



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EL SUPERVISOR DE VENTAS DEL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

004762

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
MARILÚ LÓPEZ SOTO



COLEGIO DE PEDAGOGÍA

ASESORA: DRA. CONCEPCIÓN BARRÓN TIRADO





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien todo lo ha hecho posible.

A mis Padres, por su inmenso amor, su ejemplo y apoyo que me han dado día a día.

A la Universidad, en la cual pase una de mis mejores etapas de mi vida.

A Concepción, por su apoyo y sus consejos para la elaboración de este informe.

A Roberto, por su amor incondicional.

A mi bebé Roberto Abraham, que él fue mi gran motivación para terminar.

Marilú

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
Capítulo I. Contexto del Grupo Industrial Bimbo.....	4
1. Grupo Industrial Bimbo.....	4
1.2 La Misión del Grupo Industrial Bimbo.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.4 Organización Bimbo.....	6
1.5 Organización Marinela.....	6
1.6 Organización Wonder.....	7
1.7 Organización Alpre.....	8
1.8 Organización Barcel.....	9
1.9 Organización Ricolino.....	9
1.10 Organización Altex.....	9
1.11 División Internacional.....	12
1.12 Distribución.....	12
1.13 Tecnología.....	13
1.14 Personal.....	15
Capítulo II. Modelo Educativo del Grupo Industrial Bimbo.....	16
2.1 Modelo de Desarrollo.....	16
2.2 Visión del Modelo de Capacitación.....	18
2.2.1 Filosofía.....	18
2.3 Estructura Curricular.....	20
2.3.1 Mapa Curricular.....	20
2.4 Bases Pedagógicas del Modelo.....	26
2.5 Modelo Instruccional.....	27
2.5.1 Detección de Necesidades Instruccionales.....	27
2.5.2 Metas Instruccionales.....	30
2.5.3 Pre requisitos y características generales del usuario.....	31
2.5.4 Objetivos Específicos de Aprendizaje.....	33
2.5.5 Pruebas para Evaluar al Participante.....	34
2.5.6 Estrategia Instruccional.....	39
2.5.7 Medios Instruccionales (Procedimiento para Seleccionar Medios Instruccionales).....	52
2.5.8 Evaluación Formativa (Procedimiento para desarrollar Evaluación Formativa).....	55
2.5.9 Evaluación Total.....	58
Capítulo III: Experiencia Laboral en la Elaboración de la Guía Didáctica de la Capacitación del Supervisor de Ventas.....	60
7.1 Definición del concepto de Supervisor de Ventas.....	60
7.2 Perfil del Supervisor de Ventas.....	66
7.3 Mapa Curricular.....	70
7.4 Manual del Supervisor de Ventas.....	70
7.4 Manual del Supervisor de Ventas.....	71
7.5 Elaboración de la Guía Didáctica.....	95
CONCLUSIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	103

INTRODUCCIÓN

Este informe académico tiene el objetivo de dar a conocer un curso de capacitación en ventas para el Supervisor de Ventas del Grupo Industrial Bimbo, además de la guía didáctica del instructor o facilitador.

El primer y segundo apartado nos brinda un contexto general de los que es el Grupo Industrial Bimbo y del modelo educativo que en el se desarrolla.

En este apartado nos muestra la visión, misión, visión, metas, objetivos y el perfil ideal con el cual se debe de partir para elaborar un sistema instruccional apoyándonos en el modelo educativo del Grupo Industrial Bimbo.

Además, se habla sobre la estructura y el mapa curricular donde se puede desarrollar a partir de la misión y visión de la empresa se puede ver que tipo de trabajador necesita con que habilidades y aptitudes, la serie de cursos a tomar y en que momento se deben tomar.

Nos muestra las bases pedagógicas del modelo que toma aportaciones de la tecnología educativa de la cual toma los objetivos de aprendizaje y el sistema instruccional.

Nos habla sobre los pasos como se debe desarrollar un sistema instruccional desde una detección de necesidades de los trabajadores para poder ver que aptitudes y habilidades deben desarrollar y si amerita capacitación y de que tipo. Las metas instruccionales consisten que va lograr realizar el trabajador al terminar el sistema instruccionales o capacitación. Todo participante debe reunir ciertas características al iniciar un sistema instruccional un perfil para poder recibir la capacitación. Después se empieza a elaborar los objetivos específicos de aprendizaje, las pruebas que se aplicaran al participante. El instructor empezara a realizar su estrategia instruccional es este caso mejor conocida como guía didáctica en la cual podrá planear el sistema instruccional, además de elegir los medios instruccionales, la evaluación formativa y total.

En el tercero apartado se habla sobre la experiencia laboral en la elaboración de la guía didáctica del curso en ventas para el Supervisor de Ventas. Se parte de una definición del concepto de supervisor de ventas, de su perfil, mapa curricular. Para pasar al manual del curso y la guía didáctica a utilizar.

Por ultimo se termina el trabajo con las conclusiones sobre la experiencia y lo importante que es que una capacitación tenga buenas bases para logra lo que se pretende con el trabajador.

Capítulo I. Contexto del Grupo Industrial Bimbo

1. Grupo Industrial Bimbo

Grupo Industrial Bimbo es el líder nacional en la elaboración y distribución de productos de panadería. Es una compañía que está integrada por ocho organizaciones que dirigen varias empresas, esencialmente del área alimenticia y sus derivados.

El grupo nació en México en 1945, como una empresa fabricante y distribuidora de pan de caja. Además de los productos de panadería, produce botanas, tortillas, dulces, frutas y verduras congeladas, harina de trigo y varios productos industriales tales como maquinaria, plásticos, bandas transportadoras, etcétera.

Tiene varias empresas en las áreas de servicios y financieras, que complementan los servicios corporativos y la administración del grupo, y es poseedora en forma minoritaria de empresas relacionadas con algunos de sus principales insumos como es envolturas, azúcar y otras.

El grupo consta de más de 70 plantas, 44 de las cuales están situadas en México, 10 en países de América Latina y 18 en Estados Unidos. También es propietaria de empresas de distribución en Estados Unidos y Alemania.

Los productos de panadería, las verduras frescas y congeladas se exportan principalmente a Estados Unidos y Canadá, mientras los equipos industriales se exportan a diversos países.

1.2 La Misión del Grupo Industrial Bimbo

"Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:

Altamente productiva y plenamente humana.

Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de la panificación." ¹

¹ Grupo Industrial Bimbo, p. 1

1.3 Objetivos

- ❖ “Proporcionar a nuestros clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
- ❖ Asegurar a nuestro personal una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.
- ❖ Asegurar a nuestros inversionistas el crecimiento de la Empresa y, con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.
- ❖ Contribuir al desarrollo e integración de nuestros proveedores a los fines de la Empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.
- ❖ Colaborar con nuestros competidores para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y al beneficio del consumidor.
- ❖ Contribuir al bien común de nuestra comunidad con un permanente compromiso ecológico y social.
- ❖ Asegurar al Estado nuestro respeto a las leyes e instituciones

y nuestra colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.”²

El Grupo Industrial Bimbo está compuesto por 8 Organizaciones:

- Organización Bimbo
- Organización Marinela
- Organización Wonder
- Organización Alpre
- Organización Barcel
- Organización Ricolino
- Organización Altex
- División Internacional

² *Ibid.*, p. 2.

1.4 Organización Bimbo

La Organización Bimbo, es la mayor de las divisiones operativas del grupo.

"Está integrada por varias empresas cuyas plantas de producción se encuentran ubicadas en algunas de las principales ciudades del país: México, D.F., Guadalajara, Monterrey, Hermosillo, Veracruz, Irapuato, Villahermosa, Mazatlán, Chihuahua, Toluca, Mérida, San Luis Potosí, Puebla y Mexicali."³

En estas plazas se distribuye, a escala nacional, una variedad de productos de panadería bajo las marcas y líneas Bimbo y Sumbeam.

Bimbo

La marca Bimbo esta fundamentalmente integrada por panes de caja blancos e integrales, además de panadería como son bollos, medias noches, pan tostado, pan molido, etcétera.

Bajo esta marca también se venden variedades de pan dulce, como productos de panqué, donas y otros productos de panadería mexicana.

Bimbo lanzo al mercado una línea "Premiun" de productos bajo la marca Trigo que son el objeto de atender a las necesidades de consumidores más exigentes.

"Su red de distribución cubre unos 220,000 establecimientos comerciales de diversos tipos en todo el país, los cuales son atendidos por poco más de 4,000 vendedores, la mayoría de ellos especializados en alguna línea o marca. Dada la demanda creciente de sus productos, la Organización Bimbo tiene un programa de ampliación y modernización de sus instalaciones de producción."⁴

Sumbeam

Esta marca se utiliza bajo el acuerdo de licencia celebrado con la empresa Q.B.A. de Nueva York, Estados Unidos de América. Con ella se efectúa la distribución (regional) de panes de caja, productos de bollería y pan tostado.

1.5 Organización Marinela

Esta Organización maneja lo concerniente a la fabricación y distribución de las marcas: Marinela, Tía Rosa y Lara. Fundamentalmente está orientada a participar en los mercados de pastelitos, galletas dulces y pan de dulce, y en menor proporción participa también en los mercados de galletas saladas y pastas, estos dos últimos giros bajo la marca Lara.

³ *Ibid.*, p. 4.

⁴ *Ibid.*, p. 6.

Esta organización inicio desde los años 50, en los que empezó a probar la fabricación y distribución de pasteles sencillos. Posteriormente, en 1957, se inauguró Productos Marinela, pero pasó algún tiempo para encontrar la formula precisa que la llevaría al éxito: la elaboración y venta de pastelitos cuyo líder fue y sigue siendo el Gansito. Actualmente el mercado mexicano de este tipo de pastelitos es uno de lo más desarrollados en el mundo.

Con la relación a la línea de galletería, cada una de las marcas participa con producto de distintas características. Así, las galletas Marinela son galletas dulces; las galletas tía Rosa son tipo casero; las de marca Skändia son galletas finas y por último, las galleras Lara son populares.

"Esta organización cuenta con ocho plantas de producción, en México, D.F., Toluca, Guadalajara, Mexicali, Monterrey, Villahermosa y Puebla y con facilidades de producción adicionales en Hermosillo y Veracruz."⁵

"Su fuerza de distribución ubica a Marinela como la de mayor cobertura dentro del grupo. La mayor parte de sus plantas son de reciente creación (Mexicali, Monterrey, Villahermosa y Puebla). Cuenta con distribución especializada en todo el territorio nacional para sus cuatro marcas."⁶

1.6 Organización Wonder

La Organización Wonder fabrica y distribuye las marcas Wonder, Party y Suandy.

En 1964 Continental Baking Co. incursionó en el mercado mexicano intentando obtener una fuerte participación en los sectores cubiertos por Bimbo y Marinela; tiempo después, se marcharía dejando la empresa en manos de sus socios mexicanos.

"Años más tarde, en 1986, Grupo Industrial Bimbo adquirió la empresa Continental de Alimentos; como resultado de esta adquisición, se tiene la propiedad de la marca Wonder en el país."⁷

La línea Wonder cumple con una función estratégica para el grupo a través de ser un segundo participante en el mercado y proporcionando productos de excelente calidad y especialidades.

La gama de productos incluye panes de caja, productos de bollería, pan tostado y pastelitos. La línea Wonder está aumentando su presencia en el ámbito nacional.

Con la marca Party, comercializa, además, una línea de galletas de precio moderado.

⁵ *Ibid.*, p. 10.

⁶ *Ibid.*, p. 11.

⁷ *Ibid.*, p. 12

La línea Suandy fabrica y distribuye productos de alta repostería, principalmente se vende en tiendas de autoservicio. Entre sus productos tiene Pastisetas, Rosca de Panqué, Panqué Mármol y Pay de Nuez.

1.7 Organización Alpre

Organización Alpre es una nueva división del Grupo que fabrica y comercializa tres nuevas líneas de productos Party-Lu, Lonchibon y Milpa Real.

Paty-Lu

"Es una línea que consta de productos de panadería y repostería que requieren venderse con la máxima frescura, por lo que son fabricados durante la noche y repartidos diariamente. Paty-Lu cuenta con plantas de producción en la Ciudad de México, en San Luis Potosí y Monterrey. Entre sus productos están Donuts, Trenzadas, Berlinessas y Garibaldís."⁸

Lonchibon

"Es una nueva línea de alimentos preparados, listos para ser consumidos en el punto de venta. Estos productos se elaboran con las más exigentes normas internacionales de sanidad, usando los mejores ingredientes y manteniéndolos bajo refrigeración tanto en la planta, como en el transporte y en los establecimientos escogidos que lo expanden."⁹

El objetivo de esta línea es proporcionar al consumidor una alternativa de alimento rápido, accesible, higiénico, nutritivo, variado y a un precio razonable.

Lonchibon cuenta con una moderna planta de producción en la Ciudad de México y cuenta con facilidades de distribución en diversos puntos de la República.

Tortillas de Maíz Milpa Real

Es un hecho que el maíz en México representa la fuente principal de alimento para los mexicanos y que su forma más común es la tortilla.

"Buscando la modernización de esta industria y una distribución generalizada de un producto básico, tradicional y muy popular, se desarrolló un producto de calidad premium –sabor, flexibilidad, textura y color- que justifica un precio superior."¹⁰

Actualmente se cuenta con facilidades de producción en el Estado de México y en San Luis Potosí y se empieza a comercializar bajo la marca Milpa Real en diversas ciudades del país.

⁸ *Ibid.*, p. 15.

⁹ *Ibid.*, p. 16,

¹⁰ *Ibid.*, p. 17

1.8 Organización Barcel

Es la división de Grupo que fabrica y comercializa botanas en el ámbito nacional.

“La primera planta nació en 1978 en Querétaro; actualmente operan dos fabricas: Barcel del Norte que se instaló en 1982 en Gómez Palacio, Durango para atender al Norte y NW del país y más recientemente Barcel México, instalada en 1990 en Lerma Estado de México.”¹¹

Las dos fábricas producen papas fritas con diversos condimentos con las marcas Barcel y Chip’s y productos de maíz, cacahuates y semillas.

Esta Organización tiene planes de expansión y diversificación tanto a escala nacional como internacional.

1.9 Organización Ricolino

Esta división del Grupo produce y distribuye dulces, chocolates y chicles. Se distingue por la alta calidad de sus productos cubiertos con chocolate que ha colocado a varios de ellos como líderes indiscutibles en su mercado, tal es el caso de Paleta Payaso, Bubulubu y Kranky.

Los productos de Ricolino se distribuyen a los largo y ancho del país, visitando a más de 240,000 clientes en el ámbito nacional.

“Ricolino tiene tres plantas de producción, ubicadas en la Ciudad de México, Puebla y San Luis Potosí, siendo esta última la más moderna instalada con los más sofisticados equipos de fabricación.”¹²

Ricolino está incursionando en mercado de exportaciones tanto en Estados Unidos de América como Centro, Sudamérica y Europa.

Los principales productos con los que actualmente cuenta Ricolino son:

Paleta Payaso, Bubulubu, Chococuates, Cheskitos, Chocoretas, Almendras, Cronch, Dulcigomas, Figuritas, Kranky, Panditas, Pasitas con Chocolate, Pecositas y Chicclub. Recientemente se ha negociado la distribución exclusiva de la prestigiada línea de chicles Wrigley y de Estados Unidos de América.

1.10 Organización Altex

Organización Altex es el sector del grupo en el que se reúnen varias empresas que contribuyen a los objetivos generales de abastecimiento de materias primas, maquinaria, equipos y servicios, asegurando la calidad uniforme, abasto, oportuno a las empresas del grupo y al mercado en general tanto nacional como de exportación.

¹¹ *Ibid.*, p. 19.

¹² *Ibid.*, p.20.

La Organización Altex consta de 11 empresas:

Frexport, S.A. de C.V.

"Compañía que se dedica a la elaboración de mermeladas, cajetas y ates para el consumo masivo y al procesamiento de frutas y vegetales para el mercado de exportación. Cuenta con una planta para la elaboración de sus productos en Zamora, Michoacán, cubriendo las necesidades de clientes nacionales y extranjeros y con instalaciones para investigación agrícola en Celaya, Guanajuato."¹³

"División Agrobiotec.- Frexport tiene otra división dirigida a la compra-venta, beneficio y desarrollo de productos agrícolas, como lo son frutos secos y semillas."¹⁴

Entre sus líneas cuenta con el proceso de la nuez, almendra y semilla de calabaza que en porcentaje cubren las necesidades de Bimbo, Marinela y Barcel.

Industrial Molinera San Vicente de Paul, S.A de C.V.

Dedicado a la producción de harina de trigo, el Molino de San Vicente ubicado en el D.F. tiene una superficie de 5,500 m², donde se encuentra ubicados los molinos que tienen una capacidad de más de 220 toneladas diarias, más área de recepción, almacenes, silos, etcétera.

Industrial Molinera del Valle de San Jorge, S.A. de C.V.

El Molino de San Jorge tiene como principal tarea de molienda de trigos suaves y semi-duros, con la adecuada comercialización de sus harinas y otros sub-productos.

"Esta empresa se encuentra ubicada en el Corredor Industrial de Lerma-Toluca, Estado de México, con una capacidad de molienda de 400 toneladas diarias y de almacenamiento de 3,000 toneladas de harina. Este molino está considerado como el más moderno de Latinoamérica."

Industrial Molinera Montserrat, S.A. de C.V.

Está ubicada estratégicamente en el Puerto de Veracruz, dedicado fundamentalmente a la molienda de trigo de importación, con una capacidad de 300 toneladas. Su objetivo es abastecer la demanda de harina de la región y desde luego a las plantas Bimbo ubicadas en Veracruz y Tabasco.

¹³ *Ibid.*, p. 22.

¹⁴ *Ibid.*, p. 23.

Maquindal, S.A. de C.V.

"Es una empresa del grupo que desarrolla, fabrica y vende maquinaria para la industria del ramo alimentario. Contando con cinco naves de producción. Maquinal produce equipos de la más alta calidad utilizando las más avanzadas tecnologías que hay en el mercado.

Maquinal ofrece servicio y asesoría a la industria alimentaria, fabricando principalmente tableros eléctricos, sistemas automatizados de transportación, hornos de panificación, envolvedores y enfriadores." ¹⁵

Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.

En 1986, Moldex inicia sus actividades fabricando moldes para la industria de la panificación, así como exhibidores de alambre para botanas, dulces, pan y jaulas para la transportación de éste.

Además, desarrolla carrocerías de fibra de vidrio para vehículos de transporte, así como estructuras metálicas para la industria de la construcción.

A partir de 1992 Moldex inicia la exportación de moldes a los Estados Unidos.

Esta moderna planta está ubicada en el corredor de Lerma, Estado de México.

Proarce, S.A. de C.V

Esta empresa inició sus operaciones en el grupo en enero de 1990, con la finalidad de producir artículos de plástico en general. Entre éstos se encuentran charolas para el manejo y distribución del pan, cajas o tinas para botanas, cajas individuales para pan dulces, juguetes ensamblables para promociones y exhibidores plásticos de diferentes tamaños.

Proarce cuenta con el equipo para sus líneas básicas de transformación que son las de inyección, termo formado y soplado.

Interrefacciones, S.A de C.V.

Esta empresa se dedica a la comercialización de partes, accesorios y refacciones, dentro del ramo automotor e industrial.

Autovend, S.A de C.V.

Es una de las empresas más jóvenes del grupo, y tiene como principal función la comercialización, a través de la instalación y servicios de modernas máquinas expendedoras, de diferentes productos de las líneas Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Barcel, Ricolino y Lonchibon.

¹⁵ *Ibid.*, p. 24.

"División Exhim.- Como una división del Corporativo de Organización Altex, es una institución que nace y crece con las necesidades de abrir campo hacia el Comercio Internacional y agilizar los procesos de importación y exportación de las fábricas que hoy conforman al grupo, las cuales se han constituido como sus principales clientes desde su origen."¹⁶

1.11 División Internacional

Es congruencia con la Misión de Grupo Industrial Bimbo que señala el buscar ser líderes nacionales y tener una creciente presencia internacional, hace pocos años se decidió incursionar en los mercados del cono sur.

Con la idea de ganar posiciones sólidas en los mercados y al mismo tiempo de contribuir en los mercados y al mismo tiempo de contribuir con el desarrollo económico de países de Centro y Sudamérica, y con la política de contar con socios locales, en la actualidad ya se están operando seis plantas y existen proyectos para otras.

Los plantas actuales son:

Bimbo de Centroamérica, S.A. (Guatemala)

Alimentos Elaborados S.A. (Chile)

Industrias Marinela de Venezuela, C.A.

Panificadora Holsum Venezolana, C.A.

Bimbo de El Salvador S.A de C.V.

Se exporta a varias ciudades de Estados Unidos, como Los Ángeles, Houston, Dallas, Chicago, Nueva York, San Antonio y Miami, entre otras.

"Se cuenta con proyectos en los que se elaborarán algunos productos de compañía extranjeras en las plantas para consumo en México y Estados Unidos, así como para Puerto Rico y Canadá."¹⁷

Adicionalmente, se tiene un contrato con la compañía estadounidense Sara Lee para la distribución de algunos de sus productos.

1.12 Distribución

"Bimbo nació en diciembre de 1945 y desde entonces hubo la firme decisión de fabricar productos de panadería "de la mejor calidad y de hacerlos llegar al público recién hechos, fresquitos". El pan se produce por la tarde y noche para que los

¹⁶ *Ibid.*, p. 25.

¹⁷ *Ibid.*, p. 27.

últimos panes que se envolvían fueran cargados a las camionetas de reparto que estaba saliendo a atender su mercado, el reparto desde entonces se inicia muy temprano, de madrugada.

Con el afán de hacer llegar panes recién hechos al público, para satisfacer consumidores, convencer a nuevos y aumentar la frecuencia de consumo de los que ya los favorecían. Trabajan en la capacitación y entrenamiento de los vendedores, para que en cada visita dejen la cantidad necesaria para atender la demanda del público, evitar que haya sobrantes y se pueda comer siempre pan fresco, reciente y sabroso.”¹⁸

Al paso de los años, el mercado se ha desarrollado y han tenido un gran crecimiento; ahora atienden tiendas pequeñas con el deseo de que el consumidor encuentre panes en las tiendas de la esquina, siguiendo sus normas de frescura y servicios.

Estos principios de calidad con los que la empresa nació, son su guía.

Se ha buscando satisfacer al consumidor, servirle y servirle bien. Este objetivo ha sido sin duda muy importante en el crecimiento del Grupo Industrial Bimbo.

Con más de 12 mil rutas que salen diariamente de más 350 agencias distribuidoras en todo el país, se atienden casi un millón y medio de clientes y se realizan casi 400 mil visitas por día, seis días a la semana.

1.13 Tecnología

Grupo Industrial Bimbo se ha caracterizado por estar a la vanguardia en todos los aspectos que involucran el llevar sus productos al consumidor, y dentro de éstos, el área productiva es fundamental.

Tecnología de Proceso

Por lo que respecta a las áreas de fabricación, se cuenta con instalaciones que por la calidad de sus equipos y su alta tecnología están al nivel de las más modernas del mundo, permitiéndonos fabricar productos de alta calidad.

Las líneas de producción están diseñadas por personal propio, de tal forma que se logran procesos automatizados de gran versatilidad, alta productividad y elevados estándares de higiene.

La ingeniería de Grupo Industrial Bimbo es reconocida en la industria.

¹⁸ *Ibid.*, p.28.

Empaque

“Para la adecuada conservación y manejo de producto es de vital importancia el empaque en el que esta contenido, por lo cual están trabajando junto con empresas especializadas en el desarrollo e implementación de películas adecuadas, así como en el uso de atmósferas modificadas logrando que el producto permanezca con sus características de frescura y mejor presentación, buscando con esto satisfacer la demanda de sus consumidores.”¹⁹

Aseguramiento de Calidad

Actualmente dentro de la industria de alimentos Grupo Industrial Bimbo es de las empresas más avanzadas en el trabajo conjunto con proveedores, para asegurar que las materias que se utilizan en la elaboración de los productos satisfagan las más estrictas especificaciones de calidad.

Aunado a lo anterior, durante el proceso de fabricación se hacen análisis continuos del producto en sus distintas fases de elaboración, comprobando en cada momento que la calidad se ajuste, no sólo al estándar del mercado, sino a las exigencias de sus clientes.

Para realizar el trabajo descrito, se cuenta con laboratorios en cada una de las plantas que tienen instrumental con la tecnología mas actualizada.

Bimbo cree que el personal es quien forma la empresa.

El grupo considera a su personal como lo más importante. De esa convicción, que es como su columna vertebral, se deriva gran cantidad de políticas, normas, procedimientos y actitudes que se podrían resumir en la voluntad de:

- ✓ Promover el desarrollo integral de todos los que trabajan en la empresa.
- ✓ Propiciar un clima de respeto, trato justo y digno, confianza y afecto;
- ✓ Ofrecer seguridad en todos los ordenes;
- ✓ Crear un clima que basado en la información y capacitación facilite la participación funcional;

Propiciar que las metas de los que trabajan en la empresa sean prácticamente las mismas de los que la dirigen, para que todos lo que la conforman la sientan como algo propio: como su patrimonio, su tarea, su misión, su aventura.

“Esta filosofía cobra vida entre lo mas de 40,000 trabajadores que forman el Grupo Industrial Bimbo, a través de la relación de cada jefe con sus colaboradores. Por ello, dan alta importancia a las juntas de equipo, a la

¹⁹ *Ibid.*, p. 30.

formación al personal acerca de la vida de la Empresa, a la sana relación sindical.”²⁰

1.14 Personal

En Bimbo dicen que “una Empresa será lo que sea su personal, y éste lo que sean sus jefes”. De aquí que se insista en la selección y desarrollo de los jefes en donde se les proporciona formación sobre los valores y sobre las habilidades que se requieren para vivir su filosofía.

“En Bimbo creemos que cuando producimos nuestros servicios y nuestros productos, es el ser humano el que –después de todo el proceso- resulta ennoblecido y mejor persona. Nuestro campo de trabajo lo vemos como una segunda escuela, como un lugar donde se forman los hombres.

Por ello, la palabra Bimbo tiene un gran significado más allá de las fronteras de nuestra empresa, un significado de calidad y servicio.”²¹

²⁰ *Ibid.*, p. 31.

²¹ *Ibid.*, p. 31.

Capítulo II. Modelo Educativo del Grupo Industrial Bimbo

2.1 Modelo de Desarrollo

Introducción

El Grupo Industrial Bimbo se encuentra se encuentra inmerso en una reestructuración profunda en su forma de operar. Para lograrlo, esta usando la metodología denominada Reingeniería de Procesos, la cual por su naturaleza, busca cambios de raíz en la Organización. Los procedimientos de la Reingeniería dejan muy claro que la reinención de la empresa no podría lograrse sino yace, en el centro de todo este profundo proceso de cambio, un ser humano con nuevas capacidades. "Es decir, las personas envueltas en todas las fases de una reingeniería deben ser innovadoras, creativas, con toda una gama de capacidades que les permitan tomar decisiones, explorar nuevas formas de hacer las cosas, con enfoques culturales y actitudinales diferentes, y con información amplia y generalizada de todos los cómo y porqués de la organización."²²

La reingeniería se define como "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez."²³

Uno de las partes fundamentales de la reingeniería es determinar primero qué debe de hacer la compañía para posteriormente pasar a cómo debe hacerlo. Otra de las cosas que se deben realizar dentro de la empresa es rediseñar todas las estructuras y los procedimientos utilizados hasta el momento por otras nuevas formas de realizar el trabajo. Además de mejorar el rendimiento de la empresa. Una de las últimas de las partes es el proceso de negocio en el cual se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Dentro de la reingeniería existen tres fuerzas que están tomando el mando dentro de las empresas que son los clientes, la competencia y el cambio. Lo que se pretende con la reingeniería es lograr un cambio dentro de los procesos de la empresa.

Este nuevo ser humano sólo se puede lograr a través de un proceso largo y complejo de desarrollo cuidadosamente planeado. Proceso que tiene que ser también lo suficientemente innovador como para poder ofrecer, dentro de un marco claro de costo-beneficio, las nuevas capacidades que den como resultado el ser humano integralmente desarrollado que la nueva mentalidad de negocios requiere. Es por ello, que para poder establecer este proceso de desarrollo humano, se requiere de una perspectiva mucho más amplia que el mero establecimiento de una lista de cursos de capacitación a disposición de los trabajadores. Es decir, se requiere de un Modelo de Desarrollo completo que, a

²² Santos Antonio Modelo Educativo del Grupo Industrial Bimbo (Modelo de Desarrollo), p. 7.

²³ Hammer & Michel, Champy James, Reingeniería, p. 34.

partir de la filosofía empresarial del Grupo Industrial Bimbo, norme y englobe todo un conjunto de actividades integradas y complejas que al realizar den como resultado el nuevo ser humano deseado.

"Dado que este Modelo de Desarrollo tiene como meta principal, congruente con los intereses de la reingeniería, capacitar y formar a un ser humano que sea la base de una empresa de nivel mundial, el modelo deberá contemplar sistemas de capacitación y de formación de innovadores, en los cuales el enfoque central sea un ser humano aprendiendo y no un instructor enseñando. Como se busca una persona eminentemente proactiva, necesariamente se tendrán que cuestionar los procesos de capacitación tradicionales que incluyen a un instructor como la fuente principal de información, pues en estos, el participante se mantiene casi siempre pasivo actuando sólo de receptor, y reaccionando sólo cuando se le pide, y por lo tanto, rara vez siendo generador proactivo de conocimientos."²⁴

En suma, para diseñar y aplicar el Modelo de Desarrollo del Grupo Industrial Bimbo eficazmente se requiere de una nueva tecnología educativa. Entendiéndose el concepto tecnología no como un mero producto sino como el establecimiento de procesos en donde se apliquen técnicas y procedimientos sistemáticos para resolver problemas, una tecnología educativa que no esté casada con el uso de un sólo método de enseñanza o un medio específico, sino que establezca nuevas metodologías para resolver problemas relacionados en el aprendizaje humano.

Es decir, una tecnología educativa que:

1. Aplique creativamente los resultados de la ciencia para resolver problemas.
2. Dependiendo de la situación, analice alternativas de solución, selecciones y evalúe la más apropiada.

Trabajar dentro de la Tecnología Educativa permite dar dos dimensiones al proyecto, una al nivel de macro y otra al nivel de micro. Ambas perspectivas son necesarias pues el Modelo de Desarrollo está conceptualizado como algo mucho más que un modelo de capacitación.

Por un lado, necesitamos una perspectiva macro para poder incluir aspectos como:

- La filosofía empresarial de Grupo Industrial Bimbo, su misión, su perfil ideal del colaborador.
- Culturales, tanto de la empresa como del país.
- Estructura curricular que ofrezca una visión global de la red de cursos que se estarán manejando.

²⁴Santos Antonio Modelo Educativo del Grupo Industrial Bimbo (Modelo de Desarrollo), p. 7.

- Ejemplos de estructuras curriculares: espiral, piramidal y de tronco común, etcétera.
- Metas y objetivos de todos los cursos.
- Metodología de producción de los sistemas instruccionales que se establezcan en la estructura curricular.
- Evaluación de todo el Modelo de Desarrollo.

“Para cubrir algunos aspectos de esta perspectiva macro necesitamos un modelo de desarrollo instruccional, subtarea de Tecnología Educativa. El modelo que se ha decidido usar para realizar algunas de las tareas de este nivel macro es el Modelo de Desarrollo Instruccional de Dick y Carey (Dick, W. Y Carey, L. 1985). Modelo ampliamente usado que ha demostrado su eficacia con mucha claridad y las tareas a realizar a este nivel.

Por otro lado, con la perspectiva de nivel micro se podrá realizar tareas mucho más específicas relacionadas con la prescripción de métodos óptimos de enseñanza, labor relacionada con aspectos de diseños instruccionales, para esto se usará como marco básico la teoría instruccional de Gagné, la cual se complementará con otros modelos del área para enriquecerla. A este nivel se contestarán, entre otras, preguntas como:

¿Cómo enseñar las habilidades para resolver problemas?

¿Cómo enseñar conceptos?

¿Cómo poder desarrollar nuevas actitudes?”²⁵

2.2 *Visión del Modelo de Capacitación*

2.2.1 *Filosofía*

1. Se trata de:

- Capitalizar el potencial creativo e intelectual de la fuerza de trabajo.
- Alinear toda la energía de la fuerza de trabajo para apoyar los objetivos de la Organización.
- No se trata de procurar una mejor acumulación de conocimientos, sino de expandir las capacidades para el logro de los resultados requeridos.

²⁵ *Ibid.*, p. 8.

2. Buscar que todo el aprendizaje atienda aspectos que sean relevantes para las personas, no sólo cambiar la forma de hacer las cosas, sino también las actitudes hacia esto:
 - Aprendizaje significativo.
 - Aprendizaje por descubrimiento.
 - Hacer aprendiendo.
 - Hacer reflexionando.
 - “Aprender a aprender” (motivar hacia el auto aprendizaje).²⁶
3. Debemos asegurar el “crear”, identificar y satisfacer las necesidades de aprendizaje:
 - Clarificar las condiciones futuras, la dificultad y cómo se resuelve, crear la “inquietud positiva” que mueve a las personas hacia el cambio.
 - Desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes, “justo a tiempo”, acercar el momento del aprendizaje a la necesidad de uso.
 - Transformar el medio ambiente, hacerlo propicio al aprendizaje y a la aplicación de las capacidades desarrolladas.
 - Asegurar la administración de la necesidad: entenderla, precisarla, satisfacerla “in situ”, eventos ligados a la práctica (“casos vivos”).
 - Una dinámica educativa que establezca los mecanismos de refuerzo en las áreas de trabajo, para que las personas puedan acceder a los apoyos (herramientas, personas, procedimientos, sistemas) justo en el momento que los necesiten.
 - Que estén conectados siempre con necesidades reales.
 - Adelantarse a las necesidades de aprendizaje “viviendo” la vida de la empresa y de sus procesos por medio de: indicadores del desempeño de procesos y las personas, promociones, inversiones, época del año, cambios de tecnología y/o procedimientos de operación.
4. Con respecto al Modelo Educativo, éste deberá:
 - Estar centrado en la persona: Que el proceso educativo procure el crecimiento de nuestros colaboradores. “Construir” hombres con las cosas, no construir cosas con los hombres.

²⁶ *Ibid.*, p. 15.

- Asegurar una interacción de alta calidad en todo el proceso; que se ponga a "trabajar todo el cerebro" en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Alinear los roles y responsabilidades de todas las personas que intervienen en el proceso educativo.
- Asegurar la congruencia de la filosofía empresarial, apoyar su operacionalización.
- Asegurar que los medios: sean vistos como "Sistemas Instruccionales", sean seleccionados en función de los objetivos instruccionales buscados y sean capitalizados en todos y cada uno de sus atributos.
- Eficientar las actividades, antes, durante y después de los eventos instruccionales.
- Excelencia en el diseño de estrategias instruccionales.
- Actividades previas: lecturas dirigidas, diagnósticos, propedéuticos (en su caso).
- Actividades durante el evento: optimización del tiempo y recursos en general.
- Actividades posteriores: seguimiento, evaluación del impacto de la operación, evaluación del retorno de la inversión.
- Certificar la "instalación" de capacidades.

5. Todo lo anterior implica una responsabilidad más allá de los programas de capacitación; requiere involucrarse en el negocio en su conjunto.

- La responsabilidad no termina en el evento de aprendizaje.
- La responsabilidad es la operación de la misma y sus resultados.
- Se debe de evaluar el desempeño en función del impacto en el negocio (Calidad del apoyo a los procesos para obtener sus resultados).

2.3 Estructura Curricular

2.3.1 Mapa Curricular

A partir de la filosofía, misión y visión del Grupo Industrial Bimbo podrá establecerse la estructura básica del mapa curricular del Modelo de Desarrollo.

Todo programa de desarrollo fundamentado en los principios de desarrollo de sistemas instruccionales, tiene dos niveles de análisis y diseño. Por un lado, es

necesario tener un nivel macro, en el cual se establecen que el programa de desarrollo tiene con la sociedad, y con los valores (incluyendo filosofía, misión y visión) y cultura de la empresa en donde se lleva a cabo. Es a este nivel general o macro al que pertenece el mapa curricular.

"Por otro lado, el programa necesita una perspectiva micro para establecer específicamente los contenidos y metodologías de enseñanza de los sistemas instruccionales que componen el mapa curricular."²⁷ A este nivel pertenece a la aplicación del modelo de Dick y Carey de desarrollo instruccional.

Por ello, para establecer el mapa curricular es necesario partir de una perspectiva general de la empresa. Es decir, es necesario partir de su Filosofía y como se relaciona está con la sociedad dentro de la que está establecida.

Una de las preocupaciones del Modelo de Desarrollo no es dar conocimientos y habilidades al personal del Grupo Industrial Bimbo sólo por el conocimiento mismo sino para lograr un mejor desempeño en sus labores, es necesario revisar con detenimiento la nueva Misión que la empresa está planteando como resultado del proceso de reingeniería en que está inmersa, pues será el desempeño eficaz de sus colaboradores lo que asegure el logro de esa misión.

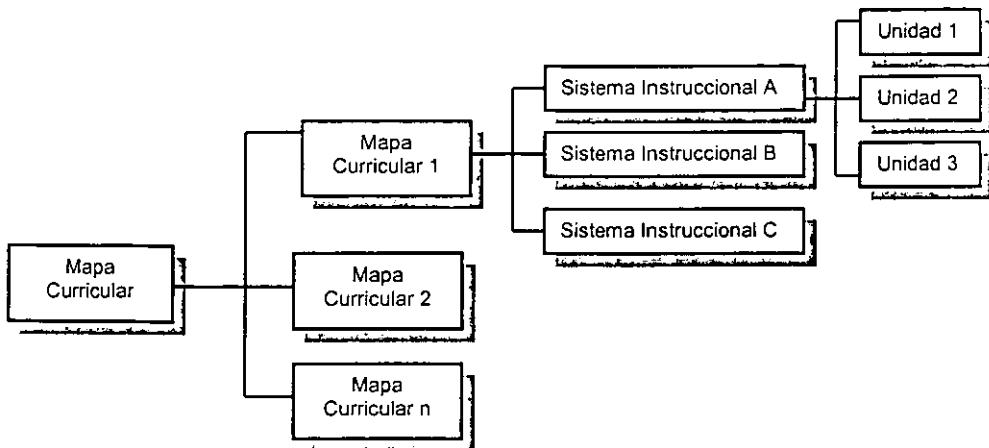
Por último, el considerar la Visión del Grupo Industrial Bimbo nos dará esta nueva visión de todo el Grupo Industrial Bimbo está siendo aterrizada por los macroprocesos en descripciones detalladas de los nuevos procesos y de los, también nuevos, perfiles de desempeño del personal.

Por lo tanto, la búsqueda del mapa curricular (nivel macro) es resolver la problemática de toda la organización.

Un mapa curricular industrial tiende a necesidades instruccionales de muy diversa índole, pues busca atender a una mirada de diferentes tipos de desempeños laborales. Por ello es que es tan importante que establezcamos una estructura bien fundamentada y al mismo tiempo lo suficientemente flexible para que se convierta en una herramienta práctica.

El siguiente diagrama muestra gráficamente las relaciones entre los dos niveles. Las unidades para enseñar el modelo de Dick y Carey se establecen los procedimientos para cumplir con el nivel micro. A la presente unidad le compete establecer el procedimiento para diseñar el nivel macro. A la presente unidad le compete establecer el procedimiento para diseñar el nivel macro. Este se ve en diagrama, está formado por el mapa curricular propiamente dicho que nos dará la perspectiva más general y por las líneas curriculares que lo componen. Así como por la identificación de los cursos o sistemas instruccionales que conformarán cada línea y sublínea curricular. Es importante notar que en este nivel macro sólo identificamos por nombre a los sistemas instruccionales, desarrollarlos específicamente le compete al nivel micro.

²⁷ *Ibid.*, p. 19.



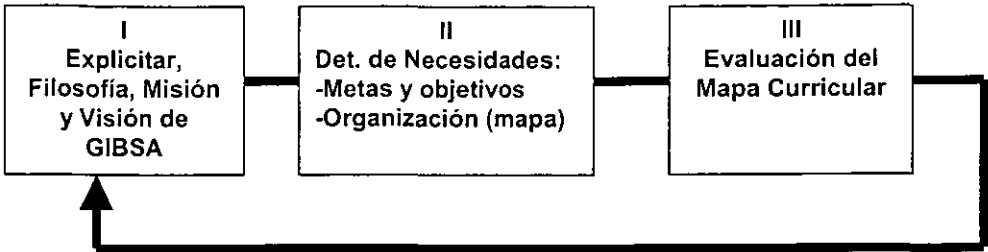
Un mapa curricular industrial debe atender las necesidades de muchos tipos de desempeños. Por ejemplo, las de un nivel gerencial serán diferentes a las de un nivel supervisor o de un nivel operador. Así, para atender las necesidades de desarrollo de estos tres tipos de desempeño se podrían establecer estas tres líneas curriculares: jefe, supervisor y operador. Estas a su vez podrían dividirse en otra sublíneas como: Nivel Experto, Nivel Básico Alto y Básico.

El mapa curricular es un plano general para establecer una estructura coherente y organizada de líneas curriculares y los sistemas instruccionales que las componen.

Es un proceso complejo de planeación que busca:

1. Explicar el propósito general de la empresa.
2. Identificar las necesidades de desarrollo.
3. Identificar las formas posibles de satisfacerlas (sistemas instruccionales)
4. Identificar formas posibles de estructurar esas necesidades.
5. Establecer formas para evaluar el resultado del desarrollo del mapa curricular.

En forma de modelo:



Para poder desarrollar los pasos para elaborar el mapa curricular, debemos realizar los tres elementos identificados en el anterior modelo. Los pasos son los siguientes:

Paso 1: Explicar la Filosofía, Misión y Visión del Grupo Industrial Bimbo.

Explicitarlas clarificará el propósito del modelo de desarrollo.

1. Obtener información pertinente sobre la filosofía, misión y visión de Grupo Industrial Bimbo a partir de: Publicaciones oficiales, entrevistas con personas clave y experiencia personal.
2. Formar una carpeta con todo el material obtenido.

Paso 2: Establecer principios fundamentales del mapa curricular.

Para dar congruencia a todo el mapa curricular es necesario establecer, antes de hacer el mapa, los llamados principios fundamentales del mapa curricular, que servirán como base de su organización.

Estos principios fundamentales se desprenden directamente de la información que obtuvimos del Paso 1, es decir, de la filosofía, misión y visión industriales del Grupo Industrial Bimbo, y si ya se detectaron algunas necesidades de desarrollo para instrumentar una nueva visión, se puede usar esta información también.

1. Revise cuidadosamente la información recopilada en el Paso 1.
2. Revise también la información sobre necesidades de desarrollo ya establecidas.
3. A partir de esta información, identifique los elementos de la misma que considere fundamentales y lístelos sin cuidar mucho la redacción.
4. Redacte cuidadosamente cada uno de esos elementos fundamentales que detectó en forma de principio.

Trate de que cada principio empiece con una oración que establezca un hecho, y terminelo con posibles consecuencias para la empresa o para el individuo.

Ejemplo:

Hecho establecido:

El ser humano es fundamentalmente libre

Consecuencias:

Por ello, se debe respetar su dignidad y su derecho a la justicia, a la salud, a su prosperidad, etcétera.

Paso 3: Establecer los hilos conductores del mapa curricular.

A partir de los principios fundamentales del mapa curricular, se desprenden los llamados hilos conductores del mapa curricular. Estos son elementos de contenido que suceden a todo lo largo y ancho del mapa uniéndolo y dándole congruencia. En otras palabras, son enfoques o perspectivas generales que deben de existir de una forma u otra en todas las metas y objetivos planeados. Esto, dará al personal ciertas habilidades, conocimientos y actitudes generales que lo capacitarán para llevar a la realidad la misión de la empresa.

Ejemplo:

Del principio:

El ser humano existe dentro de un contexto cultural.

Por ello, debe tener conciencia de las características de los diferentes ámbitos culturales en donde habita: cultura organizacional, universal y mexicana.

Podemos desprender los siguientes hilos conductores:

- Cultura empresarial de Grupo Industrial Bimbo
- Cultura financiera
- Estructura de negocios con perspectiva de competitividad mundial
- Realidad política, económica y social de México

Para logra esto, debemos analizar cada uno de los principios establecidos, que habilidades, conocimientos y actitudes son necesarios para alcanzar la Misión y Visión del Grupo Industrial Bimbo, y realizar una lista con conclusiones.

Hacer una selección de los hilos conductores de la lista anterior y considerar los más relevantes.

Por último para su evaluación, realice un sondeo del resultado y pida a gente de la empresa de todos los niveles su opinión. Con los comentarios haga los cambios necesarios.

Paso 4: Detección de necesidades de desarrollo.

La metodología a emplear en la detección de necesidades de desarrollo que será usada en el Modelo de Desarrollo es la siguiente:

Obtener las necesidades instruccionales ya identificadas por los diferentes macroprocesos (perfiles de desempeño).

Listar y organizar todos los perfiles de desempeño de acuerdo a las diferentes categorías identificadas por la estructura de la empresa.

Paso 5: Identificar sistemas instruccionales para satisfacer esas necesidades.

Hay que determinar el nombre de los cursos y redactar las metas instruccionales, que considere que satisfagan las necesidades.

Paso 6: Organizar los sistemas en función de líneas y sublíneas curriculares y secuencias.

En esta paso es donde vamos a organizar el mapa curricular con toda la información obtenida.

- Filosofía, misión y visión del Grupo Industrial Bimbo.
- Lista de principios fundamentales.
- Lista de hilos conductores.
- Categorías de necesidades de desarrollo.
- Nombres y metas de sistemas instruccionales de acuerdo con las categorías establecidas.

"Por analogía pensemos que cada sistema instruccional identificado es como un pequeño cuadrito. Lo que queremos hacer es que estos cuadritos es organizarlos en un mapa curricular. Una mapa de esta naturaleza estará organizado básicamente en dos dimensiones."²⁸

Horizontalmente los organizamos con respecto al tiempo (secuencia), y verticalmente con respecto a las líneas y sublíneas curriculares identificadas.

²⁸ *Ibid.*, p. 29.

Algunos perfiles de desempeño coincidirían en algunos sistemas instruccionales, por ello, se podría tener una línea curricular que podría ser un tronco común o propedéutico.

Los sistemas instruccionales que queden dentro del mapa deben ser organizados de acuerdo con un criterio de secuencia. Esto nos permitirá organización con respecto al tiempo. No es simplemente el hecho de organizarlos, sino cuidar que una habilidad se siga practicando y profundizando en experiencias de aprendizaje subsecuentes.

2.4 Bases Pedagógicas del Modelo

Para lograr el alcance y profundidad que se desea tener en el Modelo de Desarrollo es necesario fundamentar dentro de un marco teórico bien estructurado.

Se ha utilizado la Tecnología educativa y, como marco de referencia instruccional, los trabajos teóricos de Robert M. Gagné.

Dado el enfoque de la disciplina de la Tecnología Educativa, se considera que esta posee los elementos necesarios para servir como base a un modelo completo de desarrollo del personal industrial.

La Tecnología Educativa es la teoría y la práctica del diseño, desarrollo, y uso, administración y evaluación de procesos para el aprendizaje.

"A la tecnología educativa le interesan los aspectos teóricos y prácticos del establecimiento de procesos para resolver situaciones de aprendizaje humano. Su labor es muy metodológica y sistemática, enfoque que coincide con las formas tradicionales del quehacer industrial. Además, dado el desarrollo actual de esta disciplina, ofrece resultados muy poderosos en la forma de teorías de enseñanza, de modelos de desarrollo, de evaluaciones, de producción, etcétera."²⁹

Analizando la definición de Tecnología Educativa:

Teoría: Tecnología Educativa es una disciplina científica, donde existen investigadores alrededor del mundo promulgando modelos teóricos que sirvan para resolver las interrogativas del área.

Práctica: Este campo tiene un fuerte enfoque de aplicación, le interesa resolver problemas reales en todos los contextos en donde exista aprendizaje humano, ya sea el académico, el no formal o el industrial.

Diseño: Al diseño instruccional le concierne prescribir el método de enseñanza óptimo, que satisfaga las necesidades de aprendizaje del participante específico.

²⁹ *Ibid.*, p.37.

Desarrollo: El desarrollo instruccional tiene una perspectiva más macro. Al desarrollo le concierne entender, mejorar y aplicar métodos para crear instrucción.

Uso: Los procesos instruccionales establecidos en la Tecnología Educativa serán usados por los seres humanos dentro de contextos muy variados.

Administración: Todo proceso requiere de una infraestructura administrativa que asegure su buen funcionamiento. Por ello, también a la Tecnología Educativa le compete establecer modelos administrativos para organizar recursos materiales y humanos que soporten a los procesos instruccionales.

Evaluación: Aquí la preocupación es determinar si el sistema instruccional diseñado y desarrollado cumplió las metas y objetivos específicos.

Procesos: Resultado de hacer Tecnología Educativa, técnicas y procedimientos coherentes y dinámicamente organizados para lograr el aprendizaje.

Recursos para el aprendizaje: Datos, gentes y cosas que utilice el participante para facilitar su aprendizaje.

2.5 Modelo Instruccional

2.5.1 Detección de Necesidades Instruccionales

Si existe alguna situación problemática dentro del contexto organizacional, se puede aplicar el procedimiento de detección de necesidades para obtener los datos necesarios para lograr un mejor entendimiento del problemas y sus causas, y así poder decir sí la solución esta relacionada con instrucción o no.

“La base de todo proyecto de desarrollo instruccional debe ser el conjunto de datos obtenidos a partir de hacer una detección de necesidades a fondo.”³⁰

Un proyecto para desarrollar un sistema instruccional es largo, complejo y costoso. Debemos asegurarnos que sea la solución de algún problema organizacional que este relacionado conque alguien necesite aprender algún conocimiento, habilidad o actitud que en estos momentos no tiene.

Se define a una necesidad en general como la brecha existencial entre “lo que es” con “lo que debería ser”. En otras palabras:

Necesidad {lo que debería ser} – {lo que es}

A esta brecha se le llama la discrepancia existente entre “como están las cosas” y “como deberían estar”. Por supuesto que en una organización puede existir necesidades o brechas de muchos tipos y de muchas complejidades. Existen

³⁰ *Ibid.*, p. 41.

básicamente tres situaciones que podrían abrir una brecha y cuya solución (cerrarla) podría estar relacionada con la instrucción:

1. Una situación problemática en donde alguien no está realizando un desempeño eficaz.
2. Una situación en donde se decide innovar un proceso o comprar una nueva tecnología.
3. Cursos de desarrollo establecidos en el currículum habitual de la organización.

Un desarrollar instruccional eficaz decidirá, antes de abocarse a la satisfacción de ese requerimiento, investigar la situación para poder determinar si se justifica o no la inversión de recursos para la producción de algún material educativo. Por lo tanto, su labor comienza con la búsqueda de información, que nos indica que existen algunos tipos de información que nos puede servir:

- Desempeño de conocimientos óptimos.
- Desempeño de conocimientos actuales.
- Sentimientos de las personas involucradas.
- Posibles causas de problemas desde varias perspectivas.

Existen tres tipos de situaciones que podrían lograr el desarrollo instruccional y cuatro tipos de información que necesitamos indagar para decidir si hacer instrucción o no.

Rossett establece la siguiente tabla para relacionar tipos de situación con tipos de información:

		Situación problemática		
Buscar información	esta	DESEMPEÑO	INNOVACIONES	CURRICULUM
		OPTIMOS	●	●
ACTUALES	●	●	●	
SENTIMIENTOS	●	●	●	
CAUSAS	●			

Quando tenemos un problema de desempeño debemos buscar información de los cuatro tipos:

Óptimos: para saber cómo debería ser el desempeño considerado como ideal o eficaz.

Actuales: para poder establecer con claridad cómo se están haciendo las cosas en este momento y qué tanto difieren del ideal.

Sentimientos: para indagar que piensan los colaboradores sobre el problema.

Causas: desde diferentes perspectivas: supervisores, compradores, directores, personal de línea, etcétera.

Cuando la situación es la innovación de algún proceso o la adquisición de una nueva tecnología, es más relevante saber sobre óptimos y sobre sentimientos, pues sabemos que, como es algo nuevo, los colaboradores no tendrán los conocimientos y habilidades que se requieren.

Pero sí es importante dejar muy claro los conocimientos, habilidades y actitudes (sentimientos) que se consideran como los óptimos para desempeñarse eficazmente dentro del nuevo esquema de trabajo.

Si la situación involucra dar seguimiento establecido en el mapa curricular de la organización, éste será nuestra principal fuente de información, pues dentro de él está especificado el desempeño óptimo de todo colaborador de la organización.

El siguiente paso será obtener información relevante de acuerdo al tipo de problema que, como ya se dijo, será sobre óptimos, actuales, sentimientos y causas. La información así recabada estará formada por datos, los cuales podemos dividir en datos duros y suaves.

Los primeros son todos aquellos datos que podemos expresar en cantidades numéricas que describen un resultado poco satisfactorio. Usualmente son obtenidos a partir de reportes, archivos o cualquier tipo de documentos ya existente que esté expresando resultados sobre una situación no satisfactoria. Los datos duros pueden ser usados para establecer cualquiera de los cuatro tipos de información, pero generalmente son usados para información relacionada con actuales, es decir, para describir la situación como es.

Los datos de tipo suaves es información sobre la situación con relación a las opiniones y sentimientos de las personas que de alguna manera están involucradas.

Este tipo de datos es muy relevante sobre todo cuando se quiere introducir alguna innovación en la organización, pues si las personas no sienten la necesidad de algún cambio esto no se dará.

Podemos redactar la meta instruccional del sistema que satisficará esa necesidad y empezar el proceso de desarrollo instruccional.

El procedimiento para realizar paso a paso una detección de necesidades instruccionales es el siguiente:

Paso 1. Decidir si la situación problemática está relacionada con un problema de desempeño o con la introducción de una innovación.

Paso 2. De acuerdo al tipo de problema, listar tipos de información necesaria.

Paso 3. Listar posibles fuentes de información.

Paso 4. Seleccionar herramientas para obtener información.

Paso 5. Desarrollar instrumentos para recopilación de información.

Paso 6. Escribir reporte de resultados.

2.5.2 Metas Instruccionales

Generando metas instruccionales

A partir de los resultados de una detección de necesidades, se podrá generar metas instruccionales para describir lo que los colaboradores serán capaces de hacer o sentir después de haber interactuado con un sistema instruccional.

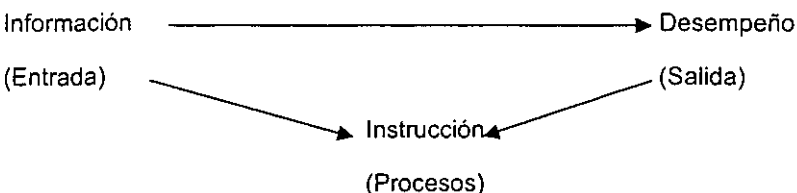
La dinámica de todo proceso instruccional sistemáticamente definido, está determinada básicamente por la interacción de tres tipos de elementos.

Elementos de entrada: Contenidos (el qué)

Elementos de salidas: metas y objetivos (a donde llegaremos)

Elementos de proceso: Métodos a usarse (el cómo)

Los tres están dinámicamente relacionados:



"Durante el proceso del desarrollo instruccional los tres elementos deberán de identificarse. En realidad no existe un orden específico para ello, pues eso dependerá de las características del problema instruccional que se está buscando resolver."³¹

³¹ *Ibid.*, p. 62.

Meta instruccional es una declaración general de lo que al colaborador será capaz de saber, de hacer o de sentir después de haber interactuado con un sistema instruccional.

Una buena meta instruccional deber reunir los siguientes criterios:

- Debe estar escrita desde el punto de vista del estudiante y no del profesor.
- Debe describirse en manera general lo que alcanzará el estudiante.
- Debe estar relacionada con una detección de necesidades.
- Debe poder alcanzarse a través de instrucción y no de otra forma.

Pasos a tomar para generar una meta instruccional:

Paso 1. Tomar los resultados de la detección de necesidades.

Paso 2. Identificar las conductas o actitudes que mostraría un participante que ya alcanzo la meta.

Paso 3. Escribir una declaración que organice a las conductas y actitudes identificadas.

Paso 4. Evaluar la meta generada.

2.5.3 Pre requisitos y características generales del usuario

Especificando Pre requisitos y características Generales del Usuario

Se pretende establecer el procedimiento para analizar al usuario que estará interactuando con el sistema instruccional. Esto se llevara a cabo identificando las capacidades que debe tener antes de entrar al sistema instruccional y las características generales que lo definan como usuario buscado.

El usuario buscado representa el grupo de personas para las cuales se identifico la necesidad instruccional y a los cuales se les está desarrollando el sistema instruccional.

El sistema instruccional se debe adaptar siempre a los usuarios y no al revés.

Los Pre requisitos del sistema instruccional es un conjunto de información que identifica aquellas capacidades que el usuario debe tener antes de entrar al sistema para aprender eficazmente de él.

Las características generales del usuario buscado es un conjunto de información que define con claridad al ser humano que sabemos previamente estará interactuando con el sistema instruccional.

Dentro del contexto industrial de desarrollo humano, el conocer al usuario buscado desde en términos de sus pre requisitos y de sus características generales cobra todavía mayor importancia pues lo normal es tener usuarios de muy variadas formaciones.

Si partimos del conocimiento de las características reales de los usuarios potenciales de un sistema instruccional dado, nos permite desarrollarlo de tal forma que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a la mayoría de los usuarios.

La identificación de los pre requisitos se lleva a cabo al hacer un análisis instruccional llega un momento en que, al estar identificando las capacidades subordinadas, nos damos cuenta que las capacidades son ya lo suficiente básicas para no ser enseñadas durante el sistema instruccional de interés.

Las características de un grupo dado de usuarios están relacionadas con los pre requisitos pues dependiendo de esas características la línea de pre requisitos puede subir o bajar.

Procedimiento para identificar características generales del usuario buscado.

Fuentes de información.

Entrevista:

El contacto personal con el usuario es la fuente principal de información, pues obtenemos una imagen real evitando así que nos basemos en estereotipos. Con ese conocimiento podemos diseñar cuestionarios y pruebas para refinar esa información aún más.

Cuestionarios:

Con ellos se pueden medir actitudes, intereses, valores, etcétera.

Experiencia:

Puede ser que ya hayamos desarrollado materiales para este tipo de usuario y tengamos descripciones detalladas de él.

La información así obtenida busca responder a preguntas como:

¿Cuáles son sus características laborales?

¿Cuáles son sus características físicas?

¿Cuáles son características geográficas?

¿Cuáles son sus características culturales?

¿Cuáles son sus características afectivas?

¿Cuáles son sus características educativas?

¿Cuáles son las características con respecto al contenido a enseñar?

¿Cuáles son sus características con respecto a su capacidad de aprender?

Mucha de esta información es para obtener un perfil claro del usuario buscado desde el punto de vista de sus características relevantes al sistema instruccional la podemos determinar durante la detección de necesidades.

"La diferencia consiste en que un pre requisito es algo que es establecido por el contenido que nos interesa enseñar, que puede existir o no en un usuario y posemos poner una prueba para averiguar al inicio de la interacción con el sistema. Si embargo una característica es algo que el usuario trae consigo, totalmente independiente del contenido o de todo el sistema instruccional, hacemos una investigación para averiguarlas y así adaptar el sistema instruccional pero, no las necesitamos medir al inicio del sistema, como por ejemplo la edad, o el interés."³²

En otras palabras, si un dato lo podemos evaluar al principio del sistema instruccional entonces es un pre requisito.

2.5.4 *Objetivos Especificos de Aprendizaje*

Escribiendo Objetivos Especificos de Aprendizaje.

Anteriormente se obtuvo información relevante sobre la meta, contenido y quedó bien definido el usuario buscado. Ahora, se sintetizara toda esta información escribiendo y listando todos los objetivos específicos en orden jerárquico.

"Un Objetivo Especifico de Aprendizaje es una descripción detallada de los cambios de habilidades, conocimientos y actitudes que tendrán el usuario después de interactuar con un sistema instruccional dado."³³

Un Objetivo Especifico de Aprendizaje debe poseer tres elementos:

1. Condición o situaciones bajo las cuales el usuario demostrará con su conducta qué ya cambio.
2. Cambio esperado es un verbo de acción que denote con claridad el cambio que se espera del usuario.
3. Un criterio de evaluación que especifique como se podrá saber que el participante ya alcanza el objetivo específico de aprendizaje.

³² *Ibid.*, p. 88.

³³ *Ibid.*, p. 93.

2.5.5 Pruebas para Evaluar al Participante

Desarrollo de Pruebas para Evaluar al Participante

Se establece desarrollar el instrumento de evaluación que se usará para evaluar al participante que estará interactuando con el sistema instruccional, antes de establecer cómo vamos a enseñar.

Si ya se especificaron los objetivos de específicos de aprendizaje cada uno de ellos con una conducta clara y un criterio de evaluación. A partir de ellos ya podemos generar preguntas o actividades que el usuario deberá contestar o hacer para demostrar que ya alcanzó cada uno de los objetivos establecidos.

A este tipo de pruebas se les llama pruebas de referencia al criterio porque estamos tomando como punto de referencia al estándar establecido en el objetivo de enseñanza aprendizaje.

Al evaluar al usuario no lo estaremos comparando con los otros usuarios para determinar si ya tiene los objetivos, lo estaremos comparando contra los criterios establecidos en los objetivos de enseñanza aprendizaje.

“Tradicionalmente se evalúa con referencia a la norma, es decir, se evalúa a los participantes contra ellos mismos. Al participante que obtuvo el mayor porcentaje de objetivos se le da la nota más alta y de ahí para abajo (a este método se le conoce como “hacer curva”, la curva normal, de ahí el nombre).”³⁴

En contraste para evaluar usuarios de un sistema instruccional dado es mucho más objetivo evaluarlos contra un criterio.

Una prueba de referencia al criterio es un instrumento de evaluación de usuarios que utiliza como un punto de comparación a las conductas y criterios establecidos en los objetivos específicos de aprendizaje.

Procedimiento para generar pruebas de evaluación:

Paso 1: Identificar Objetivo Especifico de Aprendizaje.

Paso 2: Seleccionar los tipos de ítems (preguntas) para evaluar ese Objetivo Especifico de Aprendizaje.

Paso 3: Armar prueba.

Tipos de Ítems

De respuesta corta: Estos son ítems donde el usuario los responde escribiendo o diciendo oralmente una palabra o una frase corta, o también desempeñando una acción simple.

³⁴ *Ibid.*, p.105.

Falso – Verdadero: Items que el usuario responde con un si o un no o con una actividad correspondiente.

Selección múltiple: Items en los cuales el usuario selecciona la respuesta que considera correcta a partir de una lista de posibilidades.

De ensayo: Para responder este tipo de items, el usuario redactara o responderá oralmente de forma amplia para presentar y defender argumentos.

Relacionar columnas: Para responder un items de este tipo el usuario compara una lista de elementos con otra buscando la relación uno a uno.

En la siguiente tabla se relaciona el tipo de verbo usado en el Objetivo Enseñanza Aprendizaje con el tipo de Ítem recomendado.

Tabla para Seleccionar Tipo de Items según Verbo Usado en el Objetivo.

Tipo de Ítem Sugerido:

Verbo usado en el Objetivo:	Ensayo	Repuesta Corta	Opción Múltiple	Relacionar Columnas	Falso Verdadero	Proyecto
Establecer	X	X				
Identificar		X	X			
Discutir	X					
Definir	X	X				
Seleccionar			X	X	X	
Discriminar			X	X	X	
Resolver	X	X	X		X	X
Desarrollar	X					X
Localizar	X	X	X	X	X	X
Construir	X	X				X
Generar	X					X

Consejos prácticos para escribir los diferentes tipos de items.

Respuesta corta

1. Desarrolle el ítem de tal manera que se puede responder con una sola respuesta corta.

2. Las palabras pedidas deben de relacionarse con el punto principal de la oración.
3. No poner los espacios al inicio de la oración.
4. No usar muchos espacios.
5. Si se pide una respuesta en números, indicar el grado de precisión que se espera y el tipo de unidades en que se deben expresar.
6. Evite el usar frases sacadas al pie de la letra de un libro.
7. Proveer de espacio suficiente para responder y mantener todos los espacios con la línea del mismo tamaño.

Falso – Verdadero

1. Escribir la pregunta de tal manera que sólo se pueda responder con un sí o con un no.
2. Incluir sólo una idea principal en cada pregunta.
3. Evite oraciones largas y complejas.
4. Es preferible evitar el uso de declaraciones negativas. Evitar las dobles negaciones.
5. Si se establece una opinión personal en la pregunta, especificar a quien pertenece.
6. En preguntas en donde se busca medir relaciones de causa y efecto, que la primera proposición sea siempre verdadera y que la conclusión sea la parte falsa o verdadera. Pedir a los participantes que juzgue sólo la conclusión.
7. Evitar las palabras siguientes:
Si la pregunta es verdadera: usualmente, algunos, generalmente.
Si la pregunta es falsa: siempre, nunca, ningún, todos.
8. Todas las preguntas (falsas y verdaderas) deben ser de la misma longitud.
9. El número de preguntas falsas y verdaderas deben ser más o menos el mismo.
10. Evitar preguntas “con truco”.

Relacionar columnas

1. Usar sólo material homogéneos en cada grupo.
2. Cada elemento de la columna 1 debe ser una alternativa posible para los elementos de la columna 2.
3. Mantener una consistencia gramatical.
4. Incluir igual número de elementos en cada columna. Decir a los participantes que cada elemento se puede usar una o más veces o no usarse.
5. Explicar con detalle según qué se van a emparejar los elementos de las dos columnas.
6. Colocar las dos columnas en la misma página.

Opción Múltiple

1. Establecer el problema de un lenguaje simple.
2. Sólo la esencia del problema se debe incluir en el enunciado. Omitir información irrelevante.
3. Todas las opciones distractoras (las opciones incorrectas) deben de ser atractivas y posibles para el participante que no sabe.
4. Poner la mayor parte de la redacción del problema en el enunciado. Evitar repetir información en las opciones.
5. Redactar el enunciado evitando las expresiones negativas.
6. Todas las opciones deben ser gramaticalmente consistentes con el enunciado.
7. Evitar dar ayudas involuntarias al usuario como las siguientes:
 - Una palabra importante del enunciado está repetida en la opción.
 - Evitar escribir la opción correcta en un lenguaje más académico (libro de texto).
 - Evitar mantener un patrón de el orden de la opción correcta a lo largo del examen.
 - Si el participante debe terminar una frase, no usar artículos que muestren que se busca algo femenino o masculino.

8. No usar dos opciones con el mismo significado.
9. Todas las opciones deben tener más o menos la misma longitud. Pues el usuario puede pensar que la más larga es la correcta. Recuerde que lo que nos interesa es hacer que el usuario piense al estar respondiendo, de otra forma tiende a responder tratando de atinar a la opción correcta, lo cual significa que no está haciendo un esfuerzo mental.
10. Estar seguros que una de las opciones es la única respuesta correcta, o por lo menos es la mejor respuesta en comparación con las otras.
11. Se puede usar "ninguna de estas" pero no muy seguido.
12. Evitar usar "todas son correctas" como una opción.
13. Redactar el ítem de tal manera que sea más fácil revisar todas las opciones al mismo tiempo.
14. Controlar la dificultad del ítem variando el problema en el enunciado o cambiando las opciones distractoras.
15. No usar preguntas de opción múltiple cuando es más eficiente usar otro tipo.
 - Algunos distractores (opciones incorrectas) posibles:
 - Usar errores comunes.
 - Redactar opción incorrecta usando terminología muy parecida al enunciado.
 - Usar palabra que suenen importantes tanto en la opción correcta como en las distractoras.
 - La opción incorrecta debe ser tan larga como la correcta.

De ensayo.

1. Dar el tiempo adecuado para al participante para que responda.
2. La pregunta debe ser lo suficientemente específica para obtener la respuesta buscada.
3. Establecer un marco dentro del cual el participante debe responder.
4. Tanto la longitud de la respuesta como la complejidad de la pregunta deben estar acordes al nivel del usuario.

5. Es mejor poner varias preguntas de ensayo cortas que una o dos muy largas.
6. Evitar permitir que el participante responda a una o a otra pregunta.
7. Diseñe la forma de calificar cada pregunta por adelantado.
8. Decida por adelantado que factores determinarán la calificación del participante en cada pregunta (ortografía, puntuación, redacción, calidad de la escritura, etcétera).

Informar al participante de estos factores al empezar la prueba.

Guía para Evaluar Preguntas de Ensayo.

1. Prepare una lista de los puntos más importantes que debe incluir la respuesta.
2. Ser consiente en la forma de calificar todas las pruebas.
3. Calificar una sola pregunta para todas las pruebas.
4. Calificar las pruebas sin ver el nombre del participante.
5. Calificar redacción separada del contenido.
6. Si es posible que dos personas califiquen las mismas pruebas por separado usando la misma forma de dar puntos: usar el promedio de las dos notas como calificación.
7. Escribir comentarios y corregir los errores detectados.

2.5.6 Estrategia Instruccional

Desarrollo una Estrategia Instruccional.

Aquí nos preocuparemos el “cómo”. Es decir, establecer una estrategia, un plan de enseñanza que, paso a paso, deje claro “cómo” buscamos facilitar el aprendizaje de ese “que” a la audiencia buscada.

Establecer una estrategia instruccional eficaz no es una tarea fácil. Generalmente, no se le da mucha importancia al desarrollar material, para capacitación pues casi siempre se enseña siguiendo lo establecido en un temario.

Es decir, el análisis previo a enseñar involucra solamente el establecer una lista de títulos del contenido. En esta perspectiva tradicional, el profesor, o conductor del curso, a partir de esa lista de temas presenta oralmente la mayoría del contenido, apoyado, generalmente, por acetatos, pizarrón, u otros materiales en texto o video.

Tradicionalmente, el conductor establece la mayoría de la estrategia instruccional sobre la marcha, esto es, en el momento de estar enseñando, basado, sobre todo en su experiencia. El resultado es que, si esa experiencia no ha sido eficaz, la mayoría de los profesores terminan usando la misma estrategia instruccional para metas, objetivos y usuarios muy diferentes.

“Con la perspectiva del área de la tecnología educativa que estamos usando en el planteamiento del modelo de desarrollo, el enfoque es diferente al tradicional. Se busca primero detectar necesidades, después proponer posibles soluciones y finalmente evaluarlas. Es decir, la estrategia instruccional se desarrolla en su mayoría en la etapa de diseño, antes de enseñar, y no durante. El resultado es que se termina prescribiendo diferentes estrategias instruccionales cuando se busca desarrollar diferente capacidades.”³⁵

Desde luego, que se reconoce la importancia de que el conductor tenga la libertad de hacer cambios o adaptaciones sobre la marcha, y que use ampliamente su experiencia, pero lo hace en una forma más planificada.

Dentro de la tecnología educativa el papel del instructor cambia mucho. Pasa de ser la principal fuente de información a un papel de ser más de coordinador o de organizador. Ahora el curso recae ahora mucho más en el desarrollo instruccional mismo (tarea que puede hacer el profesor con una capacitación adecuada). Es decir, en el centro del proceso enseñanza-aprendizaje estará constituido, por un lado el usuario, y por el otro, por el sistema instruccional (el resultado de hacer desarrollo instruccional) y no el conductor.

Al estar desarrollando la estrategia instruccional para alcanzar los objetivos planteados es cuando el desarrollador instruccional tienen la mayor oportunidad de ser creativo, pues es cuando está buscando plantear la solución más eficaz.

Este proceso de prescripción de la solución más eficaz no puede ser hecho a partir de la pura intuición o de la experiencia. Tiene que estar basado en resultados científicos. En estos momentos, existe ya un cuerpo importante de resultados de investigación que deben ser conocidos por el desarrollador instruccional para asistirlo en el reto de seleccionar una estrategia.

Se podría definir una estrategia instruccional como un plan de acción planteado por el desarrollador instruccional para especificar los componentes del proceso instruccional que faciliten el aprendizaje de los objetivos planteados.

Procedimiento para desarrollar una estrategia instruccional:

³⁵ *Ibid.*, p. 127.

Paso 1:

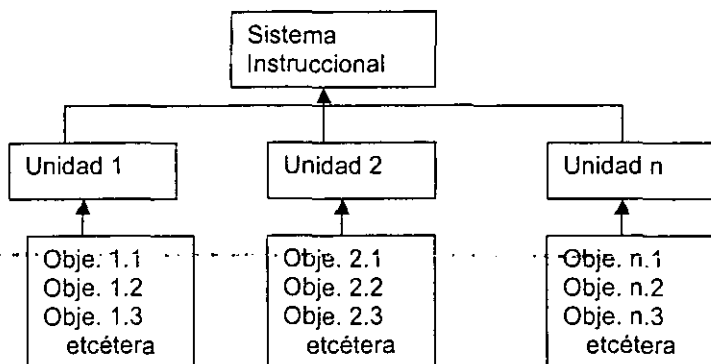
A partir de la detección de necesidades y de los resultados de análisis, se establece:

- Nivel de vocabulario a usar.
- Límites de tiempos externos.
- Determinar punto de entrada de acuerdos a las características de la audiencia. (pre requisitos).
- Decidir si la mejor secuencia de instrucción es la mostrada en el análisis instruccional.

Paso 2:

A partir del análisis instruccional:

- Estimar el tiempo de enseñanza para cada objetivo.
- Agrupar objetivos para formar las unidades de enseñanza.
- Establecer tiempo estimado de enseñanza para cada unidad sumando los tiempos de cada objetivo más el tiempo usado para pruebas.
- Establecer tiempo estimado de enseñanza de todo el sistema instruccional sumando los tiempos de todas las unidades.



Un ejemplo del paso 2.

Paso 3:

Establecer los componentes de la estrategia instruccional para cada unidad:

- Actividades pre instruccionales.

- Actividades para establecer interacción entre usuarios y el sistema instruccional.
- Actividades Post instruccionales.

A continuación se muestra el esquema del Paso 3 del procedimiento para desarrollar una estrategia instruccional en donde especificamos en detalle el plan de enseñanza. Es decir, aquí especificamos paso a paso todas las actividades que se llevarán a cabo entre el usuario y el sistema instruccional para facilitar su aprendizaje.

Sistema Instrucciona:

Fecha:

Página de

Unidad:

Objetivo:

Tiempo por Objetivo:

Tiempo por Unidad:

Tiempo Total Sistema Instrucciona

Sistema
Instruccional:

Fecha:

Página: de

NUMERO DE UNIDAD	NUMERO DE OBJETIVO	ACTIVIDADES PRE INSTRUCCIONALES	ACTIVIDADES DE INTERACCION	ACTIVIDADES POST INSTRUCCIONALES

Dividimos las actividades en tres tipos:

1. *Actividades pre instruccionales*

Estas son las actividades que sucederán antes de presentar al usuario el contenido a enseñar.

Las comunes son:

a) Motivar al usuario

Para que exista aprendizaje en una persona, primero ésta tiene que estar dispuesta a aprender. Tiene que estar motivada y dispuesta a prestar su atención y esfuerzo hacia el mensaje educativo que recibirá.

La motivación la podemos definir como lo que determina la magnitud (esfuerzo) y dirección de la conducta (los objetivos) en una persona.

La motivación para aprender depende sobre todo de la personalidad del usuario, de las características del contenido y las formas de enseñarlo, y de las preconcepciones que el usuario tenga sobre la importancia y la dificultad de ese contenido.

Para motivar a alguien a aprender. A veces es difícil controlar la personalidad del individuo, los esfuerzos del desarrollador instruccional se deben enfocar a: considerar lo que se enseña y a cómo enseñarlo eficazmente, y a manipular sus pre concepciones informándole sobre la importancia de lo que va aprender y a convencerlo que sí es capaz de hacerlo.

Por ello, el primer evento que se sugiere es tener, alguna actividad pre instruccional que sirva para motivar al usuario.

Por ejemplo:

Presentar un problema de la vida real que se relacione mucho con la situación del usuario para despertar su curiosidad.

Explicar el gran valor que tiene lo que van a aprender para su trabajo.

Otra actividad pre instruccional es:

b) Informar al usuario de lo que será capaz al término de la instrucción.

La idea aquí es dejar muy claro que al participante sobre los cambios en habilidades, actitudes y conocimientos que se espera que tenga al terminar de interactuar con el sistema instruccional. Al saber a dónde va el usuario puede estimar cuánto esfuerzo será necesario invertir, y si lo convencemos de que sí vale la pena hacerlo esto influirá en su motivación para aprender.

Por ejemplo:

Presentar al usuario la lista de los objetivos planteados durante el desarrollo instruccional.

No es muy recomendable presentar los objetivos tal cual los escribimos, pues al inicio de la instrucción el usuario no está familiarizado con el contenido. Es mejor hacerlo usando elementos de la experiencia del usuario y sobre ellos presentar los objetivos usando un lenguaje a su altura.

Por ejemplo:

Describir una situación común para el trabajo del usuario, identificar los problemas más comunes en esa situación y decirles que el presente curso buscará darles las habilidades para resolverlos. Se están presentando los objetivos, pero de una forma más clara para el usuario.

Otras actividades pre instruccionales:

- c) Informar al usuario sobre el nivel de requisitos necesarios para empezar el sistema instruccional.

Con este tipo de actividad se busca, asegurar que el usuario si tiene el nivel especificado por la línea de pre requisitos en el análisis instruccional.

Por ejemplo:

Se pueden poner una prueba de pre requisitos para saber si ya los tiene.

Los participantes presentaran una prueba para evaluar qué tanto ya saben del contenido a enseñar.

El uso de una pre prueba es muy útil, pues en algunos casos puede suceder que la línea de pre requisitos está puesta demasiado abajo para una audiencia, es decir, se les empieza a enseñar contenido que ellos ya saben. Esto no es deseable pues se pueden desmotivar y, además, es una pérdida de tiempo.

Los resultados de la pre prueba nos indicarán el verdadero punto de entrada.

El segundo componente de una estrategia instruccional para facilitar el aprendizaje es:

2. Actividades para establecer interacción entre el usuario y el sistema instruccional.

La especificación clara del tipo de interacción entre el usuario y el sistema instruccional se debe hacer para cada objetivo de una unidad.

Este es tal vez el componente más importante en una estrategia instruccional:

Para establecer estas actividades debemos considerar dos cosas:

- a. Por un lado hay que identificar el tipo de capacidad que estamos buscando con el objetivo:
 - Habilidad intelectual
 - Discriminaciones
 - Conceptos
 - Reglas
 - Solución de problemas
 - Estrategias cognoscitivas
 - Información verbal
 - Actitudes
 - Habilidades motrices
- b. Consultar los principales derivados de la teoría instruccional para identificar cómo enseñar esa capacidad especificada en el objetivo.

Existe una lista de los principios más usados para prescribir la enseñanza para cada una de las capacidades.

Este es la parte más complicada del proceso para desarrollar una estrategia instruccional.

3. *Actividades Post Instruccionales*

Estas son las actividades instruccionales que sucederán después de haber enseñado el contenido a los usuarios.

Las más comunes son:

Poner a prueba a los usuarios para identificar si ya alcanzaron los objetivos buscados en esa unidad o en todo el sistema instruccional.

Actividades de remedio.

Seguramente que, al término de la instrucción de una unidad o del sistema, habrá usuarios que no alcanzaron algunos de los objetivos.

Actividades de transferencia.

Al término de una unidad o del sistema instruccional, como se está concluyendo con un tema, es importante tener alguna actividad que se relacione con el desempeño en la vida real del usuario y con los contenidos de otros sistemas instruccionales.

Principios instruccionales para motivar al participante a aprender.

El concepto de motivación se puede interpretar de muchas formas, pero en esencia se refiere a lo que mueve a una persona a que decida escoger, querer alcanzar o a evitar una determinada meta y a qué esfuerzo está dispuesta a hacer para alcanzarla.

La motivación de una persona está influenciada por elementos internos y externos a él o ella. Por ejemplo, internamente, influyen su carácter, sus impulsos, sus metas personales; y externamente, su relación con el contexto y su percepción de la oportunidad que éste puede ofrecer o no de satisfacción y recompensa.

“Es muy importante notar que al motivar al participante para aprender no es un objetivo instruccional en sí mismo, sino algo que debe prevalecer a lo largo de todo el proceso de enseñanza aprendizaje. En otras palabras, el motivar al participante es un medio y no un fin; se motiva para aprender algo más. Por ello, al plantear las actividades pre instruccionales se hace especial énfasis en tener algo para motivar al participante antes que nada, y así lograr que desee aprender el contenido que se le presentará en la etapa de interacción y que esté dispuesto a hacer el esfuerzo requerido para lograrlo.”³⁶

El énfasis en la motivación del participante se hace como parte de la etapa pre instruccional, pues una persona motivada en los primeros minutos de la instrucción es más probable que se mantenga motivada por el resto del proceso. Sin embargo, es muy importante notar que ésta debe ser cuidada a lo largo de toda la estrategia instruccional para lograr que el participante se mantenga motivado la mayor parte del tiempo.

En conclusión, podemos decir que un usuario que aprende motivado será alguien que transferirá con facilidad lo aprendido al desempeño de su trabajo diario.

A continuación se presenta una serie de principios sobre motivación para asistir al desarrollador instruccional en su labor de plantear la etapa pre instruccional de la estrategia instruccional.

1. Para provocar la curiosidad (que mueve a obtener más información sobre algo para disminuir una incongruencia con nuestro conocimiento) empezar un tema presentando un conflicto, una situación problemática, o

³⁶ *Ibid.*, p. 145.

presentando hechos o situaciones que contradicen la experiencia del usuario.

2. La motivación para aprender aumenta cuando el usuario identifica con claridad la relevancia de las metas y objetivos que se espera aprenda con relación a sus propias necesidades, intereses y deseos.
3. El usuario se motiva si el contenido nuevo es construido a partir de conocimientos y habilidades que ya posee. Aquí, el uso de analogías o metáforas es muy útil para construir los puentes entre lo nuevo y lo que ya se sabe.
4. Al presentar ejemplos o ejercicios, que estos sean sobre las aplicaciones que tendrá, en la vida real, el contenido que se está enseñando.
5. Un coordinador, profesor o presentador entusiasta puede estimular la motivación de los participantes.
6. La motivación positiva aumenta cuando el usuario participa como actor en un juego de roles.
7. Es motivante percibir el aprender de un determinado curso como un reto. Sin embargo, será desmotivante si el usuario lo percibe como demasiado fácil o demasiado difícil.
8. Una secuencia instruccional que va de lo fácil a lo difícil aumenta la confianza y la persistencia especialmente en aquellos participantes con baja confianza en sí mismos.
9. La confianza de los participantes, con relación a ser capaces de aprender una cierta meta, aumenta al recibir retroalimentación confirmatoria a sus respuestas aceptables y, retroalimentación correctiva para sus respuestas que no alcancen el criterio establecido.
10. Permitir que cada participante avance a su propio ritmo aumenta la motivación y mejora el desempeño.
11. Después de haber aprendido algo, es motivante para el usuario el tener oportunidad de aplicarlo, por ejemplo para resolver algún problema.
12. Para motivar al usuario a que mantenga el esfuerzo para alcanzar alguna tarea, es importante dar comentarios alentadores después del desempeño que es considerado correcto. Los comentarios correctivos es mejor esperar a darlos cuando el participante esté dispuesto a intentarlo de nuevo.

13. El uso de juegos como parte de la instrucción puede ser extrínsecamente motivante.

Principios instruccionales para enseñar información verbal.

1. El aprendizaje que es más significativo para el alumno se adquiere más fácilmente y se retiene por ejemplo mas largo. El aprendizaje es más significativo en la medida que se relacione con objetos, eventos, etcétera ya familiares al alumno.
2. El aprendizaje está influenciado por la frecuencia con que el alumno se enfrenta el tema y por el número de veces que responde de una manera igual o similar. La mera repetición ayuda a mantener el conocimiento por periodos cortos. Sin embargo, procesos mentales más activos como recordar, elaborar y transformar ayudan a la retención por periodos más largos.
3. La repetición es esencial en objetivos de tipo psicomotor. Y para recordar conocimientos sin mucho significado para el alumno.
4. La cantidad de repetición que se requiere en el aprendizaje está recíprocamente relacionada con lo significativo del material para el alumno.
5. Entre más concretas sean las cosas que se desean asociar mejor será su aprendizaje.
6. La instrucción para el usuario nuevo debe empezar con mensajes concretos y moverse hacia más abstracto conforme éste avanza en el conocimiento.
7. Informar al alumno sobre sus errores mejora el aprendizaje. Al inicio de la instrucción, el informar al usuario sobre su desempeño debe suceder inmediatamente después de haber dado éste su respuesta, pero puede disminuir su frecuencia conforme avanza éste en el contenido.
8. Hay mayor aprendizaje cuando la información se presenta en dos modalidades. Por ejemplo, usando la visión y la audición o la visión y el tacto.

Principios Intruccionales para enseñar conceptos.

1. Presentar el nombre de concepto y su definición basada en sus atributos críticos.
2. Presentar el ejemplo más típico posible del concepto y enseñar con él cada uno de los atributos críticos.
3. Dar ejemplo y contra-ejemplos. Y permitir la práctica.

4. Evaluar presentando ejemplos y contra-ejemplos pidiendo al alumno que diga porqué sí o porqué no desde el punto de vista de los atributos críticos y que generen sus propios ejemplos.

Principios Instruccionales para enseñar una regla.

Una regla es la capacidad intelectual que nos permita demostrar una relación entre dos o más conceptos. Una regla es algo que la persona aplica al enfrentarse a una clase específica de situaciones. Esta relación o regla se expresa generalmente en forma verbal.

Lo que la persona aprende es a demostrar que es capaz de aplicar la regla ante una gran clase de determinadas situaciones, el que sólo sea capaz de recitarla de memoria no demuestra que ya aprendió la regla.

Un participante que ya aprendió una determinada regla, debe ser capaz de demostrar, al estarla aplicando, dos cosas: 1) que identifica los conceptos que componen a la regla y 2) que es capaz de demostrar la forma en que están relacionados.

Es importante notar que, en esencia, un procedimiento es una regla, pues éste está formado por una serie de pasos, o conceptos, relacionados entre sí.

Los seres humanos poseemos dos tipos de conocimientos almacenando en nuestros bancos de memoria de largo plazo, el conocimiento procesal y el declarativo.

Cuando aprendemos procedimientos o reglas estamos formando el conocimiento procesal.

Es decir, el conocimiento que se relaciona con "como saber".

En contraste, el conocimiento que poseemos relacionado con "saber que" es el que se forma con la información verbal (hechos) y se le llama conocimiento declarativo.

1. Al informar al participante sobre los objetivos buscados debe quedarle muy claro que se espera que aplique una regla. Es importante darle primero una vista general de la relación o regla.
2. Como los conceptos que forman la regla ya deben ser parte del conocimiento de los usuarios, empezar la instrucción con una actividad que les haga recordarlos.
3. Dar directrices verbales hasta que el participante sea capaz de establecer la relación entre conceptos.

4. Pedir al participante que aplique la regla en varios ejemplos concretos. Dar retroalimentación oportuna.
5. Es opcional el que el participante sea capaz de recitar la regla oralmente. Sin embargo, en algunas ocasiones es recomendable pues lo capacita para llevar ese conocimiento a otros conceptos.
6. Repetir una regla, cuando un participante ya la aprendió, no incrementa su aprendizaje. Sin embargo, la retención de ésta aumentará si un día o dos después de la instrucción, se repasa la regla presentando otros ejemplos de su aplicación.

2.5.7 Medios Instruccionales (Procedimiento para Seleccionar Medios Instruccionales)

Seleccionando Medios Instruccionales

Ahora hay que seleccionar los medios instruccionales adecuados para llevar ese contenido a los participantes.

El modelo utilizado está basado en el supuesto de que diferentes medios sean capaces de fomentar diferentes tipos de objetivos.

Cuando tengamos objetivos de tipo intelectual seleccionaremos medios capaces de dar esa retroalimentación adecuada como serían el texto programado o la computadora. En contraste, el video no podría, por si solo, dar esa retroalimentación, se tendría que acompañar de otros materiales para darla.

Si nuestro objetivo es actitudinal, la investigación demuestra que éstas se aprenden mejor cuando vemos a otros seres humanos modelándolas, entonces, aquí el video sería el medio adecuado. Para los objetivos de información verbal o memoria la necesidad de tener retroalimentación tampoco es muy necesaria porque el estudiante puede comparar su respuesta con la correcta por él mismo, por ello no se requerirán medios con esa capacidad.

Por último, para los objetivos psicomotrices será necesario contar con medios como simuladores o equipo similar el usado en la vida real pues es necesario que el usuario demuestre que ya posee la habilidad muscular para realizar el objetivo.

A partir de los objetivos planteados se seleccionan los medios más idóneos.

“Un medio instruccional es el vehículo más idóneo para alcanzar los diferentes tipos de objetivos planteados, facilitando, así el aprendizaje de los usuarios buscados.”³⁷

³⁷ *Ibid.*, p.165

Procedimiento para seleccionar medios instruccionales:

1. Agrupar los objetivos planteados para todo el sistema instruccional por tipo: intelectuales, afectivos, información verbal y psicomotrices.
2. Listarlos por categoría en la hoja de trabajo.
3. Seguir el diagrama de flujo para cada grupo de objetivos de un tipo y anotar resultados en la hoja de trabajo.
4. Hacer selección sobre la base de:
 - Recursos económicos
 - Personal
 - Instalaciones Físicas

El siguiente esquema muestra los medios que se puedan listar en la hoja de trabajo.

Sistema Instruccional:

Fecha:

Página de

Objetivos:	Medios:				

2.5.8 Evaluación Formativa (*Procedimiento para desarrollar Evaluación Formativa*)

Desarrollando la evaluación formativa.

En estos momentos del desarrollo instruccional el sistema ya esta en su etapa de prototipo o primera versión. Si lo usáramos ya en la vida real es muy posible que una buena parte de los participantes buscados no alcanzarían los objetivos deseados. Tendríamos que corregir los errores para hacer el sistema eficaz, pero como ya está en la vida real esto sería demasiado caro.

Para evitar esta situación se recomienda tener una evaluación formativa. La cual servirá para revisar la primera versión del sistema y corregir sus errores cuando es menos costoso, es decir, antes de usarlo en la vida real.

"La evaluación formativa es el proceso de recopilación de información sobre la eficacia del sistema instruccional todavía en desarrollo."³⁸

La evaluación formativa se conduce en tres etapas:

1. Evaluación uno a uno
2. Evaluación con grupo pequeño
3. Prueba de campo

La característica en esta etapa es que el desarrollador instruccional trabaja personalmente con cada participante invitado. Al llegar el participante le indica que se trata de probar nuevo material instruccional y que se puede equivocar libremente. Se toman notas de los errores detectados por ambos.

También es común que en esta etapa se busque la revisión del sistema instruccional por parte de los expertos en el contenido. La información que se puede obtener de ellos es muy valiosa para corregir cualquier error cometido en el tratamiento del contenido a enseñar.

1. Evaluación uno a uno

La siguiente lista presenta los puntos más importante para realizar una evaluación formativa de tipo uno a uno:

- 1) Revisión con un participante buscado

Identifique participantes considerados típicos dentro del grupo de participantes buscados.

Revise el Sistema instruccional con cada participante por separado.

³⁸ *Ibid.*, p.182

- 2) Errores en la estimación de las características de los participantes.
- 3) Vocabulario equivocado.
- 4) Una selección de estrategias instruccionales equivocada.
- 5) Pruebas confusas.
- 6) Objetivos planteados incorrectos.

2. Evaluación de grupo pequeño

En esta etapa de la evaluación formativa se busca afinar un poco más la revisión del sistema instruccional. El desarrollador instruccional trabaja con un grupo pequeño de participantes (de 8 a 20), y busca que la experiencia para ellos al interactuar con el Sistema instruccional sea lo más parecido a la vida real como le sea posible. Por lo tanto, el desarrollador debe de invertir lo menos posible durante la evaluación, anotando todo lo que ve y oye. Desde luego, que debe intervenir si el equipo falla.

Si el sistema instruccional incluye un instructor, éste debe trabajar solo al enseñar, pero se recomienda que desarrollador e instructor se pongan de acuerdo antes de empezar la evaluación.

A continuación se presenta una lista de los puntos más importantes a considerar cuando se realiza una evaluación formativa de tipo grupo pequeño:

1) Revisión con participantes buscados

Identifique un grupo de 8 a 20 participantes considerados típicos del grupo mayor de participantes buscados.

Organice la logística necesaria para atender al grupo, como el tiempo y el lugar de evaluación

Evalué las pruebas que se diseñaron durante el desarrollo del sistema instruccional.

Siéntese junto al participante cuando esta interactuando con el Sistema Instruccional.

Después de haber revisado el Sistema Instruccional con un participante, es recomendable hacerlo con otro antes de decidirse a hacer cambios. Excepto claro con los cambios muy obvios como páginas equivocados, ahí hacer el cambio antes de enseñarlo a otro participante.

2) Revisión con experto en el contenido.

Enseñarle al experto: el análisis instruccional, los objetivos específicos de aprendizaje, el prototipo del Sistema instruccional y las pruebas desarrolladas.

Pedirle que verifique: la forma de planear los objetivos, el análisis instruccional y, sobre todo, la precisión y la vigencia del contenido.

Si el contenido es complejo es recomendable consultar a más de un experto.

3) Revisión con experto en el contenido.

Enseñarle al experto: el análisis instruccional, los objetivos específicos de aprendizaje, el prototipo del Sistema instruccional y las pruebas desarrolladas.

Pedirle que verifique: la forma de planear los objetivos, el análisis instruccional y, sobre todo, la precisión y la vigencia del contenido.

Si el contenido es complejo es recomendable consultar a más de un experto.

4) Tipo de información buscada:

Errores en el nivel de prerrequisitos establecidos.

Organice la situación de evaluación tan parecida a la vida real como sea posible, incluyendo el equipo de materiales necesarios. Si el sistema instruccional requiere de un instructor, este no debe ser el evaluador.

Pida a los participantes que hagan anotaciones en el material sobre el cualquier error detectado.

Anote el tiempo que le toma a cada participante terminar con todo el sistema instruccional, pruebas incluidas.

Después de haber interactuado el grupo con el Sistema instruccional ponga una prueba de actitudes a los participantes como la siguiente:

¿Fue la instrucción muy larga o muy corta?

¿Fue la instrucción muy difícil o muy fácil?

¿Tuvo problemas con alguna parte de la instrucción?

¿Fueron los gráficos claros o confusos?

¿El uso de color fue atractivo o provocó distracción?

¿Qué fue lo que más le gustó?

¿Qué cambios le haría a la instrucción?

¿Preferiría haber usado otro medio?

Al final organizar una discusión grupal para discutir todo el proceso. Prepare las preguntas al grupo por adelantado.

3. Prueba de campo

"Para finalizar la evaluación formativa se realiza una prueba de campo del prototipo. Esta etapa final se hace con alrededor de 30 participantes (si es posible) y se busca que su experiencia de interacción con el sistema instruccional sea prácticamente igual a como sería en la vida real. Aquí sé esta buscando, sobre todo, saber si el sistema instruccional es eficaz dentro del contexto para que fuera diseñado."³⁹

A continuación se presenta una lista de los puntos más importantes a considerar cuando se realiza una evaluación formativa de tipo prueba de campo.

1. Seleccionar una muestra apropiada del grupo de participantes buscados.
2. El evaluador debe participar lo menos posible en la prueba de campo, sólo debe observar el proceso.
3. Haga un resumen de los datos obtenidos.

2.5.9 Evaluación Total

Desarrollo de la evaluación total

"Después de realizar la evaluación formativa en sus varias etapas, ya se tiene un producto final revisado y corregido listo para ser aplicado en la vida real. El propósito de haber producido un sistema instruccional seguramente estaba relacionado con la búsqueda de mejorar el desempeño de un grupo de colaboradores. Por ello, es de primordial importancia que cuando el sistema instruccional éste ya en uso, establezcamos un mecanismo para indagar como esta cumpliendo con su cometido. Esto se logra realizando una evaluación total (sumativa) del producto cuando ya está siendo usado por un determinado grupo de participantes y en un contexto dado. En realidad, los metidos usados para realizar la evaluación total no son diferentes de los usados para realizar la evaluación formativa en su etapa de prueba de campo. La única diferencia radica en que los resultados de la etapa formativa fueran usadas para corregir los errores encontrados en el prototipo del sistema instruccional, pero, en el total, sus resultados son usados para determinar si el sistema instruccional es eficaz para un cierto grupo de participantes y para un contexto específico."⁴⁰

³⁹ *Ibid.*, p. 186.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 189.

Es muy recomendable que la evaluación total sea realizada por alguien ajeno al proceso de desarrollo instruccional que produjo el sistema, pues así se logra una evaluación más objetiva.

La evaluación total es el proceso de recopilación de información sobre la eficacia del sistema instruccional al sistema al estar siendo usado por un determinado grupo de participantes y en un contexto dado.

Para realizar una evaluación total se obtienen dos tipos de datos:

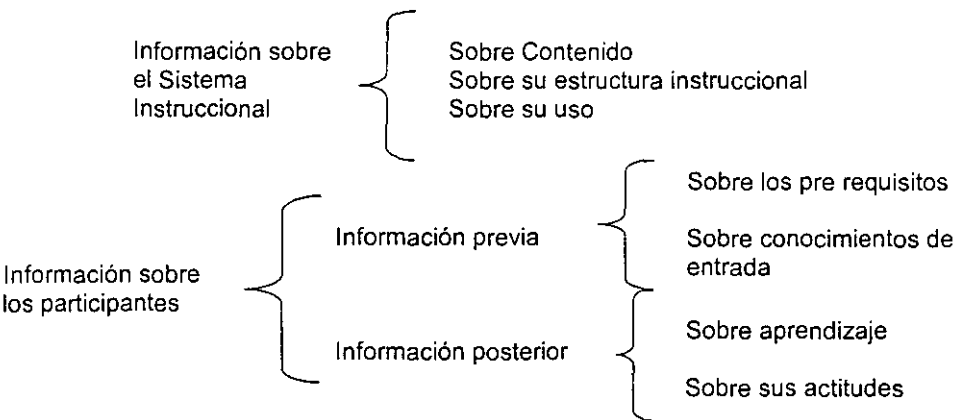
1. Información sobre el sistema instruccional.

Sobre su contenido.

Sobre su estructura instruccional.

Sobre su uso.

Tipos de información para realizar una evaluación total



Como se puede ver, entonces, para realizar la evaluación total necesitamos desarrollar una serie de instrumentos (pruebas) de evaluación.

Para diseñar la prueba para medir actitudes se puede usar los lineamientos sugeridos en la unidad sobre la evaluación formativa, de hecho, se puede usar la misma prueba diseñada para la prueba de campo del prototipo.

Para obtener la información sobre el sistema instruccional, se requiere que el evaluador observe como esta siendo utilizados el sistema instruccional, por un determinado grupo de participantes. Debe identificar si todos los objetivos están siendo cubiertos (contenido) a lo largo de la instrucción. También, debe identificar si la estrategia instruccional sugerida en el documento del desarrollo instruccional esta siendo seguida u si esta siendo eficaz.

Capítulo III: Experiencia Laboral en la Elaboración de la Guía Didáctica de la Capacitación del Supervisor de Ventas

Dentro de mi experiencia en el Grupo Industrial Bimbo fue la elaboración de la guía didáctica a utilizar para la impartición del curso en ventas para el Supervisor de Ventas, la cual se fue desarrollando por etapas primero conociendo el trabajo del Supervisor de Ventas en la Agencia por lo tanto se realizó un trabajo de campo, para posteriormente pasar a una visita a fábrica para conocer a los instructores que imparten la capacitación y asistir a un curso. (Ver anexos) Conociendo el anterior manual del curso y el nuevo que se estaba elaborando y participar con algunas aportaciones. Para empezar a desarrollar este trabajo primero partiremos por un concepto de Supervisor de Ventas.

7.1 Definición del concepto de Supervisor de Ventas

Una de las piezas más importantes dentro del Grupo Industrial Bimbo es el Supervisor de Ventas, el cual su objetivo es "obtener las ventas más altas que sean posibles a través de la dirección de trabajo de su equipo de ventas, con un costo de distribución adecuado y dentro del tope de devolución, observando las normas y procedimientos de trabajo."⁴¹

El trabajo del Supervisor de ventas se divide en dos áreas:

Trabajo administrativo: este trabajo es el que se desarrolla en la oficina y prácticamente comprende: planeación, fijación de metas, presupuestos, cuadros de ventas, personal, desarrollo de personal y controles.

Trabajo en el mercado: es el trabajo a desarrollar en el lugar donde se realizan las ventas y abarca supervisiones, impulsos, entrenamientos prácticos, relaciones, evaluaciones del personal, competencia, situación en el mercado y elementos de planeación.

Por lo tanto para poder tener una mejor visión del Supervisor empezaremos por una breve explicación de cómo se ha desarrollado a lo largo de la historia y las diferentes categorías que existen.

"La división del trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada persona desempeñe un papel más o menos definido; en las piramidales de estilo tradicional se encuentran diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en las inferiores. La relación de mando y subordinación genera una serie de conductas, matizadas por las teorías gerenciales."⁴²

⁴¹ *Manual del Supervisor de Ventas*, Organización Bimbo, p. 1.

⁴² Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos humanos*, p. 139.

El Origen del Supervisor

La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor sea comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos. El trabajo del supervisor se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos; su función era la de proteger los intereses de los propietarios. Los derechos humanos había inclinando la escala de los valores. El supervisor era el "jefe". Se relata que este era el hombre más fuerte de la cuadrilla y que se imponía por sus puños; de tal manera, que cuando su papel de líder era puesto en duda por alguno de la cuadrilla, ambos se encerraban en su cuarto y peleaba. Cuando las puertas eran abiertas y aparecía el mejor hombre sangriento y victorioso, esa era el supervisor. A principios de la industria, antes que existieran tantos departamentos, el supervisor era el hombre más importante: reclutaba, despedía y disciplinaba; su objetivo era producir, al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios; era verdaderamente un hombre equipo y aunque no se diera cuenta, resultaba a veces ineficiente. La llamada administración científica fue una protesta en contra de la ineficiencia del supervisor. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia. Sin transcurrir mucho tiempo y a causa de lo impersonal que resultaba la administración científica, el supervisor tuvo que afrontar los crecimientos de los sindicatos laborales; más tarde Elton Mayo señala al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; McGregor le reclama suposiciones más sanas respecto a los subordinados; McClelland, Maslow, Herzberg, Argiys y muchos otros estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

Ubicación del Supervisor

"Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero."⁴³ De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- a. Guía e instructor de sus empleados.
- b. Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas.
- c. Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d. Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.

⁴³ *Ibid.*, p. 140

- e. Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores", es decir, la ley adjudica a los supervisores un rol específico, por lo tanto, deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuesta unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo, las encima y por debajo de él. En otras palabras, se encuentra en una constante encrucijada de conflictos.

Para entender mejor su papel es necesario estudiar los conceptos de poder y autoridad.

Poder

"El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. El poder, por consiguiente, no es la fuerza ni la autoridad, pero en cierto sentido constituye su síntesis. El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo ostenta puede poner en juego la estructura."⁴⁴

Autoridad

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de las organizaciones y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre las personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad. Algunas veces la autoridad claramente conferida en una posición relativa, con respecto a una organización puede no ser ejercida debido a que entra en conflicto con una norma moral, a la cual se adhieren los miembros de la organización.

Algunas veces el supervisor puede promover a un empleado sin una causa debido a que tal acción que ahora involucra poder, encuentra apoyo en la opinión de los demás; otras, por el contrario, pueden tener la autoridad de despedir al

⁴⁴ *Ibid.*, p. 141.

subordinado, pero no lo hace debido a que la posición de este último está apoyada informalmente por la opinión de los demás. "Obsérvese que el poder implicado en el ejercicio de autoridad no necesariamente lleva a una connotación de superioridad personal."⁴⁵

El hombre que manda puede no ser el más hábil, ni el más dispuesto; puede no ser en ningún sentido mejor en el promedio de sus compañeros y algunas veces, en lugar de ser mejor, es inferior a ellos.

Puede también definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. Se ve, pues, que la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos papeles puede decirse que existe la autoridad. Si el superior emite una orden que no es acatada por el subordinado, realmente aquel carece de autoridad sobre este. La esencia del supervisor es mandar y la del subordinado, consiste en obedecer. Cada subordinado puede delimitar su propia zona de aceptación.

Fuentes de autoridad

Existen tres clases de ella en la organización:

- a) Jefatura se basa en fundamentos racionales se apoya en la creencia por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quien se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes.
- b) Liderazgo se basa en el carisma, aquí el supervisor por sus características personales lo colocan como uno más del grupo convirtiéndolo en un líder. Son aceptados y seguidos.
- c) Autoridad profesional comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera, que el supervisor debe poseer. El subordinado espera que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Por esto el supervisor debe tener cualidades profesionales para ello. Estas cualidades se encuentran integradas en el liderazgo.
- d) Combinación de los tres tipos de autoridad es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 141

Tipos de Supervisores

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una de ellas habrá también tres motivos.

a) Autoridad consumada para dirigir al grupo, se apoya este únicamente en la autoridad que la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desea: trabajar. Siente el trabajo como un castigo para él y para todos los demás. Este tipo de supervisor no capacita ni prepara su gente, confunde de dar instrucciones, con capacitar, de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

b) Autócrata benévolo se le llama supervisor paternalista porque trata de a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le llamado también manipulador, por que en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, a fin de que hagan solo que él quiere y como él quiere. Su actitud es de vender la idea y en general despierta afecto y simpatía, con excepción de los que advirtieron el trato que reciben lo sienten desagradable. Trata de utilizar la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanente estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas propias.

c) Indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo en ocasiones puede poner responsabilidades al primero que se le acerque.

- Posibles reacciones del grupo:
- El moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

d) Demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada cual lo que le corresponde; es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles mas autoridad y autonomía, exponiéndolos así mas y más a sentirse sus propios jefes.

Teóricamente puede encontrarse las siguientes reacciones del grupo.

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Excelente trabajo de grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades.
- Sienten que perennicen a un todo, repliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

7.2 Perfil del Supervisor de Ventas

Para poder explicar que se espera del Supervisor de Ventas del Grupo Industrial Bimbo se desglosa sus actividades de la siguiente manera:

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS:

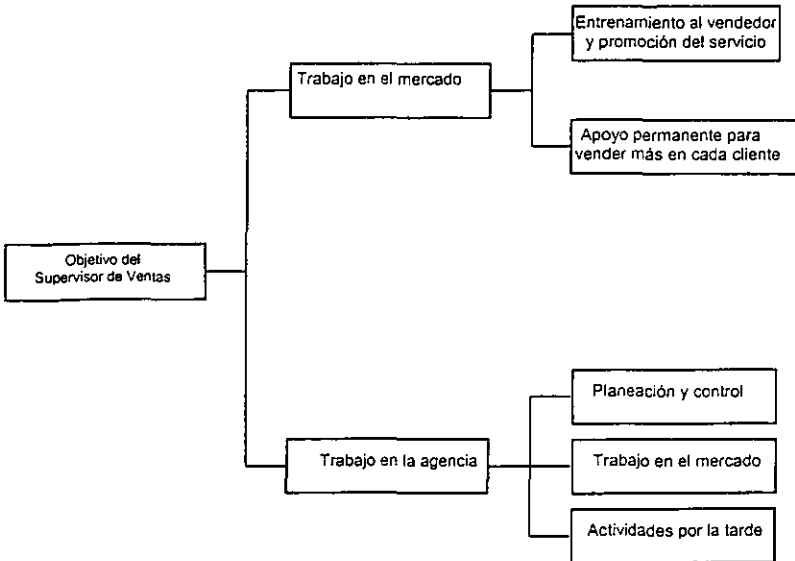
Distribuir nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

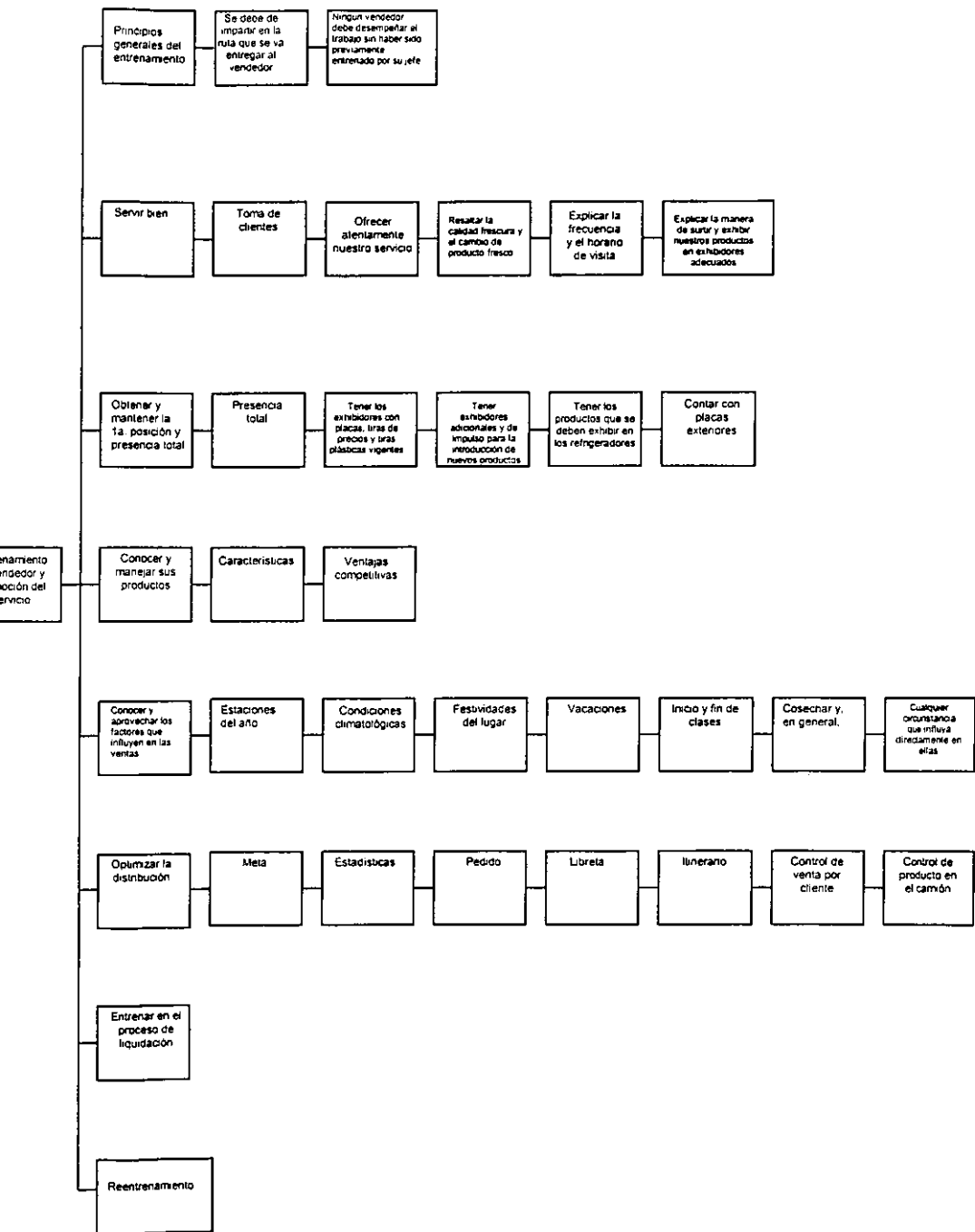
- Atendiéndolos en cualquier lugar donde se encuentren.
- Proporcionándoles un excelente servicio.
- Obteniendo las metas más altas posibles.
- Todo esto con un costo de distribución adecuado.

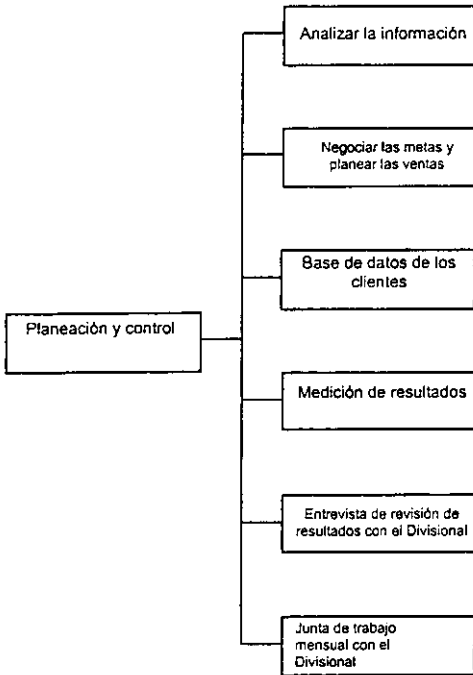
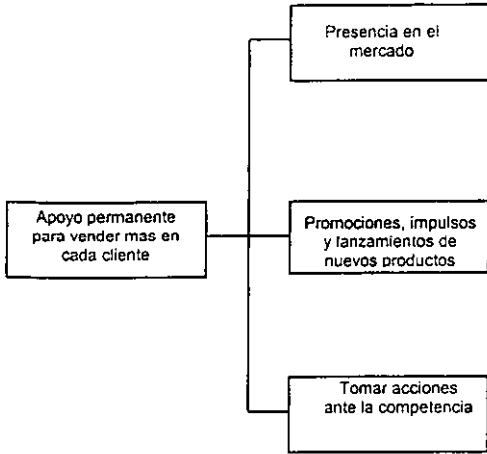
OBJETIVO DEL SUPERVISOR DE VENTAS:

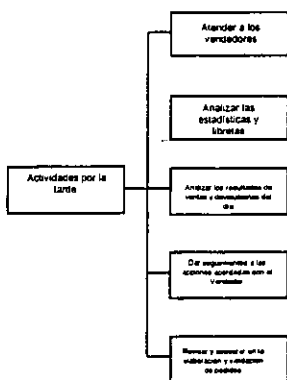
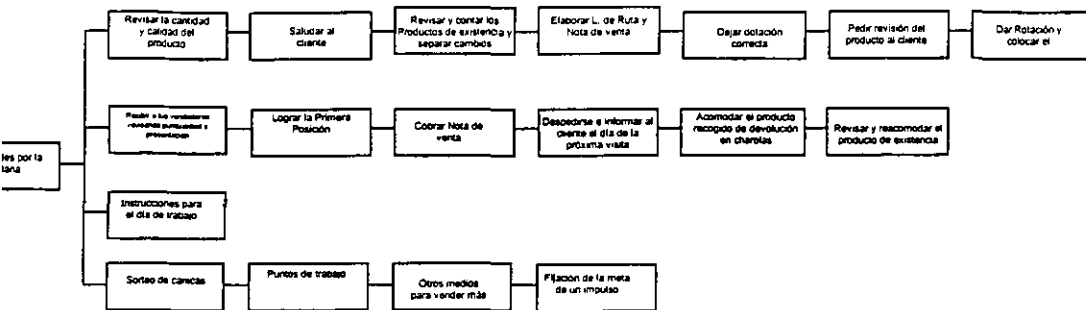
Asegurar y promover el mejor servicio a nuestros clientes y consumidores a través de la dirección acertada de su equipo de trabajo para lograr las ventas más altas posibles.

- Con un completo desarrollo de su equipo de trabajo.
- Con la óptima rentabilidad de las rutas a su cargo.
- Cumpliendo las políticas y sistemas establecidos.





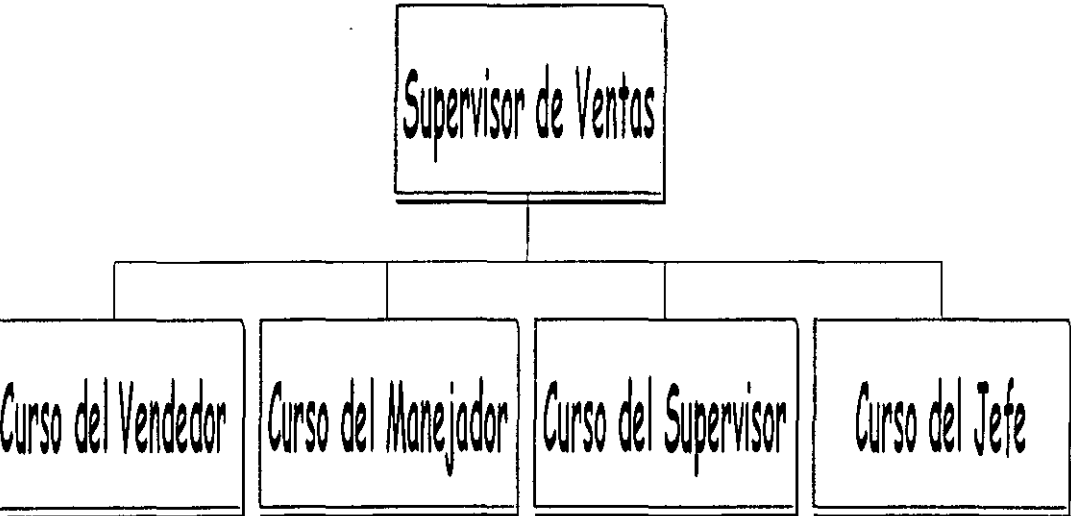




7.3 Mapa Curricular

Siguiendo la metodología del modelo de educativo del Grupo Industrial Bimbo se presenta a continuación el mapa curricular del Supervisor de Ventas, siguiendo paso a paso las etapas por las cuales tiene que pasar para completar su capacitación.

MAPA CURRICULAR



7.4 Manual del Supervisor de Ventas

A continuación se presenta el manual del curso a utilizar para la capacitación en ventas del Supervisor.

PRESENTACIÓN

En el área de Ventas tenemos como uno de nuestros principales compromisos el de promover el desarrollo de nuestro personal.

Aunado a ello, el importante proceso de cambio que está viviendo los que laboramos en el Grupo Industrial Bimbo en cuanto al uso de nuevas tecnologías, a la forma en que se realizan las actividades y a las nuevas actitudes que se deben de manifestar, nos ha impulsado a actualizar las distintas herramientas y apoyos didácticos que utilizamos para capacitar a dicho personal.

El presente manual, diseñado para el Supervisor de Ventas, viene a ser uno de los instrumentos que ayudará a los niveles de jefatura del área a encarar con renovados bríos, los compromisos y retos que se les presentan en la actualidad.

INDICE

- A) Misión del Departamento de Ventas
- B) Objetivo del Supervisor de Ventas
- c) Procesos del Supervisor de Ventas
- D) Funciones del Supervisor de Ventas
 - I. Trabajo en el mercado
 - 1. Entrenamiento al Vendedor y Promoción del Servicio
 - 1.1 Principios generales del entrenamiento
 - 1.2 Servir bien
 - 1.3 Obtener y mantener la Primera Posición y Presencia Total
 - 1.4 Conocer y manejar sus productos
 - 1.5 Conocer y aprovechar los factores que influyen en las ventas
 - 1.6 Optimizar la Distribución
 - 1.7 Entrenar en el Proceso de Liquidación
 - 1.8 Reentrenamiento
 - 2. Apoyo permanente para vender más en cada cliente
 - 2.1 Presencia en el mercado a bordo de una ruta
 - 2.2 Promociones, Impulsos y Lanzamiento de Nuevos productos
 - 2.3 Tomar acciones ante la competencia
 - II. Trabajo en la agencia
 - 1. Planeación y Control
 - 1.1 Analizar la información
 - 1.2 Negociar las metas y Planear las ventas
 - 1.3 Base de datos de cliente
 - 1.4 Medición de los resultados de la planeación
 - 1.5 Entrevista semanal de revisión de resultados con el Gerente Divisional de Ventas

1.6 Junta de Trabajo mensual con el Gerente Divisional de ventas

2. Actividades por la mañana

2.1 Revisar la cantidad y calidad del producto

2.2 Recibir a los Vendedores revisando puntualidad, asistencia y presentación

2.3 Instrucciones para el día de trabajo

2.4 Sorteo de canicas

3. Actividades por la tarde

3.1 Atender a tus Vendedores

3.2 Analizar las Estadísticas y las Libretas

3.3 Analizar los resultados de ventas y devoluciones del día

3.4 Revisar y asesorar en la elaboración y validación de pedidos

3.6 Dar seguimiento a las acciones acordadas con el Vendedor

3.7 Revisar resultados de las suplencias

A) MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Distribuir nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

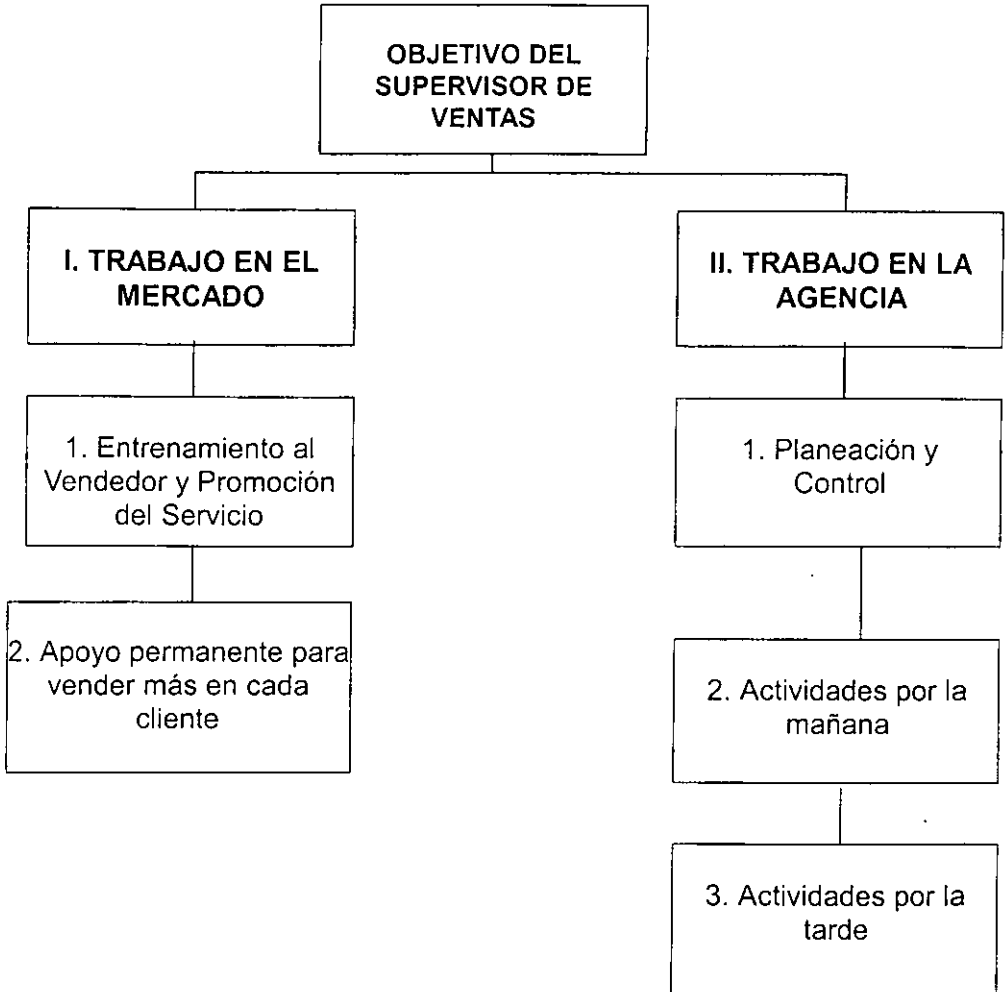
- Atendiéndolos rentablemente donde quiera que se encuentren.
- Proporcionándoles un excelente servicio.
- Obteniendo las ventas más altas posibles.
- Con un costo de distribución adecuado.

B) OBJETIVO DEL SUPERVISOR DE VENTAS

Asegurar y promover el mejor servicio a nuestros clientes y consumidores a través de la dirección acertada de su equipo de trabajo para lograr las ventas más altas posibles.

- Con un completo desarrollo de su equipo de trabajo.
- Con la óptima rentabilidad de las rutas a su cargo.
- Cumpliendo las políticas y sistemas establecidos.

C) PROCESOS DEL SUPERVISOR DE VENTAS



D) FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS

Tu responsabilidad como Supervisor de Ventas es la de promover el servicio, la distribución y las ventas. Esto lo logras atendiendo dos áreas principales: El Trabajo en el mercado y el Trabajo en la agencia.

I. TRABAJO EN EL MERCADO

El **Trabajo en el mercado** es la labor más importante que un Supervisor de Ventas realiza, ya que es en el mercado donde puedes promover el servicio a través de las ventas, en donde entrenas y reentrenas a tus Vendedores y donde te enteras de los factores que afectan directamente el logro de tus resultados para, de esta manera, poder actuar en forma inmediata.

A continuación se detallan cada una ellas.

1. Entrenamiento al Vendedor y Promoción del Servicio.

1.1 Principios generales del entrenamiento.

Una de tus principales actividades es la de entrenar y reentrenar a los Vendedores de tu grupo para que lleven a la práctica los conocimientos adquiridos en el Curso de Ventas y que, de esta manera, desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Para realizarlo adecuadamente utiliza la "Guía de entrenamiento práctico del Vendedor". Esta guía está basada en un método de entrenamiento llamado de "Los 4 pasos" y permite realizar una certificación de las habilidades aprendidas. Esta guía se le entrega al Vendedor al aprobar el Curso de ventas.

Los aspectos a considerar para realizar el entrenamiento son:

- ◊ Se debe impartir preferentemente en la ruta que se va a entregar al Vendedor.
- ◊ Ningún Vendedor debe desempeñar el trabajo sin haber sido previamente entrenado por su Jefe inmediato.

En esta etapa es importante que verifiques las actitudes, conocimientos y aptitudes que debe tener un Vendedor para que pueda cumplir satisfactoriamente con su trabajo. Aquí debes decidir si la persona es idónea para desempeñar el puesto.

Considera dentro de tus planes las necesidades de entrenamiento y reentrenamiento de todos tus Vendedores, ya que el éxito de tu trabajo depende en gran medida de lo bien entrenado que esté cada uno de ellos.

1.2 Servir bien.

A través del ejemplo con tus acciones y actitudes, promueve entre tus Vendedores la importancia que tiene brindar un excelente servicio. Toma en cuenta nuestra definición de Servicio:

“Colocar nuestros productos lo más cercano posible del consumidor, con frescura, calidad, en cantidad, variedad y en el día y hora acordados. Satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes y consumidores”.

Desarrolla en tus Vendedores la necesidad de brindar servicio a todos los clientes que nos lo soliciten. Al estar en el mercado aprovecha el momento para tomar clientes junto con ellos; enseñándoles las cosas vitales en la Toma de clientes, como son:

- ◊ Ofrecer atentamente nuestro servicio, explicando lo que es nuestro Grupo.
- ◊ Resaltar la calidad y frescura de nuestros productos.
- ◊ Explicar la frecuencia y el horario de visita con la que se le atenderá.
- ◊ Explicar la manera de surtir y exhibir nuestros productos en el exhibidor adecuado.
- ◊ Fomenta en ellos la responsabilidad de cumplir con lo que ofrecen al tomar un cliente.
- ◊ Explicar que sólo surtirá lo que se vende para evitar devoluciones.
- ◊ Explicar el objetivo y el manejo de la libreta de ruta.

1.3 Obtener y mantener la Primera Posición y Presencia Total.

Refuerza en tus Vendedores la importancia y lo que significa la Primera Posición dentro de los establecimientos. Apóyate en la definición:

“Colocar nuestro exhibidores junto al lugar donde despachan y cobran los clientes, sobre el mostrador, de frente a los consumidores, con la accesibilidad e iluminación adecuadas para que luzcan nuestros productos”.

En caso de tener la necesidad de usar exhibidores de piso, estos deberán estar en posiciones de alto tráfico.

Refuerza en tus Vendedores la importancia y lo que significa la Presencia Total de nuestra marca:

- ◊ Contar con los exhibidores con placa, tiras de precios y tiras plásticas vigentes y en buen estado.

- ◊ Lograr exhibiciones adicionales y de impulso para la introducción de nuevos productos y el aprovechamiento de las campañas promocionales Buscando siempre tener varios puntos de venta de nuestras marcas dentro de la tienda.
- ◊ Tener los productos que se deban exhibir en los refrigeradores, contando con los exhibidores adecuados.
- ◊ Contar con placas exteriores

Promueve entre tus Vendedores, la necesidad de mantener actualizados los Planógrafos de acomodación de producto para Autoservicios. Así como a respetar el patrón de acomodación en las tiendas de detalle y, en caso de utilizar exhibición programada, mantenerla vigente.

1.4 Conocer y manejar sus productos.

Enséñale a manejar los datos característicos de cada producto como son: nombre, precio, gramaje, vida de anaquel y cupo por envase.

Enséñale como usar con los clientes la información disponible de las características y ventajas competitivas de cada uno de nuestros productos. Por ejemplo:

- ◊ Características: con envoltura higiénica, con fecha de caducidad, con un buen valor alimenticio
- ◊ Ventajas competitivas: su precio, su aceptación por parte de los consumidores, manteniéndolo siempre fresco, dejando sólo la venta y algo más para clientes de última hora, dándole un adecuado manejo al producto.

Basándote en el conocimiento de las características y ventajas competitivas de los productos, enséñale a tus Vendedores a seleccionarlos para impulsarlos en los clientes adecuados. Por ejemplo:

- ◊ Productos de consumo inmediato y bajo precio, en escuelas, loncherías, juguerías y puestos en general.
- ◊ Productos para elaborar alimentos, en clientes institucionales y consumos tales como, restaurantes, hospitales y comedores.
- ◊ Productos de presentaciones pequeñas y bajo precio, en zonas de bajo poder adquisitivo.
- ◊ Productos de consumo inmediato y alto precio, en zonas de alto poder adquisitivo.

1.5 Conocer y aprovechar los factores que influyen en las ventas.

Enseña a tus Vendedores a aprovechar cada una de las oportunidades de ventas. Por ejemplo:

- ◊ Estaciones del año.
- ◊ Condiciones climatológicas.
- ◊ Festividades del lugar.
- ◊ Vacaciones.
- ◊ Inicio y fin de clases.
- ◊ Cosechas y, en general,
- ◊ Cualquier circunstancia que influya directamente en ellas.

Explícale a tus Vendedores que el incremento de ventas y el exceso de devolución, dependen fuertemente del conocimiento y aprovechamiento de las fechas en que se dan estos factores. La mayoría de estos son particulares para cada ruta por lo que se hace necesario que el Vendedor los conozca y aproveche, con la asesoría y apoyo de su jefe y llevando los seguimientos y gráficas de la historia de festivos.

1.6 Optimizar la Distribución.

Refuerza en tus Vendedores la importancia y lo que significa la Distribución:

"Es un conjunto de actividades que permiten dejar en cada cliente la cantidad y variedad de productos de acuerdo a sus ventas y a las necesidades de los consumidores".

Para lograr una buena distribución es importante que entrenes a tus Vendedores para que dominen cada uno de los elementos contenidos en el MEPLICC.

Utiliza las siguientes ideas acerca del MEPLICC en el entrenamiento de tus Vendedores:

- ◊ *Meta.* Aplica el procedimiento establecido para realizar la negociación de metas y la planeación de las ventas en función de las necesidades y tendencias del mercado.
- ◊ *Estadística.* Enséñales a revisar y analizar la información que contiene para la elaboración de sus pedidos.
- ◊ *Pedido.* Explícales la importancia que tiene la elaboración de un buen

pedido basándose en la información de la estadística, tomando en cuenta la meta negociada y las necesidades del mercado. Aprovecha los indicadores y gráficos existentes de ventas y devoluciones para que pueda planear con bases confiables sus pedidos.

- ◊ *Libreta.* Enséñales a manejarla y aprovecharla correctamente, poniendo especial atención en el respeto a las dotaciones; a la aplicación de los arriesgos de acuerdo al producto y la frecuencia de visita, así como a distribuir los productos que le vayan escaseando durante la ruta, evitando al final de la ruta que falten productos de los que son necesarios en los clientes. De la misma manera, cuando el mercado no respondió y van a sobrar productos, explícale que se debe ir dejando un poco más en cada cliente para regresar sin existencia, y adecuar la situación para el próximo pedido.

Es importante destacar que no necesariamente hay que cambiar todo el producto sino en algunos casos deberá comprarlo para dejar las dotaciones de acuerdo a la venta del día que esta visitando.

- ◊ *Itinerario.* Explícales como el Itinerario se elabora en función de las necesidades de venta de cada cliente, considerando el recorrido según la zona. además la importancia que tiene respetarlo una vez que ha establecido. Enséñales como detectar las necesidades de sus clientes en relación a los horarios de visita.

Ponle mucho énfasis en el respeto que deben tener de los compromisos que establezcan con sus clientes, y al ciclo de venta de cada uno de ellos.

El ciclo de venta de un cliente significa:

“Cada cliente tiene una venta entre visita y visita, por lo que cuando cambiamos el horario de visita establecido estamos dando un tiempo diferente para la venta, por esto a veces no alcanza el producto en un cliente y en otras le sobra”.

- ◊ *Control de venta del cliente.* Explícales que los clientes le permiten surtir en la cantidad y variedad necesaria si deja las dotaciones adecuadas, de acuerdo a la historia de ventas que se encuentra en su libreta de ruta.

Cuando los clientes se dan cuenta de que sabemos hacer rentable su exhibidor y no le sobra demasiado y no le hace falta ningún producto gustoso le pedirá que surta el exhibidor.

- ◊ *Control del producto en el camión.* Enséñales como contar dos o tres veces la cantidad de cada uno de los productos que le van quedando durante el recorrido de la ruta, dale mucha importancia al hecho de llegar siempre a todos los clientes con los productos necesarios y evitar dejar existencia.

Para asegurar una buena distribución, realiza conjuntamente con tus Vendedores revisiones de libreta, el uso correcto de los arriesgues, controlando los faltantes y/o sobrantes de producto en los exhibidores, complementando lo anterior con visitas al mercado basadas en el análisis de la información y de los Tableros del SIA.

Durante tu trabajo en la ruta con el Vendedor, ayúdale a identificar y aprovechar las oportunidades que existan para impulsar productos; así como también a identificar y controlar los productos críticos en devolución.

1.7 Entrenar en el Proceso de Liquidación.

El conseguir que tus Vendedores liquiden correcta y rápidamente, te permitirá contar con tiempo suficiente para poder entrevistarte con ellos al término de la liquidación.

Si en tu agencia ya está operando el SIA, entrena a tus Vendedores a liquidar apoyándote en el Tutorial de Liquidación para asegurarte que lo hagan correctamente.

Enséñales a ser muy cuidadosos tanto con el equipo de cómputo como con la información que alimenten al sistema pues, de no ser así, con datos equivocados las decisiones que se tomen serán incorrectas y por lo tanto los resultados no se conseguirán.

1.8 Reentrenamiento.

El hecho de que hayas entrenado a tus Vendedores para desempeñar su trabajo no significa que ya estén capacitados para siempre, por lo tanto, es necesario reentrenarlos aprovechando cada ocasión en que vayas a bordo, para corregir los errores en su forma cotidiana de hacer las cosas, mejorando permanentemente su operación. Además, podrás actualizarlos en nuevas técnicas de ventas, nuevos sistemas de exhibición, mejorar sus relaciones y vender más.

Basa el reentrenamiento en los puntos clave del entrenamiento haciendo especial énfasis en el manejo de libreta y uso de la estadística para la elaboración de pedidos, además de mejorar en los aspectos débiles de cada Vendedor. Si realizas esto correctamente aprovecharás mejor tu tiempo en el mercado.

2. Apoyo permanente para vender mas en cada cliente.

2.1 Presencia en el mercado.

Es de vital importancia que en tu trabajo en ruta: orientes, capacites y brindes reconocimiento a los logros de tus Vendedores, en la sus ventas con cada uno de sus clientes.

Utiliza en el mercado la información de tus Vendedores que analizaste en la agencia, dándole mucho énfasis a la revisión *del plan de acción*.

Pídele a los clientes las notas de venta de tu línea y de la competencia, analizando que hacer con el cliente para vender más.

Cuando encuentres aspectos a mejorar en tus clientes, realiza aquellos que se puedan corregir en forma inmediata y, en los que no sea posible, establece compromisos por escrito con tu Vendedor para que él los efectúe, llevando el seguimiento necesario para que se cumpla en las fechas previstas.

2.2 Promociones, Impulsos y Lanzamiento de Nuevos productos.

Durante las Promociones, Ofertas y Concursos se requiere un óptimo aprovechamiento de las campañas publicitarias. Para lograrlo es necesario que realices las siguientes tareas:

- ◊ Conocer a fondo y dar a conocer a tus Vendedores los objetivos que se persiguen en estas.
- ◊ Comunicar a tus Vendedores las fechas en que se efectuarán.
- ◊ Clarificar y prever los incrementos en ventas que lograrán si se consiguen espacios adicionales y se coloca el MPV necesario en cada cliente.
- ◊ Revisar y dar seguimiento a los pedidos, para cumplir los objetivos establecidos en la campaña.
- ◊ Llevar un seguimiento que compare los resultados de la ventas vs. las metas establecidas de la campaña.
- ◊ Crear y mantener un ambiente de entusiasmo entre tus Vendedores.

Cuando realices Impulsos efectúa las siguientes actividades:

- ◊ Elabora un plan de venta con objetivos específicos a alcanzar.
- ◊ Solicita a tus Vendedores que elaboren sus pedidos de acuerdo a este plan. Asesóralos y da seguimiento a estos.
- ◊ Solicita a tus Vendedores que consigan espacios adicionales con sus clientes.
- ◊ Indica a tus Vendedores cual es el lugar preferencial que deberán darle al producto en Impulso. En caso necesario, acuerda con ellos la colocación de exhibidores adicionales.

- ◊ Analiza el avance que te reporten tus Vendedores para aprovechar al máximo el impulso.

Para el lanzamiento de nuevos productos debes de conocer:

- ◊ El numero de piezas por envase, el precio, el gramaje y el número de piezas por paquete
- ◊ El lugar que ocuparán en el exhibidor
- ◊ Cuáles serán los apoyos con que se contarán
- ◊ Las ventajas competitivas de los nuevos productos
- ◊ Llevar a cabo el seguimiento del nuevo producto comparándolo con el comportamiento del producto testigo.

Además, es necesario que:

- ◊ Te asegures de que tus Vendedores elaboren sus pedidos de acuerdo al plan de ventas.
- ◊ Consigan espacios adicionales en el mostrador, fuera del exhibidor y señalizando este lugar con una pequeña cartulina en cada cliente.
- ◊ Les des un seguimiento adecuado para lograr los resultados esperados.

2.3 Tomar acciones ante la competencia.

En un mercado como en el que participamos, la competencia juega un papel muy importante: los consumidores pueden elegir entre una gran variedad de productos para satisfacer sus necesidades. Debemos lograr que los consumidores continúen favoreciéndonos con su preferencia.

Ten en cuenta la gran cantidad de recursos que tienes para anticiparte a la competencia como, por ejemplo:

- ◊ Productos líderes.
- ◊ Una marca con mucho prestigio y reconocimiento.
- ◊ Campañas de publicidad y promociones durante todo el año.
- ◊ Un sistema de distribución completo y eficiente que te permite dar un servicio de calidad a todos tus clientes.
- ◊ Una empresa sólida y con una filosofía ejemplar.

- ◊ Materiales de exhibición modernos y versátiles.
- ◊ Un personal capaz y con un gran cariño hacia su empresa.
- ◊ Una jefatura comprometida con su personal y su filosofía.

Tu compromiso consiste en aprovechar todas estas ventajas que están a tu alcance.

Orienta a cada uno de tus Vendedores para identificar a sus principales competidores, sus productos y sus acciones.

Enséñales que la mejor manera de ganar y conservar la preferencia de sus clientes ante la competencia es proporcionándoles un excelente servicio, respetando los horarios y días de visita y dejando las dotaciones adecuadas y producto fresco.

Transmite con el ejemplo a tus Vendedores la conciencia de Grupo, ya que las demás marcas de GIBSA son un fuerte aliado ante la competencia. Por lo tanto, hay que formar un frente común que nos fortalezca a todos.

Motiva a tus Vendedores para que nuestro MPV sea colocado de tal forma que siempre sobresalga de las otras marcas. Recuérdales la importancia de mantenerlo limpio y vigente.

Defiende y promueve de una manera permanente y con decisión las Primeras Posiciones y la Presencia Total, sin perder el espíritu de servicio y manteniendo buenas relaciones con los clientes.

Despierta en tus Vendedores el amor a su trabajo. Motívalos para que tengan siempre presente lo importante que es el aprovechar todos los recursos de que disponen, manteniendo el espíritu de servicio que siempre nos ha distinguido, de tal manera que reafirmemos el compromiso de conservar y mejorar el liderazgo que tanto trabajo nos ha costado obtener.

II. TRABAJO EN LA AGENCIA

El Trabajo en la agencia es un complemento valioso al Trabajo en el mercado. Te permite analizar la información de los resultados de tu grupo y con ello elaborar planes de acción orientados a mejorar esos resultados.

El Trabajo en la agencia se realiza por la mañana antes de la salida de tus Vendedores a ruta, por la tarde al regreso de ruta, así como en el día de Trabajo administrativo.

Es la oportunidad que tienes para apoyar y conocer a tus Vendedores, reconociéndoles sus logros y poniéndolos como ejemplo ante sus compañeros, enseñándolos a elaborar un mejor pedido, donde se negocian de común acuerdo las metas de ventas, se revisan libretas y estadísticas y, conjuntamente, se evalúan los resultados y se comprometen a nuevas acciones.

1. Planeación y Control.

El día posterior al cierre de la semana, dedícalo principalmente a analizar los resultados de tu grupo en cuanto a:

- ◊ Encontrar oportunidades de hacer negocio.
- ◊ *Planear las actividades que le permitan a tus vendedores vender más y devolver menos.*
- ◊ Determinar las rutas críticas.
- ◊ Establecer en que índices o factores existen áreas de oportunidad.
- ◊ Determinar los productos en que se debe modificar la distribución.
- ◊ Determinar que recursos no se están aprovechando al máximo.

1.1 Analizar la información

Para garantizar los resultados de tu equipo de trabajo identifica primero, a través de un análisis consistente y permanente, la información que nos proporciona los Tableros de información, si no cuentas con ellos, la información te la proporcionan el cuadro de ventas y la estadística en piezas.

Complementa lo anterior, con un completo análisis de las libretas de las rutas con problemas de distribución.

Analiza las tendencias que tienen las ventas y la influencia que los factores diversos tienen sobre ellas.

Una parte medular de la buena planeación es mantener actualizada y confiable toda la información que requieras para que tomes decisiones efectivas.

Al analizar tu información ten siempre presente que tu objetivo primordial es mejorar el servicio prestado por tus Vendedores a sus clientes.

1.2 Negociar las metas y Planear las ventas.

Una vez a la semana negociarás las metas en pesos con tus Vendedores. Al hacerlo utiliza los Tableros de información o la Estadística en piezas, que te proporcionan la siguiente información:

- ◊ Productos con mayor oportunidad de venta.
- ◊ Productos con mayor devolución.
- ◊ Productos que ya no vende.
- ◊ Productos en campaña y/o impulso.
- ◊ Nuevos productos.
- ◊ Recuperación de festivos.
- ◊ Factores que provoquen que la venta tenga una variación considerable.
- ◊ La gráfica de tendencia de las ventas de la agencia.

Para lograr una negociación efectiva, es necesario que tus Vendedores queden convencidos de que los acuerdos tomados les permitirán conseguir lo planeado. Asegúrate de que tus Vendedores buscarán los resultados por sentirse comprometidos con ello.

Tus Vendedores necesitan que realices junto con ellos una adecuada planeación de las ventas, por lo que es importante para reafirmar tu liderazgo el que sea realista, analítico y retador.

1.3 Base de datos de clientes.

Es la información básica de nuestros clientes ordenada de tal manera que te permita mantener y mejorar la distribución y el servicio, así como aprovechar el máximo potencial de tu mercado.

La base de datos de clientes te servirá como una herramienta extraordinaria para:

- ◊ Mejorar la saturación del mercado.
- ◊ Completar cargas de trabajo.

- ◊ Intercambiar información con otras marcas del Grupo.
- ◊ Actualizar tus cuadros de ventas.
- ◊ Determinar los niveles de ventas de cada uno de tus clientes.
- ◊ Agrupar a tus clientes por tipo de establecimiento, para conocer como se comportan.
- ◊ Hacer comparativos entre líneas y marcas.
- ◊ Abrir rutas.
- ◊ Compactar y reorganizar las rutas de manera dinámica y oportuna evitando las reorganizaciones generales. (ver anexo)
- ◊ Contar con información consistente y permanente de la competencia.

Mantén actualizada la Base datos de clientes. Solicitale a tus Vendedores que te informen cuando tomen un cliente o existan cambios en los actuales, para que se registren con oportunidad los nuevos datos o las modificaciones, utilizando los formatos establecidos.

1.4 Medición de los resultados de la planeación.

Necesitamos tener un seguimiento permanente de nuestros resultados y compararlos contra lo que planeamos. Por ejemplo:

- ◊ Número de Primeras Posiciones mejoradas.
- ◊ Número de clientes tomados.
- ◊ Mejoramiento de la efectividad de venta.
- ◊ Mejoramiento en el manejo de la libreta de ruta.
- ◊ Mejoramiento en el planteamiento y alcance de metas.
- ◊ Mejoramiento en el control y elaboración de pedidos.
- ◊ Reducción de la existencia.
- ◊ Reducción de la devolución de los productos críticos.
- ◊ Incremento en venta de los productos con baja devolución.

Hay que mantener siempre presente que: "sólo se consigue lo que se persigue". El seguimiento de resultados nos permite mantenernos eficientemente dentro de

la operación, hacerlo de forma sistemática y objetiva ayuda a conocer las habilidades y necesidades de nuestros Vendedores; también clarifica la efectividad de nuestras decisiones, sólo así estaremos seguros de que el trabajo y el esfuerzo realizado están rindiendo los resultados esperados.

1.5 Entrevista semanal de revisión de resultados con el Gerente Divisional.

Dentro del esquema de jefatura de nuestra organización es importante comprender que el dar y pedir resultados es lo único que nos mantendrá en un círculo permanente de mejora, por lo que así como tú revisas a tus Vendedores que hayan cumplido con lo que planearon y se comprometieron a lograr, tu jefe revisará tus planes y compromisos que hiciste con él para mejorar la operación.

Previo a la entrevista con el Gerente. Divisional, analiza tu información para que sepas qué está pasando con tu operación; a él debes presentarle soluciones a implementar incluidas en un plan de trabajo.

Tu análisis debe describir los siguientes elementos:

- ◊ Rutas donde haya mayor oportunidad de negocio, la cual vas a atender en primera instancia
- ◊ Productos que vas a mejorar en su distribución
- ◊ Productos a los que les vas a controlar su devolución, en las diferentes rutas.
- ◊ Productos que se pueden impulsar, en las diferentes rutas.

Complementa el análisis con los productos que pueden impulsarse en todo tu grupo y a cuáles le pondrás especial atención por estar excedidos en devolución o con alta existencia y, en su caso, los nuevos productos.

Es necesario que también lleves:

- ◊ Los planes e informes sobre el trabajo en el mercado.
- ◊ El seguimiento de los resultados de las rutas críticas que atendiste con anterioridad.
- ◊ Tu programa de entrenamientos y reentrenamientos para que sean revisados y actualizados.
- ◊ Tus cuadros de ventas.
- ◊ La estadística en piezas previamente analizada.
- ◊ El seguimiento a los resultados de las campañas e impulsos en vigor.

- ◊ Tu registro de llegadas de ruta.
- ◊ Listado de las suplencias que hayas realizado y sus causas.
- ◊ Información que le permita a tu jefe evaluar tus resultados en forma objetiva.
- ◊ Tu autoevaluación actualizada.

La entrevista semanal debe estar organizada en las agendas de trabajo del Gerente Divisional y del Supervisor de Ventas para que se respete en tiempo y forma.

1.6 Junta de Trabajo mensual con el Gerente Divisional.

La Junta de Trabajo tiene la finalidad de evaluar los resultados que has venido consiguiendo a través del tiempo. Deben analizarse las tendencias y no sólo datos aislados o puntuales. Tu jefe inmediato hará una revisión mensual junto contigo del plan maestro anual, del control mensual de metas y los principales controles, planes diversos y seguimientos de la operación a tu cargo.

Esta revisión también le permitirá a tu jefe saber si tus planes de trabajo son congruentes con los de la División, en caso contrario, te ayudará a reorientarlos.

Se revisarán los siguientes aspectos:

- ◊ Cuadros de ventas.
- ◊ Control de ventas y devoluciones por ruta.
- ◊ Gráficas en piezas.
- ◊ Libretas y estadísticas de las rutas críticas, analizando contigo los avances.
- ◊ Programa anual de apertura de rutas.
- ◊ *Planes y sistema de control e las reorganizaciones de tus rutas.*
- ◊ Cuadro básico.
- ◊ Evaluación de tus Vendedores.
- ◊ Control de capacitación y formación de tus Vendedores.
- ◊ Programa anual de vacaciones.

Durante la junta exponle a tu jefe tus inquietudes acerca de como mejorar tu trabajo; en muchas ocasiones al intercambiar opiniones aprenderás a ver de otra manera tus responsabilidades y así aprovecharás su experiencia para mejorar tus resultados, aprovecha esta ocasión para comentar la evaluación de cada uno de tus colaboradores.

2. ACTIVIDADES POR LA MAÑANA

La efectividad que tengan tus Vendedores en cada una de las actividades que realicen durante el día, está muy ligado a la atención, información, motivación y entusiasmo que les hayas trasmitido al iniciar sus actividades por la mañana.

2.1 Revisar la cantidad y calidad del producto.

Cuando revises la cantidad surtida a cada una de tus rutas y encuentres una desviación importante de lo que originalmente solicitaron tus Vendedores, deberás actuar de inmediato y tomar las decisiones necesarias que les permitan a tus Vendedores llevar a cabo una adecuada distribución en toda su ruta de los productos que se hayan visto afectados.

Al revisar la calidad de nuestros productos y reportar cualquier falla existente al departamento correspondiente y a tu Gerente Divisional, estarás asegurando la aceptación de los consumidores hacia ellos, además, cuando lo haces estas reafirmando ante tus Vendedores la importancia que tiene la calidad de nuestros productos.

Cuando detectes fallas graves en la calidad del producto, repórtalo inmediatamente a tu Divisional para que conjuntamente tomen la decisión más adecuada, que podría ser hasta dejar de llevar el producto al mercado.

2.2 Recibir a tus Vendedores revisando puntualidad, asistencia y presentación.

Al recibir a tus Vendedores por la mañana busca siempre hacerlo de muy buen humor, a ellos les gusta estar cerca de jefes exigentes pero que también proyecten optimismo afecto y alegría.

Reafirmales lo importante y necesario que es para el personal de Ventas mantener una imagen impecable frente a nuestros clientes y consumidores, pues el personal de Ventas es la imagen de la empresa ante ellos.

Recuérdales que manejamos alimentos y qué para el público en general es muy desagradable ver a uno de nuestros Vendedores con una imagen sucia y/o desarreglada.

Da reconocimiento a la puntualidad y asistencia de tus Vendedores para que se convierta en un hábito en ellos.

Motiva a tus Vendedores para que realicen con diligencia sus actividades en la agencia y salgan temprano a su ruta.

Es importante que tengas presente que el Jefe debe predicar con el ejemplo.

Motiva a tus Vendedores para que regresen temprano de su ruta.

2.3 Instrucciones para el día de trabajo.

Con mucha frecuencia en nuestro trabajo, existen cambios de última hora que influyen en la labor diaria del Vendedor, por lo que es necesario que los involucres e informes con datos reales que les permitan tener argumentos y elementos para realizar de forma efectiva su trabajo. *Establece un ambiente motivante que genere en tus vendedores un estado de ánimo optimista, reconociendo los avances que se estén dando en toda la operación.*

Las cosas que normalmente debes informar a tus Vendedores antes de iniciar su trabajo son entre otras:

- ◊ Aumentos y recortes de productos.
- ◊ Inicio de las campañas promocionales o de publicidad.
- ◊ Inicio de la venta de un nuevo producto.
- ◊ Cambios de precios o de presentación de algún producto.
- ◊ Acciones de la competencia.

Asimismo, facilítale el acceso a los materiales que requieran, como son exhibidores, MPV en general y cualquier otro elemento que le ayude a realizar mejor su trabajo.

2.4 Sorteo de canicas.

Esta actividad es una de las que debes realizar diariamente de acuerdo al procedimiento establecido, con la finalidad de reducir los problemas de malas relaciones entre el personal o de falta de integridad.

3. ACTIVIDADES POR LA TARDE

Son las actividades que deberás realizar en la agencia después de regresar de tu trabajo en el mercado:

Elaboración de tu informe y plan de mejoras de la ruta en la que estuviste a bordo.

Revisión de la Estadística de la ruta en la que fuiste abordo, para determinar cuales son los productos críticos con alta existencia, alta devolución y/o baja venta.

Revisión de la Libreta de la ruta en la que fuiste abordo, para determinar como se está haciendo la distribución de los productos.

Entrevista con tus Vendedores para revisar la situación del mercado, negociación y seguimiento de las metas.

Actividades que te permitan un adecuado ejercicio de tu jefatura.

3.1 Atender a tus Vendedores.

Enfatiza con tus Vendedores la gran importancia que tiene para ellos, para su familia y el personal de la agencia, el hecho de que regresen temprano de ruta pues, de ésta manera, podrán regresar también temprano a su casa y, al otro día, tener más entusiasmo para realizar su labor de servicio a sus clientes, establece que el horario de regreso máximo es de las 17:00 Hrs.

Otro aspecto a resaltar es el gran riesgo que corren los Vendedores de ser asaltados entre más tarde estén surtiendo a sus clientes.

Enseña a tus vendedores a mantener el orden y la limpieza del interior del camión.

3.2 Analizar las Estadísticas y las Libretas.

Enséñale a tus Vendedores a interpretar los datos que contiene la Estadística y subraya la importancia que tiene analizarlos y utilizarlos para la correcta elaboración de su pedido. Enfatiza en que debe tomar en cuenta la existencia de producto, haciendo los ajustes necesarios.

Al revisar la libreta, analiza la efectividad de venta, el cumplimiento de las visitas del día, los clientes que no compran y sus causas, productos con exceso o falta de arriesgue.

Practica con ellos como lograr una adecuada distribución, utilizando la venta real, existencia en los clientes y la correcta interpretación del uso de la libreta de ruta.

Determina la predistribución de los productos críticos en devolución y/o los productos que desees impulsar, consiguiendo de esta manera un efectivo y oportuno control de la devolución aprovechando el potencial de venta.

3.3 Analizar los resultados de ventas y devoluciones del día.

El realizar una revisión diaria de los resultados del día te permitirá hacer los ajustes necesarios y a tiempo para aprovechar mejor la situación del mercado.

Motiva a tus Vendedores para que todos los días te informen en forma breve acerca de la situación que encontraron en su ruta.

3.4 Revisar y asesorar en la elaboración y validación de pedidos.

La clave para lograr una adecuada distribución de los productos y no perder venta, es la elaboración de un pedido acorde a las necesidades del mercado. Para poder determinarlo en forma correcta es necesario hacer uso de la información que contiene la Estadística, la Libreta, los Eventos especiales que afectan las ventas y las tendencias de las últimas semanas y, en algunos casos, de los años anteriores, consultando la bitácora o historia en festivos.

La revisión de pedidos no debe ser tomada como un simple registro de datos sino hay que analizarlos y reaccionar cuando por alguna razón no son acordes a lo planeado para cubrir las necesidades del mercado.

La validación de pedidos es muy importante que la realice tu Vendedor. Tú sólo debes asegurarte de que lo realicen bien (apóyate en los Tutoriales de Liquidación y de Pedido).

3.5 Dar seguimiento a las acciones acordadas con el Vendedor.

El lograr que la verificación de lo planeado sea un hábito propio, hará de ti un Jefe eficaz por que de ésta manera siempre te mantendrás informado de lo que está ocurriendo en tu nivel de responsabilidad, lo cual te permitirá conseguir los resultados planeados.

Cuando revises los resultados de las acciones acordadas con tus Vendedores recuerda ser siempre justo en tus conclusiones; para esto debes siempre basarte en datos reales y oportunos, si tienes que llamarle la atención a alguien hazlo en privado y cuando vayas a reconocerle sus avances hazlo frente a sus compañeros para que sienta satisfacción de los logros obtenidos y sirva de ejemplo para los demás.

3.6 Revisar el resultado de las suplencias.

Una de las actividades que más te va a reeditar para mantener un buen servicio en todos tus clientes es que se revises diariamente los resultados de las suplencias de las rutas de tu grupo.

Debes tomar acciones inmediatas cuando determines que una suplencia no cumplió correctamente con el trabajo del vendedor titular, la revisión deberá basarse en el análisis del manejo de la libreta, detectando:

- Clientes con exceso de existencia, en relación a su venta real.
- Clientes sin surtir por no ser encontrarlos durante el recorrido de la ruta.

- Existencia dejada en la camioneta por el suplente por no manejar las dotaciones adecuadas a la venta de cada cliente.
- Clientes sin servicio en el recorrido y que te sean reportados por el suplente.
- Clientes al final de la ruta mal atendidos.
- Quejas reportadas al suplente por parte de los clientes hacia la actitud del vendedor titular.

Además del presente manual, dispones de material adicional de apoyo en donde se detallan los procedimientos y acciones concretas que te ayudarán en el desempeño diario de tus labores. Este material se encuentra organizado en Módulos y Guías.

1. Guía del Entrenamiento Práctico del Supervisor de Ventas
2. Guía de entrenamiento práctico del Vendedor
3. Módulo de Distribución
4. Módulo de Toma de Clientes
5. Módulo de Primeras Posiciones y Presencia Total
6. Módulo de Análisis de la base de datos de clientes
7. Módulo de Reorganización de la distribución
8. Liderazgo en Ventas
9. Folleto "¿Cómo conseguir que nuestros clientes...nos aprecien, nos ayuden y nos prefieran?"
10. Procedimiento para el sorteo de canicas
11. Módulo de características y ventajas competitivas de nuestros productos
12. Módulo de Impulso de productos

Anexo de Autoevaluación del Supervisor de Ventas.

7.5 Elaboración de la Guía Didáctica

CURSO: SUPERVISOR DE VENTAS.

INSTRUCTOR:

1era. SESIÓN

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el participante será capaz de:

- Aplicar los Principios Generales del Entrenamiento al Vendedor.
- Realizar la Promoción del Servicio.
- Dar apoyo permanente para vender más en cada cliente.
- Analizar a través de la Planeación y Control los resultados de su grupo.
- Realizar sus actividades correspondientes por la mañana y por la tarde.

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN VENTAS.

FECHA:

TEMA	MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE			TIEMPO
	ACTIVIDADES	MATERIAL	TÉCNICAS	PARCIAL
	INSTRUCTOR O FACILITADOR			
Bienvenida y presentación.	Se presentara ante el grupo dándoles una cordial bienvenida y utilizara una técnica para la presentación para lograr una mayor integración del grupo.	Anexo 1.	Presentación por parejas.	30 minutos
Expectativas de los participantes hacia el curso, contrastar las expectativas con el objetivo del evento y con el temario, además de dejar establecido los lineamientos de trabajo.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 2. Acetalos 1, 2 y 3.	Detección de necesidades.	45 minutos
Presentación del Manual del Supervisor de Ventas.	Coordinara una lectura compartida de la presentación del Manual.	Manual del participante.	Lectura comentada	30 minutos
Misión del Departamento de Ventas.	Coordinara una serie de preguntas de acuerdo con la Misión del Departamento como por ejemplo ¿Qué es una misión?, ¿Porque es importante tener una misión?, etc.	Cartel o cuadro con la Misión del Departamento de Ventas.	Cuestionamiento	30 minutos
Objetivo, Procesos, y Funciones del Supervisor de Ventas.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Anexo 3. Video.	Lluvia de ideas	75 minutos
Trabajo en el mercado.	Coordinara una lectura comentada.	Manual del participante. Video.	Lectura comentada.	30 minutos
Entrenamiento al Vendedor y Promoción del Servicio.	Explicara el esquema de los temas que se van a tratar.	Acetalos. Video.	Expositiva.	30 minutos

CURSO: SUPERVISOR DE VENTAS.

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN VENTAS.

INSTRUCTOR:

FECHA:

2a. SESIÓN

TEMA	MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE			TIEMPO
	ACTIVIDADES	MATERIAL	TÉCNICAS	PARCIAL
	INSTRUCTOR O FACILITADOR			
Principios generales del entrenamiento.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 4.	Lluvia de ideas.	30 minutos
Servir bien.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 5.	Phillips 6-6.	30 minutos
Obtener y mantener la Primera Posición y Presencia Total.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 6.	Papelógrafo.	40 minutos
Conocer y manejar sus productos.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante Anexo 7.	Discusión.	30 minutos
Conocer y aprovechar los factores que influyen en las ventas.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 8.	La pecera.	30 minutos
Optimizar la distribución.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 9.	¿Que sabemos?	30 minutos
Entrenar en el proceso de liquidación.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 10.	Cornillos.	30 minutos.
Reentrenamiento.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante Anexo 11.	Torbellino de ideas.	45 minutos.

CURSO: SUPERVISOR DE VENTAS.

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN VENTAS.

INSTRUCTOR:

FECHA:

3a. SESIÓN

OBJETIVO GENERAL:

TEMA	MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE			TIEMPO
	ACTIVIDADES	MATERIAL	TÉCNICAS	PARCIAL
	INSTRUCTOR			
Apoyo permanente para vender más en cada cliente.	Coordinara una lectura comentada.	Manual del participante. Video.	Lectura comentada.	60 minutos
Presencia en el mercado a bordo de una ruta.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 12.	Sesiones de cuchicheo.	60 minutos
Promociones, impulsos y lanzamientos de nuevos productos.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 13.	Lectura eficiente.	60 minutos
Tomar acciones ante la competencia.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Anexo 14.	Lectura interrogativa.	60 minutos

CURSO: SUPERVISOR DE VENTAS.

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN VENTAS.

INSTRUCTOR:

FECHA:

4a SESIÓN

TEMA	MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE			TIEMPO
	ACTIVIDADES	MATERIAL	TÉCNICAS	PARCIAL
	INSTRUCTOR O FACILITADOR			
Trabajo en la Agencia	Coordinara una lectura comentada.	Manual del participante. Video. Acetatos.	Lectura comentada.	30 minutos
Planeación y control	Coordinara una lectura comentada.	Manual del participante. Video	Lectura comentada.	30 minutos
Analizar la información.	Coordinara el desarrollo de la sesión de acuerdo con el tutorial y el ejercicio.	Computadora	Tutorial. Ejercicio.	60 minutos
Negociar las metas y planear las metas.	Coordinara el desarrollo de la sesión de acuerdo con el tutorial y el ejercicio.	Computadora	Tutorial Ejercicio.	60 minutos
Base de datos de los clientes.	Coordinara el desarrollo de la sesión de acuerdo con el tutorial y el ejercicio.	Computadora	Tutorial Ejercicio.	60 minutos
Medición de los resultados de la planeación.	Coordinara el desarrollo de la sesión de acuerdo con el tutorial y el ejercicio.	Computadora	Tutorial Ejercicio.	60 minutos
Entrevista semanal de revisión de resultados con el Gerente Divisional de Ventas.	Coordinara el desarrollo de la sesión de acuerdo con el tutorial y el ejercicio.	Computadora	Tutorial Ejercicio.	60 minutos
Junta de Trabajo mensual con el Gerente Divisional de Ventas.	Coordinara el desarrollo de la sesión de acuerdo con el tutorial y el ejercicio.	Computadora	Tutorial Ejercicio.	60 minutos

CURSO: SUPERVISOR DE VENTAS.

PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN VENTAS.

INSTRUCTOR:

FECHA:

5a. SESIÓN

TEMA	MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE			TIEMPO
	ACTIVIDADES	MATERIALES	TÉCNICAS	PARCIAL
	INSTRUCTOR O FACILITADOR			
Actividades por la mañana.	Coordinara una lectura comentada.	Manual del participante. Video.	Lectura comentada.	30 minutos
Revisar la cantidad y calidad del producto.	Coordinara la técnica en la cual les dará las siguientes indicaciones que se dividan en 4 equipos a cada uno le tocara exponer uno de los 4 temas siguientes ellos escogerán la técnica de a cuerdo a sus intereses y la expondrán ante el grupo.	Manual del participante.	Varias. Panel.	240 minutos
Recibir a los vendedores revisando puntualidad, asistencia y presentación.				
Instrucciones para el día de trabajo.				
Sorteo de canicas.				

INSTRUCTOR:

FECHA:

5a. SESIÓN

TEMA	MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE			TIEMPO
	ACTIVIDADES	MATERIAL	TÉCNICAS	PARCIAL
	INSTRUCTOR			
Actividades por la tarde.	Coordinara una lectura comentada.	Manual del participante. Video.	Lectura comentada.	30 minutos
Atender a tus Vendedores.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Acetalos. Anexo 15	Expositiva.	30 minutos
Analizar la estadística y las libretas.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Ejercicio. Anexo 16	Lectura comentada. Demostrativa. Ejercicio.	30 minutos
Analizar los resultados de ventas y devoluciones del día.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Ejercicio. Anexo 17.	Tormenta de ideas. Ejercicio.	30 minutos
Revisar y asesorar en la elaboración y validación de pedidos.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante. Ejercicio. Anexo 18.	Corrillos. Demostrativa. Ejercicio.	30 minutos
Dar seguimiento a las acciones acordadas con el Vendedor.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Manual del participante Anexo 19.	Interrogativa.	30 minutos
Repaso de lo visto hasta el momento.	Coordinara el desarrollo de la técnica.	Anexo 20.	La Búsqueda del Tesoro.	30 minutos
Evaluación.	Explicara como se va evaluar y dará las instrucciones pertinentes para desarrollar la técnica.	Anexo 21	Sociodrama	30 minutos
Clausura.	Coordina el desarrollo de la técnica.	Anexo 22	Clausura merecida.	30 minutos

CONCLUSIONES

Sin duda nos encontramos ante un modelo educativo que se puede

A las conclusiones que he podido llegar después de elaborar este trabajo es que es muy importante antes de diseñar cualquier tipo de capacitación. Realizar varios puntos antes de diseñar un curso como por ejemplo:

- La misión y los objetivos de la empresa a la cual se pretende impartir la capacitación.
- Desarrollar un mapa curricular sobre los cursos que el trabajador debe tomar para lograr su capacitación.
- Realizar una detección de necesidades para poder ver si realmente lo que necesita es capacitación.
- Todo trabajador que se mande a un curso debe reunir ciertos requisitos y características para lograr una mejor capacitación.
- Se empieza a diseñar el objetivo general del curso, los objetivos específicos y las pruebas para evaluar al participante en la capacitación.
- Se diseña la carta descriptiva del curso, los medios instruccionales y la evaluación.

Después de haber contemplado todos estos puntos se puede decir que se esta llevando a cabo el proceso de la capacitación dentro de una empresa.

Dentro del ámbito de la capacitación es muy importante la labor de la pedagogía ya que el papel que desempeña se orienta en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el diseño del manual del curso para el participante y la guía didáctica para el instructor, se busca que sea lo más viable para ambos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1989.

Axotla Muñoz, Victor Luis. *Antología de Auxiliares de la Comunicación*, México.

Fenton, John. *De la A a la Z en la Dirección de Ventas*, México, Ventura, 1999

Guía del entrenamiento Practico del Vendedor, Grupo Industrial Bimbo, México, 1996.

<http://www.qibsa.com.mx/>

Manual Compendio de Bimbo, Grupo Industrial Bimbo, México, 1999.

Manual de Sistema de Capacitación, Grupo Industrial Bimbo, México, 1999

Manual de Sistema de Entrenandos, Grupo Industrial Bimbo, 1995

Manual de Ventas en el Grupo Industrial Bimbo, su Agencia de Capacitación Empresarial, Grupo Industrial Bimbo, México.

Manual del Curso de Superación Personal, Grupo Industrial Bimbo, México, 1999

Manual del Manejador Profesional, Grupo Industrial Bimbo, México.

Manual del Supervisor de Ventas, Organización Bimbo, México.

Manual del Vendedor, Grupo Industrial Bimbo, 1995.

Martinez A. Enrique, *Formación Profesional de Instructores de Empresas*, Grupo Capinte, 1997.

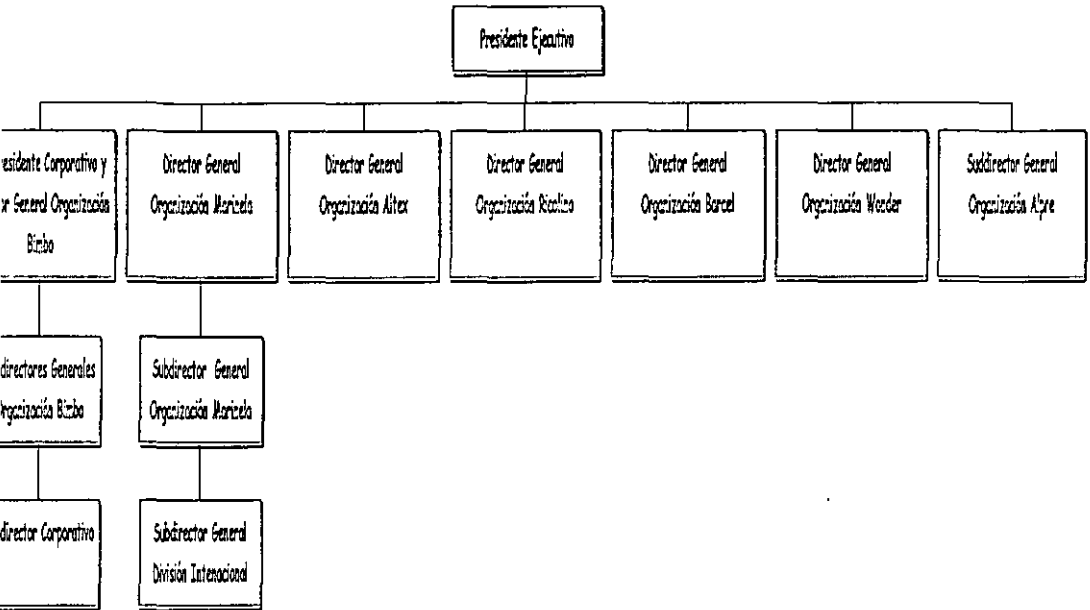
Pinto Villatoro Roberto, *Saber Enseñar, Manual de Entrenamiento para Instructores de Empresa*, Continental, México, 1995.

Santos Antonio, *Modelo Educativo del Grupo Industrial Bimbo (Modelo de Desarrollo)*, México.

Técnicas Participativas para la Educación Popular, México, 1999

ANEXOS

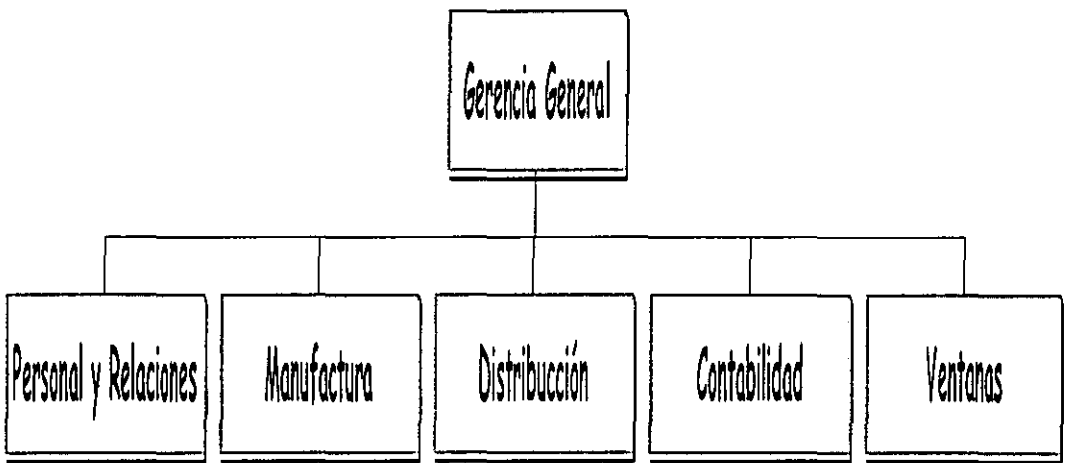
ORGANIGRAMA 1
DIRECTIVOS



Fuente: Manual de Organización de Bimbo, 1999.

ORGANIGRAMA 2

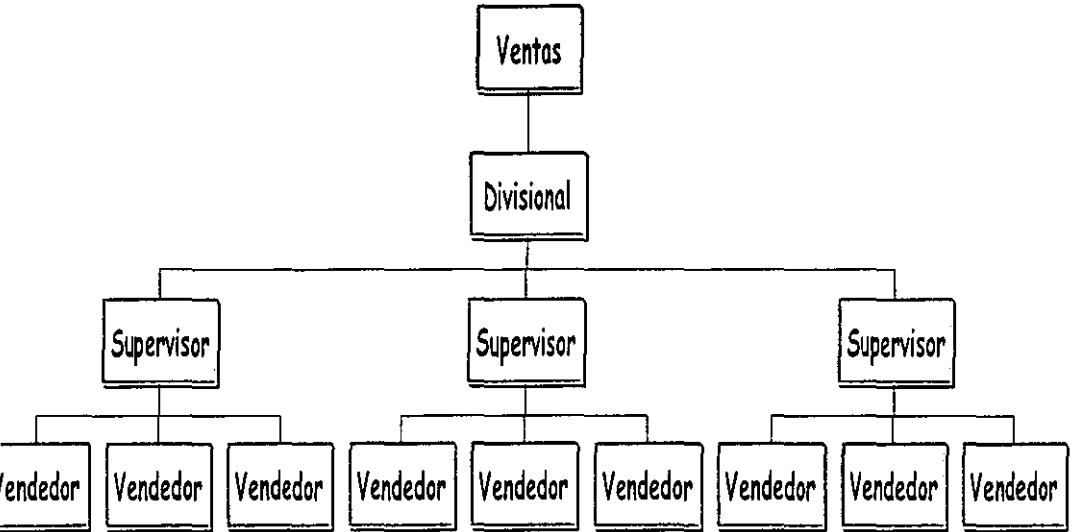
FABRICA



Fuente: Manual de Organización de Bimbo, 1999.

ORGANIGRAMA 3

AGENCIA



Fuente: Manual de Organización de Bimbo, 1999.