en señales eléctricas.
- **El Monitor de T.V.**, reconvierte nuevamente estas señales en imagen y sonido.

Existen otros componentes que conforman el resto del hardware : mesas de edición, generadores de efectos, corrector de base de tiempo (TBC), moduladores y amplificadores de señales, que se utilizan para producir programas.

Los **magnetoscopios** son los aparatos que registran sobre una cinta magnética las variaciones electromagnéticas de una señal eléctrica. Reciben las

denominaciones, en inglés, de Video Tape Recorder (VTR) o Video Cassette Recorder (VCR). Actualmente la mayoría de los usuarios utilizan un VCR. La cinta viene empacada en un cartucho llamado *videocassette*. Por lo general el término VTR se refiere a los equipos de grabación-reproducción de cinta abierta que se utilizan en centros de producción de alto nivel.

Por su parte las **cámaras** han evolucionado rápidamente, se ha simplificado su manejo y se han incrementado funciones, al mismo tiempo que disminuyó su peso y tamaño. Lo más notable de este avance es la sustitución de los antiguos tubos, que recibían las imágenes convirtiéndolas en señales eléctricas, por placas sólidas (Charge Coupled Device, CCD).

La distinción entre televisión y **monitor** radica en que el primero capta y reproduce señales de radiofrecuencia por medio de una antena y el segundo sólo reproduce señales de audio y video no codificados en una radiofrecuencia. Muchos televisores incorporan entradas de audio y video de manera tal que se convierten en monitores.

El **videocassette**, que es la modalidad videográfica más extendida, consiste en una cinta electromagnética que puede ser grabada y reproducida a discreción, tanto en su parte visual como auditiva.

En lo que respecta al software, es decir, los programas de video, la tecnología se ha estandarizado menos que la del cine. En este último se utilizan tres

formatos (35, 16 y 8 mm.), mientras que en el video encontramos una gran variedad de formatos, normas y sistemas, lo cual dificulta su estandarización.

Mientras que el formato se basa en el tamaño de la cinta, el sistema, en cambio, se refiere a peculiaridades técnicas diferenciadas a menudo en el seno de un mismo formato. Así pues, hay una gran variedad de formatos y sistemas.

Los formatos de video suelen medirse según su grosor en pulgadas; originalmente existió un formato de dos pulgadas, utilizado en los estudios de televisión, que actualmente está en desuso.

El de una pulgada también es un formato profesional que se usa en las televisoras. El que le sigue es de tres cuartos de pulgada, desarrollado por SONY, y es conocido como "U" (la terminación "matic", "vision", etc. depende de la casa productora), es de uso profesional y semiprofesional. El formato "U-matic SP" permite obtener originales de mayor calidad.

Hay dos formatos de media pulgada que son de uso casero: el BETA y el VHS, los cuales son incompatibles. Posteriormente han aparecido el BETACAM y el ED-BETA, ambos sistemas profesionales.

Otro formato en media pulgada es el super-VHS, que ofrece mayor calidad que el U-matic. El VHS-C es el mismo VHS pero de menor tamaño y duración, se utiliza en cámaras portátiles.

El universo de los magnetoscopios domésticos (videograbadoras) está dominado por los equipos de media pulgada. En los últimos años el VHS se ha impuesto definitivamente sobre el BETA.

Un formato doméstico de reciente aparición, que tiene gran aceptación debido a su tamaño es el video-8. También existe el video-8 Hi, que es una versión video-8 de mejor calidad.¹²

Existen tres normas de análisis y reproducción de señales de imagen que comparten la televisión y el video :

1. National Television System Committee **NTSC**. Originario de Estados Unidos de Norte América y Japón. Es utilizado en Canadá y algunos países latinoamericanos. Tiene una frecuencia de 525 líneas por 60 campos. Comenzó a utilizarse en transmisiones en Norteamérica desde 1953. Las señales de audio y video se transmiten simultáneamente; primero son separadas y luego se redistribuyen en el aparato receptor. Esta es la norma que usamos en México.
2. Phase Alternative Line **PAL**. De origen alemán fue diseñado en 1963 para la Telefunken y se adoptó en países europeos occidentales (a excepción de Francia) Australia, Brasil y China. Tiene una frecuencia de 625 líneas por 50 campos y es una variante perfeccionada del sistema anterior.

¹² Berming Ham, A. "The Video Studio"
London, Media Marvals, 2ª Ed. 1990 págs. 32-36.

3. **Séquentiel Couleur a Memoire SECAM.** De origen francés, se experimentó desde 1959 y fue adoptado en su momento, por la URSS y países de Europa oriental y algunos árabes. Las señales de color se transmiten de manera alternada mientras un dispositivo de memoria en el receptor coordina la secuencia de los colores básicos.¹³

A través de una definición de los elementos técnicos expresivos es importante diferenciar el video del cine, de la fotografía y de la televisión.

A) Con base en el proceso de grabación y reproducción:

- El video y la televisión operan con un proceso electromagnético (conversión de ondas en señales electromagnéticas).
- La fotografía y el cine operan en cambio, con un proceso fotoquímico (impresión por medio de la luz en una emulsión química).
- El soporte de la imagen cinematográfica es una cinta de celuloide con sus caras cubiertas por una emulsión fotográfica.
- En video, se usa una cinta de cloruro de polivinilo (PVC) con una emulsión magnética de cristales de óxido de hierro o cromo.

¹³ Brown, J. W. "Instrucción Audiovisual Tecnología, Medios y Métodos" México, Trillas 1975 págs. 96-97.

- La imagen en video puede borrarse y grabarse sin pérdida de calidad significativa.
- El cine, por su parte, no puede recuperar la cinta una vez expuesta.

B) En cuanto a las particularidades de la imagen magnética :

- El video tiene una definición inferior a la del cine. Mientras que la televisión en Europa alcanza las 625 líneas de resolución, el cine opera con 2000 líneas equivalentes a video.
- Actualmente el contraste en el cine supera de 30 a 100 veces al video. Aunque actualmente con la tecnología de *alta resolución* ésta proporción puede cambiar significativamente.
- El video se puede revisar inmediatamente después de grabado, mientras que el cine requiere de un largo proceso de revelado. Por ello el video es más económico y funcional.
- La imagen electromagnética es invisible al ojo, la imagen fotoquímica puede contemplarse a simple vista.
- La imagen en video se deteriora más rápidamente con el tiempo y como consecuencia de la exposición a campos magnéticos.

El video permite el almacenamiento, la conservación, la manipulación y la exhibición de imágenes electromagnéticas. La televisión sólo permite la captación y la transmisión, aunque hoy en día todo programa transmitido es por lo general grabado. El video es más operativo que el cine o la televisión porque el usuario puede manejar el ritmo de las imágenes a su voluntad. La tecnología electromagnética permite la creación y procesamiento de formas y colores inimaginados. Además, al conectar el video a una computadora, se pueden generar imágenes muy variadas de gran valor para el medio de la capacitación.

- El video se encuentra menos estandarizado que el cine, lo cual dificultó su uso en un principio, pero hoy en día su difusión se ha masificado.
- El video se exhibe originalmente en pantallas de televisión de menor definición que las de cine. Pero hoy, con los videoproyectores, se tiene una alternativa de masificación del video, a pesar de su baja definición.
- La proyección de video en proyector o receptor permite la exhibición en penumbra o a plena luz, mientras que el cine y los videoproyectores necesitan de oscuridad casi total.

Así pues, el uso del video como herramienta en la capacitación proporciona un sin fin de posibilidades al que lo realiza y al que lo utiliza, beneficiando al que será espectador. Esta herramienta como las otras, no posee un poder educativo absoluto por sí sola, sino que requiere de la participación activa del instructor.

En cualquier curso de capacitación en el que se utilice el video como apoyo didáctico, el instructor del mismo debe conocer el material y establecer los objetivos que desea alcanzar al utilizar esta herramienta. Sólo de esta manera podrá obtener resultados significativos en las personas que se capaciten.

A lo largo de este capítulo se ha hablado de las diferentes técnicas de capacitación y los apoyos didácticos que en ellas pueden utilizarse. El **video** es el apoyo que se usa en este trabajo En el siguiente capítulo se desarrollará el caso específico de La Técnica de la Venta al Detalle mencionando su creación y forma de aplicación.

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN Y DESARROLLO EN

MÉXICO DE LA TÉCNICA DE LA

VENTA AL DETALLE

PRESENTACIÓN Y DESARROLLO EN MÉXICO DE LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE.

En el capítulo anterior se habló de la aplicación de las diferentes técnicas de capacitación y de los apoyos didácticos que son útiles en cada una ellas. Algunas pueden ser utilizadas para la capacitación de vendedores de piso que es el interés de este trabajo.

Ahora se hablará del caso específico del curso **La Técnica de la Venta al Detalle** y del video de apoyo con el que cuenta. Es nuestro interés resaltar sus cualidades y la importancia del apoyo didáctico elegido.

4.1 ORIGEN DEL CURSO : "LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE."

El curso **La Técnica de la Venta al Detalle** fue elaborado por la Dra. Elisa Margaona, psicóloga mexicana que siempre ha tenido un especial interés en la capacitación y ha sido precursora en nuestro país de la implantación de calidad de servicio en las empresas.

La Dra. Margaona obtiene la maestría en psicología del trabajo en la Universidad de las Américas y estudios de doctorado en la UNAM. Adquiere diversas especializaciones en organismos y universidades del extranjero. Fundadora, en 1954, de Impulsora de Ventas y del Instituto de Estudios Superiores e Investigaciones, empresas dedicadas a la asesoría de tiendas, capacitación y desarrollo de personal.

Participó en forma activa en el surgimiento de lo que ahora son poderosas tiendas departamentales, de colosos del autoservicio y de cadenas de tiendas especializadas.

Rectora de la Universidad Femenina de México (1973-79), siendo la fundadora de sus escuelas de Psicología, Pedagogía y Relaciones Internacionales. Catedrática de post-grado de la Universidad de las Américas, Universidad del Valle de México y de la Escuela de Negocios de la Universidad de Durham, (Inglaterra).

En 1983 es invitada a participar en la fundación de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), fungiendo como Directora de la misma hasta el año de 1990, año en que inicia la estructura del Diplomado Gerencial en Tiendas.

Desde 1977, es miembro de la International Council of Psychologists, del que fue designada Directora de Área de México y Latinoamérica y elegida Presidenta Mundial para el periodo 1987-1989.

Autora de más de treinta obras didácticas enfocadas al área del mercado distributivo. Poseedora de varios reconocimientos nacionales e internacionales.

Centraremos nuestro interés en su curso **La Técnica de la Venta al Detalle**. En 1975 edita su libro: "Manual Didáctico para el Vendedor de Mostrador" y el origen del mismo según sus propias palabras es el siguiente: "Vendedor de mostrador al detalle, vendedor de tienda, dependiente, detallista, y hasta tendero, no son sino una de las cuantas designaciones que agrupan a un sinnúmero de individuos dedicados a una misma actividad. Lo cierto es que, en el momento en que se editó este manual (1975), en nuestro país había, según datos de la Secretaría de Industria y Comercio más de un millón de personas dedicadas a esta actividad. Sin embargo esta enorme población, no cuenta con una preparación específica ni una guía de estudio a pesar de que necesita conocimientos prácticos, sencillos y que pueda asimilar con rapidez. Este vacío es precisamente el que pretende llenar el Manual Dinámico para el Vendedor de Mostrador."¹

¹ Margaona Elisa "Manual Dinámico para el Vendedor de Mostrador"
México, Impul-Mex, S.A. 1975

Este fue el inicio del largo camino que hasta la fecha ha recorrido el curso. De acuerdo a las necesidades de cada momento histórico en nuestro país y de los avances en materia de capacitación que se han dado en el mundo, éste ha ido sufriendo transformaciones para estar siempre vigente. Ha mantenido su objetivo original que es dotar al vendedor de piso de las herramientas suficientes para lograr la venta y satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

Uno de los valores primordiales del curso es que ha sido elaborado en México tomando en cuenta nuestra propia idiosincrasia. No olvidemos que, desafortunadamente en nuestro país, se han utilizado y se utilizan hasta ahora, cursos que son copias de los extranjeros y esto, en ocasiones, resulta contraproducente por establecer normas que no son aplicables a nuestro medio.

Otro factor que distingue al curso **La Técnica de la Venta al Detalle** es que se ajusta a las necesidades de cualquier empresa que quiera capacitar a sus vendedores de piso, ya que no está hecho pensando en una sola organización. Actualmente muchas empresas elaboran sus propios programas de capacitación que sólo son funcionales para sus vendedores.

La Técnica de la Venta al Detalle ha demostrado su eficiencia al haber sido experimentada por una cantidad importante de tiendas prestigiadas, tanto departamentales como detallistas.

4.2 DESARROLLO DE LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE.

1) **La Atención Inicial Efectiva:** La mejor forma de atender a un posible comprador es situarse en el lugar del cliente, recordando las veces que uno mismo lo ha sido.

No basta con que una persona entre a la tienda para estar seguros de que va a comprar, sino que hay que hacerles sentir placer de adquirir algo nuevo.

Existen varias razones por las que un cliente no compra. Por ejemplo, puede no tener dinero, no gustarle los artículos que ofrece la tienda, no encontrar el artículo deseado, etc. pero la razón más común es por los "sentimientos de culpa". Una persona puede sentirse culpable por gastar un dinero que quizá debería ahorrar. Es así como surge el conflicto entre comprar y sentirse muy bien y no comprar por tener sentimientos de culpa. El vendedor tendrá que obtener la atención del cliente desde el principio para que acepte lo que se le ofrece, a pesar de las barreras de resistencia que pueda levantar.

Todos los clientes tienen algo en común, ya sea que hayan decidido comprar algo o que solamente estén "viendo"; ambos están tratando de satisfacer una necesidad. Estas necesidades básicas se llaman motivaciones de compra. Las **motivaciones de compra** generalmente se dividen en dos grupos :

- **Motivaciones de Compra Emocional :** están enfocadas a obtener placer y pueden ser por deseos de :

- ⇒ Ser diferente.
- ⇒ Imitar.
- ⇒ Romance.
- ⇒ Aventura.
- ⇒ Diversión.
- ⇒ Amor a la familia.

• **Motivaciones de Compra Racional** : estas pueden ser:

- ⇒ Deseos de economizar.
- ⇒ Confianza en la calidad y durabilidad del producto.
- ⇒ Confianza en el servicio que proporcionará lo que se compra.
- ⇒ Deseo de protección a lo que ya se tiene.

El mercado moderno tiene como base **descubrir las necesidades del cliente**. En la distribución moderna hay que alejarse de las "ventas a presión" para ser substituidas por **ofrecer lo que se desea**. Un cliente satisfecho es un cliente que siempre regresa.

La mejor forma de iniciar una venta es **aprovechar el interés inicial**, aproximándose de inmediato y haciendo un comentario breve y cordial con las principales características de la mercancía que se observa. Siempre con un saludo amable. El objetivo es establecer con el saludo una **corriente de simpatía**.

Algo que sucede con frecuencia es la **atención a más de un cliente**. Hay cinco situaciones diferentes que se presentan en estos casos de **clientes múltiples**:

1. **Amigos que Compran Juntos** : cuando los compradores son amigos es importante averiguar cuál de todos está considerado como autoridad en la materia, así se podrá concentrar la atención en el "amigo experto".
2. **Un Matrimonio** : en este caso se debe averiguar quién de los dos es el que toma las decisiones, observándolos cuidadosamente.
3. **Madre e Hija** : casi siempre la hija convence a la madre.
4. **Compras de Grupo** : se debe localizar al líder.
5. **Los Clientes que No se Conocen Entre Sí** : es muy común que en horas pico varios clientes exijan ser atendidos lo antes posible. En este caso lo primero es reconocer la presencia de cada uno de los clientes saludándoles amablemente e indicándoles que se les atenderá lo antes posible. Hay que concentrar la atención en el **cliente que llegó primero** y asegurarles a los demás que serán atendidos enseguida. Si se es interrumpido cuando se está atendiendo a un cliente se deben ofrecer disculpas a éste y "darle mercancía al segundo" para que la vaya examinando hasta que haya sido terminada la primera venta. Con los clientes múltiples hay que lograr que cada uno sienta el interés que se tiene por dar el mejor servicio, con la mayor rapidez, atendéndolos según el orden

en que llegaron. Esta situación delicada sólo puede resolverse con mucha cortesía. A nadie le gusta ser ignorado.

En resumen debe hacerse de la compra algo amable que le ayude al cliente a destruir sus sentimientos de culpa por gastar dinero. Los clientes son **huéspedes** a los que se les debe dar la bienvenida. Hay que iniciar con el saludo una **corriente de simpatía**. Una vez interesado el cliente en la mercancía, el vendedor seguirá haciendo preguntas que permitan continuar la relación con el cliente. Siempre hay que darle la oportunidad de elegir. Usar frases personalizadas y un **saludo directo** como: "A sus órdenes señor" o bien, "Buenas tardes señora, ¿en qué puedo servirla?". El mejor contacto inicial es el que se crea cuando se mencionan, en unas cuantas palabras, una o dos características del artículo por el cual se interesa una persona.

2) **Cómo Motivar al Cliente a Comprar** : El almacén mejor surtido puede ser el "almacén no hay" con un mal vendedor.

En muchas ocasiones se presenta el problema de que la tienda no cuenta con el artículo que el cliente desea. En este caso el vendedor tiene la obligación de tratar de salvar la venta sabiendo ofrecer un **substituto**.

Cuando el cliente solicita un artículo que no hay, el vendedor debe pensar rápidamente para tratar de encontrar entre la mercancía aquello que substituya adecuadamente lo que se le pide y que no se tiene en existencia. Al mostrar el

substituto se mencionarán los puntos superiores de venta del artículo que se ofrece como sustituto y después se explicará que no se tiene lo solicitado.

El conocimiento técnico de la mercancía y del surtido es indispensable para poder encontrar el sustituto adecuado.

No siempre el cliente acepta un sustituto y en este caso hay varias cosas que el vendedor puede hacer, como por ejemplo, ofrecer al cliente pedir mercancía que no hay en existencia, antes hay que asegurarse de que sí se recibirá esa mercancía ya que "una promesa es una obligación" y que no sólo se compromete el vendedor sino también la tienda. El vendedor llevará un registro de sus pedidos y le pedirá su teléfono al cliente para poder avisarle en cuanto llegue la mercancía.

El vendedor tiene que convertir el interés inicial del cliente en un **deseo definitivo de compra**. Para lograrlo no hay que olvidar que cada persona es única, con sus ideas, preocupaciones, opiniones y preferencias. Además, cada cliente desea ser considerado como el más importante; como alguien muy especial. Por ello el vendedor **ayudará a comprar**, averiguando las necesidades y deseos del cliente. No hay que abrumar con excesivas preguntas y se tendrá que mostrar mercancía a medida que se averigüen las preferencias del cliente, haciendo preguntas mientras enseña el surtido.

La palabra clave para determinar lo que el cliente necesita y desea es **escuchar**. El vendedor logrará personalizar la venta al darle al cliente un trato individual.

Hay que lograr una relación amable en la cual, a pesar de que sea momentánea, cada persona sienta que se le está tratando como un individuo diferente y que sus deseos son importantes.

- 3) **La Argumentación Convinciente de la Venta:** La técnica de la argumentación de la venta podría ser definida como la **técnica de convencer**. Esta consiste en hacer un balance adecuado de las **características** del artículo y los **beneficios** que se obtienen con su compra. Para hacer una argumentación efectiva el vendedor debe saber una a una las características de la mercancía.

Las **características** son aquello de lo que está hecho el artículo, es decir, aquello con lo que se describe a la cosa en sí. Pero mencionar las características no es suficiente, al cliente hay que hacerle sentir la mercancía y esto se logra si a las características el vendedor agrega los **beneficios** que el cliente obtendrá de ellas. Así se **identificará emocionalmente** con lo que se le está vendiendo. Cada característica debe representar un beneficio. Por ejemplo, en el caso de un zapato de tacón bajo, de color neutro y de piel de becerro; el tacón bajo le dará al cliente comodidad para caminar, el color neutro lo hace muy combinable y la piel de becerro al ser muy suave no le lastimará los pies.

Conocer la mercancía exige un esfuerzo personal del vendedor. Si el artículo que se vende requiere dominar muchos conocimientos técnicos, se tendrá que estudiar la materia a fondo. Existen toda clase de fuentes de información para un vendedor que pueden ser desde libros técnicos hasta folletos. El vendedor puede estudiar también la publicidad que se hace de la mercancía y leer las

etiquetas que darán valiosa información. El jefe de departamento es alguien a quien se puede recurrir para obtener una orientación efectiva, ya que él a su vez la obtiene de los proveedores.

La colaboración del vendedor en la capacitación que realiza la empresa representa un punto muy importante en su carrera. En las juntas regulares se analiza la mercancía nueva y se puede aclarar cualquier duda. Pero lo más importante en las ventas es el entusiasmo que el vendedor ponga en ellas. Para poder convencer a una persona es necesario sentir entusiasmo que se haga aparente en las palabras, en los gestos, en la mirada y en la sonrisa. Y la única forma de lograr entusiasmo por el trabajo es **saber lo que se está haciendo**. Al conocer el vendedor la mercancía sentirá gusto por venderla. Este entusiasmo, a su vez, producirá entusiasmo en el cliente.

Los conceptos más importantes que hay que conocer respecto a la mercancía que se desea vender son:

- | | |
|----------------------------|----------|
| ◆ Usos. | P |
| ◆ Rendimiento y desempeño. | R |
| ◆ De qué está hecho. | O |
| ◆ Cómo usar. | D |
| ◆ Cómo cuidar. | U |
| ◆ Apariencia. | C |
| ◆ Historia. | T |
| ◆ Servicios. | O |

La mención de las características y beneficios de un producto puede ser apoyada con la habilidad de manejar y demostrar el producto a medida que se describe.

4) **El Aumento Progresivo de la Venta** : La tienda es una gran fábrica, una **fábrica de ventas**. Los vendedores son los trabajadores encargados de la producción. Si se esfuerzan por producir más, es decir, venderle más a cada cliente, el volumen total de ventas aumenta con los mismos costos fijos, es decir, se paga la misma renta, luz, sueldos, prestaciones, etc. Si cada vendedor es más productivo la empresa podrá aumentar sueldos, dar más participación y, sobre todo, tener un crecimiento del que el vendedor es parte. Todo esto se logra con el interés que se demuestra en efectuar cada venta.

En este aspecto se hablará del concepto de **vender sugiriendo**. Algunos lo consideran como el acto de poner una idea en la mente de una persona iniciando así todo un proceso de asociación de nuevos pensamientos y deseos de compra. Otros lo ven como una forma de dar al cliente la oportunidad de comprar la mejor mercancía dentro de su poder adquisitivo.

Vender sugiriendo implica también ofrecer artículos que no han sido solicitados por el cliente, una vez que se ha decidido por su primera compra. Nunca se debe considerar esta compra como algo independiente, sino como parte integral de la compra original. En el momento en que el cliente se decide el vendedor debe pensar: "¿Qué otra cosa podré venderle hoy?", pero estas sugerencias no se pueden hacer sin un programa definido. Hay varios factores que refuerzan las sugerencias que se hacen :

- **Primero** : el vendedor tiene que sugerir **algo específico**, evitando frases como :
“¿Desea algo más?”.
- **Segundo** : el vendedor **mostrará y demostrará** la mercancía que está ofreciendo.
- **Tercero** : Se **justificarán** las sugerencias que se hacen.

Hay que dedicarle a estas **ventas adicionales** el mismo tiempo y cuidado que a la venta inicial.

Existen diferentes formas de aumentar la venta y estas son ofrecer artículos :

- De mejor calidad.
- De tamaño más grande.
- Mayor número de unidades.
- Relacionados o complementarios de la primera venta.
- Novedosos.
- Rebajados de oferta.
- Necesarios de uso diario.
- De regalo de acuerdo a la temporada que se aproxime.

Se trata de que el cliente obtenga el máximo beneficio de su visita a la tienda adquiriendo todo lo que pueda necesitar y de que la tienda obtenga el máximo beneficio vendiendo todo lo que el cliente pueda adquirir.

Pero este **vender sugiriendo** tiene otros secretos para poderse realizar. Uno de ellos es **no exagerar**. El vendedor no debe abrumar al cliente pues es empujarlo a comprar más de lo que necesita. Casi siempre esta acción da como resultado mercancía devuelta, pérdida de confianza en el vendedor y en la tienda; y un cliente insatisfecho.

El segundo secreto es **observar**. La observación cuidadosa de las manos, los ojos, los comentarios del cliente le permitirán saber al vendedor que puede continuar mostrando mercancía, haciendo sugerencias. También indican cuándo el cliente ya está cansado, tiene prisa por irse o simplemente ya se fastidió.

Si las sugerencias no tienen ninguna relación con la venta inicial o se hacen antes de que el cliente se decida por el primer artículo, **las ventas sugeridas** no se llegan a efectuar.

Vender sugiriendo es un "proceso delicado" que comprende: observación, atención al detalle, rapidez de pensamiento, sensibilidad e interés personalizado.

En esencia **vender sugiriendo** debe ser parte integral de la técnica del vendedor. Las ventas sugeridas son la oportunidad de servir mejor al cliente y de satisfacer sus necesidades, aún antes de que esté totalmente consciente de ellas.

5) **El Cierre Efectivo de la Venta** : Las reglas básicas para lograr el cierre efectivo de la venta son :

- **Primera** : en el momento que el vendedor cree conveniente rematar la venta debe **sintetizar la argumentación**, es decir, resumir todos los argumentos en uno sólo que haga ver los puntos más importantes de lo que desea vender.
- **Segunda** : asegurarse de que todos los argumentos que se han utilizado hayan sido formulados desde el punto de vista del cliente. Que el artículo seleccionado **satisface las necesidades individuales**.
- **Tercera** : el cliente debe entender con toda claridad lo que se le ofrece. El vendedor hará preguntas nuevas que muevan al cliente a hablar y permitan conocer su propio punto de vista. El vendedor averiguará si se ha explicado correctamente.
- **Cuarta** : las **objeciones** son una ayuda para cerrar la venta. Cuando se dejan en la mente del cliente muchas preguntas sin contestar surgen las objeciones. Nada hay más difícil que atender a un cliente que no dialoga. Las objeciones son algo natural y casi siempre existen. Pueden ser reales o imaginarias pero indican que se desea comprar; están basadas en hechos reales y deben ser aceptadas. Las objeciones al precio pueden eliminarse con una buena labor de venta y haciendo ver el valor real de la mercancía.

Pasos para un cierre efectivo de la venta :

- No confundir la decisión del cliente hacia la compra ofreciéndole antes de que se decida, otros artículos que no tienen ninguna relación.

- Ofrecer mercancía de la mejor calidad, a precio justo.
- Demostrar que es mejor comprar que no comprar, ya que al hacerlo su vida será más agradable, o bien el beneficio que se le ofrece no lo podrá encontrar en otro lado.

El **cierre del cierre** es el momento final en el que se revende al cliente su compra. Es la frase que refuerza su decisión de compra.

El mantener el patrocinio del cliente y su fidelidad a la tienda es uno de los objetivos fundamentales del comercio moderno. Es una de las formas de enfrentarse a la competencia. Lograr que una persona entre a la tienda requiere de esfuerzos publicitarios, de prestigio, de imagen, de ubicación y muchos otros conceptos representados por miles de pesos y miles de horas de trabajo. Pero el conservar al cliente es la responsabilidad del vendedor. El **cierre del cierre** de la venta busca reforzar la decisión de compra y evitar devoluciones y cambios de opinión o sentimientos de insatisfacción igual que el contacto inicial, el cierre de la venta se basa en una actitud cortés y amable.

Aunque una persona decida finalmente no comprar se merece las mismas expresiones amables que se le dan a un cliente que si compra. Al hacerlo el vendedor crea un sentimiento positivo hacia la tienda y hacia si mismo.

Algunas ventas exigen un seguimiento que puede incluir :

- Facturación adecuada.
- Entregas oportunas y de acuerdo a indicaciones.
- Instalaciones especiales.
- Atención a reclamaciones.
- Cumplimiento de garantías.
- Avisarle al cliente cuando hayan surtido el artículo que no hubo y que por lo tanto el vendedor no pudo venderle.

Las actividades de seguimiento tienen como finalidad crear ventas futuras y dejar una sensación de agrado, de servicio y de cordialidad.²

² Margaona Elisa "Manual Dinámico para el Instructor"
México, Inpul-Mex, S.A. 1989 págs. 5-18

4.3 LA TÉCNICA DE LA VENTA AL DETALLE COMO APOYO DIDÁCTICO.

En el caso particular de este trabajo, el video elaborado para el curso **La Técnica de la Venta al Detalle** fue realizado con la siguiente base :

- **Recurso Instruccional** : el curso de La Técnica de la Venta al Detalle.

- **Experiencia Mediadora o Indirecta de la Realidad** : el video. Este fue grabado en tiendas departamentales y especializadas "tipo", con actores mexicanos y de apariencia similar al personal a capacitar. También se cuidó específicamente que no hubiera una "moda" muy marcada en el vestuario, para hacer más duradero el trabajo y evitar que caducara en poco tiempo . Se ejemplificó la información de manera sencilla y realista para lograr una buena e inmediata identificación de los vendedores de piso.

- **Organización de la Instrucción** : los cinco módulos que conforman el curso :
 1. La Atención Inicial Efectiva. (Duración del video 20 minutos).
 2. Cómo Motivar al Cliente a Comprar. (Duración del video 12 minutos).
 3. La Argumentación Convincente de la Venta. (Duración del video 12 minutos).
 4. El Aumento Progresivo de la Venta. (Duración del video 12 minutos).
 5. El Cierre Efectivo de la Venta. (Duración del video 15 minutos).

- **Equipo Técnico :**

⇒ Monitor.

⇒ Videocasetera.

⇒ Videocassette del curso.

Es importante remarcar que en el orden psicológico, el video como apoyo didáctico :

- Aprovecha las potencialidades perceptivas de los canales sensoriales.
- Facilita la participación individual.
- Permite la retención por más tiempo y de manera más activa de los conceptos y fenómenos estudiados.
- Crea intereses cognoscitivos.
- Imprime más emotividad al proceso de apropiación de los conocimientos.
- Enriquece metodológicamente.
- Ofrece seguridad y contribuye a la autoreafirmación individual del estudiante.
- Facilita la concentración de la atención sobre los asuntos tratados en el salón de capacitación.³

Durante el curso cuando el instructor requiere el uso de videos para la exposición de su trabajo debe tomar en cuenta que cada sesión es una forma de organización

³ Tristán Pérez Boris "Los Medios de Enseñanza en la Educación Superior"
Cuba, André Voisin, 1985 págs. 116-120

de la enseñanza esencialmente colectiva. El video necesitará ser observado con igualdad de condiciones por todos los participantes en el salón de capacitación. El instructor realiza la exposición del contenido, una vez terminada la proyección correspondiente a la sesión.

La proyección del video sólo permite la percepción visual y no la acción del sujeto sobre ellas. Esta característica debe ser bien comprendida y tomada en cuenta siempre que se utilice el video para no pensar erróneamente que en estos casos sólo la percepción visual es suficiente. En el proceso de interiorización de los conocimientos, cuando es necesaria la actividad práctica del participante no basta con la percepción visual del objeto de estudio. Por ello reafirmamos que el uso del video será siempre un apoyo para el instructor, pues por sí sólo no obtendrá los beneficios adecuados.

En el siguiente capítulo se explicará el experimento al que se sometió a un grupo de vendedores de piso de una tienda departamental de la Ciudad de México. El grupo control fue capacitado en la Técnica de la Venta al Detalle sin la utilización del video y en el grupo experimental se usó como apoyo didáctico. A continuación se describirán el procedimiento y los resultados.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dentro del sector que abarca el mercado distributivo, con frecuencia se ven empresas que hacen fuertes inversiones en instalaciones costosas y descuidan el renglón de recursos humanos, "individuos". Grandes almacenes gastan miles de pesos en mobiliario, alfombrado, alumbrado, etc., y al llegar al momento de la contratación de los vendedores de piso, que son el contacto directo con el cliente y quienes registran las ventas, se limitan a hacerles llenar una solicitud sin rectificar sus antecedentes y sin darles una capacitación previa. Es así como el elemento que moverá el complejo mecanismo de la empresa no es ni siquiera contratado sobre las bases que indica la lógica. Ningún industrial arriesgaría su capital sin asegurarse previamente que la maquinaria es la más adecuada, ya que de ella depende la recuperación de su inversión

Es indudable que en las negociaciones donde existe el factor "servicio" la actuación de los empleados forma parte de su capital de trabajo por lo que es en esta área de actividades donde más se requiere un muestreo dinámico y constante que permita conocer la actuación del personal.

La capacitación tradicional que utiliza las técnicas de instrucción cognoscitivas e intelectuales, propicia el que los participantes aprendan exclusivamente los conceptos "de memoria" y se dificulta el que apliquen estos conceptos en la

vida diaria y en su trabajo ya que no se han convertido en repertorio conductual en el medio laboral. Este es el problema al que esta tesis se enfrenta.

Para intentar resolverlo, en esta investigación se adicionará el uso de la Técnica Instruccional de Video para enriquecer el repertorio conducta de los participantes al permitirles ver y escuchar eventos cotidianos en su medio laboral. Se analizarán los conceptos teóricos y se complementan con ejemplos reales de la relación cliente vendedor que se da en una transacción comercial. Esto le permite a los participantes el generalizar el proceso de aprendizaje y llevarlo al piso de venta, su campo de trabajo.

El objetivo de este trabajo es que después de haber tomado el curso **La Técnica de la Venta al Detalle** con el apoyo de su respectivo video se pruebe que la modificación de conducta, aprendizaje, llegue hasta el piso de venta.

5.2 HIPÓTESIS.

Ho El video utilizado como apoyo en el curso **La Técnica de la Venta al Detalle**, mejora el aprendizaje y desempeño de la técnica de venta y la actitud de servicio de los vendedores de piso.

Hi El video utilizado como apoyo didáctico en el curso **La Técnica de la Venta al Detalle**, no mejora el aprendizaje de la técnica de venta y la actitud de servicio de los vendedores de piso.

5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

La variable independiente :

- El video de la Técnica de la Venta al Detalle.

Las variables dependientes :

- El aprendizaje y aplicación del repertorio conductual de la técnica de venta.
- La actitud de servicio.

Las variables controladas :

- El curso de La Técnica de la Venta al Detalle.
- La instructora.
- La duración.
- El lugar.
- Profesión del personal capacitado.

5.4 DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para realizar la investigación se definió como **muestra** :

- Vendedores de piso de una cadena de tiendas departamentales en diversas ciudades de la República Mexicana. La muestra se tomó de una tienda del Distrito Federal.

Los participantes se eligieron al azar de las listas del departamento de Recursos Humanos y de la misma manera se asignaron a cada grupo.

Por convenir a la metodología de la investigación, la muestra es estratificada porque un grupo recibió el curso con video (grupo A) y el otro sin él (grupo B). Así pues, entendemos por estratificación esta división artificial, dentro de la cual los individuos son incluidos al azar en cada grupo, por lo que concluimos que se trata de una muestra estratificada y también al azar.

El **diseño experimental** consta de dos grupos seleccionados al azar.

Se trabajó con 72 vendedores divididos en dos grupos de 36 con las siguientes características :

GRUPO EXPERIMENTAL A CON VIDEO N = 36	GRUPO CONTROL B SIN VIDEO N = 36
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo : *18 Mujeres. *18 Hombres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo : *16 Mujeres. *20 Hombres.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 19 a 54 años. • Edad Promedio = 30 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 21 a 58 años. • Edad Promedio = 29 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Promedio= Preparatoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Promedio= Preparatoria
<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad Promedio = 5 años y 2 meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad Promedio = 4 años y 4 meses.

Todos los vendedores pertenecen a la misma unidad de la cadena, en donde se impartió el curso la **Técnica de la Venta al Detalle** con las siguientes diferencias entre grupos.

GRUPO EXPERIMENTAL A N = 36	GRUPO CONTROL B N = 36
• Curso : La Técnica de la Venta al Detalle.	• Curso : La Técnica de la Venta al Detalle.
• Instructora : María Almela	• Instructora : María Almela
• Duración : 300 minutos en cinco sesiones de 60 minutos .En los días miércoles, viernes, lunes, miércoles y viernes.	• Duración : 300 minutos en cinco sesiones de 60 minutos. En los días miércoles, viernes, lunes, miércoles y viernes.
• Lugar : salón de capacitación en la misma tienda.	• Lugar : salón de capacitación en la misma tienda.
• Horario : 9:45 a 10:45 hrs.	• Horario : 14:00 a 15:00 hrs.
• Apoyos didácticos : <ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio. • Videocasetera. • Monitor. • Cinco cassettes de La Técnica de la Venta al Detalle” 	• Apoyos didácticos : <ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio.

5.5 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

Una de las actividades más difíciles de supervisar es la del empleado que brinda servicio, ya que la naturaleza del trabajo que desempeña no permite un control directo. Se selecciona un individuo, se le capacita, se le asignan sus tareas y se confía que desempeñará su trabajo adecuadamente. Sin embargo resulta casi imposible saber si realmente su actuación es la esperada.

En la búsqueda de un método que diera resultados confiables al supervisar la actuación del personal que ofrece servicios, se creó el sistema de **Evaluación Anónima o Muestreo** en el que intervienen personas debidamente capacitadas a las que llamaremos **investigadores**, que se apegan lo más posible a la imagen de un "cliente típico" y realizan una compra considerada como común y corriente dentro del ámbito de la negociación. Su labor debe ser realizada siempre en forma anónima, es decir, el vendedor de piso no debe saber que se trata de una supervisión. Para ello debe existir una situación totalmente normal sin exigencias especiales o antagonismos provocados y las actuaciones desusadas se evitan en todos los casos.

Los investigadores deben :

- **Evitar análisis de tipo psicológico** respecto a la persona y actuación del vendedor por no ser ésta la finalidad de la supervisión.

- **Evaluar numéricamente** la actuación del vendedor al término de cada investigación con objeto de conservar este dato en mente hasta el momento en que se elabore el reporte y se convierta esta evaluación en hechos que se digan por escrito.
- **Suprimir juicios de tipo concluyentes** respecto a personalidad, conocimientos o conducta del vendedor cuya actuación se analiza. Los estados de ánimo y las circunstancias son cambiantes y por lo tanto nada es definitivo en el trabajo de un vendedor.

El **instrumento** utilizado en esta investigación es el cuestionario denominado **Análisis de Eficiencia de Vendedores (TVD-1)** que está formulado con preguntas optativas de **Sí y No** y algunas de **respuesta única**. Todas aquellas contestaciones negativas que implican una deficiencia por parte del vendedor, se les dio un valor determinado cuya suma total es de 100 puntos. Las contestaciones que tienen sólo carácter informativo y que no implican la actuación personal del vendedor no tienen ningún valor numérico y, por lo tanto, aún cuando se conteste negativamente no afectan la evaluación del investigado. En esa forma la calificación que aparece en el margen superior derecho denominada **Eficiencia en Ventas** puede dar una idea respecto a la capacidad demostrada por un vendedor, en un determinado momento, con un tipo de cliente cuya actuación es lo más estandarizada posible, sin presentar actitudes que puedan provocar conflictos interpersonales. Se pretende así, el mayor control de variables relacionados con la conducta del comprador, y lograr que un análisis subjetivo se convierta en algo objetivo aprovechable.

El cuestionario del **Análisis de Eficiencia de Vendedores (TVD-1)**, creado por la Dra. Margaona, comprende el criterio establecido en varios estudios y artículos de Davison, Duncan, Folley, Gist y Owens que señalan, como las deficiencias que con más frecuencia ocurren entre los vendedores los siguientes aspectos :

1. Trato indiferente hacia los clientes.
2. Falta de efectividad para ayudar al cliente a encontrar el artículo que busca.
3. Falta de efectividad para lograr impulsos de compra.
4. Conocimiento inadecuado respecto a la mercancía.
5. Presentación, hábitos y actitud inadecuada del vendedor.

El cuestionario de **Análisis de Eficiencia de Vendedores** (ver Anexo), está dividido en tres rubros :

- **Descripción del Empleado** : la descripción del vendedor es necesaria sobre todo en aquellas ocasiones en que su nombre o su número no aparecen con claridad en el registro de la venta.
- **Labor de Venta** : en esta sección se evalúan las conductas del vendedor en relación a la técnica de venta.
- **Actitud y apariencia** : aquí se toma en cuenta el arreglo personal del vendedor y su disposición a dar atención inmediata al posible cliente.

También al inicio de cada cuestionario existen datos de importancia estadística, que deben ser exactos y precisos, tales como : la negociación, la fecha y la hora en que se inicia la transacción.

El diseño del cuestionario y por consiguiente su calificación, están dados por las diferentes conductas que el investigador identifica en el repertorio del vendedor durante su atención en piso de venta. Las conductas buscadas son :

Contenido Teórico	Conductas
1. La Atención Inicial Efectiva : * Cómo acercarse al cliente. * Motivaciones de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Tres formas de abordar al cliente : <ul style="list-style-type: none"> * Contacto directo. * Por medio de la mercancía. * Clientes múltiples. • Personalización de la venta.
2. Cómo Motivar al Cliente a Comprar : * Cómo ofrecer un sustituto. * La regla de tres.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del surtido. • Ofrecer <ul style="list-style-type: none"> * Tres precios. * Tres estilos. * Tres colores.
3. La Argumentación Convincente de la Venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un balance entre características y beneficios del producto.
4. El Aumento Progresivo de la Venta. * Vender sugiriendo. * Ventas adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer artículos que no han sido sugeridos. • Sugerir : <ul style="list-style-type: none"> * Tamaño más grande. * Mayor número de unidades. * Artículos complementarios, etc.
5. El Cierre Efectivo de la Venta. * Sintetizar la argumentación. * Manejo de objeciones. * El cierre del cierre.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumir los argumentos de venta en uno solo. • Insistir en el valor, beneficios y características de la mercancía. • Actividades de seguimiento.

En términos generales se clasifica a los vendedores, después de ser evaluados a través de un cuestionario de **Análisis de Eficiencia de Vendedores (TVD-1)**, de la siguiente manera :

- **100%** - vendedor eficiente, agradable con habilidad para cerrar la venta y que hace sentir deseos de regresar a la negociación.
- **99 %**- vendedor eficiente, agradable, que trata de vender más, con deseos de servir pero que no realiza ventas adicionales o bien es poco hábil para lograr el cierre de la venta.
- **80 %**- vendedor amable, muestra amplio surtido y da detalles acerca de la mercancía pero sin entusiasmo y sin tratar de aumentar la venta ni realizar adicionales; tampoco es efectivo en el cierre de la venta.
- **65 %**- vendedor amable, pero callado; no da detalles de la clase de mercancía, no trata de aumentar la venta y es rutinario.
- **Menos del 55%** - cualquier vendedor desatento, ineficaz y que pueda provocar una reacción antagónica y el deseo de no regresar a la tienda.

En esta investigación, al terminarse de impartir los cursos y en un lapso de 15 días, se evaluó el desempeño de los participantes de manera anónima en piso de venta mediante la técnica de Investigación de Eficiencia y Calidad de

Servicio en el que intervinieron personas debidamente capacitadas, los **investigadores o shoppers**.

El investigador al terminar su labor en el piso de venta, llenó un cuestionario de **Análisis de Eficiencia de Vendedores** y en la parte posterior escribió un reporte sobre el vendedor evaluado.

5.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

La evaluación de las conductas en piso de venta se hacen con base al criterio de **conductas medibles y observables**. Esto significa que se busque evaluar conductas que sean **fácilmente** detectables y que no impliquen la inferencia o interpretación de la persona que observa.

Es así como las preguntas del cuestionario **Análisis de Eficiencia de Vendedores**, contienen conductas a observar y calificar como: "atendió", "saludó", "demostró", "contestó preguntas", etc. Todas estas son conductas que el investigador ve y describe de manera objetiva y sin subjetividad ni inferencias de su parte.

De las 17 preguntas del reporte únicamente en dos casos se puede considerar que la persona que está evaluando el desempeño del vendedor puede agregarle un contenido subjetivo, que son los casos de :

- Pregunta 3 : **Saludó amablemente**, que se traduce en objetivo al pedirle al observador que anote las palabras textuales con que el vendedor inicia su atención.
- Pregunta 4 : **Demostró interés**, que se vuelve observable al definirlo como. recibir de la actitud del vendedor comodidad, placer, aprovechamiento del tiempo, reducción de esfuerzos, etc.

También definiremos como **Actitud de Servicio** : a una serie de conductas que buscan satisfacer las necesidades humanas. Hacer algo en interés del cliente que generalmente se basa en brindar comodidad y placer.

5.7 DISEÑO ESTADÍSTICO.

A cada investigador se le proporcionaron los datos exactos de los vendedores a localizar y evaluar. Ninguno de los evaluadores conocía el propósito final de este estudio ni si los vendedores pertenecían a un grupo u otro.

Para estas evaluaciones se utilizaron los reportes TDV-1. (ANEXO 1)

Se evaluó la labor de venta en sus cinco pasos :

✓Atención Inicial :

- Preguntas : 1. Había personal en el departamento.
2. Atendió oportunamente.
3. Saludó amablemente.

✓Motivación del Cliente a través del Surtido :

- Preguntas : 4. Demostró interés.
5. Conocimiento del surtido.

✓Argumentación de Venta :

- Preguntas : 6. Contestó preguntas y mostró la mercancía con agrado.
7. Si no se encontró un artículo, ofreció el empleado un sustituto.
8. En caso necesario ofreció probador.

✓Aumento de Venta :

- Preguntas : 9. Trató de interesar por el artículo de precio más elevado.
10. Ofreció mercancía adicional.
11. Señaló servicios adicionales como envoltura, crédito, etc.

✓Cierre de Venta :

- Preguntas : 12. Indicó la caja clara y amablemente.
13. Agradeció la compra.

A cada pregunta se le asignó un peso de manera arbitraria de acuerdo a la importancia que cada conducta representa dentro de la Técnica de Venta y de

forma que todas las conductas al sumarse den un total de 100. Lo anterior permite contar con una calificación numérica del desempeño del personal de piso en sus tareas de **vendedor**.

En el caso particular de la tienda que se utilizó como muestra, se estaba realizando una prueba piloto de un nuevo sistema de cobro, por lo que la pregunta 12 de la labor de venta: "indicó la caja clara y amablemente" en todos los casos fue dada como positiva y los cinco puntos "regalados" a todos los vendedores evaluados. Lo anterior significa que de 100 puntos la base de evaluación se reduce a calificar sobre 95.

Existe también la posibilidad de tener 10 puntos "regalados" con las preguntas 7 y 8 que son circunstanciales ya que evalúan el que se haya encontrado el artículo que se solicitó, o bien que se haya visitado un departamento en el cual no se necesite probador, como son los casos de muebles, línea blanca, etc.

Así mismo hay dos preguntas que no tienen ponderación o peso ya que no dependen la actuación o desempeño del vendedor. Estas preguntas son: "había personal en el departamento" y "si fue necesario, intervino oportunamente un jefe".

Como parte integrante de la labor de venta se considera la **Actitud y Apariencia**, ya que a un prestador de servicios se le evalúa por su desempeño (conductas específicas) y por la "forma de hacer las cosas". Para este apartado

se utilizaron las preguntas con el nombre de **Actitud y Apariencia** del reporte TDV-1 :

1. Vestimenta arreglada, con gafete.
2. Estaba el empleado masticando chicle, comiendo, peinándose, etc.
3. Departamento desatendido por estar el empleado conversando.

Las tareas de registro de venta y otras no fueron evaluadas por no formar parte del programa de capacitación y por no haberse realizado compras. Las evaluaciones se hicieron mediante presupuestos de la mercancía solicitada.

Se proporcionó a los investigadores un grupo de trabajo con el nombre de los vendedores a evaluar, así como la sección en la que laboraban y los días y horas en los que sería más factible localizarlos. Los investigadores acudieron a la sección señalada en los días y turnos especificados.

Se distribuyó la muestra de manera que cada grupo de trabajo incluyera vendedores de los grupos de empleados (A y B) pero cuyos horarios y días de descanso coincidieran.

Se les dio instrucciones a los investigadores para buscar a cada sujeto a evaluar hasta encontrarlo, reportando cuando en un día no lo encontraran. En caso de ser necesario, previa autorización regresaron en días subsiguientes hasta completar las evaluaciones asignadas.

MUESTRA

Se realizaron 72 evaluaciones de labor de venta, programadas mediante listas donde se incluían las secciones y los nombres de cada uno de los empleados a evaluar.

Los vendedores se dividieron en dos grupos (A y B). En cada grupo había 36 vendedores.

EVALUACIÓN.

El **promedio general** de los vendedores evaluados en la tienda fue de **83 puntos** sobre 100.

Grupo A

En este grupo el promedio fue de **92.36** puntos sobre 100.

17 vendedores de los 36 evaluados obtuvieron la calificación máxima de 100 puntos.

Derivada de la muestra estratificada se presenta el siguiente cuadro de **incidencia negativa** correspondiente a la **Labor de Venta**.

LABOR DE VENTA

FACTOR	No. De CASOS (Respuesta Negativa)	PORCENTAJE
• Atendió oportunamente.	14	39%
• Ofreció mercancía adicional.	10	28%
• Señaló servicios adicionales como envoltura, crédito, etc.	5	14%
• Saludó amablemente.	3	8%
• Trató de interesar por el artículo de precio más elevado.	2	5%
• Demostró interés.	1	3%

En el siguiente cuadro se presenta la incidencia negativa de la Actitud y Apariencia

ACTITUD Y APARIENCIA

FACTOR	No. De CASOS (Respuesta Negativa)	PORCENTAJE
• Departamento desatendido por estar el empleado conversando.	2	5%
• Vestimenta arreglada, con gafete.	1	3%
• Estaba el empleado masticando chicle, comiendo, peinándose, etc.	1	3%



Grupo B:

En este grupo el promedio obtenido fue de **73.61** puntos sobre 100.

Cinco de los 36 vendedores evaluados obtuvieron la calificación máxima de 100 puntos.

En los siguientes cuadros se presenta la **incidencia negativa** de los dos aspectos considerados en los reportes.

LABOR DE VENTA

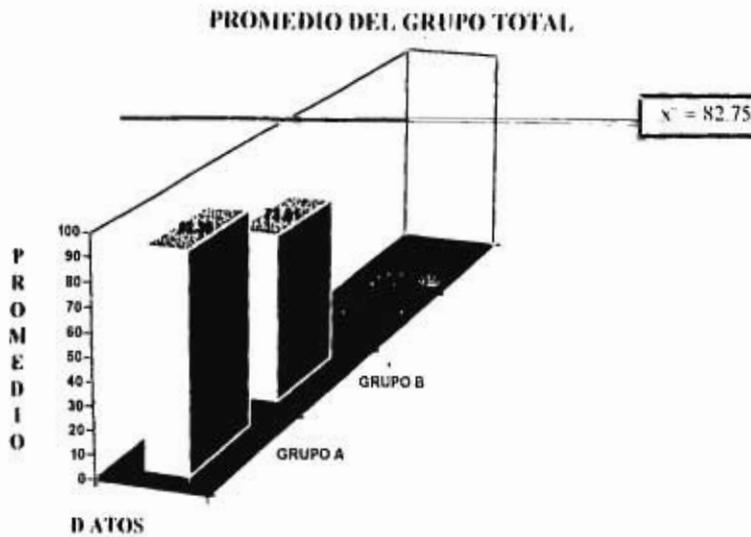
FACTOR	No. De CASOS (Respuesta Negativa)	PORCENTAJE
• Atendió oportunamente.	27	75%
• Ofreció mercancía adicional.	27	75%
• Trató de interesar por el artículo de precio más elevado.	14	39%
• Demostró interés.	13	36%
• Saludó amablemente.	12	33%
• Contestó preguntas y mostró la mercancía con agrado.	7	19%
• Señaló servicios adicionales.	6	17%
• Si no se encontró un artículo, ofreció el empleado un sustituto.	6	17%
• Conocimiento del surtido.	3	8%

FACTOR	No. De CASOS (Respuesta Negativa)	PORCENTAJE
• En caso necesario ofreció probador.	3	8%
• Agradeció la compra.	2	5%

ACTITUD Y APARIENCIA

FACTOR	No. De CASOS (Respuesta Negativa)	PORCENTAJE
• Departamento desatendido por estar el empleado conversando.	11	30%

A continuación se presentan gráficamente los promedios obtenidos en cada uno de los grupos.



La **moda** del grupo A se ubicó en las calificaciones de 100 puntos con 17 casos y en el grupo B fue en las calificaciones de 90 con 7 casos.

La gráfica presenta un **rango diferencial** de 70 puntos ya que la calificación mínima obtenida fue de 30 puntos y la máxima de 100.

5.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Áreas de oportunidad en cada grupo:

Grupo A	Grupo B
• Atención Inicial.	• Atención Inicial.
• Aumento de Venta.	• Aumento de Venta.

- ◆ En **ambos grupos** el **factor de mayor incidencia negativa** corresponde a la **Atención Oportuna**, sin embargo en el grupo A únicamente en dos casos los empleados conversaban y en los 12 casos restantes realizaban actividades relacionadas con su trabajo. En cambio en el grupo B, en 11 ocasiones los vendedores omitieron dar atención oportuna por dar preferencia a su conversación.
- ◆ En **segundo término de incidencia negativa** están los vendedores de ambos grupos que omitieron **ofrecer mercancía adicional**.

- ◆ En el grupo B encontramos una incidencia negativa bimodal, ya que el porcentaje de casos en los factores de : “Atendió oportunamente” y “Ofreció mercancía adicional” es el mismo (75%).

- ◆ Aunque en ambos casos las dos primeras áreas de oportunidad son las mismas, cabe señalar que la diferencia de incidencia es importante :
 - Grupo A 14 y 10 casos respectivamente.
 - Grupo B 27 y 27 casos respectivamente.

- ◆ En todos los factores evaluados de la **Labor de Venta** la **incidencia negativa fue mayor en el grupo B.**

- ◆ La **diferencia en calificación** entre los grupos A y B es de **18.75 puntos.**

CONCLUSIONES

En virtud de la experiencia que se tuvo en esta investigación, podemos hablar de lo interesante que resulta el utilizar un apoyo didáctico tan dinámico como el video. Durante la capacitación se observó cómo los capacitados esperaban, de una sesión a otra, la continuación de la historia y también sus reacciones de identificación con los personajes.

Si habláramos de **limitaciones** en el uso del video como apoyo tendríamos que decir que básicamente son de índole económico, ya que la producción de un programa de capacitación resulta de primera impresión muy costoso, pero nosotras recomendamos hacer una proyección a futuro de los beneficios que reporta este medio, tomando en cuenta la cantidad de personas que pueden ser capacitadas al mismo tiempo y la efectividad de la misma por permitir trasladar a los grupos a los lugares y situaciones necesarias por medio de imágenes y sonidos.

Por la **experiencia** vivida concluimos que el uso del video como apoyo didáctico permite :

- **Ahorrar Considerablemente el Tiempo** : resume en minutos lo que necesariamente se explicaría oralmente en horas.
- **Activa los Procesos Cognoscitivos** : el capacitando participa más activamente en la apropiación de los contenidos.

- **Mejor Memorización** : se basa en que la memoria visual está mucho mejor desarrollada en la mayoría de las personas. Lo que se aprende visualmente refuerza las conexiones temporales y las hace más duraderas y fácilmente reproducibles.
- **Interés por el Conocimiento** : el video lo hace más novedoso, ofrece mayores evidencias y facilita ejemplos de su aplicación práctica. También favorece a la motivación extrínseca hacia el contenido del curso, influye en la retención de los conocimientos y la emotividad que encierran ciertas representaciones visuales y auditivas.

Por todo lo anterior sustentamos la idea de que utilizar el video como apoyo didáctico en la capacitación, es muy conveniente. Sobre todo, cuando se trata de un material elaborado especialmente para la población que se instruirá, tomando en cuenta su medio y cultura, para así lograr una plena identificación.

En el caso específico en el que trabajamos, vendedores de piso, existen cifras en nuestro país que hablan de la necesidad de la utilización de un apoyo didáctico con estas características. Según datos proporcionados por La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (A.N.T.A.D.) en la República Mexicana (segundo semestre de 1996) se cuenta con los siguientes datos aproximados :

- Piso de Venta = **1 518 839 m²**
- Número de Tiendas = **635**
- Número de Vendedores = **361 353**

Estas cifras nos dan una idea de la necesidad real de capacitación por el número de personas que se dedican a esta profesión y una de las maneras de optimizar este proceso es utilizando el video como apoyo didáctico, pues como comprobamos en la investigación los vendedores de piso con este recurso mejoran en el aprendizaje, desempeño de la técnica de venta y en la actitud de servicio.

Al ver los resultados finales de este trabajo sugerimos a los compañeros psicólogos que hayan elegido desarrollarse en el área de capacitación, que no dejen a un lado la posibilidad de explorar en la elaboración de videos para apoyar sus cursos. El video es una herramienta dúctil, cercana, ilimitada y apasionante.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR, Álvarez de Alba Alfonso
Elementos de Mercadotecnia.
México, C.E.C.S.A. 1992, 111 págs.
2. ARDILA, Rubén
Psicología Fisiológica.
México, Trillas, 1989, 324 págs.
3. ARÉCHIGA, Gallegos Rafael
Fundamentos de la Computación.
México, Limusa, 1994, 391 págs.
4. ARIAS, Galicia Fernando
Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.
México, Trillas, 1991, 323 págs.
5. BAENA, Guillermina
Instrumentos de la Investigación.
México, Editores Mexicanos Unidos, 1991, 134 págs.
6. BERGAN, John R.
Psicología de la Educación.
México, Ciencia y Técnica, Vol. II, 1993.
7. BERMINGHAM, A., Talbot Smith, M. y Angold-Stephen, K.
The Video Studio.
London, England, Media Marvals Focal Press, 2ª Ed. 1990
8. BLOOM, Benjamín
Evaluación del Aprendizaje.
México, Troquel, 1979, Vol. IV
9. BOWEN, James
Teoría de la Educación.
México, Limusa, 1993, 452 págs.

10. BROWN, J.W.
Instrucción Audiovisual : Tecnología, Medios y Métodos.
México, Trillas, 1975
11. BUZZELL, Robert D. y Robert Nourse
Mercadotecnia : Un Análisis Contemporáneo.
México, Continental, 1979, 911 págs.
12. CRAVENS, David W.
Planteación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas.
México, C.E.C.S.A., 1987, 280 págs.
13. CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos.
Colombia, Mc Graw Hill, 2ª Ed. 1994, 540 págs.
14. CHIAVENATO, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración.
México, Mc Graw Hill, 2ª Ed. 1989, 687 págs.
15. DATE, C. J.
Introducción a los Sistemas de Base de Datos.
México, Addison Wesley Iberoamericana, Vol. I, 1993, 648 págs.
16. DAVIDOFF, Linda
Introducción a la Psicología.
México, Mc Graw Hill, 1980, 794 págs.
17. DAVIS, Keith
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
México, Mc Graw Hill, 8ª Ed. 1991, 608 págs.
18. DAVISON, William R. and Doody Alton F.
Retailing Management.
New York, U.S.A., Ronald Press Co., 3ª Ed., 1966
19. DESATNICK, Robert L.
Cómo Conservar su Clientela.
Colombia, Legis, 1989, 169 págs.

20. DUNCAN, Delbert J. and Charles Philips
Modern Retailing Management : Basic Concepts and Practices
New York, U.S.A., Richard Irwin Inc., 8ª Ed. 1972
21. ERICKSON, Erick
La Aduldez.
México, Fondo de Cultura Económica, 1981
22. FERNÁNDEZ, Collado Carlos
La Comunicación Humana.
México, Mc Graw Hill, 1994, 468 págs.
23. FERRÉS, I. Pratts y Bartolomé Piña
El Vídeo Enseñar Video. Enseñar con el Vídeo.
México, G. Gili, S.A. de C.V. 1991
24. FOLLEY, J. D. Jr.
Determining Training Needs of Department Store Sales Personnel. Training and Development Journal, July 1969, 23- 26 págs.
25. FRENCH, Wendell L.
Administración de Personal.
México, Limusa, 4ª Ed. 1993, 655 págs.
26. GARBETT, Thomas F.
Imagen Corporativa.
Colombia, Legis, 1991, 233 págs.
27. GIST, Ronld R.
Retailing : Concepts and Decisions
New York, U.S.A., John Wiley and Sons, 1968
28. GÓMEZ, Ceja Guillermo
Planeación y Organización de Empresas.
México, Mc Graw Hill, 8ª Ed. 1994, 432 págs.
29. GOULD, F. J.
Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa.
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª Ed. 1992, 826 págs.

30. HOPKINS, Tom
Dominando el Arte de Vender.
México, Lasser Press Mexicana, 1983, 455 págs.
31. KAY, Mary
Cómo Organizar a la Gente.
México, Diana, 10ª Ed. 1994, 239 págs.
32. KEITH, Davis y John W. Newstrom
Comportamiento Humano en el Trabajo.
México, Mc Graw Hill, 8ª Ed. 1991, 734 págs.
33. KOONTZ, Harold
Administración : Una Perspectiva.
México, Mc Graw Hill, 5ª Ed. 1994, 745 págs.
34. KOTLER, Philip
Dirección de la Mercadotecnia : Análisis, Planeación, Implementación y Control.
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 7ª Ed. 1993, 746 págs.
35. LEVINE, Gutiérrez Guillermo
Introducción a la Computación y a la Programación Estructurada.
México, Mc Graw Hill, 2ª Ed. 1990, 424 págs.
36. LONG, Larry
Introducción a las Computadoras y al Procesamiento de Información.
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª Ed. 1990, 441 págs.
37. LLAMAS, José María
Estructura Científica de la Venta.
México, Limusa, 2ª Ed. 1994, 427 págs.
38. MARGAONA, A. Elisa
S.O.S. : Supervisión Objetiva de Servicios.
México, Impul-Mex, 1977, 100 págs.
39. MARGULIES, Newton y Anthony Raia
Desarrollo Organizacional : Valores, Proceso y Tecnología.
México, Diana Técnico, 9ª Ed. 1993, 795 págs.

40. MENES, Max
Cómo Estudiar para Aprender.
México, Paidós, 1991, 101 págs.
41. MORA, Ledesma José G. de la
Psicología del Aprendizaje.
México, Progreso D.F., Vol. II, 1990
42. MUNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración.
México, Trillas, 5ª Ed. 1991, 240 págs.
43. MURDICK, Robert G.
Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración.
México, Diana, 1974, 638 págs.
44. ORILIA, Laurence
Las Computadoras y la Información.
México, Mc Graw Hill, 3ª Ed. 1988, 744 págs.
45. PATTERSON, Cecil Holden
Bases para una Teoría de la Enseñanza y Psicología de la Educación.
México, Manual Moderno, 1989, 362 págs.
46. PORTER, Michael E.
Estrategia Competitiva : Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.
México, C.E.C.S.A., 1993
47. RÍOS, Szalay Adalberto
Orígenes y Perspectivas de la Administración.
México, Trillas, 2ª Ed. 1990, 214 págs.
48. RÍOS, Szalay Jorge
Relaciones Públicas : Su Administración en las Organizaciones.
México, Trillas, 1994, 130 págs.
49. ROBBINS, Stephen P.
Comportamiento Organizacional.
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 6ª Ed. 1993, 566 págs.

50. ROSEMBERG, J. M.
Diccionario de Administración y Finanzas.
España, Océano, 1992, 641 págs.
51. SCHMELKES, Corina
Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación.
México, Harla, 1992, 214 págs.
52. SCHOELL, William F. y Joseph Luitnan
Mercadotecnia : Conceptos y Prácticas Modernas.
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 3ª Ed. 1991, 822 págs.
53. SIKULA, Andrew F.
Administración de Recursos Humanos. : Conceptos Prácticos.
México, Limusa, 1992, 502 págs.
54. SIKULA, Andrew F.
Administración de Personal.
México, Limusa, 4ª Ed. 1993, 311 págs.
55. SKINNER, B. J.
Tecnología de la Enseñanza.
España, Nueva Colección Labor, 1980
56. SLUTSKY, Jeff y Marc Slutsky
Marketing con Ingenio.
México, Mc Graw Hill, 1992
57. STRAUSS, George y Leonard Sayles
Personal : Problemas Humanos de la Administración.
México, Prentice Hall Hispanoamericana, 4ª Ed. 1993, 619 págs.
58. TORRES, Carlos Alberto
Ensayos sobre la Educación de los Adultos en América Latina.
México, Centro de Estudios Educativos A.C. 1982, 687 págs.
59. ULRICH, Neisser
Psicología Cognoscitiva.
México, Trillas, 1990, 393 págs.

60. WENDELL, L. French
Administración de Personal : Desarrollo de Recursos Humanos.
México, Limusa, 4ª Ed. 1993, 653 págs.
61. WERTHER, William B. Jr.
Administración de Personal y Recursos Humanos.
México, Mc Graw Hill, 3ª Ed. 1991, 395 págs.

ANEXO 1



NEGOCIACION: _____

DIRECCION: _____

FECHA: _____

ARTICULO	IMP. VENTA

HORA: _____

DEPARTAMENTO: _____

LABOR DE VENTA

SI NO

- 1.- Había personal en el departamento. 5
- 2.- Atendió oportunamente. 5
- 3.- Saludó amablemente. 5

- 4.- Demostró interés. 10
- 5.- Conocimiento del surtido. 10

- 6.- Contestó preguntas y mostró la mercancía con agrado. 10
- 7.- Si no se encontró un artículo, ofreció el empleado un sustituto. 5
- 8.- En caso necesario ofreció probador. 5

- 9.- Trató de interesar por el artículo de precio más elevado. 10
- 10.- Ofreció mercancía adicional. 10
- 11.- Señaló servicios adicionales como envoltura, crédito, etc. 5

- 12.- Indicó la caja clara y amablemente. 5
- 13.- Agradeció la compra. 5

- Si fue necesario, intervino oportunamente un Jefe.

DESCRIPCION DEL EMPLEADO

NOMBRE: _____

Fem. Masc.

Edad aprox.: _____ Usa anteojos: _____

Estatura: _____ Constitución: _____

Color de cabello: _____ Peinado: _____

Descripción de su ropa: _____

Señas particulares: _____

ACTITUD Y APARIENCIA

SI NO

- 1.- Vestimenta arreglada, con gafete. 5
- 2.- Estaba el empleado masticando chicle, comiendo, peinándose, etc. 5
- 3.- Departamento desatendido por estar el empleado conversando. 5