

40



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"**

**"CREACIÓN DE UN MODELO DE
CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE
VENTAS"
EXPERIENCIA PEDAGÓGICA COMO
PROVEEDOR DE CURSOS ABIERTOS
1996/2000.**



**MEMORIA DE DESEMPEÑO
PROFESIONAL**

Que para obtener el Título de:

LIC. EN PEDAGOGÍA

Presenta:

ROSA ANGÉLICA TORRAS CONTRERAS.

Asesor:

LIC. PATRICIA DELGADO MONROY.

ACATLÁN , MÉXICO OCTUBRE DEL 2002.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Para mi Jímena :

Para mi Jímena que en la vida diferencie las ataduras intelectuales propias y ajenas y no permanezca dormida ante su sociedad y se responsabilice de sus acciones profesionales.

Para los catedráticos de las Universidades e Instructores de Capacitación:

" La libertad de pensamiento es libertad de expresión, acción e investigación, no solo de resultados exitosos siguiendo teorías prefabricadas, sino al ensayar vivencias; la libertad de expresión y diálogo , es un derecho donde nadie puede domesticar ocultando su abuso de autoridad. La conciencia , de los participantes de un curso o materia, se forja también, cuando le despiertan las imposiciones injustas y la dictadura del control del sabelotodo del salón o materia , y al rebelarse el participante, le amurallan o amarran las estructuras de una ideología que se quiere imponer sobre la expresión, acción e investigación, promovida por aquellos pseudointelectuales que se traicionan a sí mismos en el mar de la egolatría y la conveniencia personal por sobre su compromiso profesional "

La imposición de los especialistas no solo es verbal, abierta y franca, o puede conducirse con la presión, castigos, descéditos o la reprobada en un curso o materia; el control ejercido por un instructor puede ser tan velado como el chantaje, la manipulación sórdida o en sus actitudes al cancelar al otro cuando se le niega escucharlo ¿ quién le ha dado tanto poder y el derecho a ello? ¿ se debe permitir en nombre de la libre cátedra que sus actitudes y acciones se perpetren?

La imposición se esconde tras el rol del especialista que quiere demostrar que es el dueño de la verdad absoluta (su verdad) en su aula , proyectando hacia fuera del aula , una imagen falsa de respeto a la diversidad.

" El abuso de autoridad en la escuela daña el honor de la educación...y es una clara manifestación de cerebros torturados por otros descerebrados en la cadena interminable del fastidio humano "
(Mariano González, 1998)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	INTRODUCCION.	IV
	CAPITULO I. LA CAPACITACION EN MEXICO.	1
1.1	Educación Permanente y Educación de Adultos.	1
1.2	La capacitación en México, generalidades.	15
1.3	Formación de Instructores Empresariales Especializados.	37
1.4	Investigación-Acción en la Capacitación laboral.	45
	CAPITULO II. LA CAPACITACION EN VENTAS.	57
2.1	Las Ventas como oportunidad y nicho de mercado.	57
2.2	El Papel de la Capacitación en Ventas.	74
2.3	La Capacitación como venta de un servicio en Cámaras y Asociaciones.	82
2.4	La Capacitación como apoyo de ventas, un enfoque mercadológico en empresas comercializadoras.	85
	CAPITULO III. LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.	90
3.1	La Venta de Cursos de Capacitación en Ventas y Comercialización a través de Instituciones Capacitadoras.	90
3.2	Análisis en las empresas que subcontratan los servicios de capacitación (cámaras y asociaciones) cuyo enfoque es comercializar un servicio.	97
3.3	Expectativas en la impartición de cursos de ventas.	103
3.4	Ejecución y desarrollo de los cursos de ventas.	108
3.5	Evaluación de resultados / reportes del curso.	112
3.6	Resultados de capacitación circunscritos al proceso de enseñanza - aprendizaje sin vinculación a la problemática o necesidades del participante , empresa y contexto laboral.	116
	CAPITULO IV. TIPOS DE PROPUESTAS EN LOS CURSOS DE VENTAS.	118
4.1	Propuestas comerciales que no resuelven problemas específicos en las empresas y/o en los participantes.	118
4.2	El papel del instructor profesional ante propuestas que no resuelven problemas de los participantes.	128
4.3	Propuestas que enfocan a la capacitación como un apoyo de ventas .	133
4.4	Propuestas que se orientan a las necesidades del grupo /personas sujetas de la capacitación en ventas.	136
	CAPITULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.	139
5.1	La Necesidad de una metodología de diagnóstico de necesidades.	139
5.2	La Causalidad de la conducta aplicada a la capacitación.	151
5.3	El Diagnóstico a través de la causalidad de la conducta.	163
5.4	Limitaciones Metodológicas y su vinculación a enfoques Metodológicos basados en consultoría formativa en ventas.	173
5.5	La necesidad de sistematizar la capacitación a la formación por puestos de trabajo y las adecuaciones a los tipos de ventas y giros.	182
5.6	Modelo de capacitación en ventas.	201
5.7	Ventajas y desventajas del modelo.	210
	CONCLUSIONES Y EVALUACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.	213
	APOYOS DOCUMENTALES	217

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION.

Conforme una inicia su experiencia profesional va recorriendo un sinnúmero de vivencias con cada cliente o empresa para la que se trabaja.

Trabajar en una empresa como empleado, tiene su propio panorama , sus decisiones y su futuro, acorde a la organización misma. Y aún así, el único límite de la creatividad , del conocimiento mismo y de la investigación, está en tus propias manos.

Cuando precisas que esta es una condición personal como para independizarte, te adentras en un mundo, del que no tenias noticias y decides incursionar en él, por un extraño atractivo.

En mi caso, el mundo familiar y social que me rodea está conformado, naturalmente por empresarios, grandes, micros, pequeños y medianos. En diversos giros. Su preocupaciones y esfuerzos resultan familiares como la convivencia con ellos mismos.

Las formas de trabajar entre sí difieren, pero todos se abocan a crear y construir lo que cada uno entiende por su mundo mejor.

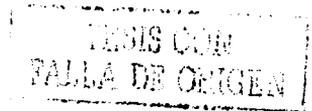
Esto es para mí el modelo vivido desde mi abuelo y mi padre. Y aunque lejos de considerarme toda una empresaria, me parece que la capacitación pertenece a este mundo cuando tu negocio es la educación en las empresas.

El recorrido que hay que hacer para clasificarte como empresario, resultó desconocido para mí. La única referencia inmediata era la de poner una escuela. La cual no presentaba atractivo alguno, dado que el mundo empresarial, jamás visto y perfilado desde su funcionamiento interno en la universidad, me parecía mucho más atrayente.

La jornada laboral, cambiaría así como los escenarios, los medios, los fines, las técnicas y las herramientas, las experimentaría como parte de una profesión nueva. La pedagogía como base de los estudios me facilitaba, su inclusión, pero no me dotaba de los elementos que requería en ese momento. Me parecía que tendría que romper con algunas, sobradas cátedras marxistas recibidas en mis años de estudio. Tal parecía que la universidad no me había perfilado para que decidiera convertirme en una más del sistema explotador.

Recorrido ese trayecto iniciaba labores de capacitación, independientemente de que me llevaron a un nicho de mercado detectado, en su momento, como una oportunidad : las ventas. Tan despreciadas y tan necesarias.

La habilidad práctica y la experiencia en ellas, me instó a adentrarse en ese mundo tan controvertido. La demanda de cursos de capacitación laboral en ciertos sectores comercial, e industrial iba en aumento y el desinterés de los instructores, crecía en la misma proporción.



Las oportunidades en el mercado se presentaron. Y mostraron que el quehacer del pedagogo, tenía espacio suficiente como para intervenir de forma significativa. La impartición de los cursos de ventas, con lo que ello implica fue ofreciendo opciones, lineamientos y consideraciones como para crear un modelo, que pudiera cubrir un mayor número de expectativas y demandas .

Este modelo se construye a partir de los requerimientos de los empresarios Y de las cámaras a las que se les prestó servicios. Su aplicación práctica pudo evaluarse en términos de su funcionamiento en el desempeño del vendedor capacitado. Para ello, se siguieron varios caminos, y se propuso inacabado.

Representaba un modelo teórico que facilitaba vincular la teoría y la práctica que incidiese en el trabajo cotidiano. Y es este el objetivo del presente trabajo, el poder compartir las bases con las que se diseñó, pensando desde un punto de vista pedagógico , en la educación permanente, como el ámbito de trabajo, de la capacitación laboral con los vendedores.

Para ello se contemplaron 5 capítulos , los que constituyen uno a uno una parte descriptiva del modelo, intentando vincular los marcos teóricos, que le dan soporte y presentando el modelo, sin pretender contenerlo todo, nos da una idea de su funcionamiento y resultados.

En el primer capítulo, se pretendió esbozar la Capacitación en México, incluyendo el marco teórico sobre la cual emerge de la Educación Permanente y la Educación de Adultos. Así mismo, se incluyeron las generalidades de la capacitación en México, conjuntando tanto mi experiencia desde que estudié en la universidad como la que viví profesionalmente - cabe decir, prácticamente - y la parte teórica que la sustentaba.

En ese mismo capítulo, se abordó la formación de instructores empresariales, para terminar de perfilar la capacitación hacia las empresas micro, pequeñas y medianas, en otro contexto fuera del papel subordinado del capacitador. Marco necesario, para precisar el rol de mi desempeño profesional. Y por último, se abordó el papel de la Investigación Acción en relación a la capacitación laboral, porque sin saberlo, se estaba trabajando, en parte con ella.

En el capítulo 2, abordé el ámbito de la capacitación en ventas, con el propósito de aclarar su importancia, como oportunidad y nicho de mercado laboral; las necesidades que la demandaban y la variedad que supone trabajar en ventas. Terminando el capítulo con el desempeño del papel de proveedor de servicios de capacitación en ventas, lo que sucede en ese medio de prestación de servicios y la conceptualización, usos que de ella se hace con fines totalmente comerciales y pragmáticos, de los cuales es difícil desarticularse.

En el capítulo 3, quise dar un panorama real sobre lo que acontece sobre la comercialización de los cursos de ventas por diferentes instituciones capacitadoras. Esto con la finalidad de manifestar, una realidad, solo

conocida por quienes vivimos en ella, y no existen referencias bibliográficas el respecto. Es decir, dar a conocer la forma en que trabajan la venta de los cursos de ventas, el manejo de las expectativas etc y los acontecimientos que se suceden para lograr resultados educativos y formativos o ingresos a los empresarios, cuando tenemos deficiencias de forma y de fondo en el uso de una metodología de trabajo.

En el capítulo 4, pretendió dejar asentado los tipos de propuestas sobre cursos de ventas que no resuelven problemáticas o necesidades de los vendedores que asisten a un curso y se relaciona al rol que desempeña el instructor dentro del sistema. Se plantea su ética laboral, y se señala el juego de un doble papel, como lo hacen algunos docentes universitarios. Esto respondiendo a una critica personal que se les hace a los instructores, y el poner de manifiesto el costo laboral y social de hacerlo.

Por último, en el capítulo 5 mi objetivo fue describir el modelo de capacitación en ventas, describiendo los marcos conceptuales finales que le dan soporte teórico y práctico. Apunte hacia una necesidad metodológica del diagnóstico de necesidades de la empresa y de la capacitación, apoyada por lo que existía en ese momento de forma desarticulada: causalidad de la conducta por un lado, proceso de mejora, etc. Señalé la necesidad , mi necesidad , de sistematizar mis esfuerzos de enseñanza, con criterios pedagógicos. Relacioné mi modelo con los nuevos requerimientos, que fui incorporando a mi plan de trabajo cotidiano en la capacitación en ventas, y reporté los resultados.

Señalé las necesidades de conducir el modelo y la capacitación de vendedores, con conocimientos de psicología en motivación, actitudes , frustración y las correlacionadas cuestiones de moral y supervisión.

Por último, apunté a los resultados obtenidos por el seguimiento de los cursos y el papel que juega la retroalimentación, en el modelo, y el conflicto. Incorporé un apartado breve sobre los resultados y limitaciones del modelo, que reafirman que está sujeto a cambios, en tanto el mercado cambie, las personas y la formas de enseñanza evolucionen o surjan nuevas.

Este trabajo representó la oportunidad de manifestar lo que ha nadie le interesa en nuestro medio de trabajo, desde un punto de vista de poder dar a conocer los reveses y los éxitos de un trabajo, que pueden guardarse en el cajón de un escritorio. Y son o pretenden ser, una descripción pequeña o fragmentada del ámbito de la capacitación laboral, que conocemos, pero que nadie, desea criticar o mejorar, si esto no implica ingresos, reputación o status.

Mi mejor deseo, es que los futuros pedagogos piensen en esta situación planteada, no ideal, y se preparen , sabiendo que podemos trascender con lo que hacemos si nuestra dirección es la correcta.

Angélica Torras C.

CAPITULO I LA CAPACITACION EN MEXICO.

1.1 EDUCACION PERMANENTE Y EDUCACIÓN DE ADULTOS.

El sistema educativo, entendido como las políticas y programas de acción en materia educativa, que son adoptadas en un país, en general, se orienta en el sentido que se mueven las estructuras (el sistema económico y social) que componen a una sociedad del cual forman parte, ofreciendo acciones que trasformarán la realidad, en la forma que lo hayan previsto, y modelos de comportamientos que se van induciendo paulatinamente, con la finalidad de mantener la supervivencia de la misma estructura.

Dichas estructuras pueden demandarle a la educación que produzca personas dotadas con ciertas características y aptitudes dentro del ámbito de convergencia de las ideas , reglas y conformaciones necesarias para continuar de nueva forma y renovarse, sin que esto implique cambios drásticos , el cuestionarse o replantearse un cambio de organización social.

La educación tiene , lo que se conoce como la dimensión social que ha sido discutida desde diversos enfoques y cuya importancia es para nosotros relevante, en tanto que la Capacitación, adopta los lineamientos en materia de educación, por una política educativa por un lado, y por otro, la política en materia laboral . Unidas por un discurso político que se plasma en los Planes de Gobierno , en turno; y que se suceden , se alternan , se complementan y se continúan , modificándose; que sin pretender agotarlos, mencionaremos algunos aspectos , ya que al hablar de la Educación Permanente y de Adultos nos vemos obligados a referir esta cuestión como parte de los fundamentos y funciones socioeconómicas de las mismas.

El enfoque o punto de vista que adoptan las diferentes nociones de educación , por variados autores, como por ejemplo la de Parsons, entre otras, vienen a convertirse en las guías de las acciones de un país determinado. Se convierten en nociones predominantes entre autoridades y población en general llegando a constituir verdaderas modas (1) .

La educación, así vista, a través de las políticas educativas de un determinado gobierno, entonces se vuelven portadoras de conceptos específicos, orientando el sentido o dirección de las actividades que se despliegan al interior.

(1) Ibarrola de María, Las Dimensiones Sociales de la Educación, Edit. El Caballito, SEP, 1985, p. 10 .

Entre los autores representativos de las nociones sobre la educación podemos enlistar a Emile Durkheim , Max Weber, Antonio Gamsci, Karl Mannheim, Theodore Schulz, Talcott Parsons, André Gortz, Luis Althusser, Rossa Rosanda, Pierre Bourdieu y Henry A. Giroux , de acuerdo al trabajo desarrollado por María de Ibarrola , quién nos asegura que a todos los anteriores, les queda claro que la educación no solo consiste en la búsqueda del ser humano ideal, sino que se presentan tensiones y confrontaciones ante el grupo social e individual según su momento histórico. (2) .

Es decir que se manifiestan las divergencias de la sociedad real. Cada autor conceptuará a la educación haciendo énfasis en el sentido social que le identifica.

Así entonces, Max Weber nos habla de la educación como la responsable de crear la casta privilegiada, el grupo dirigente al mando y con el poder político y económico.

Por su parte nos refiere, Gramsci que hablando de hegemonía tendremos una "una relación pedagógica " de la estructura y superestructura, a partir de su análisis.

Mannheim por su parte, asegura que la educación se desarrolla como parte de las técnicas que usan para estudiar a la sociedad cuyo fin es poder influir en la conducta humana y a través de ellas lograr el control social (3).

Teodore Schultz formula la idea de " `considerar la educación como una inversión en el ser humano' , como una `forma de capital', cuantificable y medible que presta un servicio productivo a la sociedad" (4) esforzándose por demostrar las funciones económicas de la educación.

En especial la anterior concepción de Schultz, fácilmente fue aceptada e incorporada en una sociedad que se industrializaba y crecía rápidamente. Dice Ibarrola que se extrajo esta noción como factor de desarrollo, que hasta la fecha, ocupa un lugar importante en el discurso educativo y político del país.

En cuanto a la concepción de Talcott Parsons vemos una escuela cuya función es la de permitir igualdad de oportunidades, socializar al niño a hacer frente a la competencia, a la división de tareas y jerarquías.

Con un enfoque más marxista, Rossanda pone de manifiesto que la educación " "es una coartada ideológica para la selección social " " (5) y Althusser por su parte , también, considera a la educación como un aparato ideológico que reproduce con su división del trabajo, la mano de obra.

(2) Ibarrola de María, Op.Cit.p.1

(3) Ibidem p.12

(4) Ibidem p.12

(5) Ibidem p.13

André Gorz, analiza a la fuerza de trabajo como una inversión y las demandas de vincular la política educativa del país a las necesidades de producción, en una carrera que exige primero la rentabilidad económica y una especialización educativa a más corto tiempo para cubrir las necesidades de producción de la forma más inmediata posible.

Pierre Bordieu señala la arbitrariedad de los contenidos y que se oculta el origen, referencias e instituciones que los proponen, siendo las Instituciones transmisoras las encargadas de legitimizarlos constituyéndose la "violencia pedagógica". Es decir, que una idea o concepto formará parte sustancial del contenido educativo de los programas de gobierno e instancias privadas quiénes promoverán éste como algo dado, asignado.

Los autores mencionados nos permiten comprender que no es cierta la romántica idea de que existe una armonía en la sociedad y a no negar que la educación tiene una naturaleza política a la que obedece con fines específicos.

Siendo incuestionable e indebatible que la educación conlleve una categorización u otra, se perfila en todas ellas con un sentido político; dimensión que cumple con mayor o menor éxito en todos los países del mundo, idea central de este trabajo y que resulta una cuestión aplicable a la Capacitación Laboral.

Y esto es cierto, en tanto que la Capacitación es una modalidad y está inmersa en la Educación Permanente y en la Educación de Adultos, que forma parte de las políticas educativas, mencionadas más atrás.

Ahondemos un poco en cuanto a la Educación Permanente con el propósito de aclarar su ámbito natural de estudio. Como concepto ha sido polémica y con diversas acepciones semánticas. De hecho se han referido a ella como "un hecho viejo e idea nueva" por los alcances que tiene dicha denominación. (6)

Según Larroyo la U.E.S.C.O en 1968 en su 15ª Conferencia General, precisaba el poner en práctica la Educación Permanente por motivos de encontrarse en crisis la ayuda al desarrollo cultural y técnico de las naciones, de los derechos del hombre, de la educación y de la juventud. (7).

De esta forma se apropia la U.N.E.S.C.O del concepto de educación, señalando que el aprendizaje del individuo se hace progresivamente, en cada momento y lugar de su vida. Aprenderá según su deseo y necesidad y de las formas más variadas creándose en él mismo un cúmulo de experiencias aprendidas que lo hacen dueño de su vida y futuro.

(6) Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo IV, Edit. Santillana, México 1983, 45 págs., p. 172.

(7) Larroyo, Francisco, *Historia General de la Pedagogía*, Edit. Porrúa, México 1977, P. 765.

Por lo que toda esfera de acción representa una posibilidad de aprendizaje, de formación y de desarrollo. (8).

Por su parte en Francia, según Pierre Besnard , ya venia formulando algunas ideas al respecto de la educación permanente , que apelaban a la enseñanza secundaria y universidad populares, posteriormente con el concepto de promoción social que da origen a ley de Astier en 1919, y más recientemente, en los términos acuñados hacia los años cincuentas como escuela permanente, cultura global, educación permanente, educación de adultos, formación continua, andragogía etc. (9)

Jiri Kotasek, desde una perspectiva histórica nos refiere tres etapas o estadios en los que evoluciona el concepto de educación permanente, siendo el último estadio en el que el "... concepto de educación permanente adquiere todo su significado, que es mucho más amplio que el de sus orígenes.

Hay desde entonces un vínculo, una verdadera continuidad entre los diferentes eslabones de la cadena. Se concibe a la educación extensiva a toda la duración de la vida humana; el final de la escolaridad obligatoria no es el final de la educación. ... la educación permanente exige más, tanto de la escuela como de la educación de los adultos...

Tan pronto se concibe que la educación acompaña toda la vida, el punto esencial pasa a ser el de la interacción entre educación misma y la vida concreta de los individuos entre los diferentes y medios sociales...

La educación desempeña , desde este punto de vista, una función específica durante todo el proceso de desarrollo y crecimiento de los individuos, quiénes sujetos al medio en el que viven estarán acompañados de la educación de forma permanente.

La educación permanente no se limita al sistema escolarizado, abarca todas las actividades de la vida social del individuo y junto con la concepción de formación continua, entendida por una parte como un conjunto de actividades educativas que van más allá de la formación inicial o de los aspectos institucionales del sistema educativa, que permite al individuo mantenerse al nivel de las capacidades requeridas en la vida familiar, profesional, social, cívica y adquirir el máximo de autonomía física, económica, intelectual, social y cultural que el individuo pueda lograr (10) .

(8) Larroyo, Francisco Op. Cit. p. 765 .

(9) Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente*, Olkos -tau Edit. España, 1979, p. 7-8 .

(10) *Ibidem*. p. 9

Los conceptos de educación permanente y formación continua , se oponen al privilegiado sistema de formación profesional y aparecen como un medio para que el individuo recupere su libertad ideológica, su autonomía y pueda desarrollar una actitud y aptitud crítica.

El hombre menos instruido , en cuanto a la cultura y a la ideología de los sistemas, tendrá la oportunidad de sobreponerse a su dominio, aunque también está más expuesto a la marginación urbana.

Otras definiciones interesantes , según Paul Lengrand, en otros trabajos. sobre la educación permanente es la de considerarla como acción y el efecto de la educación formal y extraescolar, pues incide en toda la actuación del humano a lo largo de su vida, abarcando e incorporando todos los aspectos de la educación , a toda edad y en todas las esferas de su actividad. (12)

Tratando de enunciar algunas de las características de la educación Permanente podríamos agrupar las siguientes, como las más sobresalientes:

1. Se efectúa a lo largo de toda la vida del hombre.
2. Sus etapas incluyen el principio y fin de la vida del hombre, según sus etapas del desenvolvimiento humano individual (vida intrauterina, infancia, niñez, adolescencia, juventud, madurez, posmadurez y senectud).
3. El agente de la educación permanente son los estímulos de todo orden que se presentan en la vida del individuo, que en la infancia es el educador quién ordena los estímulos y el niño se adapta. A partir de la adolescencia se va preparando al individuo a la autoeducación la que se convertirá en su guía en la vida, representando una posibilidad de educación personalizada.
4. La educación permanente ,se presenta en paralelo con la educación escolarizada (organizada, institucional, voluntaria y consciente) mientras que la primera se produce sin organización, de forma extraescolar, ambiental, difusa, no siempre consciente y responsable.
5. La educación permanente, enfrenta la tarea de investigar cantidad, calidad, orden, etc, de los estímulos para alcanzar un óptimo rendimiento. Es decir, desde el punto de vista de la investigación científica y como ciencia técnica de transformación.
6. La educación permanente posibilita que el individuo, envuelto en la cultura de su sociedad , pueda brindarle opciones y superar su masificación.
7. La educación permanente admite las contradicciones y permite la posibilidad de perfeccionamiento y progreso general.

(12) Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente*, Op. Cit. p. 10.

La Educación Permanente se desenvuelve en la práctica en el ámbito económico político de las naciones, inmersa en las directrices operantes en turno, y en edificación aún, de su propia esfera de acción; adoptando las modalidades de No escolarizada, No Formal y en ella la Capacitación, aparece como una forma o tipo de educación de adultos, en la esfera laboral.

Por su inclusión dentro de la Educación Permanente, la Capacitación recibe los mismos beneficios y desventajas. Es decir, que comparte las cualidades y el abuso o exageración en los que incurre.

Ejemplo de los excesos, está el empleo de las ideas de cambio del mundo dónde " ... el cambio se ha convertido en un tema locomotor de moda utilizado tanto por los dirigentes políticos como por los gerentes, los psicólogos , e incluso los educadores. En este marco, la educación permanente ha podido parecer a algunos como una nueva religión, el medio privilegiado de la adaptación permanente al cambio y el elemento esencial del tren de vida del individuo." (13).

En el ambiente empresarial y de los negocios, resulta que el cambio es un imperativo para sobrevivir a la lucha cotidiana como empresa ante la globalización, como se verá más adelante, así como entre los individuos al interior de las organizaciones sociales en pequeño, que representan las mismas organizaciones. Situación ,que en la pérdida de sus límites, ha provocado situaciones criticables.

De manera que el individuo vive angustiosamente preocupado por adquirir nuevos conocimientos a través de cursos. seminarios etc, a fin de no ser `desechable` , reemplazado. El cambio se erige como un dogma al que hay que seguir incesantemente dentro de la sociedad poniendo en evidencia la creación de un mito de mantenerse actualizado a costo de la salud y por otra, la de ocultar que existen desigualdades económicas, cuestiones políticas de fondo que conllevan a la destrucción del hombre mismo. (14)

Inmersos en un medio ambiente así en el que se nos bombardea la idea del cambio, la hemos adoptado como cierta. La retomamos de los economistas, quienes unánimemente asienten que la formación es un factor de desarrollo económico, desde los trabajos de Denison y los trabajos de desarrollo económico en Estados Unidos en 1962.

Las políticas educativas de los países, México entre otros, según los gobiernos en turno adoptan estas ideas en tanto se debe responder a las necesidades económicas y al progreso científico y técnico que afecta la estructura de los empleos, y se obliga a una movilidad profesional, social y geográfica en aumento, el autoempleo etc.

(13) Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente*, Op. Cit. p. 24
(14) Ibidem. p.25 obra de Michel Foucault

A su vez, las empresas se modifican. Ya no basta tener una calificación sino que, requiere de más por parte del personal. Ya sea ingeniero, supervisor etc , y formar al mismo , representa la nueva oportunidad. Porque facilita que se adquiera formación más precisa en sus puestos y se le induzca permanente a la idea de cambio, allanando o simplificando su adaptación, según los cambios que se impongan por el sistema económico y empresa en cuestión.

Y esto es cierto, en tanto los contenidos asientan las premisas incuestionables e indebatibles sobre el cambio a las cuales el sujeto aceptará o reaccionará ante ellas.

La educación permanente en un mundo postindustrial, así visto aparece como instrumento del desarrollo, aunque también como la alternativa de formación crítica, jugando el doble papel que le pertenece perse.

Esta ubicación de la Capacitación en la Educación Permanente como modalidad se acredita un poco más al revisar las direcciones de la educación permanente, según organismos internacionales:

1. La atribuida por la U.N.E.S.C.O dónde se concibe una educación permanente en un amplio marco donde se inscriben todas las modalidades educativas a las que está sometido una persona: escolar, extraescolar a lo largo de su vida un medio o conjunto de medio y no un fin en sí mismo.

2. La definida por el CCC (Consejo de Europa a través de su Consejo de Cooperación Cultural).

3. Otra dónde trabajo y estudio de la vida laboral forman una díada , orientada al aumento de la capacidad productiva de cada Individuo adulto - educación de adultos- dentro de la educación permanente. (15).

En la educación permanente se encuentran 3 subsistemas:

- Subsistema Informal: que incluye los estímulos desde la familia, comunidad social a la que se pertenece.
- Subsistema formal: a la que pertenecen todos los estímulos de la educación institucional o escolarizada.
- Subsistema mixto laboral : se incluyen estímulos donde el sujeto se mueve laboralmente, como trabajador o profesionalista, dónde se encuentran la Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo.

En cuanto a la educación permanente y su relación con los adultos, y a la educación de Adultos , como modalidad educativa, nos encontramos que ambas tienen como su objeto de estudio al adulto, del cual se desprenden diferentes discusiones.

Algunos autores han discutido que si el hombre es inacabado o hay que replantear el concepto mismo del adulto. (16), como otras tantas construcciones conceptuales y teóricas que están por formularse.

(15) Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente* p.177 .

(16) *Ibidem* p.44.

Adulto procede, del supino verbo latino adolezco, que significa " crecer ". Significa el que ha crecido. El adulto es la persona que ha crecido y llegado a desarrollar todas sus funciones psíquicas y corporales y alza la adultez en su funcionamiento o maduración. El hombre llega a la adultez desde la adolescencia con todas sus capacidades sociales y está posibilitado a realizar las actividades de los mayores.

Dirigiendo nuestro interés a Antón de Shutter, nos dice que la educación de adultos la considera en amplio sentido, dentro de la educación No-formal, debido a que es un proceso muy diversificado en los diferentes sectores de la economía : programas de formación, capacitación, adiestramiento, extensión , promoción, comunicación y educación popular. Centro de la educación será el adulto que tiene diferentes intereses a los cuales corresponden programas coherentes a sus necesidades y al contexto en el que se encuentren. (17)

La educación de adultos según Schutter estará a cargo tanto de múltiples organismos gubernamentales como privados, con programas muy diversos y quizás hasta incoordinados. Los programas de educación de adultos compensan la falta de educación escolar que tenga la población a los que se dirijan. (18) .

La U.N.E.S.C.O , por su parte, al adulto, lo reconoce en individuos que tienen cumplidos 15 años o más cumplidos (en sus planes de alfabetización, por ejemplo) .

La adultez es una etapa de la vida del hombre, larga, que incluye diferentes periodos (adolescencia, juventud, - edad evolutiva - , madurez, posmadurez y senectud) .

En la educación y en la psicopedagogía ,en otro marco de referencia, se reconoce que el adulto tiene características diferentes en su proceso de aprendizaje, de hecho en 1950 se acuña el concepto de andragogía con fines de delimitar la naturaleza de la especialidad educativa. Y que tiene complementariedad con las señaladas características que se le atribuyen al adulto.

Es quizás el énfasis del adulto en su desarrollo psicológico para lograr lo que se denomina madurez a la autonomía, o sea, la dirección de sí mismo y su autoaprendizaje, aunque esta idea está influida por una concepción del adulto.

Otros criterios orientadores de la definición de adulto son los de Gagey, quién indica que un adulto lo es tanto es dueño de sí y tiene el control de su cuerpo y ha concluido su crecimiento. (19)

Intelectualmente, el adulto será más exigente en materia de conocimiento y comprensión.

(17) Schutter de Antón, *Investigación Participativa: Una Opción metodológica para la educación de Adultos*, CREFAL, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina, OEA, México, 1986, pags. 392 P. 153- 154

(18) *Ibidem* p. 134.

(19) Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente*, Op. Cit p.44

En cuanto a su personalidad ya puede ser responsable de sus actos, de sus decisiones, de controlar sus impulsos y de actuar de modo autónomo y realista.

En la esfera afectiva, domina sus impulsos, resiste las frustraciones y crea relaciones amorosas completas.

Profesionalmente , su madurez se caracteriza porque puede organizar su vida en función de un fin, de elegir un oficio, una profesión, en función de un cierto panorama temporal.

Por su parte Bianca Zazzo (20), visualizando al adulto por sus características , a través de una encuesta determinó que 3 eran los factores distintivos del adulto: la creación de una familia, la responsabilidad profesional y la dependencia material. Por su parte León A, nos propuso que en el adulto radica el concepto de adaptación, que nos sirve de definición operacional, como un " proceso de intercambios entre el hombre y el medio, implicando integración, normatividad, producción y progresión. Supone equilibrio básicamente como proceso en los que incluye fases tales como son la normalidad o conformidad con las normas, la normatividad o discusión de las normas existentes y producción de nuevas normas." (21)

Como aportaciones al concepto de adulto, son valiosos los elementos que describe cada autor, pues nos permite otorgarle una caracterización como sujeto de estudio así como su valor individual.

Del mismo modo, las aportaciones sobre la caracterización del adulto relativas a considerar sus experiencias previas , prejuicios , estereotipos acumulados , aptitudes ambiguas, habilidades y capacidades que no domine constituyen factores que pueden representar un reto para la formación.

En este orden de ideas, la formación en el adulto también tiene que ver con las motivaciones del mismo , sus capacidades y desarrollo mental.

También la Universidad de Chicago (22) , manifiesta que existen en el adulto diferencias de la capacidad de aprendizaje y que aprenden mejor unas cosas que otras, cuando son necesarias para pasar a otras etapas de su vida.

Señala que existen 3 etapas en relación al adulto , las dos primeras similares a las enunciadas más arriba, según los criterios de Gagey, y una tercera que refiere a la madurez entendida como la aceptación de las disminución de las fuerzas físicas y de la salud. Adaptación al proceso de jubilación, disminución de ingresos y aceptación de la muerte del cónyuge y propia.

(20) Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente*, Op. Cit p.44

(21) Ibidem. p 46 .

(22) Ibidem P. 47

El adulto también es sujeto de la pedagogía diferenciada o diferencial - pedagogía diferencial de adultos - y ha su vez señalan particulares o especificidades que contribuyen a completar las nociones del adulto , y la educación de adultos, como para planear y diseñar estrategias educativas.

Finalmente , en relación al adulto , "la pedagogía industrial" , apunta al adulto como el recurso humano del que se dispone con fines organizacionales. Los ensayos del Desarrollo Organizacional , nos han aportado un sentido muy claro en la parte formativa , dónde la misma pedagogía industrial es conceptuada " ... como un proceso educativo por medio del cual los recursos humanos se identifican continuamente, se utilizan y desarrollan de forma que queden más disponibles para la organización, y por tanto, mejoren la capacidad de ésta para afrontar y resolver problemas" (23) .

Quedando claro que el adulto es el objeto a quién se dirige la educación de adultos, como modalidad educativa, ésta ha sido situada por el Consejo de Europa en 1967 (24) , en el proceso de la educación permanente y esto sucede el relación al planteamiento que se formuló sobre los contenidos de esta última, dejando claro que el currículo de la educación permanente tiene que comprender la acción escolarizada y extra escolarizada durante toda la vida del hombre según los propósitos y objetivos seguidos en cada una de ellas.

Si bien es cierto que la educación de adultos se desarrolló independientemente de la educación permanente , hasta que ésta última aparece en el escenario internacional , dejando manifiestamente su inscripción. Muchos organismos (Consejo de Europa, UNESCO, CEPAL Y CREFAL y el CCC Comité de Educación Extraescolar han manejado el concepto de educación permanente de adultos. (25).

La educación permanente de adultos viene desarrollándose desde el siglo XVIII , pasando por varias etapas desde la alfabetización , programas de escuela, orientada al aumento de productividad y en el sentido de liberación integral y de participación.

Cabe aclarar que la educación permanente y la educación de adultos no es lo mismo. (26) Esta última se inscribe en la segunda . La educación permanente es más amplia en tanto toca la formación de todas las edades del hombre e incluye a su vez, a otros tipos de educación, como a la de adultos.

La educación de adultos, tiene funciones propias:

- Reparadora pues permite que se cubran estudios que debieron haberse realizado en otras edades antes de la adulta.
- Integra al adulto en valores, responsabilidades y actividades en su grupo social.

(22) Grabowski, Stanley M., *Educación de Adultos*, Edit. Trillas México, 1995, Caso de M.S Knowles Havighurst ,O.Cit.p 215

(23) Besnard. Pierre y Liétard Bernard. *La educación Permanente*. Op. Cit. P. 227)

(24) Ibidem p. 181

(25) Grabowski, Stanley M., *Educación de Adultos*, Op.Cit. p.217

(26) Lengrand Paul, *Introducción a la Educación Permanente*, Edit. UNESCO-PARIS, Colección UNESCO, Programas y Métodos de Enseñanza, Op. Cit., p.26

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Actualiza en cuestiones culturales al individuo.
- Readaptación, reconversión y promoción profesional del individuo.
- Catártica, al eliminar actitudes incorrectas para la vida individual y social.

De la educación de adultos provienen los aportes y desarrollo de las dinámicas de grupos, utilización de medios audiovisuales e investigaciones sobre el tiempo libre u ocio. (27) .

Retomamos la definición de educación de adultos planteada por la UNESCO como " ... una actividad que designa la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual sea el contenido, el nivel o el método; sean formales o no formales, ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial en las escuelas y universidades y en forma de aprendizaje profesional, gracias a las cuales las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación, y hacen evolucionar sus actitudes y su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación en un desarrollo socioeconómico y cultural equilibrado e independiente" (28).

En el estudio de la UNESCO en la que se define la educación de adultos, se enfatiza a la capacitación con características de Educación NO Formal, mismas de la educación extraescolar, que implican actividades educativas organizadas fuera del sistema escolar. Caso de la empresa, rural etc.

Dichas actividades mencionadas, incluida a la capacitación en las empresas, obedece a las necesidades del aparato productivo como a subsanar las deficiencias del sistema escolar y económico. La mencionada vinculación, como en el caso de la Capacitación y el Entrenamiento , al interior de las empresas, propició que consultores, instructores, psicólogos etc , buscaran enfoques educativos para intervenir y lograr resultados para la organización .

Elo ha generado el empleo de teorías y modelos de la psicología social e industrial sobre actitudes, técnicas de dinámicas de grupos, profesionalización de los agentes del cambio, y teorías de la personalidad aunadas a la pedagogía industrial señalada anteriormente. Y en un esfuerzo conjunto se desarrollaran estrategias específicas.

Ejemplo de las estrategias comentadas son las derivadas del D.O (29) , que sin pretender ahondar en el tema, resultan muy interesantes porque aportan fundamentos para la acción y práctica educativa, llámese educación permanente, de adultos y capacitación:

(27) Lengrand Paul, *Introducción a la Educación Permanente*, Edit. UNESCO-PARIS, Colección UNESCO, Programas y Métodos de Enseñanza, Op. Cit., p.26

(28) Ibidem. p.56

(29) Schutter de Antón, *Investigación Participativa: Una Opción metodológica para la educación de Adultos*, Op. Cit. p. 15 .

- 1.- Teoría Tori (trust- confianza-, openness - apertura-, realization - autodeterminación-, interdependence - interdependencia- .) la que habla de un estilo de liderazgo que propicie el aprendizaje, al ver la empresa, nación o comunidad como un sistema.
- 2.- Modelo SPIRO (Specificity, performance, involvement, realisme y observation) dónde el directivo con su subordinado , en colaboración definen un programa de objetivos específicos.
- 3.- Dirección por objetivos de Drucker para directivos con subordinados en dialogo y comprometiéndose a lograrlos.
- 4.- FTTP (Ford Training and Placement Program) Programa de formación de Profesores , en el que se presta atención a las expectativas del individuo, su personalidad y su disposición personal.
- 5.- T - Group, de la NTL (National Training Laboratories dentro de la Asociación Nacional de Educación de Estados Unidos, donde en situaciones inestructuradas se pretende sensibilizar , utilizan el rol playing, técnica del acuario- mesas redondas etc, para desarrollar capacidades de escuchar, expresar y verbalizar.
- 6.- Estrategia de Job Enrichment , de Herzberg, dónde el director actúa orientado a los objetivos, y da información que requiere el subordinado , así como busca las situaciones que faciliten el aprendizaje.
- 7.- Estrategias de análisis de tareas de Igor K. Davies basado en objetivos de la conducta, información, decisión etc. La reja de dirección de Blake and Mouton, el estilo Grid de Dirección, y el task force para estimular el poder creador en grupos.

Como se dijo, las aportaciones a las que refiere cada estrategia, nos permite rescatar su valor dentro de la investigación educativa , aunque este sea un punto controvertido en cuanto a la naturaleza del método y la metodología empleada. Cuestión que abordaremos en otro apartado. Nos resulta fructífero en tanto podemos enlazar sus fundamentos con la investigación - acción y encuadrar el desempeño profesional del pedagogo en el medio laboral

Una última consideración indispensable, una vez abordado el tema de la educación permanente, la educación de adultos y a la Capacitación porque tiene que ver con todas ellas, es el papel del educador de adultos.

El cual cobra importancia en tanto puede jugar un doble papel ó ser un agente doble, como se le llama en un artículo de Le Monde de 1972 (30) ya que puede jugar el papel cuya función será la de hacerla de adaptador de los individuos a una cultura y sociedad dada o la de promotor del cambio.

En la educación permanente , se habla de un nuevo tipo de educador, que supere las limitaciones del educador tradicional que pretende someter a contenidos institucionalizados .

Se refiere a un educador actualizado constantemente en la materia de su especialidad. Capaz de automodificarse o automejorarse, aceptando con honestidad crítica su propia autoevaluación. Con conocimientos del individuo y de la cultura en la que está inmerso.

Un individuo capaz de sentir y expresar sus emociones , con conocimientos teóricos y prácticos de las técnicas de educación y pedagógicas, personalizada y personalizadora. Sobre todo, que sepa otorgar respeto al individuo como ser libre.

Stanley M. Grabowski (31) reúne en su Manual de Entrenamiento para instructores de Adultos una compleja revisión en el campo de la preparación de los profesionales o instructores en la experiencia norteamericana.

Hace una revisión metodológica, con diferentes autores , sobre métodos de preparación de instructores. Desde la EBA (Educación Básica de Adultos de Estados Unidos, la Universidad de Missouri, el Centro de Investigación y Desarrollo de Curriculums de la Universidad de Rhode Island, investigaciones sobre los miembros de la Sociedad Americana de Entrenamiento y desarrollo (ASTD) han tratado, entre otros, de definir

las habilidades y conocimientos y destrezas requeridos para obtener un nivel satisfactorio de entrenamiento y desarrollo los instructores de adultos. Así mismo, la elaboración de programas basados en la competencia y orientados a la entrega de un certificado de maestro de educación de adultos ha sido muy controvertido y polémico sin que se tenga una propuesta aceptada.

Los programas de educación de adultos, en Estados Unidos inician en los años treinta y el primer doctorado en el área lo otorgó la Universidad de Columbia. Desde entonces se han iniciado diversas investigaciones, encuestas, programas experimentales etc.

El valor de estas contribuciones es la creación de modelos de preparación de instructores en talleres de corta duración, y a diferentes profundidades y con contenidos temáticos variados.

La necesidad que ponen de manifiesto es la de preparar al instructor de adultos con una preparación que lo profesionalice en el sentido de poder diseñar planes basados con buenos métodos que aseguren la calidad de la instrucción a ofrecer a sus clientes y a mejorar situaciones en el ámbito laboral, social y personal.

(31) Grabowski, Stanley M., *Educación de Adultos*, Edit. Trillas México, 1995, ,O.Cit.p 15-37

En México, esta necesidad ha sido atendida , como se verá más adelante en el apartado 1.4 , Formación de Instructores Empresariales, la que retomaremos con amplitud este punto. Cabe aclarar por ahora que en ciertos aspectos tocantes a la calidad de la practica profesional y a formación de los educadores de adultos, se tiene experiencia y un avance significativo.

Lo que en definitiva queda abierto a la discusión, es la contribución de estos educadores en el plano de la investigación educativa de una manera más decidida y comprometida en el medio laboral, cuestión que se abordará igualmente como se mencionó, sin negar u ocultar situaciones en las que se desenvuelven.

CAPITULO I LA CAPACITACION EN MEXICO.

1.2 La Capacitación en México, Generalidades.

La Capacitación Laboral en las empresas, no ha sido una modalidad educativa reciente en el mundo. Es más probable que el término con se designa si lo sea así como su ámbito de competencia. Desde la revolución industrial , muchos empresarios estuvieron conscientes de la importancia de enseñar a los trabajadores a operar máquinas y funciones administrativas para lograr el funcionamiento de la misma empresa, o fábrica.

La capacitación en México, en empresas trasnacionales se desarrolló desde los años 50's , y en algunos casos antes, a partir del movimiento mundial del desarrollo económico, y que vino a formar parte, como hoy en día, de los Planes de Desarrollo de los diferentes gobiernos del país.

Sin embargo , no era la capacitación una práctica generalizada en la vida cotidiana de las empresas, aunque en 1965, se había creado ARMO (Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra) y posteriormente CENAPRO en 1977 y U.C.E.C.A (Unidad Coordinadora de la Capacitación y el Adiestramiento).

Esta se convirtió en una practica común a nivel general dentro de las empresas a partir de la inclusión del artículo 153 de la A la Z, de la Ley Federal del Trabajo en 1978, creando la normatividad reguladora de la formación No formal en el ámbito laboral como responsabilidad del patrón .

Esta disposición obliga al patrón a proporcionar capacitación a sus trabajadores con la finalidad de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados a las necesidades del trabajo y como una forma de hacerlo copartícipe de la formación de los cuadros calificados o mano de obra.

A partir de ese momento las empresas mexicanas han estado bajo la obligación de cumplir con la elaboración de los planes y programas de capacitación, en un primer momento, y hasta hace pocos años de otorgar las Constancias de Habilidades Laborales.

La Capacitación en 1978 se desarrolla con un "boom" y surgen los instructores externos, denominación asignada a través de la misma normatividad, así como las instituciones capacitadoras. , los cuáles deberían cumplir con requisitos básicos y registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para poder ejercer dicha competencia.

Conforme transcurrieron los años, la Capacitación, aunque establecida como norma, no fue cumplida por la mayoría de las empresas, por falta de una cultura de capacitación , entendida como un valor de las organizaciones, como veremos más adelante. Ésta continuó hasta que en 1988 aparece CIMO , también de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, un Programa de Subsidios financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo , cuyo propósito era fomentar una cultura de la capacitación así como de la Consultoría en las empresas.

NORMATIVIDAD JURIDICA.

La normatividad jurídica a la que está sujeta toda empresa en materia laboral, dónde está inscrita la Capacitación, en México tiene sus orígenes desde que I. Madero institucionalizó las acciones oficiales a favor de los trabajadores. Este fue el inicio de lo que se determina hoy en día como materia de administración Pública Federal del Gobierno de su ingerencia y control.

El artículo 123 de la Constitución Política de 1917 de nuestro país marca los derechos y obligaciones en materia laboral. A partir de éste momento. se crea como un ramo de la Administración Pública todo lo relativo a su atención.

Así mismo en ese año, se dicta la Ley de Secretarías de Estado que incluye en materia laboral como uno de los ramos de la Administración Pública instituida en la Secretaría de Industria, Comercio y trabajo.

En sus inicios, es un departamento creado para atender lo relativo a las cuestiones de trabajo que tuvo limitaciones y controversias por su aplicabilidad local, en algunas regiones del país, evoluciona gradualmente y es hasta 1940 cuando se crea la Secretaría del Trabajo y previsión Social como la conocemos aunque ha sufrido modificaciones en cuanto a sus funciones y estructura interna.

Correspondiéndole a la STPS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, su ámbito de competencia lo laboral, en 1965 suscribe el Plan ARMO Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de obra en la industria. (1965) creándose el primer antecedente sobre Capacitación y Adiestramiento en nuestro país.

La STPS desde 1974 comienza a crear órganos desconcentrados (INET Instituto Nacional de Estudios del Trabajo y el centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo, PROFEDET Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo,) con los objetivos de difundir y promover las políticas sobre la materia laboral e información, quién efectúa la difusión de ARMO, con una aceptable, aunque no generalizada respuesta empresarial.

En 1970, la STPS crea un órgano desconcentrado, la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, UCECA, , quién dentro de su competencia establece la creación de las disposiciones en materia de Capacitación y Adiestramiento.

Posteriormente, por el acuerdo del 12 de mayo de 1977, se incorporó al sector Laboral el Fideicomiso para el Centro Nacional de Productividad cuyo objeto era promover el desarrollo industrial del país mediante el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción agrícola, industrial y de servicios, por escritura Pública Número 17851 se constituyó la asociación civil denominada Centro Nacional de Productividad(CENAPRO), dónde ya se pone de manifiesto en la tendencia de vincular las necesidades del aparato productivo y acciones extraescolares educativas.

En Enero de 1978, el Poder Legislativo reformó las fracciones XII, XIII, XXXI del Apartado A del Artículo 123 Constitucional. Dichas reformas consignaron, en la Ley

Suprema de la Federación , el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo. Se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como la citada materia de capacitación y adiestramiento, y la seguridad e higiene en el trabajo.

En abril de 1978, la Ley Federal del Trabajo de 1970 fue reformada, en particular el artículo 538, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la STPS denominado Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, cuya atribución principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y adiestramiento.

El 5 de junio de 1978, se expidió un nuevo Reglamento Interior de la STPS que incluye la desconcentración territorial de las autoridades federales del trabajo; el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo, ordenamiento que reúne las medidas preventivas de accidentes y de higiene en el trabajo; y el Reglamento de la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento que determina la competencia, estructura y atribuciones de dicha unidad.

Por decreto del Ejecutivo Federal publicado en el Diario Oficial el 24 de septiembre de 1982, se creó el Instituto Nacional de Productividad como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que se disuelve y liquida el Centro Nacional de Productividad que venía funcionando como Fideicomiso del Gobierno Federal. Para el cumplimiento dinámico, eficaz y congruentes de las tareas en el campo de la investigación, acopio y difusión del material didáctico e informativo y de docencia en materia laboral.

El 4 de marzo de 1983, se propone una nueva estructura, publicada en el Diario Oficial , dando como resultado cambios sustantivos en unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades sectoriales. En la estructura orgánica y funcional de la STPS quedó integrada , en cuanto a Capacitación de la siguiente manera:

- La Dirección General de Capacitación y Productividad, integra la Dirección de Capacitación de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- El Instituto Nacional de Productividad
- La Dirección General de Productividad y Asuntos Económico en lo referente a la productividad. (32)

En 1988, se crea el Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social proporcionándose asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad en micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de incrementar la productividad de ellas, para mantener y aumentar el empleo, desarrollar sus recursos humanos y mejorar las condiciones de trabajo, (33).

A la vez, se pretendió difundir las experiencias de las empresas participantes para crear " un efecto multiplicador en otras empresas con características similares" , siguiendo la línea de gobierno sobre la modernización y desarrollo del país(34) .

(32) México, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, *Manual General de Organización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Organismos Sectorizados*, México 1985 págs. 134 . P. 1-33

(33) México, STP. *Folleto de Orientación Programa CIMO* . STPS, México, P.1

(34) Flores Vega Ernesto, Coordinador, "Los Seis años que conmovieron a México 1994-1988", artículo publicado por la *Revista Expansión* , México , Vol. XXVI p.60-117

El apego a la línea de gobierno fue la de constituir un proyecto piloto de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, ofreciéndoles facilidades por los costos y la orientación necesaria.

El programa CIMO se ha orientado a varios aspectos, entre los que se incluyen el desarrollo de habilidades, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro del proceso productivo y al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Se han impulsado proyectos que vinculen a la micro, pequeñas y medianas empresas de una misma rama o que son proveedoras de empresas más grandes, a fin de desarrollar estrategias de mejoramiento, conocido como Programa de Proveedores.

Cimo funciona a través de los Subsidios pactados con los organismos extranjeros internacionales, como es el BID, Banco Interamericano de Desarrollo, los cuales asignan un presupuesto anual y se aplica a través de los mecanismos de operación del Programa , que anualmente ha venido modificando en montos otorgados a los empresarios , un porcentaje , según tipo de programa o evento y el tamaño de la empresa.

Los servicios que ofrece Cimo se denominan Integrados y consisten en Orientación y Asistencia Técnica Gratuita , Apoyo Financiero complementario para el Programa de Capacitación y mejora Integral; y por último, como enlace con otras instituciones y Programas de Apoyo.

Cimo opera a través de una Cartera de Oferentes, que se registran en la misma y/o a través del contacto directo con ellos , ya sea que el instructor o despacho se acerque a las Unidades Promotoras de Capacitación con clientes interesados o bien Cimo los haya recomendado ó siendo elegidos por la empresa para trabajar con ellos.

Cuenta con 60 Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) en la República Mexicana. La UPC junto con la empresa realiza un diagnóstico y elaboran un programa de apoyo.

Sobre esta base, se proporcionaron los apoyos financieros para el desarrollo de los programas de capacitación y consultoría, mismos que involucran, estratégicamente, a los distintos niveles ocupacionales y áreas de la empresa y son llevados a cabo por consultores o capacitadores seleccionados por la empresario.

El promotor de la UPC realiza una labor de asistencia técnica y seguimiento a lo largo de todo el proceso

De esta forma el instructor y/o despacho se convierte en promotor de Cimo al facilitar la vinculación del Programa al empresario y colaborar en el proyecto de trabajo directamente.

Cimo ha establecido como mecánica operativa, que la identificación de necesidades de capacitación y/o de mejora sean diagnosticadas por el instructor o despacho Posteriormente , estos últimos elaboran una propuesta de intervención, que puede consistir en un programa de cursos, máximo, 10 al año, o de consultoría (esto sólo fue hasta el año 2000).

Realizada la propuesta se le presenta a Cimo y se programa una entrevista con el empresario o directivos de la empresa a fin de explicarle en qué consiste el programa, deberes y obligaciones.

Cimo recibe la documentación , la revisa y aprobada según los criterios establecidos, efectúa tramitación ante la STPS, quién autoriza el proyecto . El coordinador de la unidad asignado, le notifica al empresario y al instructor o despacho la aceptación y los montos del subsidio otorgado.

Paralelamente, Cimo efectúa una visita ocular para conocer las instalaciones de la empresa y conocer la situación real de la misma.

Se da Inicio al programa y conforme se desarrollan los eventos o etapas del proyecto, concluyéndose cada uno, se presentan los documentos requeridos para la tramitación de pago de subsidios hasta la terminación del programa.

El apoyo de subsidio de Cimo es anual para cada empresa, es decir una vez al año solamente se respalda a la empresa. La modalidad de apoyo está definida al inicio del año de trabajo en los montos a subsidiar.

Tales montos han decrementado desde su inicio a la fecha, con el propósito de que en la medida que se va promoviendo paulatinamente la cultura de la capacitación, y en su momento la consultoría, el subsidio tendría que ser menor .Ya que el empresario estaría mucho más consciente de los beneficios de invertir en estos rubros.

Esto último, es un tema muy controvertido, que sin ser mi propósito, en este capítulo discutirlo, si me es prescindible dejar asentado porque ha tenido efectos adversos a los originalmente perseguidos.

Quedando por replantear como consecuencia, infinidad de situaciones a las que han dado origen , afectando desfavorablemente a la misma modalidad educativa de la capacitación.

No obstante, esta cuestión no es tema del interés de la ST.P.S ni de Cimo mientras mantengan su postura de enunciar sus resultados numéricos como se esfuerzan en hacernos creer, como se ve a continuación:

"El programa ha crecido rápidamente en los últimos años: Mientras que entre 1988 y 1993 asistieron un total de 305 mil trabajadores a cursos apoyados por el CIMO, en 1994 el número ascendió a poco más de 150 mil, en 1995 a 368 mil y en 1996 a casi 550 mil. Para 1997, la meta establecida, es igual al resultado obtenido en 1996." (35).

No obstante, como profesionista en la materia de capacitación , me queda claro que el papel que jugamos, más allá de apegarse a intereses particulares , si es manifestar la oposición, que a secreto se comparte en el medio y nadie tiene el valor de expresarla por miedo al veto en la participación del mismo programa . Y es aquí dónde una vez más, incide nuestro papel como educadores, ese doble papel que ya se manifestó en el primer inciso de esta Memoria.

(35) México, STPS, Página Internet , www.stps.gob.mx , *Apoyos a la Capacitación, Cimo, apartado de Op.Cit* p.p 2-3.

EN QUE CONSISTE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO.

La Capacitación y el Adiestramiento consisten en transmitir a los trabajadores los conocimientos necesarios para hacerlos más aptos como personas en el desempeño de cualquier actividad, y particularmente, en hacerlos más diestros en la ejecución de su propio trabajo, mediante el conocimiento de su herramienta de trabajo y la mejor manera de utilizarla para sacar de ella el mayor rendimiento en un marco de seguridad.

En las empresas, independientemente del tamaño de la misma para su cumplimiento, lo primero que tiene que hacer es designar una comisión mixta, es decir, nombrar igual número de representantes del patrón y de los trabajadores. A la cuál se le llamará Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, quién estará a cargo de elaborar los programas de capacitación.

Si la elaboración y la aprobación de los programas de capacitación y adiestramiento es responsabilidad de esa comisión, en la práctica todo queda a cargo del patrón (por que es el que asignará el presupuesto correspondiente para efectuarlo). Los planes y programas deben ser elaborados, siguiendo en lo posible, los modelos que la propia Secretaría del Trabajo ha publicado en los medios que utiliza para su difusión y en el Diario Oficial.

Se recomienda que los planes y programas de capacitación , no sólo sigan el modelo de la Secretaría, sino que se ajusten a las reales necesidades de la empresa. En vista de que tienen un costo para la empresa, conviene que también tengan la utilidad que buscan esos programas, que es la mejora en la productividad y la ejecución más segura del trabajo por los obreros.

Toda empresa, cualquiera que sea su importancia, debe tener esos planes de capacitación y adiestramiento , y presentarlos con toda oportunidad ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los plazos están claramente establecidos en la Ley para la presentación de los programas.

Si se trata de una empresa que no tenga contrato colectivo de trabajo, el plazo consiste en los primeros 60 días de los años impares que, en la práctica, la Secretaría considera que deben ser hábiles. Es decir, si la empresa se estableció en el año de 1996 cuenta con un margen para presentar sus planes y programas de capacitación hasta el año de 1999, dentro de los primeros 60 días laborables del citado año.

Si se trata de una empresa que cuente con contrato colectivo de trabajo, los planes y programas deben presentarse dentro de los 15 días, también hábiles o laborales, que sigan a la fecha en que el contrato colectivo fue depositado en la Junta de Conciliación y Arbitraje. (36)

Por cierto, la Ley establece claramente que en estos contratos colectivos de trabajo deben hacerse figurar menciones claras sobre la elaboración de los programas y la obligación tanto de la empresa como de los trabajadores de cumplirlos.

(36) México, STPS, *Ley Federal del Trabajo*, 1996, Edit STPS México , págs. 457 . pp. 76 apartados 153 M.N.

Nunca debe perderse de vista que los planes y programas, para ser verdaderamente útiles a la empresa, deben tener reglas claras y precisas, y tender a mejorar la productividad del trabajo.

Cumplir con una disposición legal, en materia de capacitación al presentar los planes y programas y aún desarrollarlos hasta concluirlos no es complicado. La cuestión que puede serlo es que superaran su naturaleza de requisito para muchos empresarios, quienes, al visualizarlos de esta forma, actúan por consiguiente de igual manera. Es un hecho que existen profesionales e instituciones dedicadas a facilitarle la cobertura del requisito legal a la empresa.

Inclusive aún, a sabiendas del desembolso que implica sin proponerse objetivo alguno que beneficie a su organización. Lo más polémico, sin pretender ahondar mucho, es que tales profesionales e instituciones se presten al juego en busca de un ingreso al efectuar la tramitación. Este punto valdrá la pena retomarlo en las conclusiones.

CAPITULO I LA CAPACITACION EN MÉXICO.**EL CONTEXTO ACTUAL DE LA CAPACITACION**

Desde que se firmó el Tratado de Libre Comercio y se formaron los nuevos bloques económicos, es una situación generalizada en todos los países del mundo, que se hayan instaurado cambios en el mercado y en la economía. Lo que se ha provocado es un ambiente mucho más competitivo, con demandas crecientes de calidad, y de productividad.

La economía mundial pasa de un producto específico para cada mercado a un producto universal para que sea adquirido por cualquier consumidor sin importar su país de origen.

Theodorre Levitt (37) resume que se va a la estandarización global de los productos. Para ello se requiere transformar los mercados pequeños y expandidos en grandes mercados mundiales coincidiendo en una creciente competencia basada en la eficiencia productiva.

De manera inevitable hace que las empresas, intensivamente y sin voluntad propia, se vean inmersas en las nuevas reglas del juego a una fuerte competencia centrada en el precio, al incorporar una calidad superior y confiabilidad del producto, por el mismo que se paga.

Las combinaciones de precio, calidad, funcionalidad, modernidad serán las que marcarán las pautas de éxito en el mercado, porque se da por consiguiente, una preferencia o demanda por los productos que reúnan éstas.

Con el proceso de globalización, más los cambios políticos y económicos, desde el punto de vista comercial, el mundo se organizó en bloques económicos que en base a sus similitudes culturales y históricas, cercanías geográficas e intereses económicos se agruparon para intensificar su intercambio comercial como "un alternativa de desarrollo económico", quedando establecidos la Comunidad Económica Europea (CEE), Cuenca del Pacífico, Norteamérica, y Latinoamérica.

México ante las tendencias del Comercio Mundial, se ha visto inmersa en la Globalización de los Mercados, donde "podríamos definir este término como la estandarización de los productos, se trata de homogeneizar gustos, necesidades y preferencias de los consumidores en proporciones de mercados mundiales". (38)

Este marco mundial del mercado ha instado fuertemente a los gobiernos, empresarios, comunidad, sectores educativos, comerciales etc a replantear las estrategias y políticas con que viene desarrollándose su economía interna, para no quedarse fuera de las nuevas reglas del mercado y adaptarse a una velocidad de respuesta inmediata y asegurar sus posibles posiciones futuras.

(37) México, Nafinsa, "Mercadotecnia Internacional", *Serie de Documentos Técnicos*, No. 6, 1992. p.3-16.

(38) *Ibid*, p.4

El manejar la llamada "ventaja competitiva" (derivada de un adecuado plan de mercadotecnia, nacional e internacional en su caso, dónde en todos sus componentes se logren identificar los aspectos distintivos del producto o servicio, y promoverlos a través de una adecuada mezcla de mercadotecnia) trae como propósito , el tener un mejor lugar en el campo comercial . De hecho , la ventaja competitiva se define como estar o ir delante de otros , en una actividad o juego para obtener una ventaja o utilidad , que acredite a la empresa como tal en el gran escenario mundial o nacional.

La globalización ha promovido, a gran escala, las ideas, los paradigmas sobre la calidad y la productividad, como la única alternativa viable para arribar al desarrollo económico y anticiparse un lugar en el mercado.

En la realidad son muchos los factores que impactan en la vida de una empresa, sin importar su tamaño o clase y es el empresario, quién debe administrarla , en la orientación correcta con la idea o de sobrevivir o supervivir. Sobreviven en su mayoría, cuando sus esfuerzos empíricos y tensionantes les impulsan a seguir una inercia sin comprender qué sucede y tener una ingerencia o control sobre las mismas.

Superviven cuando han sido capaces de controlar el ritmo de la inercia y dirigen plenamente sus esfuerzos cotidianos de trabajo. Administrar un negocio significa algo más que abrir o cerrar una cortina todos los días, algo más que llevar un control de gastos, pago de impuestos etc. Administrar significa en su acepción más simple, la adecuada asignación de los recursos , bajo objetivos planteados, a fin de lograr la rentabilidad buscada en un mercado de libre competencia.

Dirigir un negocio lucrativo, es una tarea que se logra a través de una organización específica y adecuada al mercado. La búsqueda de la productividad como sinónimo de rentabilidad y ventaja competitiva , entre los empresarios se ha convertido en el anhelado incentivo del trabajo directivo.

La productividad se presenta como un medio para lograr esa mencionada rentabilidad, después de haberse infiltrado en el campo ideológico empresarial, y se perfila como resultado de la administración de recursos, aunada a la calidad , conforman la mancuerna de la panacea industrial. Pero, no se logra pasando por alto las implicaciones y la base de la realidad en que se dan. En nuestro país, como en la generalidad en el mundo, hay mucho factores que inciden primero para lograrla, luego mantenerla y continuarla (si se obtiene ,porque puede estar condicionada, también, por la incidencia de otros factores externos, que no siempre son controlables por ningún empresario ni por el mismo gobierno).

Entre los factores (46) que inciden a la productividad como en la vida de un empresa tenemos:

- Factores Tecnológicos.
- Factores Político Legislativos.
- Factores socioculturales.
- Factores Internacionales.
- Factores del Individuo por su idiosincrasia.

Desde el punto de vista de interacción entre factores como se plantean en la realidad, unos se dan simultáneos a otros y otros se complementan. No podemos hablar de que se nos ofrecen en orden. Sistémicamente interactúan y conforman una realidad en la que la productividad se encuentra inmersa. Por lo tanto la productividad , se sujeta al grado de impacto que entre sí confluye entre los factores al relacionarse.

Caracterizada por una orientación al mercado, las empresas productivas proponen lograr la productividad en este gran contexto de factores y se perfilan para formar parte del cambio , resultante en la interacción que se produce.

Calidad y Productividad la cuál, en términos generales, se caracterizan por la mejor utilización de todos sus recursos, destacando al factor humano, del que depende el éxito , en tanto se pueda adaptar a las condiciones cambiantes.

La STPS se ha encargado, en su carácter de versión oficial e institucional, de promover estas ideas. A partir de una postura sistémica como lo describe, en sus guías de Productividad y por otro lado los anexos de Capacitación . " Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral." (47).

La Calidad ha sido definida como " La calidad ... implica un proceso que se fundamenta ...Cumplir con los requerimientos del cliente...., Prevención: eliminar por adelantado las oportunidades de error , ...cero defectos... costos de calidad." (48) .

Concepto que como veremos es resultado de los puntos en común y prioritarios que señalan los exponentes del movimiento de la calidad., y que resumen como hacer bien lo que hagas a la primera .

La fundamentación del concepto de calidad como proceso, surge de una evolución constante , que como movimiento se ha infiltrado en nuestra sociedad , a las empresas a lo largo de los años , así como a las diferentes generaciones de exponentes y ha sido retomado por la que llamamos la " versión oficial" de la STPS sobre la capacitación, en un esfuerzo por vincularlas.

La capacitación aparece en el escenario de la calidad , como el resultado de la confluencia entre los puntos en común que tienen los exponentes de la calidad. Revisando la historia del movimiento de la calidad, encontramos que como especialidad ha recorrido un desarrollo propio y se han adoptado sus modalidades , en turno, por las empresas. Relevante es el hecho de que, paulatinamente fue concebida en un amplio marco de operación , es decir , que no sólo le competía a un individuo que la hacía de inspector , sino que era el resultado de todos los que trabajan en la empresa.

A su vez, los calidólogos que hicieron posible este cambio de concepto, apuntaron hacia la capacitación como un medio importante, a la formación educativa dentro de las empresas, para arribar a la meta de calidad y productividad.

(47) México ,STPS, *Aspectos Básicos de Calidad y Productividad*, Manual de Seminario Enero 1995 ,pp.3

(48) Ibidem p.8-9.

Deming, Crosby, Jurán, Ishikawa., cada uno con sus ideas particulares, y a su vez con aspectos en común, que sin pretender hacer un tratado de calidad, nos bastan sus ideas principales para apoyar el cómo surge la vinculación, en el concepto de la modernización, promovida por nuestro país, de la capacitación y de la calidad. Argumentos que han legitimado su asociación.

Acercándose un poco más a los mencionados autores antes citados, cada uno maneja una metodología específica, en la que nos centran la adopción de la capacitación como parte del proceso para lograr la calidad como la plantean singularmente cada uno.

Existen otras ideas que se derivan de las aportaciones teóricas de los autores mencionados, que a su vez, han servido de supuestos y argumentos, muy lógicos aparentemente, para continuar reforzando la relación que la capacitación guarda con la calidad. Todos los autores coinciden en que el cliente es la esencia o fondo de la calidad en un enfoque orientado al mercado.

Por otro lado, como se detecta entre los calidólogos, se asocia a la calidad y a la productividad de manera conjunta. No se puede dejar hacer referencia a una de ellas sin apelar de inmediato a la otra. Una es condicionante y requisito de la otra, y viceversa.

A la productividad, por su parte, se le han identificado factores para que se produzca: a) el factor humano, quién constituye el principal determinante de la productividad, pues de él dependen todos los demás factores que participan directamente en la producción. Es el "activo" más importante de la organización; b) El factor Maquinaria y equipo, su estado, su calidad y su correcta utilización; c) El factor organización del trabajo, complemento de los anteriores, que intervienen en el rediseño, la estructura de puestos y la autonomía relativa de los grupos laborales. d) El factor materias primas, las utilizadas en el proceso productivo, cuya importancia intrínseca en sí mismos, de la buena calidad de éstas depende, en cierta medida acortar el tiempo de la producción.

Se plantea que el concepto de productividad trasciende la mera relación operativa entre producto e insumo, sino que reporta un cambio cualitativo que permite:

- a) hacer más y mejor las cosas.
- b) Emplear más racionalmente los recursos disponibles.
- c) Participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos.
- d) Permitir una " más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en la misma de la sociedad.

La productividad, tiene varias acepciones y algunas de ellas apuntan que no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Una medida del buen manejo entre recursos y los resultados deseados.

Otras definiciones señalan que ó son los bienes y servicios producidos por unidad de trabajo, capital ó ambos ó que es la relación entre determinada producción y los medios utilizados para producirla.

Otros la señalan como ,a la productividad laboral, como la relación entre la producción o valor añadido en la producción y la cantidad de recursos humanos (trabajo) utilizada, teniendo en cuenta el costo de alquilar aquellos recursos por el período de actividad considerado. Puede expresarse en términos físicos, valores monetarios o como índice.

En todos los casos se reporta un sentido básico sobre la productividad, la conjugación de los factores que la componen para traducirse, dependiendo la fórmula que se quiera para ello, en resultados. Que como se verá, desde el punto de vista metodológico más adelante, se asientan en enfoques funcionalistas y en su caso más pragmático, sin olvidar el predominio del factor económico en la búsqueda de tales resultados, con los respectivos aspectos que les son propios

El enfoque de procesos , la teoría de sistemas es el marco en el que se sostiene la productividad y la calidad donde se sustenta que " todo trabajo es un proceso" tendremos una justificación que soporte que las personas integrantes formarán parte, cadenas unidas entre sí para lograr los propósitos del negocio en la satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, nos indican , que se relacionaran los procesos en los sistemas y los subsistemas con sus propios procesos. De esta manera es como se van formando las cadenas cliente-proveedor y en las cuales una misma persona puede tener ese doble rol. Lo que posteriormente se definió como cliente interno y cliente externo.

Para cubrir los requisitos de calidad se deberán satisfacer las necesidades del cliente, y en la medida que se logre que esté satisfecho, en esa proporción se habrán cubierto los requisitos de calidad. Para ello requiere de:

1. Definir específicamente con qué características debe contar el producto o servicio a proporcionar. (el rendimiento fiabilidad, conformidad, utilidad, estética, calidad percibida etc) .
2. Negociar con un enfoque de " ganar - ganar " en esa interrelación.
3. Retroalimentar sobre los resultados (mejoras o desviaciones) que se presentaron durante el proceso
4. Corregir desviaciones y prever que no vuelvan a suceder

En este marco sobre la productividad, se plantean los siguientes supuestos como resultante de cumplir con los requisitos:

- Se organiza de mejor manera los tiempos y actividades en el proceso.
- Se evitan desperdicios de recursos materiales y naturales.
- Se ahorra tiempo y esfuerzo lo que se traduce en un mayor No. de usuarios o clientes atendidos o mayor número de actividades, funciones etc realizados correcta y eficientemente en menos tiempo.
- Provoca sentimientos de orgullo personal sobre los resultados obtenidos "y elevará nuestra CALIDAD PERSONAL." (49)

(49) México, STPS, *Aspectos Básicos de Calidad y Productividad*, Manual de Seminario Enero 1995.p.21.

De los anteriores supuestos, se originan nuevos, en relación a las actitudes de las personas en tanto la calidad trasciende y arriba a la categoría de " Valor ", porque "...genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. La calidad consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos." (50) .

Y de ahí, deriva la idea de que una organización que opta por mejorar la calidad de sus productos o servicios, estará incrementando su productividad.

Así entonces, la capacitación es conceptualizada , en este enfoque estructural-funcionalista e inclusive pragmática y utilitaria, través de la productividad y la calidad ; se convierte en un medio idóneo que contribuirá en una organización que opta por obtener mejores ganancias, eliminará reprocesos, retrabajos y desperdicios. Y mejorará el ambiente laboral, al incidir ésta en las actitudes de los trabajadores.

La capacitación entonces, forma parte de la panacea industrial, ya comentada, pero a su vez se vuelve sujeto de la calidad. Es decir, que a sí misma como subsistema, se le considera dentro del enfoque sistémico, que a su vez deriva en la planeación estratégica , y tiene que asumir características propias dentro de la búsqueda de calidad del mismo proceso capacitador.

En este sentido, la capacitación funciona como un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el recurso más importante de cualquier organización: el humano. Y siendo más concretos, la STPS nos refiere que " La calidad y efectividad de la capacitación se ve reflejada cuando los objetivos que debe alcanzar contribuyen al logro de los objetivos y cumplimiento de la misión de la organización.", que se orientará al mantenimiento de la fuente de trabajo bajo el esquema de la productividad.(51)

La capacitación debe buscar en este conjunto de ideas, incidir en la metas perseguidas por la empresa , dónde se juega un doble papel porque el cliente será la misma organización y el trabajador . La capacitación se orientará a promover toda clase de procesos de cambio requeridos en el personal que favorezcan a la empresa.

Por lo que cobrará un sentido de 'producir' personas, como si fuera un proceso productivo el formarlas.(La aclaración es una observación personal).

Producir bienes o servicios, cabe señalar, no es lo mismo que producir personas como se cita arriba, con las especificaciones técnicas requeridas por la empresa... , hay una comparación que no procede si cambiamos el enfoque sobre la persona humana de que no es un "producto inacabado".

La premisa o idea generalizada sobre los beneficios de la capacitación , a sí vista , por el enfoque funcionalista, se traduce en que la capacitación que cuenta con atribuciones específicas, supuestos o premisas inherentes a estas mismas atribuciones, que le permiten "... solventar problemas de baja productividad, altos costos e insatisfacción de las personas usuarias del bien o servicio ofrecido, cuando se satisfacen las

(50) México, STPS, *Aspectos Básicos de Calidad y Productividad* , Manual de Seminario Enero 1995.p.18.

(51) México, STPS, www.stps.gob.mx *Apartado Apoyos a la Capacitación , Sistema Integral de la Capacitación* 28 págs, p.1 La Capacitación , entendida como proceso de perfeccionamiento y formación de adultos, es conceptualizada como " El proceso capacitador " que se integra por etapas, cuyo objetivo es "... propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades de las personas que desempeñan un puesto de trabajo."

necesidades del cliente, se cubren los requisitos de calidad del proceso capacitador." (52)

Al concepto de calidad se le aplicó el atributo de Valor, la capacitación igualmente participa de esta denominación en tanto se visualiza que " ... generan actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo." (53), que promueva necesariamente las ideas de que todo está bien, niegue los conflictos de intereses y favorezca deliberadamente una ideología funcionalista, a la que deba pasivamente, y forzosamente oculto, adaptarse.

De ahí que la capacitación, debe ser planeada estratégicamente en cuanto a la formación de recursos humanos, lo que la ubica en un medio que asegure la ideologización, empezando por el propio proceso de capacitación , lo que asegurará el desarrollo y superación de los trabajadores. El cual según la Educación Permanente, continuará con o sin planeación estratégica. Lo que se denota aquí es la manipulación intencionada del proceso.

Es muy interesante el papel y atribuciones que se le asignan a la capacitación laboral por el mérito de reconocer la necesidad de formación dentro de las organizaciones. La asociación que se formula en cuanto a las premisas o supuestos que parece compartir de la productividad y la calidad, parecen incorporarse a una visión muy específica de la capacitación.

Visión que formula la reproducción de las circunstancias sociales y económicas, y dónde el capacitador forma parte de este papel reproductor. Temática que se ampliará en el apartado del rol del instructor.

La Capacitación , entendida como proceso de perfeccionamiento (54), en cuanto a formación de adultos, en otro enfoque , nos permite direccionar el proceso de formación desde la necesidades del adulto y dirigirlo a la acción. Dónde lo que se busca es el perfeccionamiento permanente , la reflexión y la actitud crítica y solucionadora de problemas de su entorno, sin negar las contradicciones que subsisten en un sistema económico , social y laboral como el nuestro.

Así mismo, se plantea que el individuo encuentre las soluciones, no se le persuade a que interiorice o se convenza de ideas , o se le manipule abiertamente para que porte ideas y paradigmas con valores que no sean los propios. Se promueve que se responsabilice de sus actos en un contexto.

La capacitación no es una panacea ni el instrumento único responsable de la ideologización , como se vio ; sino un medio que nos facilite la apertura en la búsqueda de opciones creativas y novedosas. Tanto individualmente, como en el grupo de trabajo. Un ejemplo son algunas cooperativas que han participado en el mercado laboral y mantenido una posición competitiva.

(52) México, STPS, www.stps.gob.mx *Aparrado Apoyos a la Capacitación , Sistema Integral de la Capacitación* , Op. Cit , págs 15, pp.1 ; *Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación* p.p 1-6

(53) México, STPS, *Aspectos Básicos de Calidad y Productividad*, Op. Cit. Pp.6-10

(54) Kurb, M, *La Consultoría de Empresas, Guía de la Profesión*, México, 1968, Edit. Limusa, págs.384 Edición original de la Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra. p.7-19

La capacitación como proceso de perfeccionamiento y un servicio profesional , no se limita a un tipo particular de organización o de economía.(porque sus esferas de acción son las laborales, económicas etc.).

En cualquier caso, tiene un papel " de actuar...., con responsabilidad por la calidad e integridad de su 'intervención' ; los clientes asumen la responsabilidad que resulten de dicha 'intervención' o consejo..." (55).

Se entiende como un proceso... de ayuda apropiada , dónde *no* se proporcionan soluciones milagrosas; "...es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre clientes y consultor /instructor son por lo menos tan importantes para el resultado final..." . (56) aunada la participación de los trabajadores de toda la organización.

El capacitador, no se libera de esta responsabilidad, de manejar la integridad en sentido ético de su función y no solo en sentido ideologizador en el que se persuade y se tratan de que se interioricen contenidos .

Entendemos que "la capacitación implica un proceso de enseñanza/aprendizaje dirigido a grupos o individuos con el objeto de que obtengan conocimientos y desarrollen habilidades , destrezas y actitudes que les permitan realizar en forma óptima ciertas actividades para el logro de determinados fines.

El campo de la práctica de la capacitación se circunscribe a las actividades productivas o de trabajo que los individuos o grupos desempeñan en su contexto social (consideración del entorno en espacio y tiempo)." (57) . Este enfoque, "contextualizador" que se le atribuye tiene el mérito de darle un sentido social, que no se encuentra en otras definiciones de capacitación, según las versiones y discursos oficiales, este punto se amplía en el siguiente inciso 1.3.

Y además, permite que se ubique desde el punto de vista de la educación de adultos , planteando el proceso educativo desde las características del aprendizaje significativo, entendido como " la asimilación de conocimientos con sentido. Los conocimientos que se adquieren son revisados y analizados para conocer cuándo y en qué situaciones pueden ser utilizados

Lo que conduce al empleo de metodología que puedan direccionarse, en un sentido no solo de reproductor del sistema, si el instructor lo tiene claro en sí mismo primero, porque cabe la opción de que emplee técnicas , métodos etc, lo que requiera, con el fin de lograr que el participante actúe en su realidad.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

(55) Kurb, M, La Consultoría de Empresas, Guía de la Profesión, México, 1968, Edit. Limusa, págs.384 Edición original de la Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra. p.7-19

(56) Ibidem, p.8

(57) México, Nafin, *Manual del Taller de Formación de Instructores Empresariales*, Rosa Carballo, y María Gilardi e Irene Duch México 1989 , págs 42 , pp.35

Lo que nos da pie a retomar , entre otros, a Norman Maier (58), quién nos refiere a la capacitación como el proceso de formación en la industria, el entrenamiento propiamente como lo maneja dicho autor. Para él , existen una diversidad de actividades de entrenamiento que apelan a diversos tipos de aprendizaje implicados. Lo que nos facilitará entender que así como existen diversos tipos de aprendizaje y métodos, al personal de una empresa, se le puede enseñar a que asuman actitudes solucionadoras de problemas.

Que serán la base de la metodología que apoyaremos en la investigación y se revisarán en los siguientes incisos, y que no se vinculan a una capacitación domesticadora. Entendida ésta, en la principalmente se persuade y fomenta la introyección de contenidos únicos. Y en la que el papel que juegue la capacitación, sea la de favorecer un sentido crítico de identificación de situaciones problemáticas, de reflexión y libre elección para la acción.

(58) Maier ,R.F , Norman, Psicología Industrisl, Edit.Riaip, Madrid 1955, págs.634, p.322.

MARCO METODOLÓGICO DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS EMPRESAS .

Desde un punto de vista muy práctico la STPS ha instalado en su página web los trámites que se deben realizar como para cubrir la normatividad establecida en el Artículo 153 para las empresas.

Cabe aclarar que la STPS en el periodo de 1978 al 1989 su difusión no era tan accesible a los empresarios. Se recorría el mismo camino que con las normas y leyes de otra índole acudiendo a la dependencia, Cimo en sus Unidades etc.

La mayor difusión se realizaba a través de las Asociaciones, Cámaras y Despachos o profesionistas independientes relacionados con la capacitación. Las guías técnicas con que se contaban para facilitar su tarea al empresario o al especialista lo constituían pequeñas publicaciones gratuitas y muchas más, en publicaciones que estaban al alcance de las personas que pertenecían a la STPS, o habían tomado cursos en Armo, Cenapro, Dirección de Productividad.

También, había una biblioteca que facilitaba la consulta de materiales a los interesados, películas etc. No existía una metodología o los elementos normativos y metodológicos de la Capacitación, como los existentes hoy en día, elaborados como lo son las Guías Técnicas de Productividad y Calidad, así como las de Capacitación con la finalidad de dotar de la metodología adecuada a los responsables de la Capacitación e implementarla en las empresas.

La metodología era una responsabilidad del titular a cargo de la capacitación en las empresas y a la formación que en capacitación hubiese adquirido el especialista. Se contaba con toda la información, dispersa sobre calidad, capacitación, metodología etc sin que fuese factible encontrarla como hoy es presentada, a través de las mencionadas guías técnicas.

Esto propició un juego de libre competencia con la misma capacitación, por un lado y por otro, la pérdida de seriedad y credibilidad entre los profesionales de la capacitación. De hecho cuando fue el boom, mencionado en 1978, surgieron muchos tipos de capacitadores quiénes hicieron y hacen todavía de la capacitación, un evento de actuación, drama y comedia. Instructores reconocidos en el medio que disfrutaron con los sentimientos que generaron y manipularon sin cuidado ético durante un curso.

Así mismo, instructores y despachos que se encargaron y encargan todavía, de recomendar la impartición de cursos, que no necesita una empresa con la finalidad de contar con un programa de capacitación que satisfaga sus expectativas económicas, no las del empresario.

Es decir, que en la detección de necesidades, al ser tan ambigua en su método y técnicas de aplicación, promovió trabajos serios y otros distancrados inclusive de la educación misma.

Con ello surgieron catálogos de cursos impresionantes y todólogos en todas las materias a impartirse dentro de las organizaciones. Se sucedieron muchos más eventos, como la apertura a tantas teorías y corrientes de pensamiento existiesen combinándolas sin criterios ni orientación curricular, pedagógica o didáctica.

Se desgastaron la credibilidad y los beneficios de la capacitación al prometerse resultados a los empresarios de un tipo y generarse una movilidad, rotación y pirateo de personal capacitado por otras empresas. Quedándose la empresa que había invertido en su personal, descubierta.

Por otro lado, la formación de especialistas en capacitación se encontraba en manos de las instituciones capacitadoras, despachos o universidades a nivel de cursos. No existía una línea uniforme o homogénea en la práctica.

De 1996 en adelante, la información que llegó sobre calidad, procesos de mejora continua etc, empezaron a teñir la esfera de la capacitación comenzando a orientarse a sus metodologías y en el esfuerzo particular de los actores escudriñarlas y tratar de aplicarlas.

La STPS por su parte, se mantenía más informada y actualizada al interior de sus estructura y entre los miembros que coordinaban la capacitación en sus diferentes instancias. Organizaba e impartía eventos que los formaran, dotándolos de los elementos técnicos más innovadores y poder desempeñar la función adecuadamente.

En muchos casos, se hicieron extensivos estos eventos a los representantes de las cámaras industriales y de comercio, a las asociaciones y a sus oferentes más cercanos en servicios de capacitación y consultoría, que no constituían el grueso de la población del grupo de capacitadores.

Sin embargo, para sorpresa de la STPS, muchos profesionistas, que no participaron de esos eventos, por las razones que sean, se habían inmerso en el mundo, entendiéndose como conectarse internacionalmente con el movimiento de la calidad y la productividad y otros, por otros medios, que en muchos sorprendieron en su preparación a la misma STPS.

No obstante, no era del todos compartida la metodología como un conocimiento abierto y expuesto al público interesado, sino como las fórmulas de éxito en el trabajo de quién las manejaba e hizo de ellas su trabajo. En teoría, todos hablaban el mismo lenguaje, todos se entendían y sabían hacia dónde se dirigían en materia de capacitación y consultoría.

No fue sino hasta 1999, 2000 que aparecieron las Guías técnicas, en la STPS y durante 1995 el Promap, que veremos más adelante, dónde queda asentado un esfuerzo sistemático sobre la metodología aplicable a la capacitación.

La Guía técnica denominada elementos técnicos y normativos de la capacitación se organiza desde la planeación de la capacitación, para obtener los beneficios de la misma y el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispongan los empresarios, inclusive, la guía está dirigida al empresario propiamente.

Se propone se inicie con un Diagnóstico situacional de la empresa que refleje la situación actual de la misma y se formulen sus fuerzas y debilidades así como:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.

- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen. (59)

Así mismo , nos refiere que el plan de capacitación, permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización. Nombre, dirección, registro ante el IMSS y RFC, etc.
- Puestos de trabajo a que se refiere.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Tiempo en que será desarrollado.
- Prioridad de los eventos a desarrollar .
- Eventos a realizar.

Del plan derivan los programas y se cuentan con varias opciones para efectuar dichos planes y programas como serían :

- Capacitar al interior de la empresa.
- Capacitar fuera de ella.
- Capacitar por conducto de personal propio debidamente formado.
- Capacitar a través de instructores externos contratados especialmente para determinados eventos.
- Capacitar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Entre los otros aspectos metodológicos a cuidar señala:

- a) La preparación de los cursos en cuanto a los participantes, del evento, del ambiente,
- b) La ejecución misma de los cursos o desarrollo del programa.
- c) La evaluación del evento, participantes, instructor, del coordinador.
- d) El seguimiento y la expedición y registro de las constancias de habilidades laborales.

Toda esta metodología apuntando a la operación del proceso capacitador con el propósito de estandarizar las acciones a seguir, sus pasos y modalidades, al dotar de una metodología que sirviera de plataforma a todo tipo de empresas. El énfasis normativo 'institucionalizaba' a la capacitación misma promoviendo una cultura de capacitación vinculada a los supuestos , ya vistos de calidad y productividad que en ese momento, eran incuestionables y aceptados en su totalidad. Por lo que los que instructores, coordinadores de capacitación, empresarios e instituciones capacitadoras , entre otros, daban por hecho que su trayectoria y desempeño recorrería el mismo sentido, el mismo papel dado al espíritu de cambio y modernización al que estaba sujeto.

Por lo que era incuestionable plantearse que la capacitación no representaba la panacea a los problemas del mundo empresarial. Se produjo una sacralización y mito que se difundió ampliamente y se obtuvo el consenso de mantener oculto y cuidar que así siguiera, las diferencias en el seno de la sociedad , las cuales tenían su justificación en las diferencias de clase, formación y a la actualización. La empresa buscaría su modernidad y la capacitación sería un medio para lograrlo.

MARCO METODOLÓGICO DE LA CAPACITACIÓN PARA INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.

Por lo que se refiere a las instituciones gubernamentales se creó el Programa para la Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, (60) dónde se establecen los objetivos generales , las líneas de acción y estrategia para impulsar un decidido movimiento , dirigido a analizar y mejorar la función pública. Siendo la capacitación uno de los mecanismos que sustentan los procesos de cambio y mejora que requieren las instituciones. Constituía el modelo institucional a seguir y se complementaba con la disposición de capacitar desde el punto de vista legal, así como por formar parte del movimiento de calidad nacional y mundial.

La modernización es la idea rectora del programa, la que se logra a través del Proceso de Mejora, el cual se adecua a las instituciones gubernamentales con la idea de promover el cambio en el funcionamiento y servicio de las mismas instituciones.

Teóricamente, constituye un modelo excelente, que reúne una metodología completa y promueve un enfoque eficientizador, ausente en las instituciones de gobierno. También representa una innovadora línea de acción, hasta entonces no empleada por el sector.

El programa tuvo aplicación a todas las entidades gubernamentales y paraestatales por indicación de la Contraloría Con el propósito de proporcionar a los responsables de capacitación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal un esquema metodológico para planear, operar y evaluar las acciones de formación y capacitación de los servidores públicos, se propuso la implantación de un Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC), que permita ajustarse a la situación actual que prevalece en las instituciones.

Donde la capacitación cumplirá la función de apuntar al mejoramiento del desempeño y apoyar a los objetivos de las instituciones. El Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC) propone la versión similar a de la STPS de una forma más acabada y sistemática. Refuerza el ambiente contextualizador que la envuelve, la temática de la modernización, y perfila una nueva dimensión del uso de presupuestos de capacitación más articulados, congruentes , y con un espíritu de calidad hacia la mejora continua.

En un primer esfuerzo por promover una cultura de calidad, de medición, de mejora y de servicio público.

60) México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Unidad de Desarrollo Administrativo, *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000* , págs 28, pp.3

La Capacitación tal y como se ha desarrollado en nuestro país, a través de un marco jurídico, se ha generalizado como medio para lograr ciertos propósitos formativos por una parte, e ideológicos y con implicaciones metodológicas por otra. Así mismo su impacto ha afectado por igual a empresas de todo tamaño o sector, privadas o gubernamentales.

En este último punto me refiero a que la práctica de la Capacitación no está ajena a la problemática del método de las ciencias sociales, cuestión que veremos en el capítulo 1.4.

Las modalidades o tipos que la capacitación ha asumido, desde su aparición, se han venido a compactar, independientemente del tamaño, sector o tipo de empresa en la noción de la planeación estratégica de la capacitación (como respuesta las nociones administrativas imperantes de la operación de un negocio); y quizás la variante más significativa es la del tipo de instructor, - si admite diferenciación - , por el tamaño del negocio en el que trabajará.

Una empresa grande, por lo común, en plazos y a más largo tiempo, pueden identificarse los resultados provocados por ciertas acciones, incluidas la de capacitación. Porque intervienen muchos procesos y/o personas, dependiendo la naturaleza de la intervención (como se le conoce).

En el caso de las gubernamentales, en muchos casos, estos resultados pueden no presentarse nunca, por el tipo de administración; generándose desmotivación y más inconformidad. O porque sólo aparentan que hacen para no ser despedidos, pero en el fondo no aplican, de nada sirve.

En las empresas medianas, pequeñas y micro, pueden ocurrir los dos casos anteriores: si los resultados se dan, es a más corto y mediano plazo; se nota en toda la organización. Si no se dan, ocurre lo mismo que en las gubernamentales.

La diferencia es esa " rapidez " con que se perciben los cambios y las consecuencias en toda la organización; lo que demanda un análisis de la situación de empresa (diagnóstico de Fuerzas y Debilidades) completo. Es decir un conocimiento más a fondo del funcionamiento de la misma. Diagnóstico que en una empresa grande privada, será efectuado por un especialista o consultor externo ó bien a través de la planeación estratégica realizada en su interior por sus directivos.

En este último caso, el instructor recibirá muy específica la necesidad de capacitación. Sin mayor problema. Cuando un instructor no recibe información precisa de un diagnóstico previo de la organización en una Pyme, se diferenciará del instructor que domina su especialidad e imparte capacitación, sin conocimiento del funcionamiento de la empresa, del instructor o especialista que posee una visión completa de la operación, y trabaja en correlación a los factores reales identificados.

Además un instructor especializado en su tema o área, diagnosticará las necesidades en relación a su ámbito; y en la medida que una empresa es más grande, el efecto de la especialización es mayor y más compleja. En tanto es más pequeña la empresa, más generalista es, hay más multifuncionalidad en las tareas y responsabilidades, porque solo se requiere de un determinado número de personas que sepan hacer más.

Por ello, se hace necesario hablar de los Instructores Empresariales, cuyo enfoque está muy dirigido hacia la micro, pequeña y mediana empresa en relación a su especialidad. Y aunque comparte, metodológicamente y didácticamente una formación similar, ofrece diferencias por su esfera de acción.

CAPITULO I

LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

I.3

**FORMACION DE INSTRUCTORES
EMPRESARIALES ESPECIALIZADOS.**

Cuando hablamos de Instructores Empresariales estamos haciendo referencia al Instructor cuya tarea pedagógica y formativa está orientada al empresario de la micro, pequeña y mediana empresa, hoy en día PYMES y es importante por ser nuestro ámbito de trabajo.

Hoy en día al empresario se le designa con la palabra Emprendedor, con la que se designa al dueño de un negocio determinado; aclarando, que la diferencia que se menciona arriba, respecto a los instructores empresariales, estriba en el tipo de participante de los cursos, orientados a enseñarle a dirigir o manejar aspectos específicos de una empresa. O mejor dicho a formar un Perfil Empresarial.

Esta capacitación no se limita a cubrir necesidades aisladas, sobre una especialidad contable o financiera etc, sino a desarrollarle la visión de negocios. No es un programa de capacitación que se dirija a formar cuadros administrativos u operativos en necesidades manifiestas o no de la empresa, aunque cabe la posibilidad de su adecuación.

De hecho, trabajan conjuntamente el instructor "tradicional" de Capacitación Laboral, que imparte materias específicas y cursos en varias temáticas y los instructores Empresariales, dirigidos a los empresarios.

Esta es una distinción de fondo, no solo de forma porque los requerimientos que se presentan en cuanto a sus necesidades, difieren de un empresario, al personal administrativo u operativo de la organización de la cual forman parte. Sus expectativas se orientan en sentidos opuestos aunque converjan en la misión de la empresa.

Tampoco es una distinción casual o que pueda compararse con los instructores que se dedican atender el mercado del nivel directivo, porque normalmente se abocan a las grandes organizaciones, y en muchos casos, ni siquiera son los dueños de éstas, ni representa el negocio su patrimonio personal, no corren los mismos riesgos de triunfo o fracaso. Es decir, que existe una diferencia real en cuanto al mercado de adultos en el proceso de formación.

Nacional Financiera fue pionera en este rubro muy específico, en México, ha desarrollado programas desde los diferentes gobiernos de la república en turno desde el sexenio López-Portillista, De la Madrid, continuando con el de Carlos Salinas de Gortari y posteriormente con Ernesto Cerdillo para que el Estado Mexicano amplíe las oportunidades de crédito, capacitación, acceso tecnológico y mercado de valores para las PYMES.

Ha desempeñado un papel importante en el sistema financiero mexicano apoyando a más de 500,000 empresas lo que "refleja la trascendencia del

cambio profundo en la forma de operar la institución, y sobre todo, del rescate de la capacidad del Estado en la promoción del Desarrollo" (61) .

Nafinsa en su calidad de promotor del acceso al crédito, a través de sus intermediarios financieros, crea en una primera instancia los Negocentros y a su vez, la primera versión del Programa de Desarrollo Empresarial formado por la Colección de Temas de Administración para Microindustrias, las cuáles constituían una Guía para el empresario en el manejo de su negocio.

Estas fueron acciones concretas que se desarrollaron, después de un diagnóstico empresarial realizado , ante el comportamiento del empresario frente al otorgamiento del crédito; por la falta de una cultura de pago, por un lado, y por otro a fin de poder garantizar el empleo adecuado de los recursos otorgados mediante una correcta administración de los negocios. Circunstancia que surgió de haber estado en contacto con las PYMES e identificar que los dueños de estos negocios , tampoco tenían una formación previa para manejar sus negocios.

Se señalaba que los empresarios eran un grupo de emprendedores que si por suerte corrían con éxito , habían descubierto la clave del negocio y , de suerte contraria, este no funcionaba hasta su colapso y cierre.

Este representaba un riesgo, debido a que en el caso del mal funcionamiento del negocio por la negligencia del empresario y falta de cultura de pago, formarían parte de la cartera vencida.

Nafinsa apoyo un diagnóstico sobre la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas, encontrando que el 98% del total de los establecimientos de transformación eran PYMES (114 mil) , absorbían el 49% del personal ocupado del sector (1.6 millones) y aportaba el 43% del Producto manufacturero.

Además, más del 60% se localizaba en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos. (62).

Así mismo se identificó las características que guardaban en común las Pymes:

- La marginación de las empresas pequeñas respecto a apoyos institucionales.
- La incapacidad para acceder al crédito por falta de avales y garantías.
- La propensión del empresario al trabajo individual y poco interés por los trabajos en común.
- La limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala.
- Los bajos niveles de organización y de gestión.

(61) México, "Política Económica", *El Mercado de Valores : Publicación mensual de Nacional Financiera*, S.N.C No.6, 1994.págs 74, pp.3

(62) México, " Política Económica" *El Mercado de Valores : Publicación mensual de Nacional Financiera*, S.N.C.No.6 . Op. Cit. p.4 .

- La escasa cultura tecnológica y resistencia a incorporarse a la tecnología.
- La obsolescencia de maquinaria y equipo.
- La tendencia a la improvisación.
- La restringida participación en los mercados y limitadas condiciones de seguridad.
- Carencia de personal calificado y mínima participación en programas institucionales de capacitación (normalmente dirigidos a obreros y trabajadores).
- Deficiente abasto de insumos y carencia general de estándares de calidad adecuados. (63)

Como estrategia, en el marco de la internacionalización de la economía, se planteaba en el Programa de Gobierno de 1991-1994 , la estrategia de mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial, lograr acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado internacional. Mejorar la calidad e impulsar programas de capacitación gerencial y de la mano de obra.

Se delimitaron acciones de promover la modernización asignando a las dependencias gubernamentales , entre otras la búsqueda de apoyos para generalizar el uso de tecnología, tratar de vincular la demanda de servicios tecnológicos a la actividad económica, la adquisición, asimilación, adaptación e innovación de métodos de control de calidad y tecnológica, construcción de prototipos, así como el desarrollo de normas oficiales mexicanas - en especial para el aseguramiento de la calidad- , desarrollo de tecnologías de reciclaje, y aprovechamiento del extranjero de los diferentes organismos mundiales (entre otros, OIT etc) .

Se perfilaron a la Calidad Total, Gestión Empresarial y Capacitación entre otros, las fuertes líneas de acción que permearían la creación de una estructura que se promoviera en el ámbito laboral y, social y educativo.

La cultura de calidad de establece como una "... medida permanente de superación a cargo de todo el proceso productivo ... y con tal fin se establecerá el Premio Nacional de Calidad para PYMES..."(64)

En dicho Programa se asigna la responsabilidad a Nafinsa , entre otras, en colaboración con las entidades de fomento públicas y privadas , a " impulsar las actividades de expansión industrial, a nivel regional. En especial se reforzará la capacitación y asistencia técnica para el manejo del crédito y se facilitará a las industrias micro y pequeñas la contratación de despachos y consultorías que presten servicios contables, legales y administrativos " (65) , lo que favorecería la creación de la Red de Capacitación, Consultoría y Asistencia Técnica.

(63) Ibidem p.4-5.

(64) México, " Política Económica " *El Mercado de Valores : Publicación mensual de Nacional Financiera*, S.N.C, No 6 . Op. Cit. P 8 .

(65) Ibidem p. 9 .

En la practica , Nafin sujeto el otorgamiento del crédito a condición de tomar la capacitación primero, y como parte del crédito mismo. Ya existía una política previa en cuanto a la capacitación, como parte de otro de sus programas, dónde desarrolló la Colección de Temas de Administración para Microindustrias, que incluía Principios de Administración, Análisis de Estados Financieros, Manejo de Personal, Control de Calidad, La Contabilidad en la Empresa, Desarrollo de la Microempresa, La Empresa y el Microempresario, Producción y Costos , Fuentes de Financiamiento y su obtención y el Manual de trámites de la empresa., y para el instructor se recomendaba La aplicación del Método de Casos en la Industria Mediana y Pequeña (Publicaciones Nacional Financiera).

Y es en el sexenio de Salinas de Gortari, dónde esta versión de Apoyo de la Capacitación se renueva a través del Programa de Desarrollo Empresarial, vigente todavía, con la Colección de Temas Gerenciales con el mismo propósito de formar el perfil Empresarial. Acorde al Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994.

En una primera etapa de 1991 a 1994, se desarrollo a través de los mismos Intermediarios financieros, como parte de sus obligaciones el contar con instructores formados y avalados por Nacional Financiera, quiénes se encargarian de formar a los empresarios de las PYMES.

Así mismo, crea una Red de Asesores Técnicos, Consultores y Capacitación bajo los mismos criterios formando a los especialistas en su orientación principal: formar el perfil empresario y eliminar a los denominados changreros.

El Propósito General del Programa del Prodem es que se generara un perfil empresarial entre los empresarios a fin de que fueran más competitivas dentro del mercado. Utilizando para ello, la capacitación en áreas específicas de la empresa como Administración , Mercadotecnia, Contabilidad, Finanzas, Producción y Recursos Humanos , tanto como material de Autoestudio y para impartirse en aula.

Dicho programa tuvo una duración de 144 horas distribuidas en 6 módulos de 24 horas cada uno. La elaboración del contenido programático estuvo a cargo del ITAM y el Instituto Tecnológico de México, programando colecciones modulares en cada una las áreas de especialidad.

Por último, vale la pena señalar, por el enfoque que estaba dando la política del país dentro del ámbito de las acciones de Calidad y Productividad de las cuales emprende Nafin como el financiamiento de Proyectos con elegibilidad automática (los de Calidad y Productividad) , porque eran los que se podían integrar al financiamiento y se dirigían a mejorar los niveles de eficiencia y calidad en las empresas o a reducir el índice de riesgos.

Ejemplos representativos son los proyectos de Implementación de sistemas y programas de calidad, mejora de productividad, ahorro de energía y desarrollo de proveedores., Capacitación de Directivos, gerentes y operarios., Elaboración de Diagnóstico y manuales, contratación de expertos, búsqueda de información y documentación., Implementación de sistemas : JIT, MRP,CAD, CAM ETC., Adquisición de sistemas de calidad para la mejora a la productividad., Todos los sistemas desarrollados por firmas de especialistas como Infotec, Mc Kinsey, Arthur Andersen, Phill Crosby etc son financiables. Etc.

Como puede apreciarse todos los esfuerzos del programa de gobierno se dirigieron a apoyar la temática de la modernización que venía desarrollándose. Adopta el carácter del momento histórico en el que surge y se concreta en crear la infraestructura necesaria que se vislumbra necesaria para enfrentar los retos del mercado.

En cuanto a la formación de Instructores Empresariales se estableció tener de base la colección del Prodem, el programa modular , mencionado. Para ser un instructor empresarial se requería contar con una especialidad en alguna (s) de la(s) área (s) y cursar el FORI (Formación de Instructores Empresariales) , dónde se formaría pedagógica y didácticamente al futuro instructor y se asegurarían de aplicar las colecciones modulares acorde a la estructura de los mismos.

Quedando exclusivamente en manos del instructor adecuar y actualizar la información según las necesidades de los participantes, por su giro, especialidad, condiciones geográficas o por modificaciones de las leyes, reglamentos , aspectos fiscales y niveles.

El FORI, Formación de Instructores Empresariales , conceptúa a la capacitación de la siguiente forma acorde al esquema en que se encuentra inmersa en nuestra realidad como sigue:

"La capacitación implica un proceso de enseñanza/aprendizaje dirigido a grupos o individuos con el objeto de que obtengan conocimientos y desarrollen habilidades y destrezas que les permitan reconocer en forma óptima ciertas actividades para el logro de determinados fines.

El campo de la práctica de la capacitación se circunscribe a las actividades productivas o de trabajo que los individuos o grupos desempeñan en su contexto social (consideración del entorno en espacio y tiempo)." (66).

Este enfoque, "contextualizador" que se le atribuye tiene el mérito de darle un sentido social, que no se encuentra en otras definiciones de capacitación, según las versiones y discursos oficiales.

(66) México, Nacional Financiera., *Formación de Instructores Empresariales*, México 1989, págs 175, p.23-24 (66) México, Nafin, Manual del Nuevo Programa de Desarrollo Tecnológico, México 1993, 141 págs, pp.45-61

Este sentido social se fortalece en varios sentidos, expresados en el Manual del Fori : es un Programa Masivo de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial, "...que consiste en la conformación de una infraestructura para la capacitación y asistencia técnica de la micro, pequeña y mediana empresa , integrada por una Red de Capacitación y por el conjunto de servicios y apoyos que se requieren para fortalecer el perfil gerencial del empresario y el proceso productivo de las empresas " (67)

Su propósito, continúa más adelante, "...es inducir masivamente la nueva cultura empresarial " (68). Dicho Programa cuenta con Servicios de Capacitación Empresarial como son: Inducción, Capacidad de Gestión y Asistencia Técnica, Asesorías y Talleres e Información.

En el Fori , la Capacitación se da , además se da como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto de desarrollo que tiene el hombre como tal y como ser social.

Califica desde el punto de vista económico a la misma Capacitación, como " un bien autónomo" porque a través de él se adquieren conocimientos para elevar el nivel de vida y productividad.

Socialmente le confiere el valor de Instrumento, por medio del cual el individuo está posibilitado a conseguir una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

Rosa Carballo, y María Gilardi e Irene Duch (69) , apuntaron a este sentido social de la capacitación , en un enfoque más orientado a la investigación educativa y en la educación permanente, dentro de las fronteras de acción posibles, al caracterizar el Proceso de Capacitación que definieron, en la impartición del Fori, como :

- Es un proceso de aprendizaje grupal.
- Es una experiencia de aprendizaje colectivo que toma en cuenta las experiencias individuales.
- El proceso parte del análisis de las experiencias y conocimientos que posee el grupo en ese momento, sobre la realidad de la que se trata.
- El conocimiento se genera con base en la aportación de conocimientos e información que sobre esta realidad vierte el grupo.
- A partir de este proceso se detectan nuevos temas de conocimiento requeridos por el grupo.
- Este proceso facilita la búsqueda de nuevos conocimientos de manera ordenada y sistemática a través de la investigación y reflexión en el desarrollo de la práctica de trabajo.

(67) México, Nacional Financiera. *Formación de Instructores Empresariales*. Op.Cit . p.6.

(68) Ibidem p.6

(69) Catedráticas de la UNAM e investigadoras de Ciencias Sociales, que trabajaron en la impartición del Fori, y en un esfuerzo por vincular la investigación educativa, la educación permanente y la investigación- acción formularon sus ideas respecto al trabajo que se estaba realizando con educandos empresarios.

- Esta forma de enseñanza se convierte en una forma de aprendizaje permanente, vinculada a la práctica de trabajo.
- Por medio de éste proceso se estimula la cooperación, la reflexión, la participación, el comportamiento democrático, la creatividad, el consenso y el compromiso.

Por otro lado, las mencionadas instructoras, caracterizaron a la capacitación circunscrita dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje haciendo un fuerte énfasis en el adulto que la recibe, el empresario por su parte, y el interés por el conocimiento que manifiesta tener este al ligarse a su actividad práctica.(70)

El aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas es factible cuando el propio destinatario valora la utilidad y aplicación práctica de los mismos, constituyen la repuesta a las necesidades que él mismo ha identificado.

Desde el punto de vista didáctico el Fori, es un excelente programa formativo que incluye desde el punto de vista de contenido la temática requerida desde el marco teórico (proceso enseñanza- aprendizaje, educación de adultos y el rol del instructor) conducción de grupos (grupos y dinámica de grupos), diseño de cursos (carta descriptiva, objetivos de aprendizaje, métodos, técnicas y apoyos didácticos, evaluación así como la practica de los mismos; y surge mucho antes que la línea propuesta por el CECAL (Centro de Capacitación de Calidad) en cuanto a la metodología de la Capacitación para Instituciones Gubernamentales.

Además, único en la forma de darle la seriedad en cuanto a su inserción dentro de la educación de adultos y en la educación permanente.

El Fori, también tiene otros elementos rescatables, como lo es aspecto de la ética del Instructor. Es el único programa de formación de instructores que la incluye en el Rol de Instructor.

Cierto es, que se sujeta a comportamientos específicos esperados , pero trascendentes, si se acepta que los instructores son portadores de valores personales y que cumplen una función; mientras que la versión oficial de Cimo y de la STPS , no hacen referencia tan claramente de ello, sino a través de sus coordinadores , a nivel de comunicación informal y/o queja sobre la actuación de los instructores. Y entre instructores, no pasa de ser una cuestión, en la que niegan invariablemente incurrir, desde su personal posición y punto de vista.

(70) México, Nafin, *Manual del Taller de Formación de Instructores Empresariales* , Rosa Carballo, y María Gilardi e Irene Duch México 1989, 48 págs ,pp.35

Entre los comportamientos que se señalan están (71) :

1. Tener diferencias de opinión con algunos participantes. Poner al grupo en contra de ellos.
2. Decidir posponer un curso debido a un conflicto personal.
3. Utilizar la información de los participantes para conseguir otro contrato de un curso nuevo.
4. Evitar controlar las situaciones conflictivas que se dan en el grupo, con tal de no perder la aceptación lograda.
5. Rechaza impartir cursos que no están dentro de su competencia profesional.

Este punto resulta de especial interés, en nuestro trabajo, debido a que en el capítulo 3 y 4 se plantean situaciones relativas al comportamiento ético del instructor, Cámaras , Asociaciones y Despachos y al doble papel que ya se mencionó el los incisos anteriores, que puede desempeñar y desempeña, en materia de Capacitación.

CAPITULO I LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

1.4 INVESTIGACIÓN-ACCION EN LA CAPACITACION LABORAL.

Una de las cuestiones o tareas importantes que se plantea en la educación permanente, recae en la investigación metodológica en la medida que el aprendizaje constituye el elemento clave.

Como en toda investigación de las Ciencias Sociales, encontramos los debates metodológicos que asumen posturas extremas, funcionalistas-positivistas o revolucionarias marxistas con un agudo acento político.

Para muchos investigadores esto es cotidiano y asumen una postura sin preocupación. Dominan a los exponentes y argumentan en base a cuestiones epistemológicas y según los ejes de sus respectivas teorías.

Unas contra otras, la lucha , una vez más, por levantarse para demostrar quién tiene la verdad absoluta, cuando el problema realmente es saber quién si hace ciencia o quién asume posturas pre- científicas en las ciencias sociales.

Para nuestro estudio es importante poder determinar los elementos y bases teóricas suficientes, para delimitar la investigación participativa en la educación de adultos y en la investigación acción , y por ende, en nuestra esfera de trabajo, la capacitación laboral.

Las posturas aludidas al inicio del capítulo , representan , la oposición de 2 corrientes de pensamiento, (en el sentido del positivismo y del estructural-funcionalismo; y la cuestión científica y pre-científica de la investigación social , que referiremos más adelante) , son válidas en el contexto del método de la investigación - acción, como una alternativa metodológica, y permiten la combinación de técnicas y herramientas, que nos aproximen a comprender la realidad, investigar actuando y actuando para investigar.

En el campo de la Capacitación, al interior de las empresas o a través de consultores e instructores independientes, cuya profesión e ingreso depende su vida, difícilmente encontraremos una postura totalmente radical, entiéndase que asuma una postura extrema de tipo político, a no ser que sea un instructor de Sindicatos o Universidades Gubernamentales o de partidos políticos que no sean el PAN y el PRI. En las Pymes, difícilmente alguno aludirá un sistema de su preferencia.

Inclusive, los instructores se autocalifican como apolíticos. Cuestión que se dilucidará más adelante.

Aclarar este punto es relevante, si se ha pretendido que los pedagogos, o profesionales de la educación como resultado de su formación en la UNAM, tengan una actitud crítica y una praxis o práctica coherente con ello.

Es decir, que no podemos desempeñar un doble papel, uno en la escuela o institución universitaria y otro frente a los clientes con quiénes trabajamos.

Situación que es una realidad impresionante, entre los pedagogos y otros profesionistas, y que se hace.

Si esta incongruencia del comportamiento se produce tanto entre los instructores, intermediarios como son Cámaras, Asociaciones y entre los catedráticos de las universidades, ¿tendrá igualmente un significado, político y de clases?. Esto queda sujeto al replanteamiento del papel del profesional de la educación de adultos planteado atrás y a la aceptación que se haga en la adopción de un método de investigación en ciencias sociales.

Esto mismo, nos dirige a la investigación - acción, como método de trabajo. Quiénes siendo sujetos, los adultos del proceso educativo, se busca su participación para encontrar la respuesta a sus necesidades reales que les son propias.

De esta forma, se nos formula el que dirijamos la educación a las necesidades y expectativas, como parte del proceso, y busquemos una estrategia que a su vez nos facilite el aprendizaje mismo.

La participación del adulto en su propio aprendizaje, se da con la practica o ejecución activa. Pretendemos retomar las ideas de Anthon de Schutter al respecto y desglosar lo más sencillo posible el método que nos interesa trabajar (72).

Volviendo a la metodología de la Investigación social , Antón de Schutter (73) nos refiere que son 4 los puntos de discusión epistemológica entre los métodos tradicionales de investigación social:

- a) Búsqueda de métodos que satisfagan los objetivos de la investigación.
- b) Bosquejo de la coherencia de los métodos y procedimientos utilizados.
- c) Darle mayor importancia al sujeto en la investigación.
- d) Informar con precisión la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

Como Schutter lo comenta , es necesario poner de relevancia en la investigación participativa, el método de la investigación, el cómo se producen los conocimientos.

Para precisarla, se plantea una revisión breve de la epistemología, entendida como teoría del conocimiento, la que revisa los estudios científicos o pre- científicos, reconociendo su valor cognitivo y el uso de procedimientos con los cuales alcanzan las ciencias, el conocimiento científico.

La epistemología incluye la metodología, la gnoseología o teoría que analiza los conceptos empleados para lograr conocer e interpretar al mundo, en conclusión, su objeto es el discurso científico.(74).

(72) Schutter de Anton. *Investigación Participativa: Una Opción metodológica para la educación de Adultos*, CREFAL, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina, OEA, México, 1986, pags. 392 .

(73) Ibidem p. 65

(74) Ibidem p.67

La epistemología es la que se encarga de reconocer y aceptar cuando un cuerpo de conocimientos, debidamente estructurados, tienen el carácter de ciencia o científicos.

La ciencia se define como :“ ...un cuerpo doctrinario de proposiciones, ideas y conocimientos sistematizados y verificados, o deducidos de los mismos por medio de procedimientos lógicos...es un producto dinámico del trabajo realizado a través de la investigación científica acerca de la descripción y la explicación de fenómenos” (75) .

La investigación , con la finalidad de hacer ciencia, por su parte, es el proceso de producción de nuevos conocimientos, y es de dos tipos científica y / o aplicada, que en cualquiera de los casos, nunca podrá ser incidental o al azahar , sino dirigida y centrada en un propósito, así como dentro de un marco de referencia y con un método de trabajo.

La investigación , cuenta con una organización cuyos componentes son : la teoría que sustenta el investigador, el método y el procedimiento.

En cuanto a las teorías, tenemos las siguientes:

- El racionalismo: dónde la verdad es intelectual y no dependen de los sentidos.
- El empirismo al que le da el valor principal a la experiencia en la producción de conocimientos.

En cuanto a los procedimientos tenemos 2 :

- La deducción, dónde se demuestran premisas, aunque no se descubre.
- La inducción: donde todo se hace extensivo, se generaliza.

La teoría desarrollada inductivamente a través de la observación, comparación y verificación nos lleva a la generalización. La teoría desarrollada deductivamente , axiomáticamente, a partir de postulados generales para ir a teorías específicas.

Las teorías se componen de conceptos, o de un sistema conceptual , entendiéndolo al concepto como una abstracción simbólica que nos permite referirnos a fenómenos , hechos o procesos concretos para interpretar la realidad (son producto del conocimiento, no son estáticos, reflejan las propiedades y relaciones de los fenómenos y se forman a partir de las sensaciones, análisis y síntesis, abstracción, idealización, generalización y silogismo). Otros las denominan categorías conceptuales, refiriéndose en el mismo sentido.

Para de ahí pasar a las definiciones operacionales, siendo estas, en una palabra , los apoyos del conocimiento y sirven de instrumento para la practica). Es decir, la manera en que es entendido un determinado concepto.

(75) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*, Op. Cit. p.69

En el campo del concepto es dónde surge, el concepto de Paradigma, empleado muchísimo en la jerga de capacitación y al que le damos importancia por el significado que se le da fuera del enfoque metodológico.

Paradigma es el conjunto de las estructuras conceptuales diferentes, pero que corresponden , en todos los casos, a categorías verbales unívocas y usuales ; la mejor interpretación alcanzada hasta el momento de un hecho o conjunto de hechos.

La instrumentalización del fenómeno se refiere a las operaciones que permitirán medir el fenómeno o hecho mismo. Las teorías definen el qué se mide o el contenido de la medición.

En este sentido, los métodos son importantes , más que a la medición en sí misma , porque implican una opción ideológica, entendida como un enfoque coherente de ideas, que apuntan al para que , o propósito u objetivo implícito , de la misma investigación.

La metodología , significa meta = a través de, fin: oídos = camino, manera; logos = teoría, razón, conocimiento. Se refiere a la teoría del método o métodos. Ella es quién norma o valora, describe , expone y compara o analiza. Centra su estudio en el proceder del investigador y las técnicas que emplea.

Por último, diremos que las técnicas " son procedimientos operativos rigurosos , bien definidos, transmisibles, susceptibles de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones y adaptados al género de problemas y de fenómenos en cuestión..." (76) .

Como se señalaba al inicio del apartado, se hizo referencia 2 corrientes de pensamiento , en las que detallaremos algunos aspectos por sus atribuciones.

Las posturas positivistas, por su lado , definen al método en la investigación social como "...un conjunto de estrategias y procedimientos acerca de : a) la definición de conceptos, la conceptualización, b) la verificación de hipótesis, c) optimización de la objetividad (validez y confiabilidad, d) la selección de técnicas e instrumentos que explicita el enfoque del investigador para lograr conocimientos acerca de los aspectos de la realidad social " (77).

Un ejemplo de esto en nuestro campo son los estudios realizados por FUNDES, Fundación para el Desarrollo Sostenible en colaboración con Coparmex y el Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C quiénes realizan investigaciones sociales referidas al ámbito laboral en el sentido positivista .(78), dónde se confunde los métodos con las técnicas, centrándose exclusivamente en la recolección de datos cuantitativos.

(75) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*: p. 80

(76) *Ibidem* p.80

(77) Ver Maza Pereda Antonio y Páez Aragón Alejandra en *Causas de Desaparición de la Micro y Pequeña Empresa*, Edit. Fundes México, México 1998, 51 págs.

El método de la investigación social adoptada por la segunda corriente, la marxista, define como "... la estrategia (eventualmente incluyendo los procedimientos) que se emplea para la adquisición de conocimientos y datos informativos acerca de la realidad social....depende de la historia de la ciencia misma . (78).

Aquí encontramos dos visiones de la realidad, una comprometida con un quehacer científico como tipo de las ciencias naturales y otro enclavado en su especificidad histórica y contradicciones sociales.

Las 2 corrientes de pensamiento, el positivismo y el materialismo dialéctico tienen aspectos que se incluyen en el método de la investigación acción.

Por un lado el positivismo intenta seguir el método de las ciencias sociales y se contraponen a la metafísica. Inicia desde el siglo XVIII (con Bacon, Hobbes, Hocke, Hume), es con Comte hasta 1850 encontramos sus directrices básicas.

El positivismo se orienta al pragmatismo (busca la verdad y la utilidad); se orienta al operacionismo al investigar a través de indicadores medibles y lógicos; y en comportamiento o behave visible.

El modelo teórico que sustenta la filosofía positivista, es un modelo orgánico de la sociedad, haciendo una parodia del cuerpo humano u orden natural, para él los procesos sociales son sistemas en los que ocurren desequilibrios y se dan cambios estructurales, inclinado fuertemente hacia el orden y el control de la variables de investigación.

Su método es el experimental. Niega a la Historia como ciencia y esta no se somete a la observación ni comprobación directa.

El neopositivismo, representado entre otros, por Russell, Wittgenstein, Blalock, Boudeon, Popper y Albert, conserva las mismas características que el primero, sólo que en cuanto a su operacionismo le ha dado prioridad y perfeccionamiento a los procedimientos estadísticos y a los cálculos de probabilidad, es arbitraria en la selección de experiencias estudiadas y en sus intentos explicativos sin base histórica, persigue la objetividad al querer liberarse de las valoraciones; sigue apoyando el procedimiento lógico de las explicaciones causales (causa-efecto); y a las concepciones evolucionistas se les resta importancia.

El positivismo y el neopositivismo nos aportan descripciones de los fenómenos y un distanciamiento del investigador a la realidad estudiada. Además de conllevar una oculta posición ideológica para justificar un sistema.

(78) Schutter, p.80

Esto continua reforzando un empirismo exacerbado, y se refleja en el empleo de instrumentos como el de la encuesta a través del cuestionario , aplicada a sujetos fuera de su contexto social y realidad histórica.

Dónde esta ausente la perspectiva histórica y las contradicciones y problemas sociales entre clases y las implicaciones político-ideológicas. Y dónde el sujeto investigador y la realidad o fenómeno no guardan una relación parcial.

El materialismo histórico ha criticado esta falta de especificidad metodológica al positivismo , a los existencialistas y a los analíticos. Este por su parte " ... es la filosofía de la ciencia.. que se rige en el aspecto metodológico por la dialéctica...el método de aproximación al conocimiento objetivo de la realidad, como totalidad: la realidad física, biológica, social y cultural...intenta una explicación de las contradicciones y conflictos en la sociedad formulando de esta manera una actitud analítico sintética respecto al objeto" (79) .

El materialismo se basa en una realidad material , es la concepción científica del mundo oponiéndose también, al idealismo y a la metafísica. Entre sus características, tiene el compromiso , la no neutralidad; el carácter histórico de todo proceso social; el principio de totalidad - grupos y clases sociales -; y no crea modelos abstractos y a-históricos.

Produce el conocimiento científico de lo abstracto a lo concreto; toma como punto de partida una concepción del mundo, una concepción ideológica y lo reconoce - el materialismo histórico - . No obstante no han precisado métodos y técnicas propias.

Schutter comenta que ninguna de las dos corrientes de pensamiento señaladas someramente arriba, nos proporcionan todos los elementos para la investigación participativa en la educación de adultos. El mismo autor señala , que es en la oposición de la producción de conocimientos, sobre todo en la regla que se refiere a la visión, percepción, evidencia o reglas lógicas y formas de vida, las que nos proporcionan aspectos que apoyan a la investigación participativa.

" En tanto no exista ninguna posibilidad de cambiar la estructura social y las relaciones sociales existentes, podemos, para su estudio emplear las mismas teorías y métodos que en las ciencias sociales" (80) dice Shutter en su estudio después de revisar la crítica hecha al uso de la hermenéutica (valores) por oposición a la dialéctica (contradicciones - tesis- antítesis-síntesis), pese a las duras críticas sobre las debilidades epistemológicas del conductismo en psicología por ejemplo.

La investigación dentro de la educación de adultos está dentro del marco de la educación permanente, como se vio en el capítulo anterior, y Schutter (81) apunta a ésta educación de adultos como :

(79) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*: p.88 - 93

(80) *Ibidem* p. 88-93

(81) *Ibidem* p.93

- Una formación crítica reflexiva.
- Un proceso que busca la participación activa en la transformación de las estructuras existentes.
- Una estrategia de apoyo para los dominados y que participen del poder organizándose para lograr condiciones sociales y políticas acordes a sus intereses y necesidades.

La investigación social deberá, partir del conocimiento del adulto directamente, de sus necesidades e incluir un análisis dialéctico de los procesos históricos y la estructura social de los mismos sujetos . Es decir, que se aceptarán las contradicciones y las diferencias de clases , su carácter histórico).

Se estará empleando el método fenomenológico, el fenómeno como objeto de la investigación, y como instrumento de conocimiento a la intuición o visión intelectual del investigador sin ningún distanciamiento o desconocimiento , sino aceptando que forma parte de la producción de conocimientos, con valores y posición propia. Aceptada como una forma de conciencia. (82) .

Shutter, al respecto del uso de método (83) nos indica que no existen métodos de validez absoluta en la investigación, que nos sean útiles en todos los temas y situaciones. Ni que existan leyes o teorías que no sean refutadas ; ni que siempre se necesita la experiencia sensorial.

No existe un método universal ni perfecto, existen métodos que serán adoptados por los investigadores, según sus propias concepciones ideológicas así como por los motivos o propósitos específicos , que los orillen a adoptarlos.

En este orden de ideas, cabe la opción como se indicó, de retomar otras propuestas metodológicas e intervenir activamente si la misma praxis de trabajo cotidiano lo permite , reconociendo que cada intervención de desempeño profesional (el trabajo educativo con adultos) constituye una oportunidad, única en su momento de hacerlo. De hacer investigación educativa que tanto demanda la educación permanente para validar la educación no formal e informal.

(82) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*:Op.Cit p. 133

(83) *Ibidem* p. 139

LOS METODOS EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS.

Toda investigación educativa parte de los postulados contenidos en los planes educativos y de desarrollo de los gobiernos de los diferentes países a nivel nacional y regional. Así como de las teorías sobre el papel de la educación en la sociedad a la que sirven y la visión histórica de la misma.

Lo cual se pretendió plantear al inicio del capítulo, en el inciso 1 y 2, con señalar las dimensiones de la educación en nuestra sociedad. Apuntando el predominio de ideas y conceptos que se propagan y promueven al grado de incorporarse a la vida cotidiana. Lo cual nos es útil como el paradigma general o modelo que explica los procesos educativos en un contexto social determinado.

Normalmente se encuentran investigaciones educativas basadas en modelos estructural - funcionalista donde se estudian los procesos de enseñanza-aprendizaje " *unilateralmente como proceso de socialización.*" (84) lo que nos conlleva a investigar la eficiencia de estos y del sistema educativo.

Esto representa una limitación metodológica solamente, ya que falta considerar el contexto socio-cultural-económico y político; debido a que se convierten en descripciones sacadas de la realidad en abstracto y nunca hacen referencia a su origen histórico.

La investigación social en la educación de adultos y en la educación, no solo es descriptiva - ejemplo es el enfoque conductista - , o dirigida a comprobar hipótesis o experimental - manejo de variables- , que son los métodos tradicionales de investigación, entre otros.

Los maestros e instructores, por su parte se capacitan para educar y no tienen tiempo de hacer investigación. En parte por falta de preparación, recursos y desconocer las prioridades entre profesionales e instituciones que operan en la educación y para el propio sistema. Por la falta de diferenciación entre prioridades inmediatas, y las mediatas que se condicionan por los cambios e innovaciones del mismo sistema educativo, en concordancia con los procesos socioeconómicos y políticos que se vayan en el momento histórico.

Esto representa una urgencia desatendida en la medida que se demanda ampliar las funciones de la educación proclamadas por la educación permanente, diversificada y la legitimización de la educación no-formal e informal dentro del proceso global .

La educación no puede seguir siendo uno de los principales vehículos de la ideología de dominación sino que puede ser la opción para proponer alternativas, para superar la dependencia del individuo. Se hace necesario un cambio en la orientación.

(84) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*: p.94.

El CREFAL (85) ha determinado la importancia de la investigación ,al establecer en las opciones de trabajo y prioridades en cuanto a describir y analizar las experiencias en el campo de la educación de adultos, a la concepción educativa , la metodología, la estrategia de aplicación e instrumentos empleado y sus efectos.

Lo cual constituye una verdadera apertura profesional de investigación, que no se limita a laboratorios, a instituciones patrocinadoras o colaboradoras o que dependan de las facultades universitarias.

LA OPCION METODOLOGICA: LA INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA.

La investigación participativa es un tipo de investigación del que proviene la investigación - acción.

"La investigación educativa se entiende como un proceso indagatorio que centra su atención en las situaciones problemáticas que existen en los sistemas educativos de nuestro continente, el que forma parte integral de una sociedad que presenta conflictos y diferencias entre los diversos sectores que la conforman " (86) .

En la investigación participativa se busca producir los conocimientos para definir acciones que produzcan a su vez transformaciones, cambios, no la reproducción de las relaciones existentes.

Esta investigación tiene su campo de acción con adultos y se ha aplicado en capacitación rural y alfabetización. Se ha desarrollado en experiencias de trabajo en América Latina.

De la investigación participativa se han derivado varias modalidades, como son: la investigación - acción , la autoinvestigación, la observación militante, la encuesta- participación, la autoevaluación, el autodiagnóstico y la encuesta concientizante.

En la investigación - acción se producen conocimientos, con la acción se pretende modificar con toda intención la realidad que se presenta al individuo. La acción si supone la modificación como consecuencia, funcione o no la acción que se tome . Se trata de incidir humanamente en el ambiente que se vive, siendo los mismos sujetos los que determinan lo que harán y cómo para arribar a un propósito.

La investigación - acción proviene en sus orígenes, del modelo de Kurt Lewin sobre el campo de fuerzas, desarrollado en psicología, dónde habla de las fuerzas , que Schutter denomina descongelación, movimiento y recongelación; que retomando el modelo de motivación, muy desarrollado en psicología (véase cuadro anexo sobre motivación) tenemos :

(85) Ibidem p 160 .

(86) Ibidem p 138 .

1. Insatisfacción con el estado actual de las cosas.
2. Identificación de un área problemática.
3. identificación de un problema específico a resolver mediante la acción.
4. Formulación de varias hipótesis.
5. Selección de una de las hipótesis.
6. Evaluación de la acción para comprobar hipótesis.
7. Evaluación de los efectos de la acción.
8. Generalizaciones.

Aunque todavía existen ambigüedades sobre la investigación - acción , se señalan algunas características metodológicas, necesarias a delinear a fin de dotarla de un marco de referencia, como su autor lo apunta:

- Autenticidad y compromiso. Entendido como el reconocimiento propio o ante sí, de tener un acuerdo personal en lograr los propósitos de la investigación. Otorgándole crédito de certeza o veracidad al quehacer propio y al de las personas.
- Antidogmatismo. Que se opone a admitir la certidumbre (con conocimiento cierto, evidencia y seguridad) o a creer fácilmente; con disposición para creer o afirmar.
- Devolución sistemática (se refieren a los diferentes tipos de comunicación, según los niveles; a la sencillez de comunicación; a promover la autoinvestigación y control ; a difundir.
- Retroalimentación a intelectuales orgánicos . Evaluar constructivamente e informar a los intelectuales de la estructura.
- Equilibrio entre reflexión y acción. Mediar que se propicie la reflexión lo suficiente en la misma proporción que se genere la acción.
- Ciencia modesta y técnicas dialógicas. (87):

El objetivo principal de la investigación- acción es la de conocer por medio de la gente misma, la forma como interpretan las estructuras para desarrollar actividades comunes, a través de sus organizaciones. Pero no solo obtener el conocimiento sino también las experiencias concretas de la acción que se realiza.

En la investigación - acción pueden o no participar los adultos activamente en la misma investigación. Puede ser que el investigador determine por su criterio los temas de acuerdo a su propia interpretación .

La investigación- acción puede ser usada en dos direcciones, una asentada en el estructural-funcionalismo, en el que no se busca un cambio en las estructuras, sino en cambios de forma, cualesquiera que estos sean; y la que se orienta a la transformación radical o revolucionaria de las estructuras mismas.

(87) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*: p.175

La investigación- acción se diferencia de la investigación descriptiva en cuanto esta primera " consiste en la producción de conocimientos para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad, como parte del mismo proceso investigativo." (88) La segunda produce conocimientos para formular políticas que modificarán la realidad sin importar la investigación.

Otra particularidad de la investigación- acción, es que como puede optar por cualquiera de las dos direcciones planteadas (positivista o materialista) , no necesariamente es progresista, reformista o revolucionaria ni reaccionaria, aunque ambas supongan acción en diversos u opuestos sentidos.

La investigación- acción y la investigación participativa no son lo mismo. Ambas comparten cuestiones como el buscar la explicación de los procesos sociales a partir de la realidad que las personas están viviendo. Pero se diferencian en tanto que la primera, la investigación acción tiene un carácter sincrónico. Es decir, que tiene el análisis histórico necesario al momento y el trabajo con grupos, no con individuos, al mismo tiempo.

¿ Qué ventajas se plantea la investigación- acción ¿ , entre otras, tenemos:

1ra. Que es posible comprender la realidad y las estructuras sociales que están detrás.

2da. Se cuenta con una producción de conocimientos basados en la argumentación dialógica formándose un criterio de verdad de acuerdo a informaciones y experiencias particulares.

3ra. No se sobrevalora el empleo de instrumentos técnicos de estadística y muestreo.

4to. Permite que se asocien modelos de trabajo con procedimientos no estandarizados como la observación, entrevista, grabación, reflexiones, debates grupales relacionados con la práctica social, procedimientos sociométricos, recolección de datos demográficos, estudio documental combinados con diferentes técnicas.

Por último, la investigación - acción tiene limitaciones al no ser un "paradigma" totalmente estructurado y no contar con un marco teórico-conceptual muy definido, que provoca controversias.

Sin que este último punto sea un obstáculo, la investigación - acción se ha empleado en diferentes situaciones y ha generado aportaciones significativas, dejando paso a nuevas investigaciones por efectuar así como en espera de contribuciones significativas.

(88) Schutter de Antón, *Investigación Participativa*: p. 179.

La investigación – acción puede ser empleada en ámbitos y modalidades de la educación de adultos dónde la formación tenga lugar. Se ha empleado en la Capacitación Rural y puede hacerse extensiva a otras esferas de aplicación, como la Capacitación Laboral.

Para nosotros es importante la investigación – acción porque sin conocerla se hizo uso de ella, arribándose a prácticas muy interesantes y que han caracterizado, en particular, el desempeño profesional dentro del medio.

CAPITULO II LA CAPACITACIÓN EN VENTAS.

2.1 LAS VENTAS COMO OPORTUNIDAD Y NICHOS DE MERCADO.

En México, en la Pymes tenemos 3 tipos de empresarios que inician un negocio: uno con conocimiento del mercado, elaborando un plan de negocio en el que ha reunido toda la información referente al funcionamiento del mismo, realizando proyecciones, presupuestos, planeando su flujo de efectivo, consciente de sus obligaciones y normatividad según el giro del negocio y con una idea más estructurada de los resultados a obtener.

Un segundo tipo, que hereda un negocio familiar o que inicia el propio por el conocimiento del negocio de su familia y que puede o no contar con un plan del negocio, pero tiene la ventaja del conocimiento del mercado, proveedores y clientes. Cuya característica principal es la de ser un negocio de subsistencia familiar y en la mayoría de los casos, continúa con la misma forma de operación, sistemas de trabajo, las mismas prácticas de dirigir el negocio, etc que les son familiares, y a sus padres en el pasado, les han funcionado.

Y un tercer tipo de comerciantes e industriales que han iniciado un negocio por ser emprendedores y no han recibido una preparación previa. Eligen un local, un(os) producto(s) y servicios por ciertos motivos de conocimiento "del mercado" y en base a ello abren y comienzan a funcionar. Pueden tanto ser negocios de subsistencia como llegar a ser verdaderos negocios.

Pero no todo, negocio encuentra su fórmula de éxito rápidamente ni fácilmente. No todo les sale como habían esperado. Ha habido muchos cambios y condiciones externas que los ha afectado favorablemente o desfavorablemente al funcionamiento del negocio.

Es el momento para muchos de estos empresarios, de que se preocupen por querer comenzar a controlar las condiciones o buscar qué hacer para que el negocio no naufrague.

La verdad, con toda honestidad, muchos de ellos no estaban preparados para ser empresarios. Creía conocer lo suficiente, aunque la realidad mostró lo contrario. En un intento por intervenir en la situación de la empresa, los empresarios inician una búsqueda de soluciones y vuelcan su vista hacia el mercado.

Con frecuencia las primeras soluciones, las identifican en un rubro: el incremento de las ventas en los negocios, por la necesidad de liquidez inmediata; por cuestiones de subsistencia. Esto es muy frecuente en los foros empresariales, llamadas cámaras, asociaciones, grupos empresariales, delegaciones, etc. Todos estos sectores siempre están preocupados por ello, y más en épocas de crisis. Lo cual es lo más normal del mundo si pensamos que todo negocio debe ser rentable para ser negocio.

Evidentemente, uno de los objetivos de todo negocio es el de maximizar el potencial de utilidades. Uno de los grandes problemas para lograr este fin es el ajustarse a los rápidos cambios que se dan en el entorno empresarial frente a la competencia a nivel nacional e internacional.

El fenómeno de la globalización y el orden económico señala oportunidades a los empresarios, aunque les exige que se apropien de una nueva visión y tengan esa capacidad de respuesta ante la competencia, haciendo que se aseguren de los elementos necesarios, dentro de su organización para estar a la altura y sobre de ellos. Los miedos y dudas de esta realidad comercial les es hostil así como el no poder controlar la vida de su negocio tan fácilmente. Dicha zozobra es cierta, el mundo empresarial ya tenía de frente una nueva consigna que no podía negar o evadir :

"Fuera de su negocio están ya los mejores del mundo, ... *Tenemos en puerta a los mejores competidores, que los que hayamos tenido en el pasado.* "Eficiencia operativa como parte central de la estrategia.- Es la cultura tradicional de las principales compañías del mundo y debe ser la de nuestra compañía. Todos los procesos se organizan alrededor de productos y de indicadores de calidad".(89)

En el mundo empresarial ya se habían posicionado las premisas de la calidad y de la productividad. Ya se habían asentado las demandas de una estandarización de productos y un auge comercial sin precedente alguno. El proteccionismo de los países a su propia economía, a sus grupos económicamente poderosos se había derrumbado.

Todas las empresas tenían que cambiar, ya sea planeadamente, por crisis o por reacción. Es decir, que tenían 3 formas de enfrentar este nuevo orden económico: cambiaban por imitación y por reacción ante su competencia para evitar seguir perdiendo mercados; por crisis, cuando ya no tenían elección, dadas las circunstancias tan graves de la situación económica de su empresa; y planeadamente, siguiendo un proceso previsto acorde a un plan maestro o estratégico de cambio, en toda la empresa o por áreas.

En todos los casos y tipos de empresas y empresarios, tienen factores comunes en su búsqueda de la utilidades, a excepción de las empresas sin fines de lucro. Para ello, todas contarán con un área de comercialización y ventas que, a diferencia de otras áreas funcionales de la empresa (no porque no sean igual de importantes para el correcto funcionamiento del negocio , como administración, producción etc), en este proceso de apertura de mercados, fijarán prioritariamente su atención en la venta de sus productos en nuevos mercados, o con nuevos productos o línea y/o profundidad de línea de sus productos, etc , según la segmentación y estrategia de mercado elegida.

(89) México, Banamex, Ejes de Acción Comercial en Técnicas Profesionales de Ventas, Banamex 1997, págs. 60, p.3

Lo que representa atender la parte de mercado , mercadológica de su negocio y fijar acciones, que les puedan prometer cierto grado de cobertura de presupuestos y pronósticos de ventas de sus productos y servicios.

Muchos capacitadores y cursos, como lo ha sido por ejemplo Nafinsa, en su programa del Prodem, pretendió atender esta necesidad del empresario enseñándole Mercadotecnia.

Universidades como el Tecnológico de Monterrey inicia un programa de preparación con sus estudiantes para que formen parte de las filas de emprendedores y darles una experiencia fundamentada y garantizar su éxito empresarial. Aunque ésta, no representaba una solución inmediata al momento en que la competencia mejor del mundo ingresaba a nuestro país.

Lo que era una realidad común, la guerra mercadológica entre empresas grandes como Nestlé, Xerox, Firestone etc, trasnacionales acostumbradas a este tipo de intervenciones, y que a nivel mundial , tiene un valor acreditado, en México y para nuestras empresas era nuevo este campo de aplicación empresarial.

La impreparación en este tema , si representaba una brecha de más de 20 años de experiencia comparados con U.S.A y Canadá, por ejemplo ,(90) comparativamente con nuestros empresarios.

Aunque la misma impreparación no representaba un obstáculo que a fuerza de decrementar las ventas y las oportunidades de negocio, no hiciera que los empresarios mostraran disponibilidad por conocer, explorar y usar para sus fines.

Empresarios Pymes se abocaron a la mercadotecnia paulatinamente de 1994 hasta el año 2000, porque les representaba una solución a corto plazo.

Inclusive sin saberlo, muchos empresarios y personal dedicado a las ventas en todos los niveles, entraron en este contexto. Desconocían la fuente teórica de dónde provenían las estrategias con que cotidianamente trabajaban, pero las conocían y usaban.

De allí, que sea importante señalar:

1.- El mercado de la comercialización y ventas se presentaba como una oportunidad de campo de trabajo para la capacitación. Tantas empresas existían y del tamaño que sea, tienen el área de ventas y la función de vender sus productos y servicios.

2.- Una función y un puesto laboral, como lo es ventas, desacreditada en varias dimensiones como se verá más adelante, formando un grupo específico de adultos a capacitar.

(90) México, Nafinsa, *Manual del Taller de Formación de Instructores Empresariales*, Rosa Carballo, y María Gilardi e Irene Duch México 1989, 48 págs ,pp.35

3.- Una necesidad , de ventas, vendedores , capacitación y especialistas que se convertiría en demanda permanente en las empresas en este tórrido contexto.

4.- Un conjunto de premisas, tomadas como verdaderas, provenientes de la disciplina de la Mercadotecnia con su marco teórico conceptual y metodológico , que resulta incuestionable, pero que no le garantiza resultados ciertos a nadie, y que con un buen golpe de suerte y constancia puede tener resultados.

Los puntos 1 al 3 trajeron consecuencias, las prioridades de las empresas se dirigieron a:

- A) Capacitar a su personal y fuerza de ventas.
- B) Reorganizar sus sistemas y métodos de trabajo.
- C) Formular ejes de acción y estrategias comerciales más agresivas.
- D) Formular en términos específicos sus ventajas frente a la competencia y promoverlas con argumentaciones más sólidas.
- E) Renovar y modernizar a la fuerza de ventas en su rol, modificando el perfil del vendedor y redefiniendo las funciones de trabajo.
- F) Formular estrategias de ataque y contraataque.
- G) Formar instructores de Ventas.
- H) Capacitar al empresario o dueño de negocio y/o ejecutivo en Mercadotecnia para la elaboración de su plan de marketing.

Tales demandas se convierten en oportunidades de acción , un nicho de mercado para el desempeño profesional, lo que nos obliga a internarnos en un campo y especialidad cuyo valor en el mercado se encuentra desacreditado, como se señalaba en el punto 2.

Las ventas por tradición se han considerado como un campo de trabajo de poca importancia. En él se encuentran todas las personas que no tuvieron o encontraron una oportunidad de trabajo de mejor categoría.

También ha sido vista como la función dentro de la empresa en la que transferían al personal que ya no tenía lugar en la organización y el área de personal o recursos humanos, los reubicaba, con tal de no despedirlos y hacerles la vida difícil hasta obtener su renuncia, si es que la obtenían.

Socialmente, la persona que refería su desempeño como vendedor era visto como la lacra de la sociedad y el mediocre, pues se pensaba que las ventas no eran una especialidad ni una profesión.

Además el mercado sobre el tema de ventas, se perfiló siempre en la temática de libros poco serios, informales y de lectura sin trascendencia . Inclusive, se les categorizaba como "libro de Sanborn's o Vips" despectivamente para subrayar su calidad barata.

Por otro lado, el vendedor tradicional, como se le califica hoy en día (91) hacía su parte por mantener a toda costa la desacreditación a la se hacía acreedor. Es decir, que jugaba un papel de mentiroso, engañaba a los clientes a toda costa persiguiendo un cliente o una comisión sobre las ventas que realizara.

Cometía todo tipo de atropellos y fraudes con los clientes ocasionando problemas a las empresas o bien , eran promovidas por las mismas empresas, actuaba sin respeto al consumidor y cliente, siendo los principales promotores de tales comportamientos del personal de ventas.

Eran épocas en que el cliente NO IMPORTABA, daba lo mismo que se perdiera al fin y al cabo aparecería otro a la larga. No era necesario cuidar de ellos. En lo que menos se pensaba era en la lealtad del cliente ni su satisfacción.

Lo único que importaba era su dinero, vender como fuera aún incurriendo a practicas engañosas, manipulaciones, mentiras y fraudes. Aún el mismo vendedor estaba convencido de sus antiguas ardidés y estrategias de ventas: hablando como merolico, bombardeando al cliente, haciéndose el chistoso, fingiendo un interés que se terminaba al cierre de la venta, porque después desaparecían para siempre.

Los clientes no tenían voz ni voto. Sus quejas no eran buscadas ni escuchadas por nadie. El gobierno en el mejor de los casos, y con tan solo buenas intenciones, con Profeco intenta intervenir en esta lamentable situación y sin profundizar, su papel se ha quedado sin un respeto o validez ampliamente aceptable.

Por otro lado, el personal que engrosaba las filas de vendedores de todo tipo, tenían un perfil muy variable. Desde personal sin estudios, gente problemática y conflictiva , apáticos y sin sentido de superación. Inconformes socialmente con su situación y hostiles con la realidad que vivían. Mal pagados y subempleados, sin condiciones de igualdad , en muchos casos que otros puestos de trabajo, inclusive que los operarios, en cuanto a la reglamentación laboral.

Los vendedores en todos los casos, un número importante en cuanto al número de fuentes de trabajo que representaban, constituía un sector atendido, preferentemente por ciertas Cámaras como la de Comercio y empresas transnacionales que le daban otro valor a dicha función dentro de la organización.

Sin embargo, fuera de estos, formaban un mercado desatendido y numeroso. Variado por los diferentes tipos de ventas que se incluían y por el grado de complejidad, que si tiene el manejo del proceso técnico de ventas.

Hacer de este grupo, un grupo de profesionales implicaba un reto, no sólo de intención ni de nombre, como muchas empresas quisieron manejarlo sino como un trabajador que merecía condiciones de igualdad, respeto y trato,

así como una formación que trascendiera los cursos de capacitación laboral que hasta ese momento existían. Porque en la educación formal no se le presentaba ninguna alternativa de formación, es decir, que no existía una escuela de vendedores.

Además de que se les otorgaba el paradigma de que toda la gente que estaba en ventas o tenía un cociente intelectual bajo o eran retrasados, por carecer de formación o de mejor nivel de estudios. Lo cual queda sujeto a controversia y a una demostración. Falacia socialmente compartida, porque de igual forma puede hacerse extensiva dicha idea a los operarios y al personal administrativo.

Aunque, a la sociedad y empresarios, se les olvida su descrédito cuando cumplen sus cuotas y objetivos económicos y de venta de productos, trayendo el dinero deseado por los empresarios; su valor efímeramente es recordado, su aplauso, comisión y sus recetadas palabras "continúale así" o "sigúele echando ganas como hasta ahora...", que durará hasta que se requieran nuevas ventas, dinero etc, iniciando el proceso una y otra vez.

Esto nos lleva a reflexionar, sin distraernos demasiado, sobre el carácter otorgado a la sociedad como una selva en cuya lucha se pretende justificar el porqué quedan sometidos los inferiores., los de ventas y otros más (si es que lo fueran, es una idea muy de clase).

El reto era evidente para mí, porque había que trabajar con paradigmas y prejuicios filtrados socialmente en el mercado laboral. Implicaba conocer el mismo mercado y querer revalorar y reorientar una función de la empresa en su elemento humano, al mismo tiempo que implicaba un manejo de valores y concientización de su rol social. Es decir que conocieran conscientemente la reproducción de prácticas mercantilistas en contra de un bienestar social general, sino sólo el de la empresa (porque ni a ellos vendedores, beneficiaba).

El sentido social que representaba, era importante, pero más lo era la formación de las personas desde una perspectiva pedagógica, cuando no existía un intento serio de orientar el proceso de enseñanza - aprendizaje en un "mercado", entiéndase al sector de ventas, cuyas características de adultos llevaban un sello de "marginación social", entendida como la segregación de este grupo y falta de oportunidades, entre otras.

La necesidad social de este grupo merecía una búsqueda de oportunidades y el sorteo de muchas dificultades pedagógicas ante grupos heterogéneos, desmotivados y en muchos casos, con comportamientos lejanos a la ética y respeto en un mundo mercantilista.

Por lo que se señala en el punto 4, en relación al marco teórico de la mercadotecnia, teníamos que retomarlo desde sus bases más sencillas para crear un encuadre del cual provenían estrategias, apoyos de ventas etc. Ubicar, en una palabra, la subfunción y no sustraerlo como un ente aislado de la empresa y del resto de la sociedad, en el que se organizaban los vendedores tratando de imitar los pergaminos de Og Mandino (92) como su guía de ventas y de motivación.

Y con una intención mayor aún, poder hacer un esbozo de las tácticas capitalistas , los fines que se perseguían a nivel mundial y poder promover la reflexión ante una realidad y acciones que pudieran emprender en un aparente encadenado mercado para todas las empresas y para ellos mismos.

Esto da pie, que muchos despachos de capacitación, en empresas como Banamex, Telmex, Grupo Carso, entre otras grandes empresas, que se abrieron decididamente a transformarse, frente a la competencia , desarrollaran programas de capacitación en ventas y se crearan nuevos perfiles de los puesto de ventas.(93)

El mismo mercado generó las llamadas Ventas de Clase Mundial y el Benchmarking apuntó a reforzar la búsqueda de las mejores práctica de ventas y comercialización para implementarlas en las organizaciones.

Como todo, hubo despachos con trabajos muy profesionales y serios , otros que no pasaron de ser oportunistas. Este último, con las consabidas desacreditaciones que a todos los del medio nos afectan. Este punto lo retomaremos al hablar de las Cámaras en el capítulo 3 y 4.

Pocos despachos pasaron el límite tradicional, si es mejor decir que ninguno, al tratar de contextualizar las ventas y vincularlas , primera a un plan de marketing en su organización, y en segundo lugar, a un contexto político económico. En el caso de la misma especialización de las grandes empresas, no permitía esta opción.

Situación que en cambio en las Pymes era una necesidad imprescindible, porque en una organización más pequeña los cambios se notan más y más rápidamente. Pueden tener ingerencia en ellos y saberse responsables de los mismos. De ahí que se encuadraran las ventas partiendo desde un punto de vista mercadológico, el cual describiremos someramente.

El mundo de la comercialización, la mercadotecnia y las ventas pertenecen a la misma esfera de acción de la función de ventas de una empresa. Su campo de acción siempre será el mercado.

Cada empresa puede denominarla y desarrollar la función de ventas al grado de complejidad y especialización o al tamaño de la misma. El objetivo siempre será la colocación de los productos y servicios en manos de un consumidor que representen ingresos para dicha empresa.

Existirán empresas que tenderán por la naturaleza de su producto o la organización del mercado , a emplear ciertos tipos de canales de distribución (entiéndase los tipos de intermediarios necesarios para llegar al consumidor final , por ejemplo una cadena de tiendas de autoservicio etc).

(92) Mandino, Og, El Vendedor mas Grande del Mundo, Edit. Diana , México 1976, págs. 123.

(93) Caso de Programas de Capacitación Internacional, Lic. Mario Sánchez, quien labora con Coca Cola, Sabritas, Banamex, etc. Además otro ejemplo es Intelmex, el instituto de Capacitación del Grupo Carso cuenta con una amplísima plantilla de despachos e instructores en ventas en ambas direcciones.

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Un comprador Real : puede comprar hoy; un comprador Potencial: puede comprar mañana. Y es el mercado el que determina la ley de la oferta y la demanda.

El mercado se compone a su vez de mercados : industrial, comercio, servicios, sector público, personas físicas, sector financiero etc. Y dentro de cada mercado hay segmentos , que agrupan empresas con características similares o comunes. Por ejemplo el industrial tendrá al segmento Bienes de Capital, Siderúrgica, Electrónica etc.

Para conocerlo se emplea a la Mercadotecnia que como disciplina contribuye con sus herramientas a que la empresa logre sus metas de forma ordenada. "... es un método ordenado para convertir los productos y servicios en objetivos administrativos".(94).

Este es un enfoque ordenado al crecimiento de todo establecimiento y negocio. Lo que permitirá al accionista, dueño o directivo recibir datos confiables para tomar decisiones que afectaran en las finanzas, la producción y en la mercadotecnia misma en pro de las metas planeadas.

Mercadotecnia no sólo es para grandes negocios, el marketing tiene diferentes tipos, según los diferentes tamaños de empresas. Por ejemplo, el marketing detallista o mayorista e inclusive el internacional y en todos sus componentes y aspectos se aplica con las particularidades del mismo tipo de negocio al que se dirija.

La Mercadotecnia existe en tanto el mundo empresarial crea un ordenamiento y reglas económicas de intercambio entre productores de bienes y servicios dirigidos a un consumidor o cliente. En un primer momento , la mercadotecnia se orienta preferentemente a los productores, sin embargo la realidad con un ritmo vertiginoso, transforma esta orientación y la centra hacia el cliente/consumidor.

El contexto determina e impacta en la realidad de las empresas. en el momento que bajan las ganancias o se trabaja con números rojos los empresarios comienzan a plantearse la posibilidad de cambiar... su rumbo en el mercado.

La Mercadotecnia , en su plan de marketing, no requiere , necesariamente, la planeación estratégica (95) y en el caso de muchas empresas Pymes, es más susceptible que se adopte, así como en las empresas comercializadoras.

La mercadotecnia por un lado, plantea una serie de estrategias, planes, procedimientos y prácticas de planeación estratégica que encierran las 4 p's (producto, plaza, precio y publicidad o promoción) que ayudarán a estar al corriente y anticipar oportunidades y mercados lucrativos.

(94) Sánchez, Mario, Manejo de Territorio y la Cartera, Manual de Curso para Banamex, Programas de Capacitación Internacional , México , Jul.1997.págs. 108, p.12

(95) Hill, W.L Charles, Jones, Gareth, Administración Estratégica, Edit. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá Colombia, 1996, págs.540. p.

Por su lado, la administración nos refiere la planeación estratégica del negocio el cual incluirá el área de mercadotecnia y ventas, que en el caso de las empresas grandes , que es lo común.

La mercadotecnia es una disciplina que junto con otras, se vinculan para lograr la correcta operación de un negocio. Es un área importante la comercialización y las ventas como lo es la producción y el servicio y todas. Cada una tiene un lugar un espacio, tiempo y lugar para interactuar en el todo que es la empresa.

La explicación del cambio de la orientación del mercado , a los empresarios apuntaba a la siguiente caracterización, de una economía cerrada a una abierta; de una orientación a la producción cambiaba hacia el cliente; de una visión a corto plazo a una a largo plazo; de una competencia en precios a una competencia a calidad; de una relativa competencia a una gran competitividad; de un bajo nivel tecnológico a uno muy alto; de moderadas exigencias del cliente a un cliente demasiado exigente; de una masificación de mercados a dirigirse a nichos de mercados bien localizados; de un desinterés ecológico a un gran cuidado por la ecología y de un entorno relativamente estable a uno cambiante totalmente. (96)

La orientación hacia el mercado, las nuevas exigencias se observan agrupadas en el cuadro anterior , alertando en ocasiones y en otras notificando al empresario de modificar el curso de acción de su empresa.

El cambio obedece a una elección directiva y habitualmente requiere renovación de Paradigmas (es un mapa mental, teoría, ideas concebidas sobre algo que en nuestra opinión explican al mundo y cómo se comporta) , sobre el funcionamiento del mundo empresarial, porque las circunstancias ya no son como antes.

Renovarse no es deshacerse de las ideas sino crear nuevas ideas que se adapten al contexto en el que estamos inmersos. Se le persuade de que los factores han cambiado y la orientación de su empresa debe adoptar otra dirección, comenzando por el mismo director. Ya no se comercializa como lo hacía Henry Ford, donde las decisiones de producción son unilaterales y parten de la empresa al mercado.

Dentro de las nociones que se le instan a modificar , surge el planteamiento de que desarrolle un pensamiento estratégico de marketing (97) que le permita planear la vida de su negocio.

La identificación de los compradores reales, del mercado, para cualquier organización es la base de la mercadotecnia.

(96) Abbot, Ingeniería de Servicios, Edit. Norma, Bogotá Colombia, 1994, págs.226, y en Llamas José María, Estructura Científica de la Venta, Edit. Limusa, México 1991, págs.427, p.29.

(97) Soriano, Sonano Dr. Claudio , *La Estrategia Básica de Marketing*, Op. Cit. p.88

El supuesto principal reside en comprender que los clientes cambian con el tiempo y ante la gran apertura comercial, debemos conocer y analizar a los competidores. Definir de la competencia lo que no tiene nuestro negocio y proceder al cambio en cuanto:

a) Ofrecerle Buenos productos y servicios, es decir, que cumplan con lo que el cliente esperaba cuando los compró. La calidad es un valor importantísimo, una herramienta poderosa contra la competencia.

b) Cobrar lo justo por el producto o servicio. La calidad y el precio están muy asociados. Sin embargo, no debemos abusar de los clientes ni cobrarles demasiado.

c) El consumidor tiene que encontrar el producto o servicio cuando lo quiera comprar. Tratar de tener un surtido completo es otra herramienta para atraer clientes.

d) El trato al cliente es muy importante. Al cliente hay que tratarlo con gran cortesía. El servicio al cliente con calidad, ya no sólo del producto.

Las ideas sobre la calidad al precio justo y la cantidad exacta por lo que se adquiere el producto y la orientación centrada al cliente del movimiento de la calidad, se concretizaban en nuestro país; y la mercadotecnia, el vehículo técnico y el método que ligara éstas a la rentabilidad de la empresa.

Siendo el marketing /Mercadotecnia el método ordenado para lograr las metas de la empresa requiere de planteamiento estratégico previo en el que se determinen :

- 1.- El tipo de negocio en el que se está
- 2.- Los objetivos y metas a lograr.
- 3.- El mercado en el que se intervendrá y la forma (s) estrategias.
- 4.- Los programas de acción específicos para lograr los objetivos.
- 5.- La participación de los integrantes de la empresa y responsables.
- 6.- Presupuesto para llevarlo a cabo.

La empresa deberá para ello:

a) Contar con investigación del mercado y/o fuentes de datos confiables y objetivas(facturación, registros contables, registros geográficos, listados de cuentas, información geográfica, directorios especializados, información de la competencia , SIG O SIE etc).

b) Realizar un análisis efectivo que le permita identificar consumidores, mercados, segmentos etc. Los tipos de análisis serán de diferenciación de productos, de mercados, de ventajas competitivas y de consumidores.

c) Elaborar un pronóstico o estimaciones con análisis en la información anterior abocándose a un mercado objetivo o total según sea el caso.(basado en capacidades y en lo esperado, en proyecciones ascendentes y descendentes, considerando costos calculados, examinando estrategias de

ventas y métodos de coberturas, así como con un bosquejo de la publicidad y promoción y sus presupuestos.)

d) Formulando el planteamiento de su campaña de publicidad (campaña seleccionada y estrategias comparativas con medios publicitarios).

e) Planteando las acciones de ventas propiamente.

Cuando se hizo referencia al Plan de Marketing /Mercadotecnia , se señalaba la necesidad de contar con estrategias La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos (medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado), e internos (organización de las piezas que componen la empresa para lograr y mantener esa ventaja competitiva). (98)

"EL CONCEPTO DE VENTAJA O DESVENTAJA COMPETITIVA SE CONSTRUYE A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE ENFRENTA EL NEGOCIO Y DE LA CAPACIDAD DEL EMPRESARIO DE APROVECHAR LAS PRIMERAS Y COMBATIR LAS ÚLTIMAS". (99)

Las empresas tienen la posibilidad de elegir qué estrategia básica seguir en su negocio. Tenemos: las competitivas, rentabilidad, participación en el mercado y de posicionamiento.

La elección de las estrategias dependen de muchos factores y decisiones directivas, tipos de productos, empresa, tamaño , etc. Una de las formas de selección de la estrategia como se verá más adelante será la determinación del ciclo de vida de la empresa. El énfasis mayor que se le ha dado a sido sin duda a la búsqueda de la ventaja estratégica, sobre todo en las Pymes .

Por otro lado, el producto, permite genera la oferta, de ahí que se analice este punto más. Existen clases de productos. Producto " es cualquier cosa que puedo ofrecer en el mercado y cuya adquisición, uso o consumo satisface una necesidad, problema o deseo."(100).

El ciclo de vida de los productos y de la empresa será uno de los instrumentos de análisis para poder determinar la estrategia básica a seguir. El ciclo de vida (101), se refiere al momento o etapa en la que está el producto dentro del mercado

Cada etapa tiene características propias y apela al tipo de demanda del mercado de los productos y servicios; las ventas se teñirán de esta esencia particular representando los desafíos que se tendrán que vencer.

(98) México, Nafinsa, Los Competidores, Factores Internos y Externos que afectan y benefician a tu empresa (Diagnóstico), en el Paquete de Administración, Módulo II, Fascículo 2, México 1992, págs.14, p.11

(99) México, Nafinsa, Las Estrategias, El Futuro de tu empresa está en tus manos Op. Cit.p.7-10

(100) México, Nafinsa, La clave para mejorar tu negocio, Cómo ganar clientes (Estrategias de productos y precios), en el (Paquete de Mercadotecnia, Módulo II, Fascículo 3, México 1992, págs.25, p.8

(101) México, Nafinsa, La clave para mejorar tu negocio, Op.Cit, p.7-13

Retomaremos este punto en el inciso 2 de este capítulo, desglosando las modalidades que adquiere ventas.

Lo que nos interesa señalar es la acción de ventas que se realizará en tanto las condiciones del mercado y momento que vive la empresa. La demanda de un producto será el eje de acción básico, sobre del cual en términos sencillos, se pensarán las estrategias para buscarla y crearla, incrementarla y mantenerla.

Lo que lleva a revisar la naturaleza del consumo, el comportamiento del consumidor, motivación de la demanda, y comportamientos de compra.

El consumo se define como el uso de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. Durante el consumo la utilidad del producto o servicio se destruye o altera por la acción del uso.

El factor tiempo/ desgaste/ caducidad interviene como efecto natural de la vida propia del producto o servicio. En ello intervienen además las condiciones técnicas de construcción del producto o la actualidad del servicio.

El comprador, consumidor y cliente deben ser estudiados a la luz de los procesos y factores que intervienen en el proceso de decisión de una compra cualquiera.

El comprador no toma decisiones simples, existen muchos factores que intervienen como los culturales (cultura, subcultura y clase social); sociales (grupos de referencia, familia papeles y status); personales (edad, etapa de vida; ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto); y las psicológicas (motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes).

El consumo no sólo se define a partir del consumidor final, el que usa y paga el producto; sino que el mercado de consumo lo forman el industrial y el propiamente de consumo. Ambos mercados poseen diferentes motivos de consumo.

Se dice que el comportamiento de compra y consumo se asemeja a una caja negra, haciendo un parangón con el individuo como el que decide a partir de:

El Mercado Industrial / Comercial lo constituyen el mercado de empresas, el organizacional. Se compone de Productores, Organizadores de Servicios, Instituciones, Gobierno, Intermediarios etc. El Mercado de consumidores finales lo conforma la Población mundial y/o local.

Considerar las características de cada tipo de mercado norma las formas de planear y ejecutar una venta, así como la presentación de la misma apelando a las necesidades de cada cliente real.

Su tipificación no es suficiente, deben vincularse los aspectos más finos relativos a su comportamiento, debido a que la esfera de acción son las personas humanas y las diferencias que guardan entre sí. De esta forma la mercadotecnia se ha apoyado de la psicología, de la sociología, y de la antropología.

Conocer porqué se compra, qué motiva una elección entre varias opciones tiene como marco referencial la motivación humana. Psicólogos, sociólogos, antropólogos, etc han realizado múltiples estudios sobre la conducta humana, observable o no a fin de precisar de dónde deriva el deseo de comprar.

La teoría de la motivación en general nos explica que la motivación es la satisfacción de una necesidad, deseo o resolver un problema . La interrogante principal en el marketing, es que si todos compran por una motivación interna específica, no todos compran lo mismo. Existen los llamados niveles de aceptación para cada producto o Servicio.

Ello conduce a crear las técnicas de segmentación del mercado, con el fin de precisar esos niveles de aceptación o rechazo. Tipificar a un grupo de compradores a través de un perfil cuidadosamente elaborado. Cuyas características o variables son formuladas desde distintas ópticas: factores de personalidad, tipos de personalidad, a través de variables típicas geográficas, psicográficas, conductuales o demográficas, o bien por las que interesan en particular a la empresa , en cuestión en conocer.

Por otro lado, la decisión de compra tiene otros factores que la influyen:

- Demanda activa. Entendida como el grupo actual y vigente que compra.
- Distribución. La forma en que se acerca el producto a los intermediarios y distribuidores, mayoristas y minoristas.
- Precio. El costo accesible acorde a la calidad y cantidad esperada.
- El Aprendizaje recibido o por interés personal del producto o servicio.
- Si es una compra consciente racional o inconsciente e irracional.
- Si se puede predecir o es impredecible.

Esta preocupación por conocer al detalle el comportamiento de compra tiene una explicación, que es la clara intención de manipular al comprador y generar demanda.

Entiéndase manipular en un doble sentido, controvertido y que suscitó la creación de una mercadotecnia de valores y la permanente intervención y control gubernamental a nivel internacional y con mayor rigidez en muchos países.(102) Al tratar de evitar el fraude y el engaño, tan común hoy en día.

La intervención señalada se concentra en 7 áreas : la decisión sobre la venta (contra el soborno, secretos comerciales, presentaciones falsas, derechos de los consumidores, discriminación injusta); sobre publicidad, canales de distribución, relaciones competitivas, producto, empaque y precio.

(102) Kotler, Phillip, Funsamentos de Op. Cit. P-546

Por un lado, la manipulación, hace referencia al manejo deliberado sin responsabilidad moral, ocultando o agregando aspectos inexistentes del producto o servicio del mismo, que sirven de plataforma a las argumentaciones de ventas , publicidad y promociones con el propósito de vender a costa de lo que sea.

El otro sentido de la manipulación y el fraude , se refiere al manejo responsable, real de las especificaciones de producto y servicio así como de los medios empleados para lograr hacerla atractiva al consumidor , en una competencia libre que informe o convenza entre otras, para la adquisición.

Las explicaciones básicas de los psicólogos, sociólogos y antropólogos son la plataforma para poder "usar" la manipulación. Dichos estudios nos refieren que la naturaleza humana posee instintivamente requerimientos para vivir y son susceptibles de manipularse para crear la demanda de productos y servicios, lo cual ha hecho que la publicidad y la promoción sea específica y muy directa al respecto.

El hombre por naturaleza innata posee instintos : el hambre condicionada por factores sociopsicológicos ,no solo por impulso;la reproducción, condicionada por factores psicológicos emocionales; el descanso que implica dormir y evitar angustia, física, mental y dolor.

Los mensajes y la forma de dirigir la satisfacción de las necesidades a través de los mensajes promocionales y publicitarios , según los segmentos específicos del mercado , persiguen el objetivo de aumentar y/o crear demanda, inclusive de mantenerla.

Otros estudios, con el mismo propósito, refieren que la conducta se aprende y que los impulsos se canalizan y modifican. Se basa principalmente en la asociación de estímulos de las teorías del aprendizaje humano:



El ser humano aprende a lo largo de su existencia en su medio social, familia, escuela, trabajo etc, a través de diferentes estímulos una serie de respuestas. La mercadotecnia pretende aprovechar los estudios sobre psicología del aprendizaje para crear estímulos sustitutos, entendidos como aquellos que pueden fungir como desencadenantes o estímulos originadores de la misma clase de conducta.

De hecho, muchas de las siguientes leyes dela aprendizaje, están conceptuadas como dentro de las 22 leyes inmutables del marketing (103), y se usan para provocar reacciones. Emplean los medios de:

(103) Ries, Al, Trout Jack, Las 22 Leyes Inmutables del Marketing, Mc Graw Hill México 1993, págs., 187.



Las leyes del Aprendizaje usadas para el consumo son:

- 1.- Estímulo fragmentado: una parte puede provocar una reacción total.
- 2.- La suma de la reacción es mayor al total de las partes: Gestalt. Si puede hacer que recuerde la marca, puede que compre el producto. (Ley de la Percepción , " El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones") (104)
- 3.- Ley de actualización: Mayores probabilidades de reacción a estímulos más recientes. (La ley del liderazgo, " Es mejor ser el primero que ser el mejor") (105)
- 4.- Probabilidad de reaccionar al primer estímulo.: primera compra.
- 5.- Inhibición proactiva o retroactiva: pocas ideas.(La ley de la concentración, "El concepto más poderoso en marketing es apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos") (106)
- 6.- El aprendizaje completo se vuelve automático y espontáneo.
- 7.- El aprendizaje se facilita ante experiencias desagradables o agradables.(La ley de la sinceridad, " Cuando admita algo negativo, el prospecto lo reconocerá algo positivo") (107)
8. Los sentimientos derivados del aprendizaje se dirigen a personas, cosas, objetos y situaciones.

Otras leyes del aprendizaje utilizadas son la repetición, retención, y la transferencia, que retomaremos en el capítulo 4 , del diseño de un modelo para la capacitación en ventas.

Es muy conocido por los profesionales de la conducta, el impacto que puede ocasionar la exposición del individuo a mensajes repetitivos, asociados a contenidos visuales y auditivos, que provoquen recuerdos o se vinculen a las emociones.

Se conoce que se puede inducir un comportamiento ya sea por asociación, imitación etc. Debido a que los anuncios apelan a necesidades inconscientes , lo que produce una compra razonada, y a necesidades inconscientes , conocida como compra por impulso.

(134) Kotler, Philip. Fundamentos de Op. Cit. p.546

(105) Ibidem p.23

(106) Ibidem p.2

(107) Ibidem p.33

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También, en este rubro de crear y manipular la demanda , encontramos el interés de por comprender el comportamiento del ser humano hacia sí mismo y su conducta social. Aquí, encontramos por excelencia, que la mercadotecnia a adoptado con exclusividad la teoría de Abraham Maslow con su pirámide de necesidades , con la que coinciden la corriente de la naturaleza innata del hombre , en su base.

Maslow agregó en su pirámide las necesidades comportamientos de seguridad tanto física como psicológica, reconocimiento y autorrealización, refiriéndose al comportamiento dirigido hacia uno mismo y la sociedad.

A partir de las ideas de Maslow se organizan los mensajes publicitarios así como investigación en las agencias, y argumentaciones de venta que logren atraer al consumidor y convencerlo de los beneficios de sus productos y servicios.

También se han retomado enfoques más conocidos sobre la psicología subliminal cuyo estrato teórico se centra en el psicoanálisis y el neopsicoanálisis..

Una tendencia más moderna, entre un grupo de mercadólogos más innovadores, han retomado en su versión más pura , al psicoanálisis con énfasis en la asociación de las emociones proyectadas a través de imágenes, colores, etc., en la recolección de información entre grupos de mujeres a nivel internacional.

Este, representa el esfuerzo más deliberado de poder manipular el inconsciente de las personas , agrupar las características comunes entre grupos y segmentos para reforzar la imagen, presentación, ideas y conceptos que provoquen consumo.(108)

Vinculado a la importancia de las necesidades del ser humano, como paradigma de manipulación, se encuentra la conducta social. Esta tiene elementos clave tales como la presión social y la reacción social , que influyen en la decisión de compra. A su vez cuenta con niveles:

Comportamiento Social:	Presión social Reacción Social.
Nivel: Cultural :	tabúes, cultura nacional, subculturas etc.
Clase Social:	grupos étnicos, niveles de ingresos, educación, casa, ocupación etc.
Familia:	Roles, gustos.
Individual:	Autoimagen

(108) Procter & Gamble es el más agresivo en esta práctica.

Un ejemplo del papel del aprendizaje y de la presión y reacción social que ejercen en el consumo, es el que tienen las hijas en sus hogares en el empleo de jabones para ropa y toda clase de limpiadores así como sistemas o técnicas de limpiado. Se ha demostrado que, en un número muy significativo, al formar sus propios hogares dichas chicas, continuaran con los mismos hábitos de compra y consumo de sus hogares.

Por su parte, las creencias y las actitudes individuales también, se suman a las áreas de interés de los mercadólogos. Con el conocimiento de estos factores principales que afectan el comportamiento del consumidor, asegura la mercadotecnia, se estará en condiciones de idear programas adecuados y eficaces para alcanzar el mercado meta elegido.

En virtud que el contexto de la mercadotecnia trastoca a todas las personas y empresas, inmersas en el mercado, las ventas se reorientan de manera sustancial en forma y contenido.

Trasformación que no se produce fortuitamente y que no en todos los casos se dirige al mismo fin, aunque aparentemente así sea. Es decir, que en las Pymes el cambio se vuelve rotundo (de tendencia estable), en las empresas grandes, sólo fue una moda que impactó, y posteriormente se convirtió en la versión mejorada del engaño y de la repetición del perfil tradicional del vendedor, con sus mismas mentiras, solo que ahora presentan formas modernas de contra-ataque abiertas más elaboradas.

Ejemplo de ello son los Bancos, en su feroz lucha de las Afores e inclusive Telmex. El aspecto más estable, solo en el tipo de empresas como Telmex, ha sido el Servicio al Cliente ofrecido, que se ha mantenido bajo mejores estándares.

En general, siendo este el contexto de la comercialización, las ventas se transforman, como se dijo, conduciendo al instructor de ventas a perfilar la nueva semblanza que adquiriría. Se precisaba una nueva concepción del proceso, y se le eliminaba su carácter predominantemente poco profesional o serio y fraudulento.

Lo cual será materia del siguiente inciso, dónde se visualizará esto, aunque la mercadotecnia continúe con su mismo propósito manipulador, al emplear, incluso, las mismas técnicas que usa un vendedor.

La gran diferencia es que el mercadólogo es un anónimo, oculto detrás de un escenario creado por él, ya sea en su mensaje publicitario o medio. Mientras que el vendedor, es un sujeto conocido por sus clientes, y al que sí le importa su trabajo, su reputación y su imagen.

Es el vendedor, el sujeto que puede exhibir la capacidad de elegir sobre mentir y engañar o no hacerlo a costa de las consecuencias que le reporten primero a él como persona y profesional, que a la empresa o producto que ofrezca; el ganar dinero a toda costa, el dejarse engañar y ser explotado por decisión propia.

CAPITULO II.2 LA CAPACITACION EN VENTAS.

2.2 EL PAPEL DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS.

La capacitación en Ventas tiene un matiz nuevo a partir del enfoque centrado en el mercado de consumidores. El reconocimiento que se le da al aspecto mercadológico planteado en el inciso anterior, de este mismo capítulo, renueva en enfoque de la función.

El proceso de planeación de la venta y / o comercialización de productos y servicios , marketing, define y guía las acciones que contribuirán al resultado final. La venta, " es un juego cambiante" (109) porque:

a)El contexto económico social ha cambiado; b)La venta es un proceso técnico y humano que se ajusta a un objetivo, reglas, roles de los participantes., c) Ya no se vende como se hacia hace 10 años. Las reglas del juego han cambiado.

1.El proceso técnico de la Venta se ha tornado: a)Más complicado, b)Más competitivo., c)Más complejo.

Más complicado porque el cliente se ha vuelto más exigente con el vendedor. Más competitivo, porque el cliente busca el Producto-solución más acorde a sus expectativas por sus beneficios-características. Un traje a la medida. Soluciones específicas. Más compleja, debido a que el cliente busca un trato en el Servicio con Calidad, más personalizado, humano y de primera.

Existen otros cambios que han afectado , también la forma de vender:

- 1.Cada vez intervienen mayor número de personas en la decisión de compra.
- 2.El tiempo de cerrar una venta ha aumentado.
- 3.Se ha afectado el estado anímico del vendedor.
- 4.Las soluciones masivas parecen desaparecer.
- 5.Existe una nueva filosofía de calidad que permea el ambiente.

Todas las empresas comenzaron una transformación para participar en este convulsionante cambio. Tomar la dirección correcta que apunte para posicionarse en el mercado.

Las soluciones en una empresa que evoluciona se orientan a la eficacia , al éxito, con un equipo de trabajo en ventas que:

- a) resuelva problemas ,apegado a reglas y procedimientos.
- b) maneje bien la venta táctica con calidad en el servicio.
- c) que sea un experto en su producto.
- d) Que tenga buen rendimiento y cubre sus cuotas de ventas.
- e) Con vendedores poseedores de habilidades consultivas o de comercialización .

(109) Wilson Larny y Hersch , Como vender en tiempos de Crisis, Editorial Gránica, Ediciones Juan Gránica, Argentina 1987,pág.317

- f) Trabaja por su realización personal , además del éxito.
- g) No crea en el fracaso.
- h) Enfocado al exterior. Se mantiene alerta.
- i) Creativo. Busca soluciones innovadoras, dispuesto a correr riesgos calculados.
- j) Sabe pensar estratégicamente. Busca grandes oportunidades.
- k) Desarrolla relaciones duraderas con sus clientes. Más personalizado.
- l) Es un líder y sabe jugar con el quipo de su empresa sin anotarle fuera de lugar.
- m) Se orienta hacia la calidad, internamente y externamente.
- n) Sabe perfectamente lo que el cliente quiere.

El mercado empresarial comienza, entonces , a demandar un perfil de vendedor que no existe en el mercado. El perfil del vendedor tradicional queda obsoleto frente a un requerimiento de ventas llamadas "consultivas" (110) .

El perfil del vendedor consultivo tiene ahora como misión del puesto una "Comunicación con carácter de asesoría, consultoría, promoción y venta, orientada a satisfacer las necesidades integrales, del cliente , en el ramo, motivándolo a una relación comercial permanente e intensa"(PCI) (111)

Por lo que se refiere a los conocimientos específicos, se plantean las necesidades de que el vendedor cuente con:

1. Informado sobre las tendencias internacionales.
2. Informado sobre los esfuerzos de promoción y venta de competidores en el campo.
3. Conocimiento de la materia del servicio/producto que se ofrecen.
4. Conocimiento de los retos que enfrenta México.
5. Contar con una base de datos/archivos con Información confiable que oriente las estrategias de venta personal.
6. Poseer cultura informática y utilizarla.
7. Poseer a nivel nacional el nivel de consultor.
8. Dominio de labor administrativa al servicio del mercado-cliente.
9. Dominio del Idioma Inglés.
11. Habilidades de comunicación Interpersonal efectiva.

(110) Mack Hanan , La Venta Consultiva, Edit. Norma ,Bogotá Colombia 1989.

(111) Sánchez, Manó. Manejo de Territorio y la Cartera, Manual de Curso para Banamex, Programas de Capacitación Internacional ,México, Jul.1997. págs. 108, p.12

12. Dominio del proceso técnico de ventas tanto en su parte de planeación como de ejecución.

13. Conocimientos de Mercadotecnia, Administración, psicología y ventas.

En el manejo del proceso técnico de ventas, el vendedor tradicional, tiene un enfoque tradicional de trabajo, que consiste en 10% Escuchar, comunicarse y compenetrarse; 20% Iniciar relaciones , comprender y resolver necesidades ; 30% Presentación y 40% Cierre. No se vende con compromiso.

El vendedor en un enfoque de ventas consultivo desarrolla un proceso técnico que consiste en 40% Escuchar, comunicarse y compenetrarse; 30% Iniciar relaciones , comprender y resolver necesidades ; 20% Presentación y 10% Cierre. Se vende con compromiso.

La denominación , del título del puesto de ventas puede o no cambiar, lo que si es seguro que cambia es la forma y fondo en tanto que el, Ejecutivo de Comercialización y/o Vendedor Consultivo etc. vende: a) Una solución adecuada y específica en términos de beneficios y ventajas. b) Una asesoría confiable y profesional. c) Valor agregado en el servicio.

Un verdadero compromiso de servicio que exceda las expectativas del cliente. No obstante : LAS VENTAS ES UN PROCESO QUE COMPARTEN EN RESPONSABILIDAD LAS BUENAS CUALIDADES DE ÉXITO DE LA EMPRESA Y LAS HABILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DEL EJECUTIVO-VENDEDOR.

Proceso que sólo se logra a través de una adecuada formación del Vendedor en ventas consultivas y la transformación de la empresa , iniciándose por el profundo conocimiento del producto.

La venta Consultiva, el conocimiento de las funciones comerciales de la empresa o cliente al que se le va a vender , implica una tridimensional perspectiva de ventas, no considerada anteriormente, que incluye: la dimensión de asesorar, la dimensión de brindar consultoría y la de vender.

Asesorar y/o proporcionar consultoría adecuada a un cliente significa no sólo identificar sus necesidades, concepto tradicional de ventas que restaba importancia a un conocimiento más especializado del producto como para lograr la venta.

El vendedor consultivo asesora e informa a un nivel tal que el cliente pueda confiar en él porque sabe de lo que habla, no lo sorprende, no le miente y no trata de impresionarlo, sino de causarle una muy buena impresión.

El vendedor consultivo no ejecuta operativamente un servicio vendido, informa ampliamente la normatividad y reglas o trámites a seguir dentro de la Institución .

De esta triple dimensión surge la connotación para el vendedor, de asesor-consultor de los productos/servicios, donde se hace referencia al conocimiento de mediana profundidad, sin ser especialistas, sobre la información inherente a su producto o servicio.

Un Vendedor que está integralmente documentado sobre todos los aspectos de desempeño, rentabilidad, ventajas, beneficios y limitaciones del producto o servicio que vende, y que es capaz de resolver objeciones y dudas del cliente para su objetivo final: la venta por convencimiento entre una amplia gama de opciones similares a lo que se ofrece.

El Concepto de Ventaja competitiva en el proceso técnico de Ventas, aparece en el mundo del vendedor exigiéndole que se organice alrededor de productos y de indicadores de calidad.

Las prioridades de las ventas giran en dirección a hacer frente a la competencia utilizando toda la infraestructura al máximo de su capacidad, y atender perfectamente a los clientes; informar cada día mejor a los clientes acerca de los productos y servicios; innovar productos y servicios para los nichos de mercado que necesitan soluciones integradas.

Por lo tanto las bases metodológicas para vendedores se fortalecen hacia una nueva profesionalización, tomada con mucha seriedad ante el incierto medio para 1996, aunque se aligera conforme transcurre el tiempo.

La mencionada profesionalización conduce a introducir al vendedor en el manejo de técnicas y herramientas administrativas y de organización, que en antaño parecían recomendaciones bien intencionadas, aunque sin aplicación.

La Planeación de la venta organizada es la metodología práctica en la que se definen los alcances de la actividad de ventas: tipos de clientes a contactar, análisis previo de sus necesidades, formulación de propuestas de servicios específicos, preparación de argumentos y de objeciones de ventas. Así como el programa de trabajo mensual o bimestral.

Porque ventas no es 1.) atender pedidos y surtirlos, 2) Dar lo que te pidan, y 3) Ver al cliente de mala gana, adopta una nueva dimensión.

La planeación personal del Vendedor Consultivo debe ser flexible y acorde a las metas que se le pidan en su organización. Igualmente está sujeta a una revisión regular de manera que se retroalimente así mismo.

Las ventas requieren de planeación, compromiso y acción permanente y continua y el vendedor consultivo debe dominarlas fijando sus objetivos.

Los objetivos de venta personal pueden plantearse provenientes del Gerente de Ventas o definirlos el propio vendedor. Sin embargo, en México esto último representa un giro de 180 grados debido a que el vendedor tradicional no lo

hace , en parte porque no sabe cómo hacerlo y en otra porque, no le interesa la parte administrativa de su función.

Las Ventas en nuestro entorno actual ha cambiado notablemente. La apertura comercial nos ha ofrecido como consumidores una nueva variedad de productos y servicios a través de las mejores empresas del mundo. Esto ha impactado en nuestra forma de comprar y de vender. De ahí que surja el reto al vendedor de transformarse en todo un especialista, un asesor comercial.

Lo que señala una necesidad más , sobre la formación inminente en este sentido al nuevo perfil del vendedor, que podrá adquirir la modalidad de curso de capacitación, seminario, taller o entrenamiento.

En Ventas , cuando se habla de entrenamiento y/o capacitación, se parte de la noción de transmitir a otra u otras personas conocimientos, y habilidades que le pongan en disposición para realizar con mayor eficacia una actividad.

" Podríamos definir el entrenamiento de vendedores como ' La acción de transmitir a los vendedores de una empresa una serie de conocimientos y habilidades que le coloquen en capacidad, en breve término de desarrollar con mayor eficiencia sus actividades de ventas'" (112).

Lograr el mayor rendimiento posible de la fuerza de ventas es producto de aumentar la eficacia personal , la efectividad. Dicho rendimiento casi siempre es identificado con los resultados obtenidos en el trabajo. Cuestión que analizaremos a profundidad porque tiene o no que ver con la productividad.

En ventas se acepta que un período de entrenamiento mínimo inicial debe ser de 11 semanas, o sea , 2 meses 3 semanas más un entrenamiento continuo.(113)

El programa de 11 semanas según Marketing Publishing Center,Inc se debe componer de la siguientes fases:

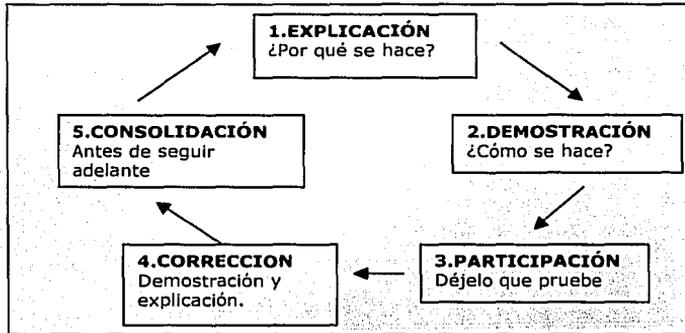
- 1.Preentrenamiento: Con duración de 5 días con la finalidad de familiarizar al vendedor con el trabajo, procedimientos en el interior de la empresa.
- 2.Entrenamiento Inicial (Junior): Con duración también de 5 días, dirigido por el jefe del vendedor, para enseñarle a trabajar de acuerdo a los sanos métodos de trabajo.
- 3.Consolidación del Entrenamiento Básico: Con duración de 5 días divididos 2 en trabajo conjunto con gerente o director y los 3 restantes dejarlo trabajar solo.
- 4.El vendedor analítico 1 (Señor) : Con duración de 3 días dirigido también por el jefe para introducirlo en nuevas técnicas que eleven la calidad (Flexibilidad y tacto) de las visitas. Y dos días más de trabajo solo.

(112) Marketing Publishing Center,Inc,, 135 págs, pp.4

(113) Marketing Publishing Center,Inc,Op. Cit.4-29

5. El vendedor analítico 2 (Señor): Con duración de 3 días y el supervisor enseña el Desarrollo Comercial y la administración de la zona. Después se le deja trabajar solo hasta la semana 11.
6. El vendedor analítico 3 (Señor): El gerente la realiza en 2 o 3 días repasando con el vendedor lo aprendido y da más formación sobre clientes claves y técnicas más refinadas de ventas y organización.

EL CICLO DEL ENTRENAMIENTO



Fuente: MPC INC. (114)

Con un enfoque del entrenamiento vestibular (115) la capacitación en ventas, representa en este modelo, una propuesta poco viable para nuestra realidad mexicana.

Difícilmente en las empresas, aún en las grandes, se les dedica tanto tiempo en días para el entrenamiento en el puesto, incluyendo la inducción, si se efectúa formalmente.

Como modelo de formación, nos permite vislumbrar o deducir algunas bases del proceso enseñanza-aprendizaje, aunque circunscritas al desarrollo de destrezas, entrando al terreno de la psicomotricidad, modelo adecuado para la operación de maquinaria, no así en el terreno cognoscitivo y de actitudes; incluso habilidades tales como argumentación y negociación, entre otras, quedan excluidas.

Las limitantes anteriores representan a su vez, una oportunidad de generar otros modelos de formación que permitan que el participante desarrolle el perfil demandado, acorde a nuestra realidad laboral.

(114) Marketing Publishing Center, Inc., Op. Cit. 4-29

(115) Ferrer Luis, *Tópicos para Instructores de empresas*, clá Edit. Continental México 1981. 257 pags.

El entrenamiento y/o capacitación en ventas encontramos diferentes tipos de ventas , según la especialidad en la que se lleva a cabo el proceso técnico de ventas.

No existe una clasificación detallada que se encuentre el una bibliografía soporte, la siguiente clasificación es una compilación en base a la práctica, investigación documental y experiencia:

*Ventas profesionales: Entendidas como Ventas de Calle, Vendedor Profesional.

* Ventas por correo

* Ventas por teléfono y Telemarketing.

*Ventas de Piso

*Ventas de mostrador

Por otro lado , existen en el área de ventas diferentes puestos, por el tipo de subfunciones del área de ventas que realicen con mayor o menor especialidad (116), como por ejemplo:

Gerente de Ventas y/o Comercialización

Gerente de Ventas

Gerente de Ventas regional

Gerente de Sucursal

Supervisor de Ventas

Vendedor Senior

Vendedor Junior

Promotor

Servicio de Ventas (corresponsal)

Ingeniero de Ventas

Gerente de Publicidad

Gerente de Ventas de Gobierno

Gerente de servicio

Ejecutivo de Cuenta

Ejecutivo de Ventas

Ejecutivo de Mercadotecnia y Ventas

Ejecutivo de Promoción y Publicidad

Ejecutivo de Ventas Regionales y /o Distritales

Ejecutivo de Zona

Ejecutivo de Cuentas Especiales

Ejecutivo de Ventas Gobierno

Ejecutivo de Relaciones con Clientes

Jefe de Ventas

Ejecutivo de Tiendas

Ejecutivo de Administración de Ventas

Vendedor de Piso A

Vendedor de Piso B

Vendedor de Mostrador

Vendedor telefónico

Vendedor Servicio a Clientes

Demostradora de Piso

Promotora

Supervisor de Ventas

Ingeniero de Ventas.

Ingeniero de Producto y Ventas.

(116) Véase a Towers Perrin, TPF & C de México, Compensación en Efectivo, Banco de Información en Compensación, México , 192 págs. , también véase Stevenel y Asociados, Manual de Productividad vía Administración de Sueldos, México, 53 págs. Como parte del ejemplo citado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin pretender agotar las denominaciones que se adquieren en el área de ventas por su tipo y especialidad, encontramos una variedad muy interesante, un nicho de mercado de capacitación bien definido.

Las necesidades de capacitación así vistas, se plantean muy acorde al tipo de venta y empresa. En todos los casos, vender significa más que cubrir las necesidades del cliente. Vender implica la correcta traducción e interpretación del vendedor de las necesidades del cliente, según el tipo de canal de distribución empleado.

Lo que hará de cada proceso de venta, un proceso único en proporción directa al canal de distribución con que se trabaje. Por ejemplo, los vendedores o ejecutivos de tiendas de autoservicio no venderán de la misma forma que se haría en el piso de la tienda, o a un mercado industrial, en el caso de un vendedor industrial.

Las ventas como oportunidad de mercado, como se vio, es tan amplia como la variedad de giros de empresas. Las opciones de trabajo y retos también. Esto había ya sido valorado años antes, inclusive cuando el rol del vendedor tradicional se mantenía.

Fueron las cámaras y las asociaciones quiénes ya conocían este mercado. De hecho la formación en ventas es un segmento del mercado de la capacitación controlado y concentrado por ellas, como veremos en los siguientes incisos. Y son ellas quiénes deciden qué, cómo, cuándo y dónde capacitar. Así como quiénes ingresamos, como instructores de ventas a sus plantillas, atendiendo a sus participantes en sus necesidades, aunque estas no sean las propias y genuinas.

CAPITULO II LA CAPACITACION EN VENTAS.

2.3 LA CAPACITACION COMO VENTA DE UN SERVICIO EN CAMARAS Y ASOCIACIONES.

Las Cámaras y Asociaciones en México han aparecido como la respuesta a la necesidad de los empresarios de agruparse para defender sus intereses frente a las autoridades del país.

Por años, han sido las que manejan la representatividad de estos sectores empresariales y se han conformado por su especialidad. Es decir que el sector industrial está representado por CANACINTRA , Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACO, Cámara Nacional de Comercio y Turismo de la Ciudad de México, CMIC, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, etc. por mencionar algunas representativas del presente inciso.

Las Cámaras gozaron por muchos años de la Ley de Cámaras, la cual obligaba al empresario a afiliarse y de esta forma, mantenerse agremiado. Las cámaras por su parte, ofrecían cierta clase de servicios, a cambio de la afiliación, del pago de una cuota que era fijada por criterios internos.

Por años se atuvieron a la Ley, que imponía la obligatoriedad de pertenecer a ellas, reteniendo a un mercado, y monopolizándolo. A cambio sus servicios se brindaban en diferentes áreas que tenían que ver con el funcionamiento de las empresas: desde la tramitología de permisos, aspectos laborales, fiscales, de recursos humanos y de capacitación.

En todos los casos sobrevivieron ajenas a la competencia entre ellas mismas, porque la ley la evitaba al disponer las especialidades de los sectores representados. Esta situación termina hasta que se cambia la Ley de Cámaras (1996) y se elimina la obligatoriedad de pertenecer a una cámara, y por otro lado, se permite afiliarse por voluntad propia, a aquella que le resulte adecuada a sus necesidades e intereses.

Con ello, se modifican patrones de conducta al interior y al exterior de las cámaras, enfrentando la conocida competencia por todos los empresarios. No obstante, dichas modificaciones tomaron tiempo, debido a la inercia y a la negociación de esta nueva realidad.

Las cámaras , como se dijo, ofrecen el servicio de capacitación a sus afiliados, con la premisa básica de manejar su especialidad y modalidades acorde a su tipo de empresa.

La CANACO preferentemente se orientaba al sector comercio, y uno de sus rubros más importantes en materia de capacitación, lo era y lo es , las ventas. Esto no significaba que las otras cámaras no atendieran esta especialidad.

Pero para 1996 se contaban con 66,000 empresas afiliadas, un importante mercado de empresas, dónde las ventas era el sector principal.

Otro ejemplo representativo en ventas, era la Asociación de Controladores de Plagas, dependiente de la Canaco, y otro ejemplo lo fue la Asociación de Ferreteros, en este aspecto de las ventas.

Las Cámaras y Asociaciones respectivamente se habían acreditado lo suficiente en materia de capacitación entre su mercado cautivo, y continuaban, como hasta hoy, emprendiendo esfuerzos por atraer aún más, a la compra de este servicio.

Como servicio, la capacitación ha girado sobre una vertiente principal: generar las utilidades y demostrar su rentabilidad. Para ello se han posicionado vendiéndose como una alternativa de solución a los problemas de los empresarios.

Comúnmente, el empresario se reúne por sectores y con frecuencia se alude a la problemática del grupo representado en cuanto a incrementar las ventas, sobre todo si tenemos crisis, frecuente en el país. Lo cual es lo más normal del mundo si pensamos que todo negocio debe ser rentable para ser negocio.

El personal de capacitación conoce que muchos comerciantes e industriales iniciaron un negocio y no recibieron una preparación previa. Cuando no todo sale como se esperaba, el empresario se preocupa por buscar qué hacer para que el negocio no naufrague. Era fácil proponer al empresario un curso, como la respuesta a sus necesidades.

El mercado del sector comercio incluía grandes y prestigiadas empresas así como las micro y pequeñas con una variedad tan disímil de participantes, culturas, estratos sociales y nivel educativo, que podían coincidir en un mismo curso de ventas.

Las oportunidades de trabajo, en la capacitación en ventas, se multiplicaban, siempre y cuando, como en el sector zapatero, no sucediera que se enviaran a los jefes de capacitación a tomar un curso dirigido a los empleados, como para retransmitirlos ellos mismos.

La dirección de la capacitación como servicio vendido por la cámara tenía la connotación tradicional de la capacitación, es decir formativa, pedagógica y sin aplicaciones mercadológicas, a diferencia del empleo que se le da en las empresas comercializadoras.

Es importante diferenciar la venta de un servicio, como el de capacitación, a utilizar la capacitación como un apoyo de ventas. En el primer caso su contexto es el servicio per se, y en el segundo, su contexto son las ventas. Cambian sus propósitos reales y sus metas perseguidas.

No es nuestro propósito ahondar en este punto, pero sí demarcar que la venta del servicio tiene un ámbito empresarial, sus objetivos a cumplir a corto plazo y con un impacto sobre sus beneficios, utilitarista pragmático evidente. Aspectos que revisaremos a detalle en el siguiente capítulo 3.

CAPITULO II LA CAPACITACIÓN EN VENTAS.

2.4 LA CAPACITACION COMO APOYO DE VENTAS, UN ENFOQUE MERCADOLÓGICO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.

Otro enfoque con el que se puede abordar la capacitación , es con un enfoque netamente mercadológico. Es decir, que cumple las funciones de promoción del producto o servicio que ofrezca una empresa determinada.

La capacitación así vista , cumple los mismos lineamientos pedagógicos del proceso enseñanza - aprendizaje, no obstante su propósito real es el lograr atraer en la compra de productos o servicios; generar pedidos y con ella ventas.

Un ejemplo de esto es la venta de productos a Tiendas de Autoservicio y Departamentales. En este tipo de canal de distribución, la capacitación se dirige al Gerente de Tienda, Jefe de Departamento o sección. En otros casos se incluyen a los compradores y al consumidor final.

Otro ejemplo de esto son las empresas de cosméticos (no me refiero a las de venta directa, tipo Avon y competencia, las que no analizo aquí pero, podrían quedar sujetas a esta categorización de la capacitación) , productos alimenticios (tampoco de venta directa) etc., que capacitan para persuadir al participante de sus cursos de que puede vender, que compre producto a través de un Kit y enrolarlo para que a su vez atraiga más personas como él.

Las argumentaciones, por lo regular son argumentaciones de venta bien fabricadas, reforzadas por acciones didácticas y temas del área humana muy bien perfilados a manipular a las personas.

Es decir, que pueden allegarse de la voluntad del individuo a través de regalos, promocionales de producto, que les ofrecen, que dependiendo de la empresa pueden ser costosos (caso de las tiendas departamentales y autoservicio) y que de otra forma, no tendrían acceso a comprar fácilmente.

En el caso del segundo ejemplo señalado arriba, tendríamos la ausencia de regalos por una gran administración de dosis de autoestima, motivación y de retarlos a lograrlo. A la aplicación de engaños al replantearseles el contenido de los valores , como por ejemplo , el de la amistad orientada a la obligación moral de ayudarte comprándote tu producto.

La capacitación vuelve aquí a desempeñar un papel y un fin específico, que surge de las modalidades prácticas que asume, de quién la ejerce y de quién la recibe y para qué.

En la medida que la capacitación se orienta a educar, a formar se orienta simultáneamente a vender, a manipular , a engañar.

La capacitación como "apoyo de venta" tiene implicaciones ideológicas claras. Aunque, los instructores de esta forma de capacitación, no lo saben. Por lo regular, están convencidos de que fomentan una cultura específica en el uso y conocimiento del producto.

Creen que su labor tiene una finalidad educativa, estilo Profeco, de cuidar los intereses del consumidor, y mientras más conozcan de su producto, cómo usarlo, cuidarlo etc, tendrán más por su dinero o ganarán más dinero.

Sin embargo por otro lado, si están conscientes que con ello evitarán devoluciones de su producto que no procederán por mal uso y reducirán carga de trabajo a las secciones de servicio al cliente posventa, o servicio técnico, que a su vez representará menos gastos para su empresa.

O incrementarán en su fuerza de ventas, nuevos vendedores, o ejecutivos que les represente más dinero. O en el peor de los casos, la venta de un paquete de producto , y en tanto más incautos, más paquetes vendidos.

Una de las razones por las que ha proliferado, puede atribuirse a la gran cantidad de beneficios, que se le adjudican:

- Permite autoemplearse y tener su negocio propio.
- Permite utilizar el tiempo disponible y no afectar otras actividades.
- Permite obtener un reconocimiento por pertenecer o tener algo de una empresa de prestigio.

Cómo oportunidad, como mercado de trabajo para la capacitación, ha representado una fuente de empleo para instructores , más que pedagogos, de otras profesiones (administradores, psicólogos, contadores etc, por mencionar algunos) e inclusive de personal con estudios mínimos de secundaria y preparatoria, así como vendedores y supervisores (que a falta de claridad en su ética y en sus necesidades de reconocimiento, utilizan sus habilidades en el manejo de la gente ; inclusive docentes del magisterio participan de esta labor cuestionante.

En el caso de los vendedores , supervisores y coordinadores de ventas que desarrollan esta función, su ingreso, principalmente depende de esta labor, perdiendo de vista, que se comercializa un servicio que comercializa, a su vez, la estrategia de la manipulación a través de la ignorancia de las personas, de sus actitudes y crea (y recrea) , con la aparente buena intención de ayudarlos, perfiles de vendedores tradicionales y roles que continúan desprestigiando la profesión de ventas, en el caso que las personas se dediquen a la venta de productos.

En el caso del personal de ventas y profesionistas que manipula, a través de las promociones, la preferencia de un comprador en una tienda de autoservicio, y

usa la capacitación como el medio para lograrlo, sigue con la misma estrategia de manipulación, solo que dirigida a otro público.

La capacitación como apoyo de venta se orienta a satisfacer necesidades específicas de un grupo de consumidores (enfocarse a un grupo previamente identificado).

Las variables con que juega en el diseño del contenido y la conducción del grupo, con objetivos claros, se basan en las teorías de la mercadotecnia, las refiere propiamente a las necesidades de compra de un cliente:

- a) Satisfacer una necesidad.
- b) Resolver un problema
- c) Satisfacer deseos

prometiéndole lograr :

- Ser más ricos
- Tener seguridad
- Elevar autoestima
- Para impresionar
- Para superarse
- Divertirse
- Para aumentar las ventas
- Disminuir costos
- Aumentar utilidades
- Etc.

Y en el empleo de la publicidad y promoción dirigida al nicho o mercado meta a lograr, con efectividad y capturarlo.

La publicidad es una forma de vender. Es una serie de acciones que estimulan a los clientes a comprar ciertos productos o servicios. " La esencia de la publicidad está entonces en estimular que las personas compren lo que nosotros vendemos. Además, puede servir para recuperar viejos clientes." (117)

Algunas formas de hacerse publicidad consisten en anunciarse en la Sección Amarilla, imprimir folletos sencillos y enviarlo a las empresas, anunciarse en el radio, etc. Por su parte los efectos de la publicidad pueden ser de varios tipos:

La publicidad informa de la existencia de un producto o servicio, o de la diferencia entre productos o servicios. Un mensaje bien pensado y realizado, motivará al público a seleccionar un producto o servicio en lugar de otro.

(117) México, Nafinsa, El que no enseña no vende (Publicidad y Promoción), en el (Paquete de Mercadotecnia, Módulo IV, Fascículo 1 ,México 1992, págs.15, p.7

Se dice que la publicidad puede tener efectos instantáneos, es decir, si el anuncio es bueno y el público y el medio a quien se dirige están bien seleccionados, existe una relación directa en la posibilidad de que las ventas aumenten.

Entre los factores de éxito de la publicidad está el saber con anticipación qué es lo que el cliente desea, y ofrecérselo de una manera que le llame la atención. Se deberá determinar, también, los objetivos de la publicidad, es decir, conocer lo que se quiere alcanzar.

Normalmente la publicidad, cualquiera la forma que adopte debe cubrir ciertos requisitos, entre otros:

- 1) Incluir la satisfacción de una necesidad o la solución de un problema.
- 2) El producto o servicio debe estar claramente explicado
- 3) Debe ser veraz, es decir, cumplir lo que se promete
- 4) El anuncio debe ser atractivo para llamar la atención

Los medios comunes por los cuales se hace publicidad son los medios impresos (Periódico, Revistas, Volantes); medios audiovisuales (Cine, Radio, Televisión) otros medios (Anuncios espectaculares, Ferias y exhibiciones).

Por su naturaleza, nunca se incluye a la capacitación, en la teoría de la mercadotecnia, cuando puede incluirse en "otros medios". Además, el medio se selecciona a acuerdo al tamaño del Mercado, presupuesto y características del mensaje.

En realidad, es la capacitación conceptuada como "evento", como el medio y ambiente en el que se pondrá en juego el mensaje publicitario y las promociones, diseñadas y reguladas para el tipo de consumidor al que se dirigen, muy específico.

La promoción de ventas, por su parte, es considerada como " toda actividad que una empresa puede llevar a cabo para aumentar sus ventas por un periodo determinado" . Estas actividades son: Concursos, Rifas, Ofertas y rebajas, paquetes promocionales. promociones en el punto de venta y Obsequios varios. Las que son empleadas en los eventos de capacitación dentro de la articulación de propósitos.

La definición precisa de apoyo de ventas, no existe como tal. (118) Existe en el lenguaje cotidiano de los grandes Gerentes de Ventas y de Comercialización, quiénes la señalan con esa connotación tan precisa de contribuir a la venta, propósito y finalidad de la promoción y de la publicidad. Desconocen si se ha hecho referencia a ella en la teoría, pero la emplean en la practica.

(118) El rubro de apoyos de venta, no incluye en la bibliografía mercadológica el concepto de capacitación.

Y de la misma forma, aceptan que la capacitación es su principal vehículo o forma de operación. ¿ Con qué elementos cuentan para maximizar la Publicidad y la Promoción, vía evento de capacitación?

Maximizar es aprovechar óptimamente cada acción publicitaria o promoción asegurándose el mejor resultado posible. Medido previamente. Lo que significa, poder conocer al final del evento, cuántos kits se vendieron, cuantas personas se enrolaron, cuánto producto se vendió ese día en la tienda por el consumidor final y cuanto se vendió en la cadena comercial cuando hubo eventos.

Segmentado o no , como conocimiento o no, el mercado prueba su confiabilidad y su potencial a través de la intervención de las acciones de capacitación con la publicidad y promoción prevista . Les ratifica si el mercado meta u objetivo es el correcto y las respuestas que obtienen de él.

De forma que se identifica y se valida el mercado objetivo. Así mismo una vez confirmado, se amplían las acciones, se aborda todo el segmento y se ejecuta el plan trazado previamente con factores de medición de resultados.

Puede haber factores que incidan como para que la capacitación como apoyo de ventas, no cumpla del todo sus objetivos perseguidos, sin embargo no es nuestra intención ahondar en estos detalles, sino dejar claro la consideración de que en ventas, la capacitación cobra una modalidad, a la que no se hace alusión teórica, y la práctica nos da más información al respecto, quedando un campo abierto de investigación, como se verá en el siguiente inciso.

CAPITULO III LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.

3.1 LA VENTA DE CURSOS DE CAPACITACION EN VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE INSTITUCIONES CAPACITADORAS.

La capacitación en ventas es una actividad y servicio que se promueve y ofrece a través de instancias capacitadoras. Normalmente se realiza por los mismos despachos o instituciones dedicadas a ello, como las cámaras y asociaciones. Ciertamente existen instructores independientes que la ofrecen por su cuenta.

Lo que queremos poner de relieve es la acción de intermediación por un lado y la responsabilidad que conlleva la misma. Estos dos aspectos nos parecen altamente importantes por las formas prácticas que cobran, impactando el diseño, desarrollo y ejecución de un curso, resultados e inclusive en el seguimiento del mismo.

Desde la óptica de la intermediación, las instituciones de capacitación, los directivos y/o dueños, pueden o no contar con una formación pedagógica y didáctica, o ni siquiera saber impartir un curso. Dependiendo de esto, estribará su preocupación, en mayor o menor grado, sobre el manejo del proceso enseñanza-aprendizaje por parte de su plantilla de instructores y free lance con que trabajen.

Y esto no solo es privativo de la capacitación de cursos de ventas, existen muchas otras especialidades, como contabilidad, finanzas, fiscal, legal, etc que dicha situación se repite frecuentemente.

A su vez, siendo esta una realidad, la preocupación prioritaria sí será el monto del ingreso y la delimitación de la parte que le corresponda compartir en los honorarios del rubro de instrucción (del trabajo del instructor a cargo). En este aspecto, interesará si todo salió bien y si el cliente está contento.

En el caso negativo, ya sea en el momento en que sucediese, atenderá la solicitud de cambiar al instructor y asunto arreglado. El presupuesto no tendrá afección alguna, y eso es lo que cuenta. Aunque el instructor en cuestión eliminado, pierda un ingreso.

Esta forma de trabajo, confiere la responsabilidad al instructor de lograr objetivos de aprendizaje, confiando argumentan, en la capacidad del instructor, en el dominio del tema, experiencia y conducción del grupo.

Por otro lado, se elimina el análisis de variables o aspectos que puedan intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje no controladas por el instructor cuyo origen sea muy diverso, y se le quite la oportunidad de resolver "un problema", o quizás, se pierda la objetividad por causas muy particulares del grupo o empresa con que se trabaje.

En ambos casos , se demarca una estrechez para visualizar la problemática de origen , que inclusive proviene desde la venta misma del servicio de capacitación , y de la comprensión de las relaciones del sistema.

Nos referimos a la venta de cursos de capacitación, como venta de servicios-solución a problemas que entrañan una temática social compleja que no puede ser del todo resuelta.

Es decir, que pedagógicamente puede hacerse una fundamentación a través de los objetivos de aprendizaje , de lograr que los participantes desarrollen comportamientos específicos. Desde la óptica de que les sea útil para realizar su trabajo, se arguye su efectividad al trasladar lo aprendido al medio laboral. (quedando indefinido en tanto dependa de la actitud del capacitado, de que quiera aplicarlo).

Se pone en juego toda la mecánica de la persuasión al empresario que pretenda comprar un curso, ofreciéndole aquellos resultados que espera lograr para asegurar la existencia o mejora de su empresa.

En dónde se han desgastado las instituciones y respectivamente las autoridades, en enfatizar que se hagan propuesta con indicadores, con los resultados a obtener, garantizados, si se efectúa un curso determinado.(119) . Al participante, por su parte, nadie le puede asegurar que su empresa cambiará aquello que lo subyuga y le favorecerá más allá de las buenas intenciones, y pensamientos positivos del mundo ideal, que no existe para él en ese momento.

Y esto es evidente para nosotros , en tanto que las expectativas normales de cualquier curso de ventas, es el incremento de ventas de productos y / o servicios. Las expectativas de los vendedores, no concuerdan en el mismo sentido.

El paradigma más localizado es ese, la relación directa y proporcional entre la capacitación para vender y los resultados inmediatos y visibles con números y hechos de que esto sucedió o está sucediendo y debe seguir pasando.

Desafortunadamente ese paradigma opera simultáneamente en el ámbito de las ventas junto con cualquiera de los siguientes o combinados:

- a) Los vendedores eficientes tienen buenos ingresos porque venden.
- b) Los vendedores deben de ser motivados periódicamente para mantener sus cuotas de ventas. La capacitación sirve a este propósito.
- c) El vendedor demuestra altibajos en el cumplimiento de sus cuotas por cuestiones de actitud, mediocridad, porque no le gusta trabajar.

(119) México , Secretaría del Trabajo y Previsión Social ,Subsecretaría B Dirección General de Capacitación y Productividad , en Guía Técnica No. 3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, págs. 23, p.6-7

- d) Deben de ser mantenidos en las escalas salariales más controladas, bajas o nulas. Qué vendan y de ahí que ganen.
- e) El comisionista deberá sufrirla más para ganar más.
- f) Todo se vende sabiéndolo vender.

Lo que hace más comprometedor la venta comentada. Si bien es cierto que un buen diagnóstico coadyuva a clarificar necesidades, en ventas, existe cierto margen de movilidad en el que puedes no comprometerte a que se incrementen las ventas como consecuencia de un curso de ventas, en más probable que el porcentaje de margen con que se cuente sea pequeño.

Conforme maneja el instructor un grupo, y puede persuadir y motivarlo, es muy notorio el impacto y el incremento en las ventas, aún sin terminarse de impartir el mismo curso.

Pero, aquí se interviene a través de la investigación participativa, en la localización de necesidades del grupo muy focalizadas, superando estrecheces del diseño original del curso.

Lo cual, no es tan fácilmente permitido cuando una institución capacitadora demarca, o define un contenido temático cerrado y puntualiza la imposibilidad de cambiarlo.

Lo anterior tiene sus causas. Y estas se deben a la tendencia de muchos de los instructores, a no cumplir un programa de curso establecido y a modificarlo en todo, argumentado conocimiento o experiencia, en otros casos "libre cátedra", y en el peor de los casos, querer quedar bien con el cliente siguiendo sus peticiones sin criterio.

Esto también tiene sus repercusiones. En ventas, el mercado está definido en sus niveles ocupacionales y el grado de conocimientos, información, habilidades y actitudes que se deben de poseer para cubrir cierto tipo de funciones.

Un instructor puede destrozarse un programa de ventas básico, para nuevos vendedores, queriendo darle técnicas avanzadas. O bien puede querer darle técnicas de negociación para directivos cuando requiere de técnicas de ventas, a su nivel y tipo de canal de distribución.

O puede querer resolver un problema de integración de equipos de trabajo, en un curso de ventas y generar más conflictos, si no sabe manejarlo adecuadamente, por no ser su área o especialidad. O si está el dueño del negocio, o jefe de los vendedores presente en el curso, seguir las sugerencias de estos sin importar lo que suceda con el programa.

En los casos anteriores, la institución intermediadora enfrentará problemas. Primero, porque al elegir a un instructor podrá o no haberle hecho saber si se contaba con un programa de cursos o era un curso único, y en ese caso, en el ejemplo del que añade más información a la prevista, desajuste el diseño temático de todos los cursos subsecuentes.

Segundo , el instructor , también puede no tener una formación pedagógica e incurrir en la consecuencia anterior, con plena inconsciencia de su responsabilidad. Situación idéntica que sucede cuándo no siendo su

especialidad interviene en el manejo de problemas y conflictos humanos, fuera de su alcance.

Esta falta de conciencia y conocimiento de su intervención no lo redime de la responsabilidad ante el grupo, la empresa y la institución capacitadora a la que le trabaja.

La institución quedando comprometida con ciertos resultados, el incremento de ventas, tendrá que asumir acciones tal vez no previstas representándole pérdidas.

En otras posturas más light o suaves, tendremos instituciones que se asegurarán trabajar la venta de cursos de ventas sin comprometerse a que cambien en nada los números de piezas o servicios promovidos.

Se limitarán al cumplimiento de objetivos de aprendizaje y deslindarán toda responsabilidad del incremento de las ventas por cuestiones de actitud personal de cada participante.

Se comprometerán a un buen aprovechamiento, a las mejores habilidades que cada quién pueda desarrollar y nada más.

Existen factores del medio laboral, al interior de las empresas, que fortalecen las mencionadas posturas tanto de la institución capacitadora como del instructor.

Nos referimos a las variables del entorno o grupo laboral que conforma a la misma organización de la empresa que recibe el servicio y /o Intermediarios de capacitación como las cámaras y asociaciones que lo ofrecen o ambos:

- El estilo de liderazgo retrógrada, inmaduro o extremista (comúnmente autoritaria).
- Los compromisos políticos, nepotismo y compadrazgo (cuando los hay). Plataforma políticas.
- El desinterés en la empresa misma de los directivos porque su estancia será corta.
- Incapacidad y obsolescencia directiva.
- La actitud de no cambio, resistencia, de las condiciones de trabajo o su mejora por parte del mismo trabajador.
- La actitud de no cambio del trabajador, resistencia, de los sistemas y procedimientos de trabajo.
- Inercia laboral y costumbrismo del trabajador .
- Posturas ventajosas de ganar ellos y que pierdan los demás.
- Inequidad en la repartición de las ganancias y/o condiciones laborales.
- Sentido de superioridad equivocado, en el que se le permiten hacer valer sus derechos pero no respetar los ajenos.

- Predominio del valor mercantilista sobre el respeto a la dignidad humana y de trabajo.
- Énfasis en la adaptación del medio de las personas.
- Presión por trabajar con resultados cuantificables y cualitativos comprobables, guiados por una metodología adecuada que todo lo logre.
- Conservación de un cliente a toda costa, porque representan ingresos seguros.
- Etc.

En un ambiente en el que se juega agresivamente a ganar, en cualquiera de las posiciones, una la de los empleados trabajadores y por la otra la patronal, no se arriban a los resultados esperados.

En su postura cada quién tener la razón y sus explicaciones son congruentes con sus puntos de vista. No obstante, se pierde de vista, en ocasiones, que una empresa existe para brindar utilidades debiéndose encauzar las acciones o modificaciones para restituir el ambiente que propicie los resultados esperados no los contrarios en el trabajo.

Las empresas capacitadoras y los clientes de éstas, siempre se protegerán autolimitando las acciones que pongan en peligro su estabilidad y sus beneficios. Difícilmente existirá un reconocimiento de que algo fallo.

En un mundo de libre competencia, algunos opinarían que es lo más lógico que suceda. La realidad es otra, su pretensión por conservar el estado de cosas, controlado y a su favor al 100% no da paso a construir un mejor ambiente de trabajo, relaciones y beneficios para todos.

Y esto es válido para la empresa que capacita, al instructor y a la empresa que compra el servicio. La capacitación no trasciende estos muros de intereses cerrados. Amuralla su campo de acción e intervención deslindando su interés y responsabilidad en propósitos previamente indicados.

La capacitación no traspasa dichas barreras, en tanto el mismo responsable de capacitar o promover el servicio de capacitación esté consciente del papel que desempeña.

Los resultados que pudieran ofrecerse vía capacitación están inmersos en un ambiente externo e interno, en el que se desarrolla, que no puede eliminar los vínculos e interconexiones de las relaciones de trabajo y sistema, porque se ve condicionada a reproducir , en la misma proporción, en la que la conduzca el instructor , la institución capacitadora, empresa y sociedad, el juego del que todos participan y roles que desempeñan respectivamente en el sistema.

En esa medida, se ofrecen - al venderse los cursos - los resultados que espera escuchar tener el empresario, la institución de capacitación y el instructor, sobre un curso de capacitación, aunque los resultados puedan diferir en alcance o no se den por el tipo de empresa en la que se capacite o simplemente, porque no se tiene poder para controlar la situación económica del país.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Por supuesto que nunca jamás, se escuchará decir a nadie que no se lograron los resultados de un curso de capacitación. Y esto se debe a que el empresario tiene miedo de reconocer que tiró su dinero y no fue una inversión - pese a los slogans de la STPS refiera sobre la excelencia - (120).

Por su parte la empresa o institución capacitadora y el instructor, no están dispuestos a decir que su trabajo no funcionó. Los que no funcionan son los directivos de las empresas o las condiciones de las mismas. Lo más que se escuchará, trilladamente decir, es que existen los charlatanes de capacitación , que por tener una profesión X y no conseguir trabajo, incursionaron en la capacitación. Y son ellos los que no funcionaron, pero la capacitación es buena.

Incursionamos en una polémica en que se buscan culpables y no se analiza, entre otras cuestiones, si la capacitación inclusive era la alternativa correcta para incrementar las ventas o si formaba parte de un programa de intervención, entiéndase asesoría comercial, cuya propuesta de acción contemplaba entre otras a la capacitación para ofrecer los resultados en conjunto.

A este respecto es muy interesante hacer notar que cuando la capacitación en ventas forma parte de un programa de asesoría comercial, ésta agudiza la problemática social del grupo de trabajo, representando una oportunidad de acción para la investigación participativa, que puede ser demoledora para la empresa, en tanto que evidencia claramente los conflictos , los responsables y las mejoras que pueden realizarse y la toma de decisiones necesaria para ello, así como el interés real por hacerlas o limitarlas, obligando, ya no a una adaptación sino a un sometimiento deliberado, si se elige permanecer en la empresa.

También en el caso ilustrado anteriormente, encontramos que sujeto a intermediación, se orientará a proteger los intereses de la empresa debido a que no se pondrá en juego la reputación de la empresa de capacitación que efectúa la intermediación.

Tampoco el instructor adoptará la postura más radical de perder su fuente de trabajo, inclusive en el caso de instructores "sindicalistas", entiéndase el instructor que desempeña un papel político sindical en alguna institución y se contrata como free lance, quienes jugarán un doble papel de promover sus ideas laborales bajo el agua, con y entre el grupo, y ante la empresa intermediadora, asumirán la postura de que se desempeñan con " profesionalismo" cubriendo el servicio para el que se los contrató y punto.

Las situaciones anteriores nos replantean una falta de autenticidad y compromiso ético profesional en el contexto de la capacitación en ventas, la que se propone como una solución tipo causa efecto, en el incremento de las ventas.

(120) México , Secretaría del Trabajo y Previsión Social ,Subsecretaría B Dirección General de Capacitación y Productividad , en Guía Técnica No. 3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, pág. 23, pp.3

Se deja de lado la intervención de las variables económico - político del país, y la situación de la empresa en cuanto a sus sistemas y procedimientos de trabajo.

Se pierde de vista también, el tipo de mercado y el existencia de un plan de marketing, y la equidad laboral entre los vendedores. Así como la función de las empresas, ventas, las que tienen más permitido jugar, dentro de los parámetros que determine la empresa o el gerente a cargo, de cómo traer dinero a la misma.

La capacitación en ventas como servicio al perder de vista esta panorámica, puede incursionar a través de las empresas intermediadoras de capacitación, con un riesgo muy alto de no traducir su intervención en resultados para la empresa constantes y sonantes, es decir en ingresos.

Las situaciones que describíamos como ejemplos de lo que acontece en la práctica, al respecto, nos rebela la fragilidad de comprometerse a lograr los resultados traducidos en ingresos.

Igualmente nos indican la facilidad con que pueden comprometerse las empresas intermediadoras de la capacitación en ventas, sin reparar en ninguna otra cosa que no sea un ingreso, sin atender con responsabilidad la factibilidad de ello.

Por último, existe otra situación que sale de las ya comentadas y que se presentan en el ámbito del ofrecimiento de los cursos de ventas, ya sea formando parte de un programa de asesoría comercial o de curso aislados.

Se trata del caso específico, en que efectivamente se obtienen el incremento de ingresos o el mantenimiento (entiéndase evitar una caída en la cuota de ventas - ya sea en volumen de productos, o total de ingresos a conservar) se da para la empresa contratante y quién sin decirlo, desvía la atención del personal de ventas, y canaliza su desmotivación a otros rubros, que ya nada tienen que ver con los ingresos.

Lo que utiliza, hábilmente el empresario, para señalar que la capacitación es la responsable de la generación de actitudes , desde desintegración, conflictos intergrupales, salariales etc , desmotivación y fines sindicalistas. Este "juego" o practica , se emplea con más frecuencia en empresas con vendedores de mayor antigüedad y ha incorporado personal nuevo, fomentando una política de separación entre ambos, " divide y vencerás", induciendo a que el personal " viejo" se vaya por su propio pié y dejando preparado al nuevo, para sustituirlos.

Entre tanto funciona su táctica, la capacitación e instructores se movilizan en busca de los elementos que reorganicen actitudes , integración etc.. hasta el momento que descubran la situación.

En los siguientes incisos de este capítulo pretendo describir a detalle algunas situaciones de la venta ya planteados y analizar un poco más lo que sucede.

CAPITULO III LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.

3.2 ANALISIS EN LAS EMPRESAS QUE SUBCONTRATAN LOS SERVICIOS DE CAPACITACION (CÁMARAS Y ASOCIACIONES) CUYO ENFOQUE ES COMERCIALIZAR UN SERVICIO.

En este inciso revisamos la actuación que desempeña una Cámara o Asociación en cuanto a brindar un servicio de Capacitación a sus socios. El cuál se vuelve el punto de origen para los instructores de su labor.

Las mencionadas instituciones por agrupar a sus representados, cuentan con un mercado cautivo por un lado, y por otro, se referencian o validan ante sus socios por ofrecer servicios de capacitación acordes a las necesidades del sector que representan.

Es decir, que se han preocupado por desarrollar eventos que ofrezcan soluciones a los problemas de capacitación para las Pymes. Lo cual es cierto, en la medida que el instructor que ha diseñado los contenidos temáticos o ha tenido experiencia previa en los giros del sector o ha realizado por su propia iniciativa una investigación en campo y /o documental o ambas, que le permitan contar con un panorama del mismo.

En otras ocasiones, no han tenido ninguna de las anteriores. Porque debido a la volatilidad del mercado de instructores, que son contratados para la impartición de eventos, no tienen, en su gran mayoría, una permanencia estable al correr de los años. Dos años como máximo durarán los instructores, se les ofrecerá un volumen interesante de trabajo y posteriormente se , de manera gradual se le reducirá.

Por lo que, las instituciones mencionadas, buscan permanentemente renovar o ampliar su cartera de expositores, cuidando no quedarse sin especialistas. Pero, ese no es el punto en cuestión a aclarar, sino el paradigma que se ha construido al respecto de esta cuestión.

Algunas de las cámaras, en su necesidad de contar con instructores en ventas, sólo brinda oportunidad de trabajar como instructor en el área de ventas. A lo cual, atiende su necesidad y crea oportunidades de trabajo, aunque limita la participación, aunque sea bueno el instructor en otras áreas.

Se da por hecho, que es una realidad que los cursos ofrecidos están diseñados acorde al conocimiento del sector y mercado. Esto tiene sus beneficios para las Cámaras, en el entendido de que capitalizan un prestigio que se ha desarrollado en base al paradigma anterior.

Los empresarios afiliados a éstas se acercan a las áreas de Capacitación, las cuales ofrecen una cartera de cursos abiertos , programados a través de un calendario de cursos, ya sea bimestral, trimestral o cualquier otra

modalidad. El cual se desarrollará bajo criterios históricos de programación , temporadas y otros.

Por ejemplo, se programará los cursos fiscales durante los primeros meses del año, una vez efectuadas las reformas fiscales; los cursos de ventas se programarán toda el año, pero según los ciclos comerciales de los productos y servicios a comercializar , se podrán programar para el primer trimestre del año, cuando cientos sectores caen sus ventas, o antes de temporadas según la misma estacionalidad de los productos.

Los cursos abiertos tienen la particularidad de que permiten formar un grupo totalmente heterogéneo, al menos que una empresa envíe a todos los participantes al mismo. Se inscriben personas de todos los giros de empresas comerciales, con problemáticas diferentes e inclusive niveles organizacionales y ocupacionales, entre otros.

Los cursos cerrados, por el contrario, los miembros pertenecen a una misma empresa, y ésta contrata un curso específico con propósitos muy definidos, aparentemente. Los miembros, igualmente que el caso anterior, podrán tener niveles organizacionales y ocupacionales, entre otros; pero pertenecen a la misma organización.

En los cursos abiertos tendremos una variedad de participantes, como realidades empresariales. Surge la comparación de manera inherente al tipo de grupo formado.

En los grupos cerrados se tiene una sola realidad organizacional y la confrontación, alianza o apatía entre participantes; realidades individuales en un mismo contexto.

Cuando una empresa solicita ser atendido en sus necesidades de capacitación, puede tener claro lo que busca o al contrario, desconocer y haber iniciado una búsqueda de soluciones que demanda le sean concedidas.

El contacto inicial de una empresa buscando capacitación, puede entonces, provenir por iniciativa propia, producto de un anuncio de sus revistas internas, por recomendación de otras empresas, o por el "paquete de servicios" que incluye su tipo de afiliación.(121)

Paquete de servicios, es el grupo de servicios a que tiene un empresario derecho, acorde al monto de la cuota pagada. En otros casos, el servicio de capacitación puede tener modalidades, en precios especiales, u otros como recibir 2 cursos gratis por la misma afiliación, o el 50% de descuento en los cursos.

(121) Véase la Folletería, trípticos, carpeta para el socio, Dípticos de las Cámaras dónde de hacen los ofrecimientos de los servicios proporcionados. Un paquete es el conjunto de servicios que se ofrecen por el tipo de afiliación que se elija y del cual depende un costo determinado.

De esta forma, el empresario aprovecha su afiliación. El contacto se recibirá en la gerencia de capacitación o institutos de capacitación de las cámaras, respectivamente. Se procesará la solicitud y se le presentarán temarios , según el tipo de área o "problemática planteada".

El análisis de las necesidades de capacitación, tendrá como lineamientos una breve y somera revisión de la situación de la empresa, áreas de trabajo y el comportamiento del personal que la integra.

Esto se efectuará de manera verbal, vía telefónica , ó a través de una cita formal, en la que se entrevistará el empresario o su representante encargado de la capacitación. En otros casos, se completarán los datos o se describirá la situación vía fax o mail .

La cual será facilitada al instructor , responsable de una especialidad, quién sugerirá qué curso(s) recomienda. En otros casos, se concertará una entrevista con los interesados, y tendrá más oportunidad de conocer las necesidades de capacitación.

De las concertaciones anteriores, si se dieron, o de la información que se recibió tanto la empresa como el instructor, se elegirá finalmente un curso, con un contenido temático que cubra las necesidades expresadas.

Ese temario de curso se transformará en una propuesta de venta para la cámara, quién elaborará un contrato de venta del curso, dónde se detallarán las condiciones de impartición, instructor, formas de pago etc.

La propuesta de venta, circunscribe la venta del curso mismo, el instructor, los objetivos de aprendizaje como los resultados del mismo. Garantizando lo que se decía más arriba, de comprometerse de manera segura. Lo que realmente más preocupa en la venta misma, es el desempeño del instructor.

Que incluye desde el agrado del mismo instructor en su estilo de trabajo, tanto como un poco el contenido del mismo. Y decimos que poco, porque el factor de mayor peso es el instructor.

De ahí que en estos contratos están sujetos los instructores a ser cambiados si al grupo o empresa no les gusta el instructor, o en el mejor de los casos , a efectuar las modificaciones del estilo, convenientes a lograr un grupo contento en el curso.

Esto resulta controvertido. Si bien es cierto que existen casos en los que el instructor inexperto, puede tener problemas para el manejo del grupo y encontrarse ante situaciones y participantes que no pueda controlar. También es cierto, que instructores probados y con mucha experiencia pueden ser cambiados por el desagrado de algunos participantes.

Al respecto , no se establece ninguna cláusula en el citado contrato. Es una norma que no está escrita y se cumple fidedignamente, asegurando que es por el logro de los objetivos del curso.

A partir de la firma del contrato mencionado, se efectuará la impartición del evento conforme las cláusulas pactadas.

Con respecto a la metodología, poco hincapié se hará al respecto, salvo que algunos casos, se retome literalmente la propuesta del curso del instructor y se anoten aspectos sobre el uso de las técnicas participativas, corrillos, lectura comentada etc.

A este particular, tendremos poca especificidad, debido a que el instructor podrá hacer modificaciones, desde el contenido, profundidad o metodología a usar.

Relacionado con el anterior, tendremos la propuesta de venta en términos de los resultados a lograr. Los cuáles se explicitan en términos de los objetivos de aprendizaje de Bloom (122). Los cuales serán medidos conforme la decisión del instructor, ya sea empleando o no alguna herramienta, examen o cuestionario.

Es más frecuente, que los resultados se concreten a través de un Reporte, el que cumple la función de informar:

- a) Si se cubrió el contenido y objetivos del curso.
- b) Cómo se desarrollo el evento, qué aspectos transcurrieron.
- c) Cómo fue la participación del grupo.
- d) Si se identificó alguna problemática específica en relación al curso y/o a otros aspectos interrelacionados.
- e) Sugerencias concretas y alternativas.

Así entonces, la propuesta de venta de un curso, está perfectamente definida en su ofrecimiento a través del Contrato, el cual no deja traslucir en todo su alcance el origen o causas del mismo evento.

Se limita a revisiones someras o prediagnósticos, que serán discutidas con los involucrados, llámese instructor (en el mejor de los casos), el coordinador o gerente de capacitación y los representantes de la empresa.

Es necesario puntualizar, un aspecto en este sentido: cuando el empresario llama, la parte interesada, y no sabe si el curso que se promociona o el curso que busca, puede resolverle su problema, trata de hacerse de información en la medida que detecte que es una solución a (los) problema (s) que busca atender.

Puede recibir información precisa y adecuada, o un intento de prediagnóstico bien formulado. Pero no hay que olvidar, que como servicio de una Cámara, se traduce como un servicio más vendido, dentro de la cuotas de cursos que deben de venderse dentro de dicha institución.

Lo que obliga al promotor, coordinador y /o gerente de capacitación a vender el o los curso(s) , aún sin ser la solución a el (los) problema (s) del empresario. Con ello, ponemos de manifiesto, la otra cara de la venta de servicios de capacitación.

No necesariamente un curso puede ser la solución a problemas específicos del empresario, puede formar parte de la citada solución, y sin embargo, no existe la transparencia en este sentido, de hacerlo saber.

Inclusive el prediagnóstico, es la plataforma para cerciorarse de que un curso en particular, no es la solución, pero da entrada a la venta de varios cursos posteriores para lograr lo que el empresario requiera.

Y esto, será formulado, necesariamente en el Reporte final del curso , ya vendido. No implica que haya dolo al respecto, pero si una falta de claridad en cuanto a la forma de lograr ciertos resultados en una empresa.

En cierto sentido, los mismos responsables de la venta de cursos, arguyen que es mejor no comentar nada, debido a que un empresario de Pymes, difícilmente evaluará con agrado un plan de cursos , (entiéndase más de 2) , cuando hace todo un gran esfuerzo por pagar uno.

Se entiende más, que se desalentaría una venta segura, a una propuesta de trabajo más formal. Esto se relaciona con el mismo prediagnóstico y el uso de una metodología de diagnóstico.

Un diagnóstico formal requiere de tiempo, de entrevistas con el personal en su caso, jefes y personal involucrado , el tiempo del instructor y/o coordinadores de cámaras. Por lo cual, no es aceptado como una etapa necesaria e indispensable para identificar qué clase de curso y contenidos se requieren así como si la capacitación sea la respuesta viable a la problemática detectada.

Esto demuestra una evidente falta de cultura de capacitación, entre otras, sobre los beneficios de la capacitación. Es mejor lograr una venta, aunque equivocada de un servicio , que no lograrla.

Esto se parece a la venta de servicios financieros, como el crédito, el objetivo de la venta del mismo es primordial. Colocar el mayor número posible aún, sabiendo que no se tiene cultura de pago o sobre las diferentes modalidades u opciones del crédito.

La capacitación solicitada a una cámara o asociación, perse es una demanda sobre una necesidad identificada de mayor preparación en el área de habilidades, actitudes o conocimientos. Eso es lo que la hace caer dentro de un marco de comercialización.

La forma de comercializar el servicio de capacitación como se dijo, puede o no estar integrado a un marco metodológico, necesario, para vender el servicio.

Con poca o mucha cultura sobre el mismo marco metodológico de la capacitación en su diagnóstico, la venta no obedece a ningún apego estricto para una identificación certera.

O es mejor decir, que se da por hecho lo evidente ante los ojos del empresario y se le ofrece un curso, que por probabilidades o azahar, podrá o no satisfacer sus necesidades.

Y es aquí donde se inicia la encrucijada para el instructor, quién deberá resolver esta insuficiencia metodológica. Y serán las expectativas y necesidades tanto del empresario, del vendedor o participante, las que delinearán la capacitación. Así como el camino a seguir, la forma y fondo adecuado a la viabilidad de lo requerido; lo cual veremos en el siguiente inciso.

**CAPITULO III LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y
COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.**

3.3 EXPECTATIVAS EN LA IMPARTICIÓN DE CURSOS DE VENTAS.

- DE LA EMPRESA.
 - DEL INSTRUCTOR.
 - DEL GRUPO DE VENDEDORES. PAPEL DE LA FRUSTRACION.
 - DE LA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS O DEL RESPONSABLE.
-

Cuando se ha demandado la venta de un curso de capacitación en ventas tenemos expectativas muy concretas que deben ser cubiertas al finalizar el curso.

Estas expectativas pueden estar condicionadas por varias situaciones, atribuybles a la misma empresa, al mercado, al tipo de producto y la estacionalidad del mismo. Como rubros más generales en las que se pueden englobar.

Dependiendo de la temporada, existen empresas Pymes en el mercado que por la naturaleza de su producto , tendrá periodos bajos de ventas. Así por ejemplo, el sector comercio tendrá épocas del año como el trimestre de Octubre a Diciembre que se incrementará la demanda de artículos, productos y servicios que por consabido, es una época de gran movilización para las mismas empresas.

El mismo periodo será etapa de ventas altas para las empresas que son proveedoras de gobierno y que deben agotar el presupuesto público asignado, a como dé lugar.

Habrà otras empresas, cuya temporada de ventas altas se centran en otro periodos del año como las de servicios a partir del segundo trimestre del año. La capacitación misma cae en su etapa de ventas al finalizar el año etc.

En los meses que declinan las ventas para algunas empresas, según su giro, producto o servicio, los empresarios piensan en automático , en fortalecer a su personal en capacidades de venta para:

- a) Minimizar la baja de ventas en pesos o volumen de producto.
- b) Mantener la caída de las ventas en un punto de equilibrio que soporte el funcionamiento del negocio hasta el nuevo periodo.
- c) Contrarrestar la competencia con servicio.(123)

(123) La clasificación anterior está basada en la experiencia del trabajo práctico con empresarios.

Entre las situaciones propias de la empresa, tenemos por origen que la empresa puede encontrarse en periodo crecimiento, han renovado maquinaria o equipo de trabajo, o por su estilo de liderazgo o manejo de la cuestión salarial, cuentan con una rotación frecuente y se ven forzados a capacitar al personal. Así mismo, las estructuras organizacionales de tipo familiar no permiten un desarrollo del personal ni del mismo funcionamiento adecuado de la empresa.

La anterior debido a que no cubren perfiles acordes a los requerimientos de los puestos que ocupan. No existe una cultura de calidad ni una correcta dirección de la empresa.

Y en los casos en las que las empresas Pymes están en manos de directores o administradores, dónde no existe la estructura familiar, están limitados por sus dueños o se perfilan con una incapacidad gerencial (entiéndase al rol que asumen preferentemente sin poder coordinar los esfuerzos de todos en la organización , véase metología Adyzes) (124)

Dichas situaciones llegan a generar, no porque sea lo adecuado, a manifestar necesidades "sentidas", en la dirección de que se percibe una falta o carencia ante el ambiente que prevalece en la organización.

Por otro lado, habrá empresas que por ser nuevas o en una etapa de crecimiento mayor, tengan igual que las otras, la necesidad de vender sus productos o servicios solamente para sobrevivir y dependiendo del alcance sus cuotas de ventas, decidirán que se tome un curso de ventas con la idea de lograrlo.

La percepción con que se vive o se siente la necesidad de capacitación, atiende situaciones problemáticas más complejas, que las categorizadas por la STPS , en su tipología de necesidades manifiestas.(125) Bien es cierto que la STPS apela a un diagnóstico de la empresa para descubrir qué sucede en su interior, y lo que hace es dejar en manos de instructores un diagnóstico organizacional más completo. Aquí cabe la pregunta, si está capacitado para ello.

Cuando no cabe la posibilidad de tal diagnóstico de fuerzas y debilidades de la organización, (126) , se recibe una petición, una solicitud de curso específica que está teñida de la percepción selectiva de quién la demanda.

La problemática tendrá el origen que el cliente manifieste, cierto o no. La validación o verificación de la misma información estará a cargo de quién decida hacerlo, así como la forma, o tipo que elija.

Primero surge la necesidad que se traduce en una demanda de capacitación en ventas. Después aparecen las expectativas que tendrán, las cuales enlistamos acorde a la experiencia vista:

(124) Estados Unidos , Adizes, Methodology Reference Guide, Sobre los Roles de la gerencia , Adizes Institute ,Inc, 2001 Wilshire, Santa Mónica California , 1898, 68 págs.

(125) México, STPS, Diagnóstico de Necesidades. ,Capacitación No.3 , 23 págs..

(126) Aspecto que se analizará más a detalle en capítulo 4 y 5.

- a) El empresario, director o administrador en turno.
- b) El participante.
- c) El instructor.
- d) La institución capacitadora, cámara o asociación.
- e) El despacho de capacitación, en su caso.

De la empresa tendremos dos dimensiones:

- a) Incremento en ventas palpables en la organización. (en dinero o volumen de ventas).
- b) Modificación y /o adquisición de habilidades y técnicas de ventas.
- d) Selección de vendedores competentes de los Incapaces.
- e) Integración de los equipos de ventas.
- f) Cambios y mejoras en la forma de argumentar la venta de productos o servicios.
- g) Estandarización en la forma de vender y atender al cliente dentro de la organización.
- h) Cambio o modificación de sus actitudes (hacia la organización y hacia las ventas, personal etc).
- i) Solución de problemas con otras áreas de la empresa, en conflicto por lo común (caso típico con producción en manufactureras) y caso de empresas comerciales con otras áreas como finanzas y administración, compras y almacenes.
- j) Aceptación de la autoridad de directivos , supervisores u otros puestos.
- k) Eliminación de actitudes negativas (grillas, chismes etc).
- l) Mejora en la comunicación en todos los sentidos.
- m) Apertura al cambio y flexibilidad ante lo que no está del todo bien en la empresa.
- f) Que su inversión realmente reditué en mayores y/o mejores ventas.
- g) Que el o lo participante(s) vendedores, señalado como los problemático(s) se corrijan efectivamente o en la calidad de su trabajo o en la cantidad de resultados o ambas.

Por su parte los participantes de un curso tendrán como expectativas:

- a) Incremento de responsabilidades y funciones.
- b) Oportunidad de ser escuchados sobre las ineficiencias que afrontan en la empresa.
- c) Solución a sus problemas personales, cualquiera que sean, desde su situación salarial hasta el apoyo que reciben de jefes y organización.
- d) Vender más para ganar más.
- e) Mejorar sus habilidades o aprender nuevas técnicas de ventas para vender más.
- f) Desarrollar un rol protagónico en el evento para impresionar a compañeros y jefes e instructor durante el curso. Sobresalir.
- g) No evidenciar su falta de dominio en técnicas, a toda costa vender en los ejercicios.
- h) Justificar sus actitudes agresivas, hostiles o de sumisión ante clientes, jefes y todo el personal de la empresa.

- i) Esperan ser señalados en su actuación, deficiente o no, según los haya catalogado su empresa o jefe.

Casi todos los vendedores, participantes de un curso de ventas, tendrán una gran dosis de expectativa debido a su perfil ya comentado. La frustración o desmotivación (127) tendrá un canal para vertirse y este será el foro para contrarrestarlo.

El instructor por su parte tiene las siguientes expectativas, a partir de que da como bueno o válido el prediagnóstico y que ese es el curso correcto :

- a) Dirigir el curso hacia los objetivos planteados.
- b) Preparar su material lo más perfecto posible ante la evaluación que va a recibir.
- c) Elaborar ejercicios y usar las técnicas didácticas mas apropiadas.
- d) Contar con los registros y todo el material necesario para el curso.

La empresa proveedora de los servicios de capacitación, cámara o asociación tendrá las expectativas de :

- 1.- Facilitar las instalaciones y toda la logística en orden desde el inicio hasta la terminación del evento.
- 2.- Evaluar al instructor , instalaciones y servicio a tiempo.
- 3.- Entregar un reporte de resultados satisfactorios al Cliente, es que una empresa compró un evento cerrado, o si son los participantes, su total agrado con el evento.
- 4.- Fotocopiar y preparar los materiales del participante a tiempo.
- 5.- Efectuar seguimiento y monitoreo todas las sesiones para medir si gusta el instructor o no.

En su caso el despacho de capacitación, si existe como intermediario entre el instructor y la cámara tendrá las siguientes expectativas:

- a) Preparar el material del curso acorde al prediagnóstico.
- b) Preparar acetatos y medios didácticos a utilizar.
- c) Hacer llegar a tiempo al instructor y a la institución capacitadora el material.
- d) Monitorear todo el evento, sesión por sesión el desarrollo del evento , hasta que se valide diagnóstico, situación del grupo, sus expectativas y conducción del instructor frente al grupo; nivel de conocimientos en ventas de los participante y homogeneidad o heterogeneidad del grupo.

En la gran mayoría de los casos, todas estas expectativas pueden aparecer, en otros casos se combinan o prevalecen con más fuerza . No pretendo señalar exhaustivamente como las únicas, que aparecen, pero las más comunes, según la experiencia tenida en este tipo de grupos.

Las mencionadas expectativas, si las revisamos en su conjunto apuntan a muy diversos ángulos, opuestos en algunos puntos o sin relación alguna , en otros momentos.

Es difícil y complicado que en un curso puedan atenderse tantas expectativas. De hecho, se limitan desde el inicio, aunque teóricamente, al acordarse los objetivos finales del curso y temario, alcances y profundidad.

Queda implícito, que deberá conducirse el grupo con un gran dominio en su manejo y lograr los resultados propuestos. La impartición entonces, de un curso de ventas, queda en manos del instructor, en tanto se compromete a lograr ciertos fines. Obtenerlos implica una serie de acciones, que deben ser previstas , desde un punto de vista pedagógico - didáctico-, psicológico, organizacional y de investigación social.

No es posible abordarse un campo y descuidar cualquiera de los otros mencionados, si se pretende formar parte activa del proceso de formación e investigación. Dónde, el instructor aprende y es una parte activa del proceso enseñanza- aprendizaje.

Y es esta certeza, la que tiñe una actitud diferente en la capacitación y propone nuevas formas de trabajo que en la practica pueden ser vistas como se describe en el siguiente inciso.

**CAPITULO III LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y
COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.**

3.4 EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS CURSOS DE VENTAS.

- ACONTECIMIENTOS PREVISIBLES Y CONTROLABLES.
- ASPECTOS NO CONTROLABLES VARIABLES NO DIAGNOSTICADAS.

Inicia un curso de ventas con la consabida negociación de qué se cubrirá en un evento. El instructor, cámara y despacho de capacitación en su caso debelarán las interrogantes que pudieron, o quisieron resolver.

En el caso de un curso abierto, comercial, todo está conformado a un esquema muy estrecho. Se explicitó que el evento estaba dirigido a un nivel específico de vendedores o tipo de vendedores. Se les transmitió el contenido temático por fax y está perfectamente negociado a través de un contrato. No hay duda al respecto.

En un curso cerrado, ya se predictaron las necesidades de la empresa. Todo apunta a que la ejecución debe ser normal. Sin desviaciones o pormenores que no puedan ser manejados por el instructor.

La logística está también dispuesta. Se procede a la apertura del curso y comienza. En dos circunstancias diferentes y reales podemos ver el inicio de un curso. Una de ellas, en la que el instructor, por olvido, omisión, nerviosismo o por autopresión inicia sin identificar las expectativas del grupo; y segundo caso averigua la idea que el participante tiene del curso para encuadrarlo(128).

En la situación más adversa y muy frecuente, resulta que el instructor se encuentra con un grupo heterogéneo, que no cuenta con el nivel al que se dirige el curso y sus expectativas no se ajustan a lo que se programó.

De manera individual, el instructor competente y experto en su materia, adecuará todo el programa, inclusive el material y de forma inmediata se tratará se sustituir el contenido, acetatos etc. No sin que se deje de informar a la coordinación de cámara qué está sucediendo.

A lo cual se tendrá una contestación desairada y sin preocupación: " no estuve en contacto con ellos", " no sé como está el grupo", " los enviaron así, pese a lo comentado con la empresa".

Cualquiera que sea la respuesta, sólo queda una cosa por hacer : salvar el curso. Esta expresión brinda en toda su magnitud, lo que habrá qué hacer o rehacer para cumplir expectativas y el objetivo del curso.

(128) Se refiere a la técnica psicológica y pedagógica en la que se demarca o delimita el marco conceptual con el que se tratará al grupo. John W. Newstrom y Edwuard E. Scannell en su libro 100 Ejercicios para Dinámicas de Grupos, Una estrategia de Aprendizaje y Enseñaza, Edit. Mc Graw Hill, págs 215, pp 1-92 las agrupa bajo la denominación de dirección del aprendizaje.

Durante la primera sesión , el instructor enfrentará a los participantes seleccionando el contenido temático y ejercicios, diferentes a los que se habian programado. Efectuará un esfuerzo, sobre la marcha, por facilitar la información de manera conveniente, progresiva y acorde a una planeación mental nueva que esté formulando.

Rediseñará los contenidos y materiales con que cuente en ese momento, evitando improvisar, pero si respetar una nueva estructura temática acorde a las necesidades planteadas. En ocasiones, podrá dar preferencia a las expectativas de los participantes y olvidar las de la empresa que envía a éstos. Lo que al final del evento representará satisfacción para el participante, pero no para la empresa.

O en su defecto tratará de conciliar las expectativas tanto del participante como, las de la empresa logrando un balance adecuado. Cuando no puede balancearlos tendrá que platicar con el coordinador y comentar lo que es viable lograr dadas las condiciones de la empresa.

Sin embargo, en todo momento, al elegir la opción de satisfacción de expectativas y logro de objetivos, tendrá que cuidar su imagen ante el grupo. Su agrado como para permanecer frente al grupo, antes de que se tome una decisión contraria y se le sustituya.

En otros casos, los más desafortunados , el instructor tratará completamente de agradar al grupo, impresionarlo y tratar de sortear la situación sin cuidar las expectativas, sino solo ganase al grupo.

Tales acontecimientos no previsibles , por el tipo o nivel de participantes o por la problemática que rodea el ambiente de donde surge la necesidad de la capacitación, como se vio en el inciso anterior y este, dotan de experiencia al instructor como para trabajar con las cámaras y asociaciones.

Un despacho o instructor que sabe que esto sucede con frecuencia, como lo más recurrente en un curso de ventas, debe estar preparado , por lo menos en 3 distintos niveles y tipos de ventas, técnicas etc. Lo cual, es muy amplio y no es lo deseable. Las dificultades más graves de sortear, está en la reproducción de nuevo material acorde al nivel, no en su preparación.

Los vaivenes en la preparación de nuevo material se dan cuando un curso es nuevo en su estructura o formato y se está piloteando el programa, o en los casos en que el programa original debe ser cambiado rigurosamente, para atender problemática solicitada por la empresa, al inicio o a la mitad de un evento. O porque se detectan problemáticas específicas a abordar y debe darse un giro, como por ejemplo problemas de comunicación, falta de dominio en técnicas básicas de abordaje o presentación , etc.

Es una forma de controlar los aspectos más previsibles en la ejecución del curso de ventas. Y puede conducirse el evento a un fin exitoso.

Los aspectos no controlables, para el instructor o despacho pueden ser variables no prediagnosticadas por nadie, las cuáles pueden formar parte de una "agenda

oculta", entiéndase aquellas cosas, intenciones o propósitos que mantienen guardados el empresario, directivos o participantes.

Y pueden ser de cierto tipo:

- 1.- Utilizar la capacitación para justificar el despido de ciertos participantes.
- 2.- Sabotear el evento y demostrar que no sirve la capacitación para nada y no resuelve problemas de los participantes.
- 3.- Ser el foro dónde localizarán a un intermediario, instructor, que tenga las posibilidades de intervenir en su empresa para lograr las mejoras que esperan.

En esos casos , el desarrollo del curso se agrava tendiendo más posibilidades de alejarse de los objetivos del curso. No obstante, la habilidad del instructor puede controlar, manejar con pericia estas situaciones.

Un ultimo tipo de variables que salen del control de un instructor, en ventas o no, es el hecho de que el grupo logre imponerse cuando la autoestima o valía personal del instructor sea autominimizada. Es decir, que el instructor que adolece de una seguridad personal firme , pueda resultar dañado, en una especie de juego Psicológico , con los participantes al efectuar comparaciones impropiedades con los participantes.

Un ejemplo significativo para lo que se menciona, es el hecho que la mayoría o un solo participante pueda demostrar sus logros en la materia, o materiales que ha obtenido y el instructor se sienta tentado a compararse con éstos de manera no constructiva.

Otro caso similar, es cuando el instructor asume una postura y actitud de retar a algún(unos) participante (s). Su actitud de tener el control del grupo y poseer la verdad absoluta del tema, lo hacen conflictuarse con el grupo.

Un último caso, es aquel en el que el uso de la autoridad del instructor excede, abusando del poder de definir las reglas del curso, percibiéndole el grupo de forma impositiva. Lo que provoca el rechazo del mismo instructor por el grupo, sin relación alguna con el curso, temas o conducción. En cierta forma adopta estilos autoritarios con respecto a las normas de puntualidad, participación, copiar en exámenes etc, como en los estilos tradicionales de educación autoritaria, creyendo tener la respuesta para mantener al grupo en la dirección correcta.

Todos estos hechos pertenecen a una problemática personal del instructor, que ni el mismo reconoce, y que solo se identifica de forma indirecta, con la manifiesta inconformidad del grupo por el instructor ante el coordinador del curso. Finalmente no acepta el instructor lo que sucede y culpa al grupo o personas inconformes como los conflictivos.

De liberarse el instructor de lo álgido de las variables controlables o no, previsibles o no, y del resultado de su trabajo, podrá continuar hasta finalizar el evento sin obstáculos. De lo contrario, será cambiado por otro instructor que se considere adecuado para el manejo del grupo o resultados.

Así entonces, el instructor también, es sujeto de control, dentro del " proceso capacitador" que se alinea al concepto de " calidad" durante la instrucción. Y es un elemento más, por no decir una ficha más, de quiénes concentran la capacitación, cuidando su imagen o reputación a la ligera a costa de los demás, sin profundizar en los conflictos que existen de fondo, en la misma empresa, en su lugar de trabajo o en la sociedad.

Sin embargo, se justifican ellos mismos al decir que para hacerlo, lo hacen fundamentados en un marco metodológico, una evaluación de impacto en su caso, los comentarios de los participantes mismos, que sólo favorece unilateralmente la apreciación de algún lado del hecho educativo y del problema que aborda como se ilustrará en el inciso siguiente.

**CAPITULO III LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y
COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.**

3.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS / REPORTES DEL CURSO.

Al concluir el curso de ventas se procederá a efectuar la evaluación de la cobertura de las expectativas en el curso. Se evaluará cualitativamente ante el grupo si se cubrieron sus expectativas continuándose con la evaluación, también del evento y al instructor. Para ello se emplearan formatos tipo, según cada institución, dándole un peso o valor (del 1 al 10) a cada uno de los factores evaluados.

Es común que se evalúen los siguientes factores:

INSTRUCTOR	6	7	8	9	10	%
1.- Puntualidad						
2.- Presentacion personal						
3.- Define objetivo y expectativas de la sesion						
4.- Mantiene el lumina del grupo durante la sesion						
5.- Responde claramente las preguntas						
6.- Fomenta la iluminacion u grupal						
7.- Relaciona la teoria expuesta con ejemplos practicos						
8.- El manejo de tecnicas y dinamicas son adecuado respecto al tema						
9.- Contenido claro y visible de apoyos didacticos						
10.- Se dirige con respeto y iluminacion hacia el grupo						
11.- Habilidad para improvisar cuando es necesario						
12.- Domina el Tema presentado						
13.- Concluyo puntualmente						

CALIFICACIÓN	6	7	8	9	10	%
Curso						
1.- Se logro el objetivo del evento						
2.- El temario se cubrio de acuerdo a lo previsto						
3.- El conocimiento adquirido es aplicable a su puesto						
4.- Los temas contemplaron una secuencia logica						
5.- Los ejercicios y tecnicas fueron acordes con el temario						

CALIFICACIÓN	6	7	8	9	10	%
Coordinador e Instalaciones						
1.- El evento inicio a la hora programada						
2.- El manual del evento se entrego oportunamente						
3.- Se respetaron los horarios de receso. evaluacion y del evento						
4.- La iluminacion del lugar fue suficiente						
5.- El aula fue adecuada y comoda						
6.- El servicio de Cafeteria fue completo y satisfactorio						

Formato Tipo (129).

(129.) México, Canacintra, Formato de Evaluación de Curso.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La calificación obtenida por el instructor, para algunas cámaras como Canacintra, sirve de base para renegociar el pago al instructor. Apelando que el 100% de evaluación es merecedor del 30% , después de descontar la logística del curso en el mismo 30%, lo restante será para honorarios de instrucción.

De esta forma, si se obtiene un 94.3% su Ingreso disminuirá por la calificación obtenida. Lo cual, por supuesto, nunca es discutido, por miedo a perder al cliente y los ingresos, pocos o no, que represente. El instructor independiente, por lo regular, no protestará.

El despacho de capacitación si presentará alguna ligera inconformidad, sin obtener mejoría a cambio. Siendo más probable, que al siguiente evento se niegue a colaborar. Razón por la cual, la cámara intentará contratar directamente al instructor del despacho que se negó a participar y así continuar.

En otras cámaras, esta evaluación del instructor sirve para confirmar la competencia del mismo en el curso y conservar los documentos en el transcurso del tiempo, para protegerse de inconformidades por parte de la empresa o participantes. Ahondaremos más adelante en este punto.

Al instructor le servirá además, para retroalimentar su esfuerzo, si lo considera constructivamente. Pero también le servirá para conocer lo que las palabras directas cara a cara no le dicen. Es decir, que podrá identificar sin máscaras la verdadera opinión de aquellos participantes que durante todo el curso todo les pareció perfecto, lo señalaron en cada sesión y al finalizar emiten un conjunto de observaciones que van desde la crítica más mordaz hasta la evaluación del conocimiento o competencia del instructor como si fueran los mejores doctos en la materia, sin serlo.

Incluso la antipatía o simpatía que sintieron por el instructor, será reflejada en esta evaluación del impacto sobre el curso. Siendo un factor cualitativo y de interrelación humana, que puso haber sido desencadenada por un espíritu de competencia insano del mismo participante. Ejemplo de ello es el que se da entre instructoras y participantes femeninas, que rivalizan en el ambiente que se creó o crearon durante el curso. O entre hombres instructores y participantes.

Estas razones son las que invitan a muchos instructores a mantener actitudes conciliadoras, más de armonizar los intereses, porque de ello depende su acreditación, aceptación, imagen e ingresos. Lo cual facilita el trabajo con el grupo, pero también, puede crear manipuladores sociales y maestros de la mentira y del agrado con el mismo propósito.

Son menos los instructores que pueden confrontar todas las situaciones y ser realistas, aceptando que es imposible caerle bien a todo el mundo y forzar situaciones de simpatía o cordialidad, donde existe una destructiva afrenta.

El esfuerzo, es mayor, por supuesto, porque no se puede perder el control de sí mismo, sin involucrarse y responsabilizando a los participantes o

empresarios de su comportamiento, como del suyo propio, sus limitaciones y errores.

La honestidad emocional (130) como un factor del perfil en instrucción, no es aspecto fuerte ante los encontrados intereses e intrincados mecanismos de trabajo que condicionan el ambiente de capacitación. Se ha dicho que pocos asumen este riesgo, aún a costa de perder el trabajo, dejar de seguir siendo el proveedor de estos cursos ante las instituciones capacitadoras.

Por su parte el instructor aplicará un postest, para medir el aprovechamiento a nivel de conocimientos. El cuál retomará como un aspecto más del reporte del curso que emitirá a la cámara.

El mencionado reporte contendrá en el mejor de los casos: la cobertura del objetivo del curso, el desarrollo del evento, la participación del grupo, problemática detectada en el mismo grupo, resultados observados en el curso y las alternativas de solución y/o recomendaciones.

En los casos menos afortunados, solo se hablará de las técnicas y métodos didácticos empleados, de la participación del grupo muy en general y de la gran ayuda que se prestó por parte de la cámara en la cuestión logística.

Cabe mencionar, que en dichos reportes existe la posibilidad de mencionar qué cursos se recomiendan, según la problemática identificada. Lo que permite sugerir eventos innecesarios, dependiendo la ética del instructor.

También es factible que se haga una descripción de la situación detectada en la empresa y que fue manifestada por los participantes. Lo cual tiene inconvenientes al explicitárselos a los empresarios. Me refiero a que puede resultar controvertido ante estilos autoritarios de liderazgo, quienes precizarán la búsqueda de culpables, reforzarán su interés por saber "quién dijo eso...".

A su vez rebatirán las precisiones que se haya vertido, objetando la veracidad e inclusive llegando hasta la amenaza a la institución de no continuar con los cursos de capacitación, si no se les proporcionan todos los detalles que deseen saber. (131)

Dos formas restan por responder ante las apelaciones de los empresarios: dejar asentado perfectamente lo expresado por los participantes como la "percepción del ambiente laboral" de su grupo de trabajo, que acudió al curso. Señalarle el cuidado que se tiene sobre la veracidad de la información, por la misma percepción selectiva y frustración que puede prevalecer hacia la empresa.

(130) Entiéndase el término referido al valor de respeto a si mismo, que incluye el ejercicio de su inteligencia emocional, con lo que se hace, dice y actúa de forma congruente con un estilo de vida y trabajo. Y comportamiento responsable en sociedad. Véase Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional, en la Empresa, Javier Vergara Editor, España, 1999, 459 págs.

(131) Experiencia retomada de los Cursos sobre La Excelencia en el Servicio, y Ventas para Cámaras y asociaciones.

Denotar que son puntos de alarma y atención para que pongan cartas en el asunto y segundo recomendárseles la aplicación de metodologías específicas, diagnósticos, según se requiera su tipo, clima, necesidades, fortalezas y debilidades etc, como para cerciorarse del tipo y calidad de la información.

Señalar además, el no formar parte de su estilo de administración y no prestarse a romper las reglas del curso sobre el respeto al anonimato para no perder el respeto a la imagen del instructor.

La cámara puede no compartir tal postura, en un reporte de esta índole cuando ha suscitado polémica al interior de la empresa, y sugerirá , en una posición conciliadora, que se preste atención a la demanda planteada por el empresario. Cuando la cámara respeta la postura asumida, apoya lamentando y respetando a su vez, el estilo de la empresa.

Mérito muy ganado, se tienen estos casos, que son los menos. Y que brillarán por su ausencia, cuando el empresario en cuestión resulte ser miembro del consejo de la cámara o un importante empresario en algún cargo político honorario.

Porque esto obedece a intereses que se juegan inherentes a la naturaleza de las cámaras y asociaciones, plataformas políticas en realidad. El responsable de capacitación de la cámara, salvo algunas excepciones, no se jugará su puesto de trabajo.

Cuando este es el panorama que tenemos en la realidad, el instructor de ventas, no tendrá todas las oportunidades, si no se le permiten, de saber qué ocurrió efectivamente al transcurrir el tiempo sobre la impartición de su curso.

Los motivos pueden ser el cuidado extremo por el cliente y cartera cautiva - su monopolio- así como, los medios empleados por las cámaras. Es decir, al uso de los reportes, que tamizan o neutralizan todo intento de acción posterior, como se verá en el siguiente apartado, entre otras causas.

Queda claro que puede o no existir apertura, para permitir conocer los resultados posteriores. El instructor puede dejar en firme sus apreciaciones, aún en contra de la adversidad que pueda generarse.

Entiéndase aquí, que no es una oposición agresiva que genere más conflictos, y se desaliente o genere rechazo. Sino una manifestación puntual de un hecho social que se suscita en las empresas y es imposible negarlo u ocultarlo.

**CAPITULO III LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y
COMERCIALIZACION DE LOS CURSOS DE VENTAS.**

**3.6 RESULTADOS DE CAPACITACIÓN CIRCUSCRITOS AL PROCESO DE
ENSEÑANZA - APRENDIZAJE SIN VINCULACIÓN A LA PROBLEMÁTICA O
NECESIDADES DEL PARTICIPANTE , EMPRESA Y CONTEXTO LABORAL.**

Los reportes finales de los cursos de ventas , en su apartado de resultados, normalmente se referirán a las prácticas en las que se logró inducir a los participantes en cuanto a la aplicación de nuevas técnicas o actitudes y comportamientos sugeridos durante el curso.

Evocarán los descubrimientos de los participantes sobre nuevas o diferentes formas de abordar a un cliente, de cerrar una venta de manera audaz, ó sobre la mejoría en la atención del cliente.

Inclusive contendrán una gran dosis de optimismo al señalar que los participantes se refirieron mucho sobre la novedad de la información y la toma de conciencia sobre aspectos que nadie les había señalado.

El reporte también, podrá tener información sobre la "aplicabilidad de lo aprendido en el trabajo", entiéndase en el sentido de poder usar lo visto en el curso. "Usar" tiene un valor pragmático y utilitario, un sentido eminentemente de causa efecto en la búsqueda de ciertos propósitos, que en el caso de ventas , es vender.

Sin embargo, no existen comúnmente "pronósticos" en el sentido de poder predecir (132) cuanto más incrementarán las ventas o en que forma cualitativa se verán mejorías, y el tiempo en que esto pueda suceder.

Antes bien, esto queda entendido " a voces " , que dependerá qué tanto cada participante aplique o quiera aplicar y usar lo que aprendió. Nos remiten al supuesto paradigmático educativo, que es solo responsabilidad del que aprende.¿ Dónde quedaron los supuestos de la capacitación en ventas?.¿ Dónde queda el compromiso pactado?¿Qué era lo que debió haberse realmente resuelto? ¿Se resolvió medianamente o se intentó ligarse a una cuestión educativa creyendo que sería lo adecuado? ¿ o era lo conocido hasta el momento?.

Queda dentro de los objetivos educativos de Bloom (133) a nivel escolar. Queda la brecha entre la teoría y la práctica sin aterrizarlo ó "vincular" la realidad con el desempeño cotidiano. El sujeto, el participante del curso elige si los resultados de trabajo se darán.

(169) Como sucede en la psicometría dónde se puede suponer en base a la aplicación de un batería de exámenes psicométricos cómo actuará en el futuro un individuo, y esto se sujeta a la experiencia del psicólogo en cuestión. Aunque en Ventas existen los pronósticos de ventas, como herramientas estadísticas que muestran el comportamiento de las ventas en periodos futuros con cierto grado de probabilidad.

(133) Orlich Harder Y Gibson, Técnicas de enseñanza. Edit. Limusa México 1995. 473 pags., pp.129-183

Descontando, las variables que no están dentro de su control, y que son muchas (comenzando desde su empresa, organización, mercado, capacidad, economía, tipo de producto y demanda etc).

¿ Qué sucede cuando el empresario recibe este reporte de resultados? Lo toma con sus reservas y exclama la falta de claridad en lo que compró.

Adquirió un curso para incrementar ventas, desea saber cómo y cuanto se incrementarán. Lo compró para competir mejor, quiere saber cómo y cuánto competirá mejor, etc, y nadie podrá contestarle con certeza sus cuestionamientos. Sólo el tiempo lo dirá...

El tiempo al que se alude arriba, se refiere al tiempo que tendrá que transcurrir del aula de capacitación al ámbito laboral, en dónde se apreciará de manera general si sirvió lo aprendido. Cuando el empresario y el vendedor entren en contacto y el primero permita al segundo aplicar lo aprendido.

O el empresario conozca a través de sus estadísticas de ventas , si hay algún incremento de éstas al regreso del curso por los vendedores que acudieron al curso.

Sólo el empresario lo sabrá pero ni el instructor, despacho o cámara conocerá de esto porque pierden el contacto hasta que el cliente regresa por algún otro curso o propuesta nuevas. Estas ofrecerán nuevamente la cobertura de necesidades de la empresa, pero habrá aquellas que por su estructura mercadológica y argumentaciones comerciales, persuadan al empresario, y en el fondo, dejen de lado lo que realmente requiere. Ese es el punto que se verá, así como las posibles causas de ello.

CAPITULO IV TIPOS DE PROPUESTAS EN LOS CURSOS DE VENTAS.

4.1 PROPUESTAS COMERCIALES QUE NO RESUELVEN PROBLEMAS ESPECIFICOS EN LAS EMPRESAS Y/O EN LOS PARTICIPANTES.

En el mercado de la Capacitación en Ventas encontramos un sinnúmero de cursos con nombres impactantes, pensados mercadológicamente, para atraer a los vendedores, jefes y gerentes de la fuerza de ventas. En ellos se denota un esfuerzo aislado de promover conocimientos, habilidades en el manejo de técnicas o etapas del proceso técnico de ventas.

Las propuestas de cursos comerciales tienen el enfoque de prometer resolver algún problema específico en cuestión. Se argumenta tener la correcta información o especialidad sobre el tema abordado. Se pretenden despertar expectativas, que tal vez no sean resueltas, como se mencionaba en el inciso anterior.

¿Qué hace que tomen este matiz insistentemente? Parte del fenómeno se explica por sí mismo, en tanto los que promueven dichos cursos son los mismos instructores, que alguna vez fueron vendedores y dicen conocer de las necesidades del medio de las ventas. Sin más formación que las lecturas sobre ventas que abundan.

En otros casos los Lic. en Relaciones Comerciales y los mercadólogos, incursionan en una de las áreas de su profesión, con la consigna de contactar empresas e incautos, para promover servicios relacionados a su especialidad. Lo cual, no es desdeñable, porque conocen bien el área del marketing y podrán ofrecer muchas alternativas de mejora a la empresa.

Las propuestas comerciales :

- a) Se centran en la promoción de cursos aislados.
- b) Su estructura es amplia, sin atender particularidades o necesidades específicas, aunque siempre aseguren que todo puede resolver.
- c) Adoptan las modas sobre corrientes de capacitación, nuevas teorías etc.
- d) Se sitúan dentro de las formas, modalidades y técnicas norteamericanas de ventas, que no todas son aplicables en nuestro país por nuestra idiosincrasia.(134).
- e) Postulan instructores extranjeros, que no conocen de la realidad y tipos de clientes en segmentos específicos del mercado, (caso de American Management Association Inc.).

(134) Pickens, James, W, El Arte de Cerrar una Venta, Edamex, México, 1985, 365 págs.
Ogliastri, Enrique, El Sistema Japonés de Negociación, Ediciones Uniandes, Mc Graw Hill, México 1992, 124 págs.

Los cursos se presentan con prototipos en cuanto a:

Presentación

Puede o no describir las ventajas o beneficios del curso.
Pueden o no incluir una justificación técnica del curso.

- Objetivos a lograr.
- Contenido Temático.
- A quién está dirigido.

Costos y lo que incluye.

Sede o lugar de Impartición.

Reporte, en algunos casos.

Los cursos abordan las ventas desde las más variadas perspectivas. Igual ofrecen un Curso Del Cerrado Profesional, que se efectuará en un Hotel lujoso o de mediana categoría, cuando los promoventes son los mismos expositores tradicionales, que surgieron en el boom del 78 y siguen manteniéndose de esta forma.

Ofrecen un curso, dónde el negocio está en abrillantar el estatus de quién desee tomarlo, o le brindan esa ilusión, y lo imparten instructores todólogos, que lo mismo dan ventas que Relaciones Humanas u otras temáticas.

El éxito de la comercialización está en reunir un numeroso grupo a costo medios, en Hoteles como El Bristol, Marriot etc.

Otros planes de comercialización de cursos de ventas surgen de las mismas cámaras y asociaciones, organizados acorde a una demanda histórica por un lado, y por el otro por demandas específicas recibidas. Y una última, proveniente de los despachos e instructores que crean nuevos cursos, les ponen nuevos impactantes nombres o combinan contenidos de 2 o 3 cursos creando otro diferente. Hay quiénes a la ligera, se burlan por esto, sobre todo porque, por su ignorancia, parten del supuesto de que en ventas: no hay nada nuevo.

Todo se conoce y todo es sencillo. Lo más notable es que esta burla surge de los mismos instructores generalistas, entiéndase el que imparte de todo, incluyendo ventas.

Como los siguientes ejemplos:

TÉCNICAS DE VENTAS.

Objetivos:

Al finalizar el curso, el participante:

Tomará conciencia de la importancia de su papel con la finalidad de proporcionar un servicio eficaz.

Analizará las características y beneficios de su producto y se adentrará en cómo brindarlas a su cliente.

Comprenderá la diferencia entre cliente interno y externo y la importancia que ambos tienen en la prestación del servicio.

Ejercitará los principios básicos para la venta.

Contenido Temático.

1. Introducción.

2. El Ser Humano y su entorno.

. Conformación del yo.

. Relaciones de Intercambio.

. Costo-beneficio en las relaciones con los demás.

3. La Venta.

Profesionalismo.

Conocimientos Internos.

Conocimientos Externos.

Aspecto y Actitud.

Técnicas de Acercamiento.

4. Herramientas de las Ventas.

Las técnicas de preguntar.

Las técnicas de escuchar.

La venta de beneficios.

Superando las dificultades.

5. El Cliente.

Características.

Satisfacción de necesidades.

Cliente Interno y Cliente externo.

6. El Cierre .

Tipos de Cierre.

7. Compromisos personales de cambio .(135)

MERCADEO

1. Introducción.

2. Preguntas para definir objetivos.

3. Mercadeo

4. El Mercado

5. Los Instrumentos de Mercado

1. Producto o Servicio.

2. Distribución

3. Promoción y publicidad

4. Precio

6. Ventas

1. Servicio de post venta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Estadísticas de ventas
3. Personal de ventas
4. Recuperación de ventas.
7. Ejercicio
- 8 Plan de acción . (136)

CURSO FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS EN VENTAS CON PNL.

Propósito General.

Objetivo Terminal:

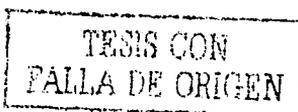
Proporcionar al participante los conocimientos, técnicas y herramientas que le permitan propiciar un aprendizaje significativo. Así como darle a conocer las implicaciones que tiene el conocimiento de sí mismo en la formación y desarrollo humano-personal.

Contenido Temático.

- 1.- La formación en el área de ventas.
 - 2.- Perfiles de Vendedores vs perfiles de los ocupantes.
 - 3.- Orientación de la Capacitación según los tipos de ventas.
 - 4.- Proceso técnico de ventas.
 - 5.- Tipos de Programas Internos de Ventas.
 - 5.1.- Diseño de Programas Internos de Capacitación en Ventas.
 - 6.- Formación del Instructor de Ventas.
 - 6.1.- El papel de los paradigmas en el proceso enseñanza-aprendizaje.
 - 6.2.- El aprendizaje y su proceso formativo desde la programación neurolingüística.
 - 6.3.- Perfil del Instructor de Ventas en la formación y el aprendizaje significativo.
 - 7.- Didáctica y tecnología educativa en Ventas.
 - 7.1 Metodología Didáctica General.
 - 7.2 Diseño de cursos.
 - 7.3 Técnicas de enseñanza.
 - 7.4 Materiales didácticos.
 - 7.5 Técnicas y herramientas de programación neurolingüística en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - 8.- Evaluación de resultados del aprendizaje.
- Duración:** 30 hrs.

Un empresario puede valorar el contenido temático desde sus necesidades y a simple vista no poder diferenciar qué curso es mejor o para qué sirve en específico cada uno. ¿Qué se vende en concreto?, la duda la resuelven los instructores según la dirección que se le dan a los contenidos.

(135) Ejemplos facilitados por Cámara, Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C.
(136) Ibid.



Pocos instructores y despachos crean contenidos temáticos nuevos, o realmente diseñan propuestas que resuelvan problemas reales o se dirijan a su solución en plazos razonables.

Ninguno efectúa un seguimiento posterior, o más de uno, para verificar qué sucedió realmente, a través del tiempo y qué se requiere nuevamente.

Así mismo las propuestas no hacen referencia a alguna evaluación cualitativa o cuantitativa que haga referencia a la verificación de habilidades o conocimientos adquiridos. Pese a que se parte del supuesto, de que usan alguna taxonomía que implica el aprendizaje ser sujeto de la evaluación. (137)

Desde un punto de vista del proceso-aprendizaje, es importante el señalar los cambios o transformaciones conductuales o actitudinales, el momento puede ser después de alguna intervención, de la instrucción propiamente dicha.

Sin apuntar a un enfoque pragmático, el empresario que espera tener resultados en sus ventas, en su personal etc, espera que de forma cualitativa o cuantitativa se perciba algo nuevo, adquirido del curso.

La necesidad del empresario de mantener vivo y funcionando su negocio a través de un número de ventas adecuado, es entendible. En ello se funda la expectativa y /o esperanza de enviar al personal a un curso.

En ventas, podemos brindar resultados evidentes o pueden no manifestarse cambio alguno. Esto es real en tanto que el empresario es quién juzga el trabajo, según su óptica. Por ejemplo, en un curso de el Vendedor Profesional, los participantes pueden cambiar su forma de planeación de la venta organizada, sin que esto tenga mérito alguno para el empresario. O al menos, en época de ventas bajas, lo que menos le importa es que realicen su trabajo los vendedores de forma ordenada.

En otros ejemplos, los vendedores desarrollarán mejor habilidad de negociación, y en épocas de demanda, será igualmente, lo que no le interese al empresario.

Un ejemplo más, sería en el caso del curso de Formación del Vendedor de Tienda, dónde los participantes, por su vocación innata a las ventas superaron todo su desempeño, y sus jefes sin desear reconocer su actuación en el curso, el incremento en ventas fue evidente.

(137) consideradas las taxonomías como instrumentos para la planeación - determinar rangos de objetivos, ordenar secuencialmente objetivos, reforzar el aprendizaje, proporcionar una estructura cognoscitiva y un modelo de aprendizaje, asegurar la congruencia en la enseñanza, diseñar reactivos de pruebas apropiados, diagnosticar problemas de aprendizaje e individualizar la enseñanza según las personas, en Orlich HardeR y gibson, Técnicas de Enseñanza, Edit. Limusa México 1995. 473 pags., pp119-165.

Un último ejemplo, está en los casos de grupos con vendedores aventajados o talentosos, inclusive sobredotados en sus habilidades de ventas, y los vendedores en desventaja, por su ritmo, capacidad y /o nivel , que no suelen ser tratados con el merecimiento o atención que les corresponde al estar mezclados en un mismo grupo.

En parte por que el tiempo es corto, otro tanto porque al instructor lo que le interesa es cubrir sus programa preocupándose por la mayoría y evitando que ambos tipos de participantes-vendedores, obstaculicen la consecución de sus objetivos del curso. Otros, porque por carecer de bases pedagógicas en este marco de referencia señalado, desconozcan las formas de abordarlos y conducirlos apropiadamente.

Estos ejemplos nos remiten a los objetivos, programas, contenidos, técnicas didácticas e inclusive a revisar la premisa de que "... la calidad está en las cosas que hace el hombre y en el hombre que hace las cosas..." (138) no en una contraposición conductual o simplemente en contexto que lo rodea . Queriendo hacer referencia al instructor mismo.

El grado de habilidad, conocimientos o tipos de actitudes conductuales, educativamente manejado en las propuestas de los cursos de ventas, están demostrando un vacío , el no aterrizar la teoría a la práctica o, mejor dicho la insuficiencia o paradigma irreal, de que puede mejorar la realidad de las ventas de una empresa sea vista de la forma que se prefiera.

Cuestión por la cual, todas las propuestas de cursos de ventas , no garantizan determinadamente los resultados esperados por el empresario, por su empresa, o por los participantes de manera abierta o general.(Se le llamar curso comercial).

La inserción de ejercicios, todo esfuerzo didáctico de vinculación de la teoría a la práctica , en los cursos de ventas, no garantizan la obtención de ventas por que existen tantas variables que afectan esta situación , que no es posible predeterminarlas todas y categóricamente, asegurar los resultados .

Es por ello, que se parte del la premisa de que no resuelven los problemas. Mejor aún, comienza aquí la cuestión por definir, qué resolver y qué se puede resolver efectivamente de ese o esos problemas.

A simple vista, a priori , parecería que está definido el punto de partida, para el diseño de cualquier propuesta. No obstante, resulta muy amplio el poder definirlo. Sobre todo porque la publicidad que se hace de tales cursos se parece a una escopeta que apunta a todas direcciones para atraer clientes, y no perfila específicamente problemáticas particularidades.

(138) Porque no hay que perder la vista la relación "dialéctica" entre ambiente y persona, y las contradicciones impactan y transforman a ambos. En ciertos momentos históricos el énfasis podrá estar en el sujeto o el contexto y el los roles desempeñados como intelectuales, sin adoptar una posición materialista ni funcionalista exclusivamente. De esta idea puede reformarse la consideración escrita si cayera en el individuo de que "... la calidad no está en las cosas que hace el hombre sino en el hombre que hace las cosas... dependiendo del momento histórico y personal vivido".

La caracterización del curso, por los problemas que atiende, y sector inclusive, se presenta como una opción. Pero debido a su grado de detalle y dificultad, no aborda de manera simple, a un grupo representativo de empresarios que puedan interesarse en los cursos tan especiales.

Capacitación en Ventas resulta una denominación tan amplia y de tantas aplicaciones, como por ejemplo, para un empresario podrá definirse como incremento de utilidades o administración de ventas de su negocio, como para un vendedor cumplir las funciones de su puesto.

Las ventas como un área de conocimientos requiere de una organización curricular, que dote de estructura, nivel y avance a un curso dentro de un programa integral.

Un temario parte de la premisa, en su estructuración que se dirige a un nivel y a unos temas específicos. Es responsabilidad del especialista, el definir qué contenidos, que alcances para qué propósitos. Los planes y programas se elaborarán en base a un diagnóstico de necesidades previo.

Para su estructuración comprende: La selección de información a partir de: Los resultados del diagnóstico de necesidades; de la funcionalidad, importancia, suficiencia y actualidad de la información y del contexto laboral.

Para la organización se considera la secuencia de los objetivos específicos y particulares. (139) y de la complejidad de la información.

Elaborado el plan de capacitación, se prepararan los programas de los cursos, los que a su vez garantizaran la secuencia y organización del desarrollo del curso. De hecho se define al programa como " *la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa.* " (140)

Para ello se requiere de establecer objetivos, que constituyen la descripción de conductas a exhibir los participantes una vez terminada la instrucción. Al redactarse los objetivos se aclaran qué destrezas, actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

La taxonomía o clasificación de los objetivos, sugeridos, comprende objetivos de 3 tipos: General, que señala los comportamientos al final del proceso de instrucción; Particulares, los comportamientos al término de un tema; Específicos, los comportamientos que se mostrarán al término de cada actividad.

De la precisa redacción de los objetivos depende: la amplitud del contenido, los materiales didácticos, las técnicas de instrucción y el tipo de evaluación.

(139) México, STPS, www.stps.gob.mx *Apartado* Modelo de Organización y Operación del Proceso Capacitador. pp10-11

(140) *Ibid* 12

Para estructurar el contenido , puede haber diversos modelos o técnicas, todos arriban a los mismos resultados, con diferentes planteamiento. Cual fuere el que se seleccionara, permitiría un buen desarrollo del temario y contenido del curso de ventas.

El modelos de la STPS señala, que de manera lógica se incorporan la metodología de instrucción en cuanto al uso de las técnicas de instrucción, técnicas grupales y recursos didácticos. Por último, concluye el citado modelo en la evaluación en sus formas inicial o diagnóstica, formativa e intermedia y final o sumaria. Desafortunadamente, no incluye el seguimiento o monitoreo, el cual puede adherirse sin afectar al mismo.

En conclusión, estamos haciendo referencia a la necesidad de sistematización de la enseñanza, para mejorar a la capacitación en ventas. Lo que incluye al contenido, el aprendizaje y la enseñanza, cuya relación es dinámica . La demanda de una organización lógica por un lado y por otro la organización psicológica, que debe detectarse en un temario de curso.

Existen métodos de enseñanza formulados a partir de teorías filosóficas o psicológicas. (141). Nos encontramos con "pedagogías" diferentes, entiéndase formas o métodos de enseñanza, diferentes según la "clase de hombre" que se desee formar., la clase de vendedor que se vaya a educar. De este supuesto, surge la idea de adecuar los medios a los fines perseguidos, con apego al conocimiento de una metodología educativa y esta es el postulado que un instructor de ventas seguirá, con apego a un teoría específica sobre la enseñanza, no sobre la forma de comercializar sus servicios. De donde surge la pregunta ¿ y el contexto qué papel juega?

En dónde lo que menos importa es la calidad y cantidad del contenido requerido para cubrir objetivos porque se adhieren a otros "modelos lógicos" de comercialización de sus servicios de capacitación. Es decir que, su lógica les dicta apegarse al modelo 1.- del tiempo disponible, al modelo 2.- de la potencialidad de venta de cursos que represente un cliente, 3.- Al costo hora que cobrará por esa duración.

Al instructor debieran de interesarle los procesos cognoscitivos, pensamientos o cogniciones de los participantes, su aprendizaje. (desde una perspectiva cognoscitivista y teoría psicológica de la gestalt o conductual ó sistémica -organizar las partes del todo- que se complementan en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Preocuparse porque los participantes clarifiquen su realidad de trabajo, su vida. Pensar en su quehacer cotidiano. "El término pensar abarca actividades mentales ordenadas y desordenadas, y describe las cogniciones que tienen lugar durante el juicio, la elección, la resolución de problemas, la originalidad, la creatividad, la fantasía y los sueños ." (142)

(141) Huerta Ibarra José, Organización Psicológica de las experiencias de aprendizaje , Trillas, México 1995, pp 18 , págs 109

(142) Huerta Ibarra José, Organización Psicológica de las experiencias de aprendizaje , Trillas, México 1995, pp 11-12 , págs 109 , pp17 .

En otras palabras, reflexionar como propósito del aprendizaje de su trabajo en un curso. Darle la opción de evaluar sin manipular o negar lo que sucede.

Para el instructor aprender el participante , es sencillo, si se basa en su lógica y su experiencia o conocimiento del tema o área de ventas. No obstante los ejemplos de temarios de cursos arriba citados, nos indican la falta del manejo de técnicas e inclusive del manejo de las mismas , atribuibles a los siguientes factores nominativos:

- a) Proteger su curso, con temarios que no dicen nada o que aparecen como incongruentes.
- b) Falta de formación pedagógica en la preparación del mismo (no es lo mismo saber que enseñar).
- c) Presentación incompleta sobre la información de un curso determinado.
- d) No incluir evaluaciones o seguimientos que generan horas de trabajo sin pago alguno.
- e) Obsolescencia pedagógica, falta de modernización y actualización en el uso de métodos, técnicas etc.

Técnicas como las taxonomías o de Morgannov- Heredia (143), o cualquier otra apropiada , y sin pretender ser el objetivo el abundar en ellas en el presente inciso, son fáciles de conseguir , con las que se demuestra cómo articular, y estructurar bajo una secuencia pedagógica posible entre las relaciones existentes entre los mismos conceptos de una materia dada o contenidos de un curso según el nivel de vendedores-participantes.

Sin su uso, un curso se queda sujeto a la buena intención del experto y a no cerrar las relaciones que entre sí conllevan los conceptos o a vincularlos adecuadamente. O por lo menos dan la apariencia de ello, a ojos de otro instructor que conozca de la materia.

Resulta entonces, que una propuesta de trabajo en ventas, no puede ser evaluada ampliamente porque las probabilidades de incompreensión, lagunas de información, dirección de contenidos y metodologías, son ocultados deliberadamente, para evitar que se pierda al cliente porque otro instructor pueda reemplazarle.

Nada tendría de dañino el usar y referenciar las fuentes y hacerlas del conocimiento de todos, inclusive de la competencia. Lo que nos demuestra, una consecuencia indeseable en la actuación del instructor, creada por el monopolio del mercado de la capacitación, la agresividad del sistema la lucha por la sobrevivencia - del más fuerte - y el desgaste en energías, lo que implica mantenerse en el medio.

Tenemos pues, un mercado de trabajo, dónde los instructores resultan " formados o acondicionados" a los intereses y formas de actuar de las cámaras y asociaciones, en aras de la administración y venta de los cursos de capacitación que proponen a sus afiliados.

(143) Huerta Ibarra José, Organización Psicológica de las experiencias de aprendizaje , Trillas, México 1995, pp 11-12 , págs 109 , pp23 .

Recibimos las directrices, las normas del juego, y se comenta no por oponerse a ellas, sino por la desventajosa condición que establecen, siempre primero a su favor. Los instructores decidimos actuar en este juego para continuar o desalinearse con la consabida respuesta.

Sin embargo, la mayoría se queja, no les parecen adecuadas ni justas. Y aunque esto es así, nadie protesta. Callan como parte del mismo juego y no ser etiquetados de "conflictivos" o "faltos de educación o nivel". Otros asumen el juego estando muy de acuerdo con él. Otros ni lo asumen pero pueden seguir jugando ese juego, demarcando una línea de "no control total". Sus sentimientos y emociones como personas, en el primer caso y el último, si pueden sufrir deterioro o un mayor desgaste.

La diferencia entre estos "tipos" de instructores, es el rol que deciden desempeñar, con su vida y su profesión, lo cual veremos en el siguiente inciso.

CAPITULO IV TIPOS DE PROPUESTAS EN LOS CURSOS DE VENTAS.

4.2 EL PAPEL DEL INSTRUCTOR PROFESIONAL ANTE PROPUESTAS QUE NO RESUELVEN PROBLEMAS DE LOS PARTICIPANTES.

El papel que juega el instructor en los cursos de ventas, está circunscrito , como ya se ha dicho de varias formas, al contexto socio económico y político que se caracteriza por las tendencias hacia la modernización y el desarrollo.

Predominando en ese ámbito la orientación al utilitarismo y al pragmatismo. A la novedad y al impresionismo de los demás. Donde el instructor que más apantalla con su lenguaje retórico, llenos de teorías nuevas y con actitudes que todo lo saben, libros, autores, citas y textos casi recitados, resultan ser el prototipo del " instructor perfecto".

Nadie le quita el esfuerzo del autoaprendizaje, preparación del instructor y lo que presupone su preparación. El punto a señalar es la proliferación de " todólogos " expertos y dogmáticos. Su actitud de perfección absoluta y su exigente demanda de reconocimiento perpetuo. Su actitud de que la capacitación es la respuesta a todos los problemas.

La postura del instructor es dogmática en el sentido de manifestar intransigencia en la aceptación de sus postulados, ideas o verdades . No existe el cuestionamiento sano y la reflexión porque no se permite , dicen " no admitirla la teoría de la que provienen tales conceptos".

Adoptar un dogma, es solo eso. Asegurar que una teoría es verdadera en términos absolutos, presupone que no hay apertura. Cancelar el dialogo en los términos de su veracidad o no aceptar las contradicciones sociales en las que surge en obstaculizar el entendimiento del que aprende.

Esto se refleja en el medio ambiente laboral que controla a los instructores, a su vez y reforzando sus actitudes, frente a su personal sujeto de la capacitación. El instructor por sí mismo y por su entorno, queda atrapado en el control.

Al instructor se le paga por promover, gestionar o persuadir de ciertos contenidos ideológicos, acorde a la filosofía de la empresa, a sus directivos justificándose en la dirección a la que se dirige la empresa en el mundo de los negocios.

El instructor debe apegarse y aplicarse a los límites establecidos o convenidos. Y en la mayoría de los casos, está de acuerdo tácitamente el hacerlo así. De eso depende su retribución a corto, mediano y largo plazo en el mundo de la instrucción.

Salirse de esos límites es atentar contra su propia seguridad profesional, económica y social. ¿ pero, dónde queda su ética profesional?.

Hablar de ética en sentido estricto (144) conlleva una revisión filosófica que provoca polémicas. La definimos como los valores de respeto a la dignidad humana y al bienestar sin favoritismos y sentido de justicia social. Encierra un sentido político, de clase no dogmático, ya visto en el primer capítulo.

Esta guía interna que se construye a partir de los valores que norman la convivencia social, se encuentran en el instructor. Y sabe que la tiene y actúa, piensa y siente en consecuencia.

Su labor profesional, también tiene una ética y está se teñirá de sus libres elecciones. En el ejercicio de su trabajo está obligado, por su misma ética, a reconocer que el proceso de enseñanza- aprendizaje está sujeto a una dirección y orientación determinada.

Sus cursos, contenidos, materiales, técnicas y metodología, también lo están. Debe estar consiente y analizar donde se circunscriben e identificar el papel que va a desempeñar y los riesgos de jugar un doble rol. Ya mencionado en capítulos anteriores.

El instructor puede adoptar roles a desempeñar acorde a su ética personal:

1.- El reproductor del sistema. Dónde su premisa, ya mencionada es que "la capacitación es la panacea de todos los problemas de la empresa." Su enfoque está centrado en no cambiar estructuras, no hacer reflexión crítica.

Los cambios están direccionados a sensibilizar, a persuadir de que se apropien de conocimientos, desarrollen actitudes y habilidades adecuadas al trabajo y empresa.

Su finalidad laboral es *adaptar* al individuo al cambio permanente. No hay un respeto al individuo, en cuanto a su integridad, es un trabajador que debe continuar sometido a sus relaciones de trabajo sin posibilidad de cambio sustancial.

Al individuo que desea un cambio de fondo se le etiqueta como conflictivo, inconforme y desmotivado.

El papel del instructor es catártico en el mejor de los casos. Las soluciones están afuera del individuo en los procesos y en los métodos de trabajo. Las soluciones afectan poco las relaciones de trabajo y organización.

Los reportes finales del curso pueden retroalimentar de forma maquillada los problemas en las relaciones de trabajo y organización (salarios, tiempos extras etc.) y hacer recomendaciones ténues.

(144) " parte de la filosofía que intenta fundamentar la moralidad de los actos humanos. Conjunto de normas morales que regulan la conducta humana" México, Diccionario Larousse de la Lengua Española, Larousse Edit. México 1994, 727 págs. Pp. 284. Moral relativo a las normas de conducta sobre el bien y el mal. Doctrina de la conducta humana respecto a la bondad o maldad" pp.446

El empresario tiene la razón, y por ser el cliente no se le maneja con firmeza la problemática que subsiste. En los casos más excepcionales en empresas con estilos de liderazgo más democrático o situacionales y con programas de calidad total, pueden subsistir mejoras, pero son aparentes porque el efecto de adaptación ya se produjo y la gente responde en esa línea.

Se somete mejor a la ideología y mas fácilmente. En otras empresas donde este fenómeno ideológico se ha producido insuficientemente o no se ha efectuado, el sometimiento es un reto.

2.- El Rol opositor .

Sólo se da en los sindicatos y partidos políticos acorde a sus principios partidistas. Su oposición obedece a luchas de poder , dogmáticas también pero antipatronales y anticapitalistas, pers se. Posiciones extremas, dónde el diálogo no existe, la apertura menos y se pretende romper el control social sin dirección exacta o a fondo de los problemas y vida del país.

La capacitación tiene tintes a provocar la desestabilización social, ocupar puestos de mayor poder y hacer el juego político. Se preparan dirigentes y "compañeros" de su misma lucha. No pretenden analizarlo a fondo, porque para mi trabajo, por toparme con ellos y trabajar con ellos, me han dado a reconocer su trabajo dentro del ámbito de las ventas.

Esta clase de instructores, en su minoría, participan en la capacitación laboral en las empresas, al menos que no sean identificados (145), ni que generen situaciones laborales y sindicales que les haga perder su trabajo.

Porque si algo es seguro, en las empresas, serán mejor remunerados que en sus partidos o sindicatos. Y deshonestamente adoptan los roles que les convengan por dinero. Igualmente hablan del lado del empresario que del lado de los otros niveles ocupacionales de la empresa. Cuestión que no es nueva, hasta los académicos universitarios, dela UNAM, lo hacen.

3.- El Rol no reproductor del sistema. Para este instructor, su lema es que "la capacitación no es la panacea de todos los problemas de la empresa". Su enfoque se centra en promover reflexión crítica entre las personas.

No se direcciona a cambiar a las personas a través de la persuasión promueve actitudes solucionadoras de problemas acorde a su realidad. Su fin es no pretender adaptar al individuo sino su renovación permanente. Existe principalmente el respeto al individuo, a su ejercicio de reflexión e investigación. Tendiente a autoresolver sus problemas.

Al individuo no se le etiqueta y se promueve el manejo de la frustración o desmotivación antes que ofrecerle alternativas de solución. Las soluciones están en todo el proceso productivo, relación de trabajo, organización y métodos.

(145) casos personales que se pueden citar Vanguardia Empresarial Consultoría y Capacitación S.C.

Es una postura directa y clara que no favorece los propósitos ocultos de la empresa, sindicato o sociales en general. Aunque esto llega a implicar perder al cliente y crear oposición o conflicto con el empresario.

El libre ejercicio profesional del capacitador se arriesga a la pérdida inminente del cliente o a la modificación de situaciones, sin pretender cambiar al mundo, pero si a la comunidad en la que se abre la opción.

El instructor no encubre las problemáticas detectadas en los grupos y reporta lo encontrado. La postura no es a antagonizar por el simple hobby de hacerlo. Sino de evidenciar las áreas de mejora con la evidente expectativa de lograr un avance. En empresas que no desean este comportamiento, les resulta atentar contra su estructura y se sienten descubiertos.

Lo más paradójico del caso es que se crea sin ser el propósito, la conciencia de su forma de trabajo en los empresarios, la cual expresarán con toda la libertad o cinismo por la falta de interés personal primero, de modificarse a sí mismos. (146)

La ética en el ejercicio profesional no solo se limita a la caracterización del rol jugado por parte del instructor. Se relaciona con su forma de relacionarse con el participante, con el contenido del curso, como se describió arriba, con el empresario que lo contrata.

Con respecto al participante se entabla un vínculo o contacto en el que se deben reconocer e identificar sus necesidades, no puede evadirlas o negarlas. Debe atenderlas y manejar su frustración; ser empático al escuchar su sentimientos y promover actitudes solucionadoras de problemas en su sector o grupo así como participar en sus soluciones a los niveles de competencia reales.

En cuanto al contenido del curso estructurar los contenidos practicas, y ejercicios que realicen den al participante los conocimientos que necesitan, actividades y habilidades sin meter rellenos o ser muy superficial. Así como reestructurar y orientar en su caso todo el contenido para satisfacer las necesidades del grupo tratando de incorporar a todos con respeto

Con su con propio rol , debe estar consciente de las necesidades personales de reconocimiento que esperan del medio y la actuación sincera y desinteresada. El perfil del instructor demarca la necesidad de aprecio y reconocimiento, el cual se llena fácilmente ante el elogio, el aplauso y la aceptación del grupo de capacitación con el que trabaja.

Cómo funciona su ego y las necesidades de reconocimiento que requiere deben estar claras en su mente, así como su autoestima , de forma que eliminen la comedia como forma de agradar al grupo.

La relación que se establece con el empresario que contrata el curso de capacitación conlleva un compromiso moral de presentarle lo que es y no es correcto , las desventajas y ventajas. El ejercicio de la libre elección es del empresario, la obligación de apuntar a sus necesidades, a las de su empresa y personal, es del instructor.

Subrayar el papel social que juega el instructor, es imprescindible . Es inobjetable que se desempeña un rol social, la dirección a favor o en contra de la mayoría, es lo único que lo diferencia. Su nivel y grado de compromiso con el bienestar social desde una postura política y personal , para incidir en la construcción de un mundo diferente.

Claro, que esta última frase, está sujeta a conceptualizaciones personales, y por lo tanto a polémica - ya sea por su connotación, origen etc -. Lo cual no es el objeto de esta consideración, sino de apuntar una dirección de vida diferente para todos la que la busquen.

Un ejemplo de esta idea con que se inició el anterior párrafo, es la capacitación como apoyo de ventas. Dónde el postulado inicial y final es la mercadotecnia y el rol del instructor, duplicador de la realidad , conciente de tal papel y deliberadamente actuando a ese fin, como se muestra en el siguiente inciso, aunque dejarlo asentado, servirá para esclarecer tal situación ante instructores que ignoran lo que están haciendo.

CAPITULO IV TIPOS DE PROPUESTAS EN LOS CURSOS DE VENTAS.

4.3 PROPUESTAS QUE ENFOCAN A LA CAPACITACION COMO UN APOYO DE VENTAS .

Las propuestas que se enfocan a la Capacitación como un apoyo de ventas básicamente se perfilan dentro de las organizaciones que la utilizan como el vehículo principal para transmitir el conocimiento de su producto, como se describía en el inciso del capítulo 2.

La característica central de este tipo de capacitación, está vinculada a las estrategias de comercialización, y es en este marco dónde adquiere, la capacitación, el matiz de " apoyo de ventas".

Apoyo entendido como el medio para lograr fines explícitos, y que por su estructura, permite crear un ambiente en el que se presentarán todas las ventajas de los productos de una empresa, y las de la misma empresa que los vende.

Los contenidos tendrán una presentación lógica y ordenada. Se expondrán con los recursos didácticos y técnicas de instrucción, así como dinámicas y ejercicios que faciliten dejar en la mente del participante, las ideas centrales de favorecer una marca y/o producto.

Empresas comercializadoras y otras manufactureras utilizan a la capacitación con finalidades y propósitos diversos:

- a) Dar a conocer el producto y / o aspectos del mismo que pueden estar ocasionando problemas tanto en su desplazamiento o en el servicio posventa.
- b) Introducción de un nuevo producto.
- c) Promoción agresiva para desplazamiento en mismos canales de distribución o nuevos canales.
- d) Posicionamiento entre jefes u gerentes de tienda.
- e) Presencia en toda clase de eventos que incluyan o no, consumidores finales (Expo Boda , etc).
- f) Atraer la preferencia de los compradores o encargados, gerentes de tienda o jefes de departamento de tiendas.
- g) Cumplir con la solicitud de capacitación de las mismas tiendas , con tal de continuar presentes y atendiendo a las mismas.

Desde empresas que fabrican y venden batidoras, planchas, sartenes, ropa, etc .

Desde su concepción, como apoyo de ventas, tienen predeterminado el fin de comercialización. En todos los casos, no aparecerán las desventajas

naturales que todo producto o marca tiene realmente. Porque los comparativos que se presentarán, siempre estarán manejados, manipulándose la información . Y esto lo harán en dos sentidos:

- 1.- Su producto o marca supera a la competencia (sea o no verdad).
- 2.- Se omitirán deliberadamente los puntos que no iguallen las condiciones de los otros productos y marcas.

Esta falta de claridad e información es evidente. Se pretende que la información dada es la absoluta e infalible. De manera que en la mente del consumidor se refuercen ideas. Los principales aspectos a cuidar en los tipos de comunicación que se emplean en los cursos serán (147) :

- 1.Principio de relevancia. Hacerlo relevante ante la persona que escucha. Crear la imagen que el oyente entienda y acepte.
- 2.Principio de sencillez. Simplificar la información, pocas palabras, claridad en el concepto.
- 3.Principio de definición. Defina antes de desarrollar , explicar antes de ampliar.
- 4.Principio de Estructura. Organice el mensaje en etapas sucesivas.
- 5.Principio de Repetición. Repita varias veces los conceptos importantes.
- 6.Principio de Comparación y Contraste. Asocie lo conocido con lo desconocido.
- 7.Principio de Énfasis. Centrarse a aspectos esenciales.

Los debates sobre el desempeño del producto, fichas técnicas del producto, contienen la información exacta, que igual puede informar o no decir nada absolutamente al comprador.

Pocos esfuerzos se realizan para traducirle estas cuestiones técnicas en beneficios para el cliente, traducirle para qué le sirve.

La capacitación como apoyo de ventas, se convierte en un proceso de venta en sí mismo , en ventas si, sobre ideas y conceptos relativos al producto o marca ofrecida.

" Según la American Marketing Association, la venta es el proceso personal o impersonal de ayudar y/o *persuadir* a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor...

...Otros definen a la venta como: el proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o requerimientos del comprador para beneficio mutuo y permanente tanto del comprador como del vendedor (Pederson, Wrigth y Wetiz, Venta, Principios y Métodos).

(147) Myron R. Chartier citado en México, Cervecería Cuahutémoc, Programa Integral de Desarrollo de Recursos Humanos , Módulo II, Fase 1 , Dinámica de Comportamiento Organizacional págs. 121, pp.103-108.

Russell, Beach y Buskik, en su libro Ventas nos dicen que "es preferible definir la actividad de vender como el arte de persuadir a otra persona a hacer algo sin tener que ejercer sobre ella un poder directo para obligarla a hacer algo"... " Vender es persuasión."(148)

Y esto pone de relieve la importancia, "función" o estigma sobre la educación y la capacitación: sujeta a una ideología, cualquiera que fuera, se desempeñará siempre bajo la misma condición de persuadir o convencer a los sujetos, de interiorizar información de cualquier índole o para cualquier finalidad. Se evalúe verdadera o no , mejor comparada con "otras", que no sean las que el instructor sea el portador.

La posturas tenderán presumiblemente a suponer que la suya es la única verdadera o la mejor. Y esto sucederá de la misma forma en una universidad y/o en la capacitación que se brinde a Liverpool, por ejemplo. Los marcos teóricos diferirán, pero en el fondo es lo mismo. El dilema inicia aquí, frente a un grupo de personas, que dependiendo de su marco de referencia personal, estudios y experiencias, puedan o no discriminar o identificar de dónde proviene lo que se le da de información.

Esto se traduce en que el participante se convierte el participante de un curso, como apoyo de ventas, en sujeto del proceso de aprendizaje de manera pasiva, porque no verificará la calidad de la información y la recibirá como verdadera, a fin de desempeñar su trabajo. El cuestionamiento no tiene lugar, mas que en el estricto sentido de las características del producto, su desempeño y la comparación con la competencia.

Ya que su interés primordial, el del participante, será en lo cotidiano, venderlos e inventarios bajos . Por su lado , el instructor, tendrá un rol preciso a jugar y una ética con la que deberá de responsabilizarse.

Los instructores concientes de su rol, se enfocan a otra clase de propuestas de trabajo con metodologías, y acciones que diferirán del propósito de lo señalado arriba. Investigarán primero y definirán el mejor rumbo posible a seguir como se verá en el siguiente apartado.

CAPITULO IV TIPOS DE PROPUESTAS EN LOS CURSOS DE VENTAS.

4.4 PROPUESTAS QUE SE ORIENTAN A LAS NECESIDADES DEL GRUPO /PERSONAS SUJETAS DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS.

Existen propuestas que se orientan a las necesidades del grupo , participantes de un curso de ventas que les resultan útiles bajo los modelos de organización elegidos.

El citado inciso, pretende ejemplificar algunos de ellos, sin que esto represente una investigación comparativa, dentro del mercado de los diferentes cursos de ventas. En realidad son modelos creados a partir de la detección de necesidades, durante el ejercicio profesional que alude el presente trabajo.

En esencia, la formación en ventas dependiendo de su especialidad señala sus requerimientos propios de capacitación en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

En ningún caso se han conformado y aplicado en todos los casos , con resultados buenos. De la experiencia personal, por ejemplo de la impartición de esta clase de cursos, 92 , se han tenido 4 casos de resultado mediano, por el tipo de grupo. De la experiencia de trabajar con instructores dentro del despacho impartiendo estos cursos, la proporción es muy similar con experimentados instructores en ventas y con mediana experiencia se incrementa al doble.

Lo cual ha proporcionado guías para efectuar modificaciones principalmente en cuanto al tipo de grupo, personas y empresa a la que se le imparte el evento o curso.

El énfasis de los cambios se centran en dos vertientes:

- a) En la forma de dirigir al grupo o participantes detectados con problemáticas específicas y personales.
- b) En la forma de dirigir a distancia al instructor, sobre cómo manejar estas situaciones cuándo se le presentan a partir de la inexperiencia y falta de pericia en el manejo de grupos.
- c) La reorientación de contenidos y modificación completa del curso, desde la primera sesión, con lo que ello implica.

Ejemplo I.

Proyectos de Promoción en Tiendas de Autoservicio/Capacitación de Demostradoras.

Este ejemplo encierra actividades de asesoría como base para poder delimitar el alcance del proyecto, poder efectuar un diagnóstico claro y lo más completo posible.

En su forma pura, es decir, la impartición del evento o curso de capacitación por sí mismo, único y aislado, representó mejoría en el personal de ventas, pero, el impacto se perdió por los efectos de rotación del mismo personal.

Se estructuró un programa de cursos formativos, acordado con la empresa, sobre necesidades particulares a desarrollar por prioridades.

En ejemplo lo es el caso de la prioridad que se dio en mejorar la imagen, entendiéndose apariencia, estilo, forma de hablar, etc, de las vendedoras.

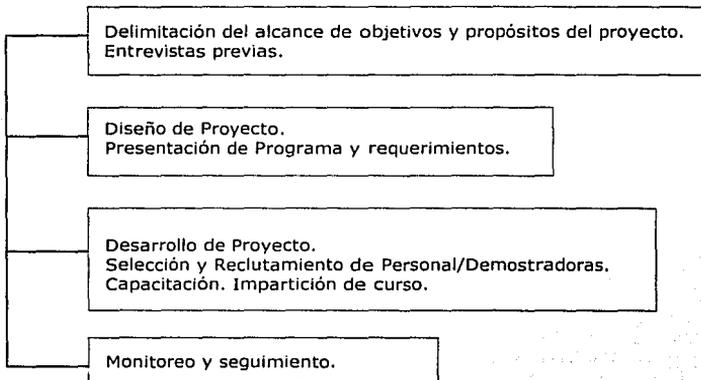


Tabla (149)

En otro ejemplo, el curso de ventas se circunscribe a las etapas operativas que se siguen para su impartición.

Impartición de Cursos Específicos de Técnicas de Ventas.

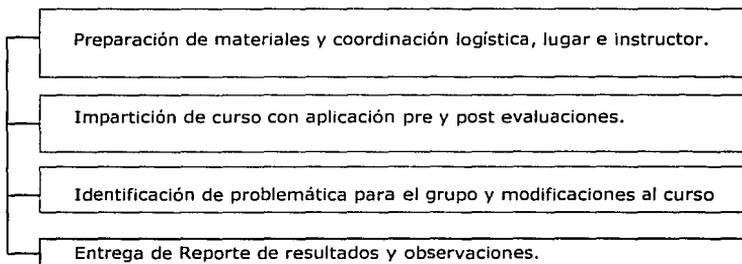


Tabla (150)

Este ejemplo, es el más frecuente se trate del nivel o tipo de ventas a impartir. Se presenta sólo con la finalidad de ilustrar la posibilidad de crear otros modelos de temarios de cursos , a partir del uso de metodologías y formas de trabajo diferentes y obtención de resultados más estrechamente ligados a la realidad laboral y al ámbito pedagógico.

Y nos sirve de base para vincular e interrelacionar, de fondo, marcos teóricos necesarios en su aplicación. Ya que el modelo a simple vista parece un conjunto de pasos simples a seguir, convencionales, ahora que ya la metodología que se promueve por la STPS, está totalmente sistematizada. Pero antes no.

En realidad es más complejo, el modelo, por la dirección en la investigación, que se aborda desde la empresa misma, circunscrita a un medio social y predeterminada en su funcionamiento.

El siguiente inciso, retoma las necesidades teóricas que requiere dicho modelo, la utilización de perspectivas, métodos y técnicas que confluyan en un intento, personal, por diseñar, ejecutar y evaluar los cursos de ventas, cuyo propósito sea el formar en un puesto específico y se adquiera la competencia en el mismo. Por lo cual es posible, hablar de anticiparse al concepto de las competencias de habilidades laborales, que emerge poco a poco durante el periodo que abarca este trabajo y la autora, no conocía en teoría, pero si en la practica por sus necesidades laborales.

(150) Folleto de Presentación de Servicios, Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C, México 209 págs., pp.5

CAPITULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN EN EL AREA DE VENTAS.

5.1 LA NECESIDAD DE UNA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO A PARTIR DE LA EMPRESA MISMA.

A partir de los problemas enfrentados al trabajar en cursos de capacitación en el área de ventas, por la falta de identificación de necesidades específicas que me permitieran sistematizar la enseñanza acorde a algún modelo, así como a la búsqueda de respuestas a corto, mediano y largo plazo , y la permanente intención de diferenciar los requerimientos según los tipos de ventas, se planteó un diseño curricular .

El mencionado diseño no era más que un modelo de organización de la capacitación, con apego a lineamientos no del todo claros, como hoy se nos ofrecen. Es un hecho que la misma STPS ha evolucionado, en el sentido de avanzar y crear o proponer a un mercado de capacitación casi todo el marco teórico de manera sencilla apoyado por las ventajas de la tecnología en informática.

No significa que no existiera la información, sólo que en este periodo tampoco estaba tan sistematizada u ordenada, como hoy en día. El reto pedagógico me parecía muy claro y la practica, ensayo y error así como la guía de documentos sobre el tema , me condujeron a intentar diseñar que a mis necesidades de capacitadora en ventas me fuera útil.

La misma practica y el medio de la capacitación siempre postulo como punto de partida el tan comentado diagnóstico de necesidades , que a todos nos quedaba claro su presencia. La forma en que cada quién de manera operativa lo ejecutara era otra cosa. La experiencia en recursos humanos por otro lado, me invitaba a pensar en el diagnóstico por su parte, desde la planeación estratégica de los recursos humanos, como para definir el tipo de personal en ventas que se requeriría en una determinada empresa.

La combinación de ambas perspectivas, la planeación estratégica de recursos humanos, y el diagnóstico de necesidades a través de diversas herramientas me orientaban a comenzar el modelo con las siguientes premisas:

- 1.- Analizar el crecimiento de la empresa, productos y mercado en el que se perfilaba los requerimientos de los tipos de ventas (calle, mostrador, piso, etc).
- 2.- Detectar las diferencias entre empresas de manufactura , comercializadoras y servicios en sus áreas de ventas y canales de distribución.
- 3.- Identificar los niveles junior o básico, intermedio, avanzado y experto o Senior en los tipos de ventas y si aplicaba o no a todos.
- 4.- Identificar los tipos de clientes, fueran los mismos canales mayoristas, minoristas, tiendas departamentales o supermercados , diferentes tipos de consumidores, ciclos de compra y hábitos etc. Necesariamente en la práctica, a

través de observación y por experiencia vendiéndoles a cada uno de estos segmentos.

5.- Familiarizarse con la bibliografía que me permitiera documentarme en esta área.

6.- Crear un modelo tan amplio que me permitiera ajustar los contenidos, en cuanto a la profundidad y nivel del participante, de acuerdo a su conocimiento actual sobre los diferentes temas y su grado de habilidad desarrollada o por desarrollar.

7.- Definir en ese modelo el grado de diferencia entre las comparaciones hombre - puesto contra la situación actual del ocupante del puesto de vendedor. (151).

8.- Traducir las necesidades de capacitación, diferencias del inciso anterior, a contenidos temáticos del curso basándome en las referencias de la clasificación de Bloom.

9.- Aplicar el modelo de la causalidad de la conducta, por su visión de considerar desarrollo de habilidades, actitudes con el énfasis en la situacionalidad de la emisión de los comportamientos de las personas, que veremos más adelante.

10.- Probar el diseño y utilizarlo sujeto a tantos cambios pudieran tener. No era ni sería un modelo acabado. Requeriría estar permanentemente sujeto a lo que aconteciera en las vida de las empresas, estilos de liderazgo, formas de vender en todos los tamaños de empresas. Así como, una tarea continua el poder lograr los mismos objetivos de aprendizaje en diferentes niveles de participantes y tiempos, buscando las técnicas de instrucción, didácticas y medios, adaptables al grupo y a las necesidades.

Lograr mucho de acuerdo a la capacidad de los participantes, a sus necesidades y cubrir los vacíos que ni ellos mismos detectaban en su puesto de trabajo al desempeñarse.

11.- Promover, aunque, no en todos fuera posible, un cambio duradero en su persona y su vida personal y de trabajo. Auque de ello dependiera el cambiar de empleo, ser honestos con su vida propia y su realización humana.

Con todos esos elementos se construye un modelo, que en origen dependía y depende, hoy en día, de la forma de trabajar la capacitación y los riesgos implicados. Tal parece que el compromiso que asumía, el poder del ejercicio responsable de la profesión, era proporcional a la búsqueda de elecciones de sistematización didáctica y a la facilidad practica que sentía en el diseño y lograrlo en la practica.

(151) término que proviene del Sistema Hay en su Valuación de Puestos, Véase también Lanhan, E. Valuación de Puestos, Edit. C.E.C.S.A, México 1976, págs.490.

Demos una revisada al origen del modelo a partir del diagnóstico de necesidades empleado. El diagnóstico constituye un procedimiento para conocer , lo llamada comparación hombre - Puesto contra el ocupante e identificar los vacíos, lo que anda mal entre la situación ideal y real. Entre lo que sabe hacer, conoce y actúa.

La metodología retomada para aplicar tales comparaciones podían tener dos puntos de partida: las empresas que se involucraban en un programa de mejora continua y que desde la cúspide se podían definir su Misión, de los departamentos, áreas hasta llegar a las de los puestos.

La otra, en empresas Pymes que no se interesaban por un Proceso de Mejora Continua y en la que se revisaría el funcionamiento de ventas , sus metas a corto (mensual) , mediano (semestral) y largo plazo (un año).

Se detectó otra situación no prevista, en empresas que sin permitir ninguna de las dos anteriores, se concretaban a un trimestre del año , que les daría el presupuesto para esperar un año hasta que volviese el trimestre de las mejores ventas, y a ellas solo les interesaba la capacitación en ventas por ese periodo, para abarcar el mejor y más alto volumen, comparado con el mismo periodo en años anteriores.

Los tres casos implicaban elaborar el o los Perfil (es) del Puesto de Ventas Específico(s), que a diferencia de un perfil de Competitividad , es más complejo el crear modelos prototipo para cada área y ajustarlos según tamaños (por sus especialidad) en las organizaciones.

Es complejo porque un especialista de capacitación debe de dominar el conocimiento del área y otros factores. Aquí es indispensable, también, tomar en consideración los estándares requeridos.

Definido el perfil, independientemente de la situación de la empresa según lo señalado arriba, se procede en orden descrito a estructurar los conocimientos o información , las actitudes y destrezas, y la planeación y el control necesario para cumplir con éxito la misión del puesto, los estándares y las acciones más importantes del puesto.

Posteriormente a traducir lo anterior a una misión de aprendizaje (objetivos de aprendizaje) expresada en Comportamientos Observables.(152). Diseñar los programas, con sus correspondientes elementos, aparte de los Objetivos de Aprendizaje: Estrategias, Apoyos Audiovisuales, Métodos de Evaluación del Aprendizaje, Técnicas Grupales, etc. ;Integrar los Planes Generales de Capacitación; Impartirlos; Evaluar el aprendizaje; Evaluar los cambios ocurridos en la practica. Y revisar y modificar los pasos anteriores en cuanto sea necesario.

(152) México, Secretaría de Contraloría , Manual del Participante, Sistema Integral de Formación y Capacitación, Guía Técnica. P-4-15

Cuando se inicia el diagnóstico de la empresa, para relacionar las necesidades de capacitación supone analizar e identificar los procesos que sostiene los resultados de la misma.

"...El propósito es identificar con precisión sus problemas, debilidades y, en consecuencia, las áreas de oportunidad para su mejor desarrollo, a fin de promover un cambio radical en las estructuras, métodos y procedimientos de trabajo que atiendan los criterios de incremento de la productividad, racionalidad de los recursos y satisfacción del usuario." (153)

Lo que le da origen a la correcta planeación en la empresa es partir de la definición de su misión, que como decíamos genera los objetivos, y metas de desempeño y estrategias de acción.

La misión define el rumbo a seguir, los clientes quienes se dirige y la forma de satisfacer sus necesidades con nuestros productos y servicios. Incluye aspectos de tiempo importantes que garantizan que la razón de ser de la empresa es y seguirá siendo la misma.

La planeación estratégica, permite que se enfoquen los esfuerzos de los integrantes de las empresas, eliminen el activismo y nunca pierdan su razón de ser. De esta forma se pueden asegurar que la empresa marcha por buen camino, que todas acción esté enfocada al logro de sus objetivos.

Naturalmente eso solo es posible cuando sabemos cual es la razón de ser de la empresa y cuales son sus objetivos, las necesidades y beneficios que satisfacen.

Debe definir el negocio en el cual la compañía quiere estar, no necesariamente en el cual ya esta. El hecho de imaginarse en donde quisiera estar le da las pautas de como avanzar hacia el ideal de su compañía. Eso le ayuda para distinguir sus esfuerzos de una manera optima.

Se le apoya a la empresa a que lo descubra precisando las siguientes cuestiones:

1. Precisar cuales son los productos o servicios que ofrece la empresa.
2. Identificar cuales son los clientes y las necesidades que se pretende satisfacer con esos productos o servicios.
3. Analizar si realmente se satisfacen esas necesidades o se requiere otra clase de productos o servicios para hacerlo.
4. Si actualmente se están satisfaciendo necesidades diferentes de las que se pretendía originalmente, se debe decidir que es lo que la empresa prefiere: cambiar sus productos o servicios de modo que pueda satisfacer las necesidades originales, o redefinir las necesidades que pretende satisfacer de ahora en adelante.

(153) México, Secretaría de Contraloría, Manual del Participante, Sistema Integral de Formación y Capacitación, Guía Técnica. P-8-12

Los objetivos, ya comentados ,dentro de una organización expresan como lograr las metas específicas que se pretenden lograr. Los beneficios cualitativos que pueden presentar se pueden catalogar .

Así entonces a partir de los objetivos claros , el siguiente paso consiste en identificar las oportunidades que tiene la empresa. La diferencia entre lo que queremos y dónde estamos ubicados.

Se recomienda la revisión las necesidades y expectativas de los clientes , proveedores, bancos, accionistas, gobierno, comunidad interesados en la empresa, determinar el nivel en que la empresa satisface o no , dichas necesidades y medir las diferencias o los problemas que les impiden obtener los resultados deseados.

Esto permite ubicar las oportunidades para mejorar el Desempeño de la empresa en forma integral, ya que se detectan , tanto de las necesidades y expectativas de la personas que trabajan internamente en ella, como de todos aquellas que están fuera de la empresa dirigiendo esfuerzos efectivamente.

En el análisis de Oportunidades y problemas , planteado arriba, podemos comparar las respuestas obtenidas con lo que sabemos que la empresa les esta proporcionando actualmente.

La información que surge de la comparación vista, nos brinda una lista de factores que contribuyan o no al logro de los objetivos de la empresa . A esos factores les llamaremos problemas y oportunidades .

"Una oportunidad es una condición deseable y factible que mediante la realización de ciertas acciones puede conducir al logro de los objetivos y volver mas competitiva la empresa. Un problema es un obstáculo que impide o dificulta la consecución de un objetivo. " (154)

Cuando en un problema logramos identificar las causas que lo producen y resulta posible llevar a cabo las acciones que lo eliminarían, entonces estamos identificando una Oportunidad. Las empresas se ven favorecidas al encontrar las Oportunidades , aunque puedan representar tiempo o acciones costosas lo más recomendable ha sido proponer que dosifiquen sus proyectos , a los que se les denominan de mejora.

"Un Proyecto de Mejora es un conjunto de acciones planeadas que, con la participación de las personas adecuadas , intentan colocar a la empresa en una mejor situación competitiva , ya sea resolviendo un problema o aprovechando una oportunidad . Un proyecto de Mejora es el medio a través del cual se intentaran resolver los problemas y aprovechar las oportunidades . En otras palabras, es el medio a través del cual se conducirá a la empresa de la situación actual a la situación deseada. "(155)

(154) México, Nacional Financiera/ ITESM, *Programa de Desarrollo Empresarial , Proceso de Mejoramiento Continuo, Paquete No.2 Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo, Cómo trazar el camino hacia la mejora* - Módulo 2, México, 1992, p.51-68

(155) *Ibid* p.p 53-54

De la lista de oportunidades , de las que emergen los proyectos de mejora , deberá de delimitarse la prioridad con qué deban resolverse, en tiempo y en forma, así como la urgencia del mismo por su impacto a la satisfacción de las partes interesadas , y competitividad de la empresa.

Es inconveniente tratar de retomar todos las oportunidades al mismo tiempo, o prioridad. La capacidad del personal, empresa y situación económica de la misma limitan , sujetando o congelando la toma de decisiones. Y es en esta parte, donde el personal debe tener claro los pasos a seguir de manera ordenada y paulatina. Enfrentar el tiempo que conllevan y canalizar la desmotivación para convertirla en energía positiva para construir ese nuevo panorama propuesto en la situación a la que se quiere llegar.

El llamado proceso de mejora es aplicable a toda la empresa, sin importar su tamaño, como una entidad global. Inicia en la cúspide de la organización y se extiende hacia abajo , con la participación definida de todos en diversos aspectos de su competencia. El proceso de mejora que incluye varias etapas: La etapa de la planeación táctica; la etapa de organización; la etapa de la dirección ; la etapa del control y la de la identificación d las acciones de mejora.

Por el tamaño de las empresas, estas etapas pueden sufrir cambios dependiendo de la preparación de los empresarios, el tamaño de la organización y el ritmo de trabajo con que se desarrolle. En todos los casos, la habilidad de hacerlo posible , de lograr paso a paso el arribar al sitio ideal, demarca comparadas que deben ir cubriéndose dentro de la realidad de la empresa.

El modelo conceptual que representa el Proceso de Mejora de Continua, posee viabilidad en tanto la persona que asesora, el instructor, cuente con las capacidades y conocimientos específicos, o se canalicen adecuadamente dentro del medio de las competencias profesionales a otros asesores especializados y vincular esfuerzos de manera conjunta.

Como se observa la mejora es un proceso cíclico, facilita las mejorar, las que sean necesarias e introducir los cambios en las acciones que no vengan funcionando efectivamente en la empresa.

Lo más interesante es que el mismo proceso de Mejora Continua puede aplicarse a áreas específicas de la organización con buenos resultados. Que para nosotros el, caso específico es para las áreas de Comercialización y Ventas de las empresas.

Como se puede inferir esto, nos permite introducirnos muy concretamente en el área de trabajo, y nos ayuda a promover que se amplíe esta forma de trabajo a otras áreas y a la organización en general.

En realidad, la experiencia nos ha demostrado que trabajarlo así , llega a representar un 2% o 2.5% de que las empresas se interesen, tomando como indicador el número de cursos de ventas impartidos, las mismas empresas en

las que se puede promover esta forma de trabajar, primero por el área de ventas y luego tratando de difundirlo a la empresa total, así como el número de empresas que acceden , primero a trabajarlo por área y las que si inician un proceso global.

De cada 100, hasta la fecha que cubre el presente trabajo, dos empresas pueden interesarse e iniciar acciones. La demás, no muestran interés genuino y se escudan en la falta de dinero para hacerlo, como la primera razón para dejar de lado la propuesta. Como segunda razón, esperan que el gobierno, la cámara, cualquier organismo estatal, lo haga por ellos y además lo financie.

La falta de conciencia de lo que significa ser empresario, emprender y arriesgar , invertir en una palabra, no está dentro de su marco mental. La búsqueda de ganancias, parece tener solo el único objetivo para que a su vez, sobrevivan. Siendo este es el más dañino de los factores, obstáculo que no les ayuda a despegar como empresarios, porque no son.

La denominación de changarreros, negociantes y comerciantes es recibida por esta actitud, en la que ni siquiera se comprende qué es ser empresario y se finquen todas las expectativas en sólo ganar, y ganar más que los demás, a costa de lo que sea.

El empresario que despega de este marco mental o idea sobre su empresa, adopta el compromiso de cambio y no necesariamente, lo hace sobre un Programa de Mejora. Puede hacerlo rigiéndose de su propio aprendizaje a través de imitar a los líderes de su mercado nacional e internacional. Puede fijar sus propias prioridades, cuyas razones solo las conozca él, e iniciar cambios en algunas áreas, en algunos aspectos de su negocio. Lo cual es un paso a dar en la forma de administrar su empresa.

Los empresarios que adoptan un proceso de mejora adoptan los criterios propuestos por el mismo proceso , para priorizar la importancia y así diferenciar con qué iniciar.

Esta técnica de usar criterios, demuestra las alternativas que pueden tenerse de forma ordenada, y de acuerdo con los criterios seleccionados, no es infalible , porque el sentido común, el conocimiento de la empresa y mercado pueden hacer que la alternativa a seleccionar sea otra. Aquí, lo que se pretende es conducir a reflexionar sobre un ordenamiento lógico y a revisar las valoraciones.

Muestra a los ojos de los empresarios, a que el modelo abstracto conceptual, sea ajustado a la realidad, tantas veces sea necesario para llegar a cumplir la misión. Aunque esto no signifique que el éxito está asegurado para la empresa porque sería una aseveración que deje de lado todo lo que implique cambiar, los recursos humanos , materiales y económicos necesarios y tiempo.

Y es aquí, dónde llegamos al punto álgido del proceso de mejora y que en nuestra experiencia, de obtener el 2% de empresas que accedan a un cambio total se dé: el cambio se origina en el mismo empresario, el que debe de cambiar su forma de dirigir el negocio es él.

John G. Belcher (156) sugiere que cualquier proceso de mejoramiento tiene cuatro etapas generales, a partir del empresario mismo: A) Reconocimiento , B) Decisión , C) Administrabilidad y D) Acción .

El mismo autor propone que la base del cambio está en cambiar las practicas de Gestión o dirección de las empresas ó contemporaneizarlas para la mejora de productividad.

Tales prácticas o acciones no sólo tienen incidencia hacia el exterior, en tanto que apelan a la dirección más humana y adecuada del personal que está dentro de las organizaciones. El cuidado de las personas que hacen posible la subsistencia del negocio y que favorecen reduciendo el costo de la rotación.

Organizarse adentro se traduce como una gestión moderna y necesaria. Enseñar a valorar y analizar lo que debe respaldarse para su implementación, si se quiere que el proceso de mejora camine sin tantos tropiezos.

Esta preparación del mando directivo, en otros términos, difunde las ideas centrales de reincorporar a todo el personal de la empresa, para hacer posible el cambio desde las personas mismas.

Para ello pueden ser utilizadas estrategias o modelos de acción tales como :

- ❖ La Planificación: la proyección de futuras necesidades en recursos humanos y la planificación para satisfacer esas necesidades mediante mejoras de productividad y no mediante contrataciones.
- ❖ Reeducción y reasignación de puestos: capitalizar toda oportunidad para cubrir vacantes con empleados desplazados por mejoras en la productividad.
- ❖ Distribución laboral: repartir el trabajo disponible entre empleados existentes mediante una reducción de las horas de trabajo.
- ❖ Medidas de amortiguación: el uso de horas extras, contrataciones externas o empleados temporarios para satisfacer requerimientos laborales extraordinarios y mantener una fuerza laboral permanente en un nivel mínimo.
- ❖ Incentivos de retiro: ofrecimiento de incentivos financieros especiales para alentar el retiro temprano.

Por otro lado, hace hincapié en calificar a las empresas como mejores o peores organizaciones en tanto cumplen ciertos requisitos de gestión participativa , y a su vez, sirven de plataforma de comparación , para poder efectuar una pre-evaluación y saber en qué tipo de empresa se encuentra uno, como capacitador y las probabilidades de ofrecer sugerencias de analizar fuerzas y debilidades, diagnosticar las necesidades de capacitación etc.

(199) Belcher , John G., Productividad Total, Edit Juan Garnica, Buenos Aires, Argentina 1987 págs 384, pp.41-128

Desde un enfoque de relaciones humanas, comportamiento humano y organizaciones , la psicología, ha partido del supuesto, en relación al tema de la motivación , que las condiciones que caracterizan un ámbito de elevada calidad de vida laboral e impactan en la productividad:

Influencia de los empleados sobre las decisiones.
Participación de los empleados en la resolución de problemas.
Información compartida.
Realimentación positiva.
Trabajo en equipo y colaboración.
Trabajo interesante y estimulante.
Estabilidad laboral.

Perfilada la organización participativa implica técnicas como los círculos de calidad, la participación de los empleados va mucho más lejos. Los empleados colaboran, por ejemplo, en la fijación de metas y en la planificación de actividades. Están plenamente informados acerca del rumbo, la estrategia y el desempeño de la organización.

El enfoque de relaciones humanas se basa en la creencia de que los empleados satisfechos son empleados productivos. Aunque el aprovechamiento de las ideas de los empleados puede conducir a ciertas mejoras directas en el desempeño, la motivación primordial de este tipo de enfoque consiste en elevar el nivel de satisfacción laboral y reducir la resistencia de los empleados al cambio. La motivación se convierte en el eje rector con la productividad y a su vez apela al tipo de gestión empleada.

Las organizaciones que operan en este marco utilizan técnicas de participación tales como programas de sugerencias, realimentación mediante encuestas y círculos de calidad , pero no procuran reestructurar las tareas, cambiar la estructura organizacional ni transformar la cultura de la organización para promover la máxima participación de los empleados en las decisiones.(203)

Las compañías ya no intentan optimizar el sistema sociotécnico al diseñar nuevas organizaciones, sino que aceptan que el sistema social -el modo en que las personas se vinculan con la organización- también es importante para determinar el desempeño.

Desafortunadamente pensar en maximizar u optimizar el sistema técnico que habitualmente prevalece en la organización, deriva en un sistema social pobre; las tareas son tediosas, el trabajo en equipo no existe y la gente ejerce poca influencia sobre vida laboral y la gestión directiva se encuentra divorciada de todos los niveles jerárquicos y sus necesidades más inmediatas como para proveer satisfacción desde el interior mismo.

(203) Belcher , John G., Productividad Total, Edit Juan Garnica, Buenos Aires, Argentina 1987 págs 384, pp.145-186.

Las personas no son complementarias de las máquinas y no son tan solo un recurso que se debe desarrollar. De ellas depende el funcionamiento de la empresa y su valor capital reside en su cualidad humana mereciendo una dignificación, entendida como el restituírle el respeto a ella misma, comenzando desde la forma en que son considerados y tratados.

Si se retoma este enfoque mencionado y se vincula con las técnicas participativas, no solo dejan de ser utilitaristas en el sentido pragmático de proporcionar resultados esperados y ventajosos para la organización, sino para el individuo mismo y para el sistema social en el que se originan.

Sin embargo no resulta fácil hacerlo, porque el individuo mismo, trabajador / empleado es el primero en no otorgarse a sí mismo el respeto que se merece.

Cuestión, que nos orilla a trabajar con temáticas relacionadas a autoestima, motivación etc..Por lo que no son una respuesta infalible a la forma de trabajar con un rol no reproductor del sistema.

Partiendo de las consideraciones anteriores encontramos viable el uso de técnicas de una metodología participativa laboral: Agrupamiento óptimo de las tareas., Aptitudes múltiples y amplias., Autorregulación, Jerarquía horizontal, Orientación cualitativa., Gestión participativa.

Entre los supuestos de los que se parte para considerar las técnicas participativas son en función a que pueden y desean participar todos los trabajadores en la organización. Si se otorga mayor responsabilidad se tendrán respuestas más adecuadas hacia la organización.

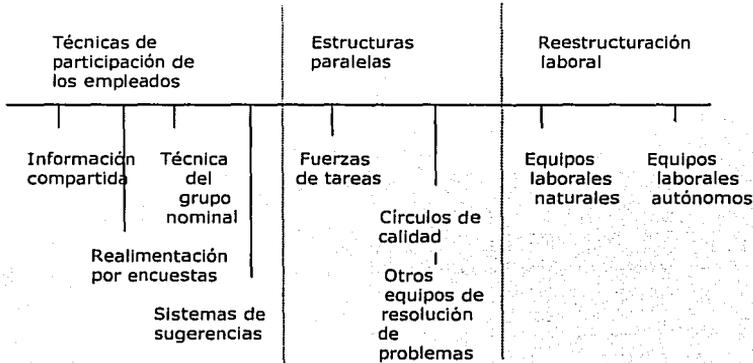
No obstante los esfuerzos para aumentar la participación de los empleados a menudo naufragan en un mar de malentendidos. Y todo intento de cambiar el estilo de gestión de una organización es difícil, porque se convierte en un campo fértil de confusiones como por ejemplo las pérdida de prerrogativas; democracia industrial, empleados consentidos, una técnica para los peldaños inferiores de la organización.(204)

Las técnicas para involucrar a los empleados o técnicas de participación, brindan mecanismos para inducir a los empleados a involucrarse de manera estructurada. Las técnicas representan pues el lado táctico de la participación de los empleados.

Las técnicas también, son herramientas para impulsar los propósitos estratégicos, el desarrollo de un estilo y un clima que maximice las aportaciones del personal a la mejora de la organización y a la mejora muy en particular sobre la toma de conciencia de su situación y las elecciones que habrán de tomar respecto a su vida laboral a corto, mediano y largo plazo.

(204) Belcher , John G., Productividad Total, Edit Juan Garnica, Buenos Aires, Argentina 1987 págs 384, pp.132.

Con la finalidad de ilustrar , aunque sin ahondar en su funcionamiento, el espectro de las técnicas que permiten trabajar en un marco de metodología participativa, vista con un sentido de investigación en el ámbito laboral, y que además, puede preverse su implementación en un diagnóstico , si así se prefiere, y por otro, en la ejecución práctica de acciones de capacitación formativa en ventas. Dentro o no de un proceso de mejora.



Espectro de técnicas de participación (205)

Como se pudo apreciar en este inciso, los funcionalistas han desarrollado técnicas, métodos y sistemas que pueden articularse y retomarse en el campo de la capacitación laboral para construir, con ellas mismas, formas de intervención e investigación educativa.

Si bien es cierto, las formas de investigación se han aplicado a capacitación rural y alfabetización en comunidades. Su contexto es otro. Cabe la misma aplicabilidad al contexto laboral. Creemos que no altera el propósito aunque cambie el medio en el que se desarrolle.

El desarrollo organizacional ya lo había propuesto en el ámbito de la educación de adultos, técnicas y otros métodos, ya referidos en este trabajo, y que igualmente pueden articularse a propósitos de investigación - acción.

Aquí se resalta el hecho adicionarlos a las practicas de capacitación laboral en áreas de la empresa, en nuestro caso en ventas, de forma que se promueva la participación, la acción definida, la reflexión etc.

(205) Belcher , John G., Productividad Total, Edit Juan Garnica, Buenos Aires, Argentina 1987 págs 384, pp.148.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Siendo la fuerza de ventas un grupo de personas adultas, con un perfil de desempeño , actitudinal y de comportamientos definidos, es posible interrelacionar las aportaciones, también, de la psicología industrial – sobre conducta, motivación, frustración etc, que nos allane el camino para la toma de decisiones y solución de problemas , previa a la acción misma . Como se describirá en el siguiente inciso, y que, conjuntamente con los métodos descritos y los subsecuentes, nos ofrezcan opciones metodológicas para la creación de modelos educativos y de investigación, acordes a la realidad e incidir en el desempeño profesional propio y del grupo con que se trabaja.

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.

5.2 LA CAUSALIDAD DE LA CONDUCTA APLICADA A LA CAPACITACIÓN.

La causalidad de la conducta como método psicológico es una teoría proveniente de la Psicología Industrial. Teoría de Norman Maier (206), en la que se explica que toda conducta es causada, donde el principio de la causalidad resulta en los hechos antecedentes y no en las realizaciones. Las conductas son los resultados o respuestas no de tipo causa- efecto porque existe una relación entre causa y propósito.

En dónde el estímulo-situación influye a la persona y ésta sobre de él, obteniéndose una percepción individual o interpretación y por lo tanto una conducta y realización o propósito. Toda conducta es causada y exige un análisis de los acontecimientos que anteceden a la conducta, así como también incluye el análisis de la situación, el estudio del individuo en particular y a sus experiencias pasadas.

CAUSALIDAD DE LA CONDUCTA

S	O	C	R
(S) Incluye:	(O) Incluye:	(C) Incluye:	(R) Incluye:
La luz, los ruidos, la rutina del trabajo, las demás personas y cualquier aspecto ambiental al que la persona sea sensible.	La herencia y muchos aprendizajes, tales como conocimientos, destrezas, determinadas necesidades actitudes y valores.	Movimientos físicos, el habla, la expresión facial, las respuestas emocionales.	El cambio en la estimulación, la supervivencia, la evasión, los accidentes, el ataque de los demás, etc.

Tabla retomada de Norman Maier (207)

El comportamiento o desempeño de un sujeto será el producto de la situación de trabajo y del individuo mismo y su interrelación con ella. Aquí se plantea que cada persona trae consigo capacidades innatas heredadas, y que hay modificaciones de la conducta aprendidas o adquiridas, que no se transmiten sino se adquieren a través de su propia experiencia, determinados culturalmente.

(206) Maier Norman R. F. ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 38-60
(207) Ibid. p.p 41

De manera que "... debido a que la naturaleza del hombre es innata y adquirida, debemos siempre distinguir estos dos tipos de influencias. No podemos esperar que dos individuos con el mismo entrenamiento sean iguales en sus habilidades, en su destreza para producir. Culpar a un hombre por no realizar un trabajo que requiere destreza que él no tiene capacidad innata para adquirir, es tan inútil como culpar a una sustancia química de no ser otra. Es tan injusto como censurar a un hombre por no tener una destreza antes que haya sido entrenado en ella." (208)

Esta teoría nos sugiere nuevas oportunidades de "influir" en la conducta al intervenir en la situación, entendida como introducir una dirección, debido a que si se produce como resultado de la situación y del individuo, un cambio entre estos altera la conducta final. De hecho se ha comprobado que los cambios en las situaciones mejoran las conductas por ejemplo, la reducción de accidentes en carretera al pintar a una línea blanca en el centro de la calzada, mejor inspección por aumentos de iluminación.

Otros ejemplos de cambios en el sujeto y situaciones, serían que dos personas que desempeñan tareas similares puede colocárseles en diferentes lugares y que lo hagan con mejor efectividad, o a través de la educación y el desarrollo de una destreza con entrenamiento básicamente, o mejora de la moral mediante empleo de sesiones de quejas, más catártico.

Para muchos directivos y empresarios cambiar una situación en la empresa, es problemático e inconveniente per se, porque se causan molestias a sí mismos o a otros y la opción del cambio la rechazan de forma sistemática. Esto implica pasar por alto una oportunidad de mejora, pues se piensa que es más simple que la gente cambie por sí misma y evitarse las molestias de generar un cambio en la dirección correcta.

El gerente prefiere malhumorarse con el trabajador que no incrementa a su juicio su destreza y involucrase emocionalmente contra el mismo trabajador, sin que la conducta cambie. Cada conducta tiene su propia explicación particular, así como su solución específica, no existen generalizaciones, una misma causa puede producir diferentes conductas.

Este enfoque plantea que se analicen verdaderamente métodos para incrementar la producción, el progreso y de mejora (cambios en la situación) en forma tal que lo que planteen los operarios sea escuchado para lograr la productividad como un compromiso alcanzable si intervienen tanto la dirección como el que trabaja en ello.

En la teoría de la causalidad de la conducta se conecta a la participación del individuo, a considerársele y buscar con él conjuntamente soluciones que de otras formas implican rechazo, inaceptación, sabotaje etc por cuestiones de desmotivación y frustración.

(208) Maier Norman R. F., Psicología Industrial, Ediciones Rialp, Madrid 1975. 634 pags. p.p 50

La participación se centra en la solución de problemas en esta teoría, siendo un factor básico para la dirección de las empresas - directores y gerentes - a partir del reconocimiento de las diferencias que hay entre obreros, trabajadores, supervisores y gerentes por toda la clase de intereses opuestos que hay entre sí. Solucionar los problemas que medien entre ellos en una relación laboral de cualquier tipo, aceptando las diferencias sobre la base de una mutua comprensión y respeto, cuando sea conveniente modificar las situaciones que las causaron.

Fernando Arias Galicia (209) junto con sus colaboradores ha criticado las teorías de origen norteamericana básicamente por lo que respecta a la base cultural en nuestro país. Afirma que no existen investigaciones serias en nuestra cultura, sin embargo las investigaciones a las que hace alusión, hechas en México se han realizado con teorías no científicas y comprobadas. Se ha investigado con la teoría de Maslow, con Herzberg y McClelland respectivamente pero no se han encontrado relaciones significativas. Será tal vez porque desde su contexto, sólo son hipótesis. Caso contrario a la Teoría de la Causalidad de la conducta de Maier que ha sido empleada en México con buenos resultados. Aplicada a niveles operativos y supervisores, gerenciales y mandos directivos, han encontrado relación en las tesis propuestas. (210)

Otras teorías sobre el comportamiento humano apuntan hacia el campo de las actitudes , creencias y opiniones dónde se vincula la cultura para definir que un individuo muestra su agrado positivo o negativo ante una determinada situación en el ámbito laboral e impacta en los resultados de trabajo, productividad y competitividad en la empresa , por ende. En otras palabras, se habla de una predisposición a responder favorablemente o no a cierta clase de estímulos en nuestro caso , en el trabajo, de la actitud.

La forma como el individuo interpreta de manera personal una situación , compuesta de variables culturales, personales y grupales, al interior de la organización es lo que se conoce como una actitud. La actitud como una medida indirecta de la importancia que un individuo le da o le atribuye a las cosas que suceden en su campo laboral está permeada por muchos factores , tanto externo como internos. Lo que hace difícil su medición porque hay que tomar en cuenta una centésima de condiciones . Maier ha propuesto, una forma de evaluarlas y sumarlas al campo de la motivación en el trabajo como parte de su teoría.

Siguiendo a Norman Maier , entendemos que la motivación es "...una forma de expresar una aptitud que una persona ya posea".(211). Todo hombre cuenta con un conjunto de conductas que representan sus capacidades para actuar.

El hombre tiene muchas conductas en potencia para manifestarlas , la conducta es considerada como la realización, mientras que sus capacidades para conducirse representan sus aptitudes. " El motivo (que explica una conducta) ,

(209) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México 1977. 526 PAGS. p.p 211.

(210) Nos referimos a casos específicos, trabajados por Jaime García Méndez , casos de Nacobre, Euzkadi y Ford.

(211) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 351.

entonces es una razón para expresar una aptitud determinada. Si podemos controlar los motivos de los hombres, podemos controlar la conducta que expresarán" (212)

Maier acepta el modelo de que toda conducta del ser humano es causada, a partir de la satisfacción de un objetivo u obtención de un incentivo. Agrega que la conducta tiene sentido porque tiene un fin o propósito determinado. Y el propósito manifiesto es " la anticipación de ciertos objetivos por medio de formas aprendidas de conducta". En otras palabras, toda conducta causada tiene una necesidad de origen, desconocida o no, y su fin es su satisfacción.

Muchas respuestas o comportamientos adaptables, son de naturaleza rutinaria y podemos olvidar el hecho de que satisfagan una necesidad: bañarse, ir al trabajo etc.

Somos conscientes de la naturaleza de la satisfacción de la necesidad cuando: dos o más conductas producen incentivos diferentes o satisfacen diferentes necesidades, y cuando un obstáculo bloquea o impide que una conducta aprendida sea expresada. La primera situación se conoce como situación de elección y requiere de decisión, mientras que la segunda, es una situación problemática y exige hallar una solución.

Aquí se señala que existe la conducta motivada y la conducta frustrada. La conducta motivada es un medio para un fin y se valora en la medida en que el fin se logra. La conducta frustrada no, porque en sí misma es un fin debido a que las consecuencias de tal conducta no influyen sobre su carácter básico, se consume en sí misma. Además de que la conducta instigada por la frustración es usualmente inadaptada, causada por la ira y no se alienta o desalienta por el éxito o el fracaso respectivamente.

La frustración por lo tanto , es considerada como un factor de la conducta, tanto como la motivación y ambas parten del mismo punto: la situación problemática. Una situación problemática es aquella en la que " un problema nace para un individuo cuando su conducta hacia una meta u objetivo resulta bloqueada y no ha aprendido técnicas para hacer frente a la nueva situación" (213).

La reacción saludable y madura a una situación problemática es la conducta para resolver el problema , que se caracteriza por flexibilidad en el pensamiento y en la acción: la variabilidad, de forma tal que se maneja la posibilidad de liberar al sujeto de la forma antigua e ineficaz de hacer algo.

Al enfrentar una situación problemática el individuo puede abandonar un objetivo que no puede ser alcanzado y solucionarlo con un objetivo menor anteriormente inadvertido.

Pero, cuando no se encuentran sustitutos o la urgencia en solucionar el problema es elevada y está bloqueado el objetivo o meta, el fracaso puede producir tensión y llegar a frustrarse (mostrar conductas no razonables por la tensión emocional) , en lugar de emplear la conducta para la solución del problema.

(212) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 351
(213) Ibid p.p 91

La frustración depende de la tolerancia del individuo, de su historial, de la urgencia bajo la que actúa y su interpretación muy particular de la situación. También es cierto que la gente resulta más fácilmente frustrada por una interferencia causada por otra persona que por un objeto físico, e interpretamos a las personas como problemas. Lo que convierte a los problemas en situaciones de frustración son la absoluta necesidad de hallar una solución al problema o la expectación de un castigo si el problema no se soluciona.

La conducta frustrada hace que el cambio en el individuo no sea claro, lo poco saludable que exista en la situación laboral, sin tintes emocionales aparecen para él, con fuerte carga emocional, y con falta de juicio o razón. La conducta que debería ser variable y constructiva, se torna estereotipada y destructiva. Hacemos esta distinción porque la conducta del ser humano surge en estas dos vertientes ya sea de frustración, motivada, depende del carácter del individuo y de la situación como para que se dé un proceso psicológico u otro.

Hay personas, que el término frustración les resulta una etiqueta social, por la carga emocional que conlleva en sí misma y no aceptan dicho término, prefiriendo usar la palabra desmotivación. La cual puede ser válida, si la circunscribimos al modelo teórico maierano, su significado no cambia.

La frustración tiene como indicadores característicos: la agresión, la regresión, la fijación y la resignación. Formas del comportamiento que no solo caracterizan sino influyen en las actividades del individuo, de forma tal en la que perciba la situación, la interprete, a modo de justificar la acción de la persona que sea el centro de la frustración o hecho mismo dentro de la empresa. Lo anterior hace difícil convencer a alguien de que su conducta ha sido irrazonable y fuera de contacto con la realidad.

Por ejemplo, el malestar que manifieste un empleado de nuevo ingreso al no haber sido informado de que debería de firmar una tarjeta al ingreso y checar sus horarios de entrada y salida, el sujeto podrá culpar a la persona que lo contrata o repudiar el hecho por situaciones que sólo el valore acorde a sus necesidades y sea afectado su necesidad de status o reconocimiento al checar una tarjeta como obrero.

La agresión representa alguna forma de ataque, un acto hostil asociado con la emoción de ira. Esta puede ser encubierta u oculta (lanzando ataques contra alguien) o sustituta (hacer pagar a otro x) asociada con periodos de inquietud, insatisfacción y angustia. Igualmente se demuestran más a la defensiva. Estas actitudes prevalecen entre obreros y empleados en críticas excesivas contra la dirección, quejas, desperdicios, incapacidad para entenderse con otros, ausentismo, entre otros.

La dirección se muestra agresiva siendo más estricta en disciplina, atacando la legislación oponiéndose a la organización laboral etc. La agresión no justifica la frustración porque el frustrado ve con su propia interpretación lo que la justicia debería de ser. Lo importante realmente, es identificar si la agresión se dirige hacia la causa de la frustración o hacia víctimas propiciatorias.

La regresión es un fracaso en la conducta constructiva y retorno a la infancia. Es la incapacidad de un adulto de conducirse de acuerdo con su edad en situaciones que así lo exijan. La sugestibilidad es otro rasgo, debido a la falta de una actitud crítica y de la razón misma. En las empresas, los signos de regresión son la dependencia de un jefe o líder, las organizaciones primitivas, la carencia de responsabilidades, las payasadas, el temor irrazonable, y la tendencia a los rumores. Por parte de la dirección, tenemos ejemplos de rehusarse a delegar, ser hipersensitivos, a todo le encuentran una agenda oculta, y la incapacidad de distinguir las peticiones razonables de las que no lo son.

Las fijaciones, son la tendencia a continuar una clase de actividad que ya no tiene ningún valor útil. La frustración puede congelar la conducta anterior y evitar la práctica de nuevas respuestas. Un ejemplo es el hecho de volver a usar un sistema de trabajo antiguo, cuando ya se cuenta con uno mejor y que represente beneficios para la empresa, la persona insiste en emplearlo sin que sirva para nada, y este no deje de usarlo.

Una fijación, puede parecerse al castigo pero el hábito se rompe con el castigo y la fijación no. Un castigo extremo de un hábito puede ocasionar una fijación, depende del individuo. El castigo tiene dos direcciones: puede tener un efecto opuesto al del premio e impedir la repetición de un hecho o puede actuar como agente de la frustración y producir fijaciones. Una dualidad de funciones tiene el castigo por lo que resulta una herramienta peligrosa.

Los individuos frustrados son obstinados e irrazonables, se defienden y crean argumentación con su lógica para justificar el porqué actuaron así, pero después de haberse comportado de "X" forma, no antes de actuar. La frustración, siempre es causada también y es normal que aparezca, pero no que perdure y se convierta en anormal. (214)

La resignación es una forma de estado de abandono, que adopta la persona, un estado depresivo en el que se queda bloqueada la agresión y la inactividad, por rendición que asume, libremente la persona, ante situaciones que cree no puede solucionar. Los empleados apáticos y desesperanzados, son un ejemplo de esto, en ventas de hecho el grupo de afilados a esta caracterización es amplio, y en este sentido la viven - padecen - y su lenguaje se expresa en términos de ser como son y ni modo, y dejarse ser para resistir lo que venga.

La conducta motivada, en cambio, es inducida mientras que la conducta frustrada es instigada, es decir:

(214) La Normalidad es un concepto psicológico, que desde la teoría psicológica que se interprete, tendrá sus consideraciones. Para nosotros, no es el objetivo de centrarnos en una discusión psicoanalítica o la que fuera para detectar su origen de clase o su "verdad", porque al margen de que se le reconozca y acepte, en la práctica de la capacitación en ventas, es un factor indispensable a manejar y si se carece de información sobre su manejo y cómo se genera, no se puede trabajar el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual sucede con frecuencia en aulas. Esto es una opinión personal. La anormalidad la entendemos como aquello que sale de la distribución que se concentra la mayoría de la población en una escala de medición psicológica.

En la conducta motivada tenemos:

1. La conducta está orientada a un objetivo.
2. La tensión se reduce cuando se alcanza el objetivo.
3. El castigo disuade la acción.
4. La conducta muestra variabilidad e ingeniosidad en una situación problemática.
5. La conducta es constructiva.
6. La conducta refleja las elecciones, las consecuencias sobre las que influye.
7. El aprendizaje avanza y tiende al desarrollo y a la madurez.

En la conducta frustrada:

1. No dirigida hacia un objetivo.
2. Tensiones reducidas cuando se expresa la conducta, pero se incrementa si la conducta conduce a más frustración.
3. El castigo agrava el estado de frustración.
4. La conducta es estereotipada y rígida.
5. La conducta es destructiva.
6. La conducta es compulsiva.
7. El aprendizaje se bloquea y la conducta se hace agresiva.

El que una persona se frustre ante una situación problemática varía en cuanto a que diferentes tipos de personas pueden sufrir los síntomas de distinta forma, la diferencia individual o susceptibilidad según su personalidad atribuibles a desarrollo personal emocional, aprendizaje de la cooperación, desarrollo de sentimientos de inseguridad y estado social en un grupo.

La motivación en cuanto a las necesidades que un individuo tienda a cubrir, serán de dos tipos: innatas o adquiridas. Las primeras, son de tipo natural al hombre como hambre, ser etc, las adquiridas, variarán porque dependen de la experiencia, de manera que las personas diferirán en las necesidades que desarrollan y observan. Sin embargo, las personas comprenden las conductas que satisfacen necesidades que les son familiares, y por ello, hay aceptación y respeto por las conductas que satisfacen necesidades innatas.

"Cuando las personas eligen satisfacer sus necesidades por un orden de importancia distinto al que nosotros hacemos, tendemos a recusar su juicio, e incluso su inteligencia, en lugar de reconocer que existe una diferencia en necesidades" (215).

Este reconocimiento es vital porque a mayores diferencias entre sí los grupos y personas se mostrarán menos comprensivos y con comunicaciones más pobres: hombre-mujer, padre-hijo, supervisor-obrero etc.

Entre las necesidades sociales , que Maier aborda en sus estudios experimentales , que el individuo requiere son: la necesidad de ser querido y de pertenecer a un grupo, de las que dependen los hombres para su buena adaptación. De ahí que muchas empresas generen clubes y actividades sociales, o el mismo sindicato sirve para esta función. Esta necesidad es conocida también como de afiliación.

Otro tipo de necesidades son las de la posición relativa y el orgullo. Sentirse uno mismo importante, o necesidad del "ego" es la que puede hacer que una persona gane o una posición social, la admiración y respeto de los demás o hace que se sienta más satisfecho por un trabajo mal pagado pero de más "valía" que de obrero.

La necesidad de salvar el prestigio en las organizaciones es importante. Ocultar un error y salvar el prestigio y esto se da también individualmente de manera que se ganen el propio respeto.

Otra necesidad muy comprobada (216) es la de alcanzar el éxito, o necesidad de realización , dónde casi todas las personas difieren y se nota en el esfuerzo que hacen en una tarea competitiva. Esta necesidad obra de diferente forma en cada individuo y habrá que cuidarla si se trata de poner a competir entre si a la gente, cuidar el manejo de riegos, amenazas de disciplina y presión.

La privación de la satisfacción de las necesidades , da lugar en los individuos a cambios psicológicos importantes: pérdida del sentido del humor, el malhumor, la insociabilidad y diversas inquietudes. El rechazo y la privación de la necesidad de pertenecer a un grupo, genera malas adaptaciones, incluida la delincuencia y dolencias físicas. Nos habla de la necesidad de comprenderlas y valorarlas como supervisor de un grupo de trabajo. No a resolverlas todas, pero sí atenderlas.

Se ha comprobado que en grupos de trabajo, al discutirse problemas , la mayor parte y tipo de conductas expresadas no tenían nada que ver con el problema en cuestión, sino que estuvo controlada por determinadas necesidades personales , como por ejemplo dependencia de los demás, necesidad de prestigio, el deseo de dominar, la a tendencia a la agresión y la necesidad de desahogarse impidieron que se resolvieran los problemas.

Además, tales personas con estos problemas tenían problemas de adaptación (frustraciones y necesidades sociales insatisfechas) y fueron los que menos satisfechos estuvieron con las juntas de solución de problemas.

Este grupo de necesidades nos hace reflexionar sobre el tipo de incentivos que pueden satisfacerla adecuadamente. Un incentivo real es el que determina principalmente la conducta, cuando no se pueden alcanzar se aceptarán los sustitutos evitándose la frustración, y creando oportunidades para crear condiciones de motivación .Su efectividad depende de sus propiedades para satisfacer la necesidad: un aumento de sueldo en lugar de un ascenso , una trabajo mejor remunerado o más cerca de casa, otros horario, más tiempo dedicado del empresario a los subordinados etc.

(216) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 359

Lo importante es considerar que un incentivo no sería satisfactorio para otra persona.

Los incentivos son entonces , de tipo positivo y negativo ; y es difícil averiguar cuál funcionará positivamente para cada individuo. Para muchas personas es más fácil pensar en castigos y eliminar las conductas, pero ya vimos que puede ocasionar 1.- la frustración ,2.- formar una asociación equivocada 3.- evitarse 4.- y puede concientizar de lo que el individuo "no debe hacer" de manera equivocada el ejemplo extremo usado por Maier es al usar instrucciones negativas como : " no mate a un niño", la que resulten equivocada , en lugar de Escuela-Niños cruzando. (Haga esto en lugar de no haga esto).

Por su parte el castigo y la idea de ser castigado genera un estado mental hostil , produciéndose una actitud desfavorable, entre el personal de una empresa. La amenaza al castigo produce temor y reduce la aceptación de ideas. El castigo debe emplearse positivamente para enseñar, no cuando se está enojado o frustrado. Incluso deben desarrollarse las habilidades en relaciones humanas al grado de controlarse cuando las cosas vayan mal para aplicar mejor el castigo.

Existe otra condición a considerar cuando la persona está confusa , es decir se conflictúa entre opciones. "La conducta de elección se da cuando existe un conflicto entre dos condiciones de motivación." (217) Cuando existen dos motivos al mismo tiempo se tiende a expresar dos tipos de acciones, pero al final la persona tiene la experiencia de tomar una sola decisión.

Una persona se conflictúa en tres formas:

- a) Escoger entre dos o más incentivos diferentes, cada uno de los cuáles satisface una necesidad. Positivas ambas y dos conductas al mismo tiempo.
- b) Escoger entre dirigirse o retirarse de alguna cosa, hacer o no hacer. Con misma intensidad, dificultan la elección, pero una en sentido negativo y la otra positivo.
- c) Escoger cuál de dos o más caminos desagradables seguir. Elección forzada entre dos negativos.

La ayuda en la elección personal facilita la conducta motivada , la solución de problemas puede facilitar el proceso de elección , alentando a que se produzcan comportamientos agradables y desalentando con castigo las no agradables para el sujeto en cuestión. El ejemplo del caso de las huelgas es de este tipo de motivación por elección, no se elige parar porque sea agradable, sino por lo que se obtendrá.

Las desavenencias surgen ante los cambios porque los empleados y trabajadores sea el caso de la introducción de una nueva máquina y métodos, adopción de niveles más altos de rendimiento o nuevas políticas, no ven los beneficios y se considera como motivación opuesta debido a que ejerce una influencia en la dirección opuesta a la motivación intencionada.

En las motivaciones opuestas es en dónde encontramos obstáculos para cambiar. Sobrepassar la resistencia de una persona implica analizar las fuerzas que actúan sobre los individuos y combatirlos según su naturaleza. Lo que incluye el detectar los incentivos a obtener en general y al manejo de actitudes más la solución de problemas como método.

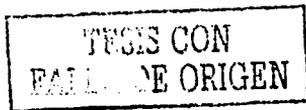
El éxito y el fracaso como reguladores de la conducta , satisfacen o niegan las necesidades del ego de toda persona. Y el proceso psicológico que determina cualquiera de los dos, es el nivel de aspiración personal, porque será el individuo el que determine interiormente sus criterios en función de su aptitud para alcanzar uno o el otro. Los resultados exitosos tienden a incrementar el nivel de desempeño y los fracasos a bajarlo. El nivel de aspiración sirve entonces, para proteger al individuo de la frustración, mientras conserva por delante el objetivo de la realización. Y en cada paso dado, el objetivo se aleja cuando lo alcanza y permite que la persona siga ejerciendo un esfuerzo continuado.

El nivel de aspiración está influenciado por la presión social y por el rendimiento del grupo al que pertenezcan. La aptitud que posea un individuo deberá de estar de acuerdo con su nivel de aspiración. Si la aptitud está por debajo de su nivel de aspiración, será muy elevada la incongruencia de sus pretensiones. Si es alta su aptitud y su nivel de aspiración esta por debajo será elevada su incongruencia en su conformismo . Lo ideal es que sujetos con mismos niveles de aptitud compitan entre sí.

En el caso de los ejecutivos este factor de nivel de aspiración es importante porque de ellos depende la gente e interviene en el proceso las diferencias de personalidad. La personalidad puede variar por su necesidad de realización y por su capacidad de juicio. Este último puede estar desfavorablemente influido por el ambiente emocional y las necesidades del ego, aunque la ausencia de éstos no garantiza que el juicio sobre las propias posibilidades sea certero o que la aptitud sea bien evaluada. Puede haber juicios erróneos sobre su aptitud debido a deficiencias intelectuales y a problemas emocionales. Cuestión que habrá que comprenderse adecuadamente por jefes y empresarios para no etiquetar a las personas.

La motivación en el trabajo, la han comprendido muchos administradores de personal como la relación directa entre el trabajo que desempeña una persona y el dinero que recibe a cambio o salario/sueldo. Es cierto que en el trabajo el hombre recibe una retribución por desempeñar una serie de actividades. El dinero en sí mismo no es un incentivo para trabajar sino las necesidades que satisface el dinero. Los hombres aunque perciban la misma cantidad de dinero , podrán no estar trabajando por las mismas cosas ni motivados de la misma forma. Esto se explica al comprender que el dinero permite cubrir las necesidades básicas de la vida (alimento, vivienda, trajes etc) necesidades para la salud y la educación (médicos, elección de alimentos etc), lujos (necesidades adquiridas), posición social y poder.

Para el pobre la necesidad del rico por el poder no será entendida porque no conoce lo que significa tener poder, por ejemplo. La pérdida de dinero por su parte, produce en ricos y pobres un tipo diferente de privación. Quizás uno pierda poder y el otro alimento; a uno le afectará directamente al ego y al otro a le



lesionará de tal manera que le lleve al suicidio o depresión. Al hombre ganar dinero le da prestigio y éxito, una vez ganado el dinero debemos continuar ganándolo para evitar el fracaso y mientras más ganas, te mueves más en la pirámide social y crece el nivel de aspiración, y el juego no tiene límite.

" En nuestra estructura económica los hombres están motivados para producir por el incentivo del dinero, que a su vez, puede intercambiarse por incentivos reales. Sueldo y el trabajo van, por consiguiente juntos" (218).

Esa importancia del dinero y del trabajo ha hecho que se creen métodos o sistemas de retribución de diferentes tipos, que no es nuestra intención profundizar sino señalarlos. Desde el tipo o método que: 1.- determina que el salario va en función de lo que produce un individuo, 2.- el salario de acuerdo con el tiempo invertido, 3.- el método del salario según la antigüedad, 4.- hasta el método del salario sobre la base de la necesidad etc. Todos los métodos tienen sus repercusiones, beneficios, ventajas y desventajas.

Que el sistema de salario sea psicológicamente bueno y aplicable a las empresas es un reto aún no resuelto, porque para algunos ciertos métodos serán buenos y se incrementará la productividad y para otros no.

Es posible establecer sistemas de remuneración que verdaderamente incrementen la producción fortaleciendo las diferencias individuales y que a su vez apoyen el desarrollo social y al progreso y para ello se debe tener un buen conocimiento de la motivación no económica también, para valorar un plan de otro.

La valoración psicológica señalada inicia desde considerar que el trabajo y el juego son parecidos, existe un ingrediente de hacerlo con agrado, gastar la energía de manera natural y saludable en lo que le guste, y si no existe puede reemplazarse el gusto con otros incentivos o métodos de motivación: el elogio es un ejemplo que permite motivar satisfaciendo el yo; el conocimiento de los resultados de trabajo es otra forma; la competición; y el crear el sentido de progreso.(219)

Otros estudios realizados por Maier, han demostrado que la productividad es afectada por otras variables que afectan a los grupos, los llamados factores sociales. Entre estos tenemos: a) a la participación, b) el considerarse miembro de un grupo; c) y a la toma de decisiones de grupo. Estos factores ponen de manifiesto que la presión social puede ser dirigida favorablemente para lograr que los individuos contribuyan constructivamente.

Las aportaciones de Maier, como elección personal, porque existen otras teorías y métodos provenientes de la psicología que pueden retomarse con el mismo propósito, como yo lo hice, me parecieron que constituía el elemento vital que cementaba los aspectos humanos con una valoración psicológica dentro del trabajo.

No sólo el neopsicoanálisis, entre otros, podía tener contribuciones en este sentido. Nadie le resta su importancia, pero lo que en materia del campo laboral, la historia de estos estudios es bien diferente o nula.

La apreciación y selección de esta clase marcos de referencia, queda a la libertad del investigador del campo en el que trabaja. En los cursos de ventas, queda en nuestras manos el aplicarlo y han funcionado sin que se requiera de la intervención de un psicólogo para usarlos.

En la educación , en la capacitación laboral, esta teoría nos habrá muchos caminos para la acción, que se promueve prioritariamente, se eliminan la manipulación y le otorga libertad al individuo para elegir convencerse e interiorizar las actitudes solucionadoras de problemas.

Siempre que esto se presente en individuos normales o con cierto grado de variación no patológica, los cuales ya serán objetos de la psicología clínica que no son el caso del presente trabajo.

Durante un curso, el instructor debe orientarse y apoyarse en un marco teórico y de trabajo que le doten de direccionalidad en el aspecto humano - actitudes, motivación y frustración - , y permita orientar esas necesidades, aunque ni siquiera el participante o grupo de vendedores lo identifiquen como necesidad.

Se convierte entonces, en una necesidad primero, del instructor y posteriormente del individuo y grupo, en tanto comprenden, una vez aplicado el método adecuado, para desarrollar una actitud solucionadora de problemas. De ahí que el siguiente inciso, esté designado a proporcionar los criterios de la causalidad de la conducta aplicados al diagnóstico, así como factores del ambiente organizacional que se revisaran genéricamente, para retomar éstos, como parte de la metodología de trabajo en la capacitación en cursos de ventas.

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.

5.3 EL DIAGNOSTICO A TRAVÉS DE LA CAUSALIDAD DE LA CONDUCTA.

El Diagnóstico Organizacional que incluye al diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), al que hemos recurrido implica tres vertientes , señaladas por separado:

1.- El diagnóstico de las Oportunidades y problemas, "situaciones problemáticas" como las señala Maier , usando su encuadre como referencia para comparar la situación actual de la empresa, por un lado y por otro, tomando como base el proceso de mejora , si la opción se presenta.

2.- La causalidad de la conducta como parte del marco teórico, la conducta motivada y frustrada, las necesidades humanas, el liderazgo , la participación y la actitud solucionadora de problemas.

3.- La metodología del DNC propiamente dicha y

4.- La inclusión de la Investigación participativa, en el mismo diagnóstico, tanto dentro del curso como en la investigación diagnóstica de la empresa.

El primer punto implica conjuntar porque no se oponen, las teorías maierana y la de mejora continua. Nos proporcionan una guía para poder diferenciar qué está sucediendo y comparar la situación ideal a la que puede aspirar, realmente llegar una organización. Perfilando los pasos y acciones a seguir, el tiempo y forma y tipos de cambios requeridos, acordes con la misión de la empresa.

Permite:

I. Visualizar las posibilidades como capacitador y/o asesor de los riesgos y las limitaciones propias que faciliten o entorpezcan el logro de sus objetivos.

II. La aceptación y/o el rechazo real que se enfrentará al jugar un rol no reproductor, tanto de dueños, empresarios como del personal de ventas, específicamente.

III. Los cambios estructurales de fondo y forma para asegurar, con planes de capacitación u otras acciones de asesoría, los resultados deseados en tiempos determinados y las intervenciones de factores imponderables del medio o mercado.

IV. La viabilidad de los resultados demandados por la empresa, cuando sus fallas de organización interna, jamás lo permitirían.

V. El rechazo y las manifestaciones actitudinales negativas que se tendrán que ir confrontando, según los estilos de liderazgo y apertura con empresarios así

como la historia de la dirección o gestión hacia su personal, el que manifestará de igual forma tendencias actitudinales particulares.

El diagnóstico de capacitación, más específicamente dirigido, en un ambiente bien perfilado, nos confirmará las tendencias de la dirección de la empresa, su rumbo, la velocidad con que avanzará a sus objetivos o la lentitud y conformismo o cautela con la que se conduce.

Nos indicará más claramente, si está decidido a la mejora como un proceso permanente o como una forma más de status del empresario. Así mismo, nos hablará del proceso interno que como grupo social guarda en su tipo y calidad de relaciones. Y de los costos económicos, emocionales y físicos, además de los materiales que se invertirán.

Sin pretender categorizar a las empresas por los resultados de estas valoraciones, cualitativas y cuantitativas, que se aplican a través de herramientas como encuestas y cuestionarios, entrevistas etc, la trayectoria que se va demarcando en su trabajo cotidiano, confirma la línea identificada a seguir. Lo que fortalece las intervenciones de capacitación o las debilita a su expresión inicialmente esperada(aunque pueden existir excepciones, no es la generalidad a las que les sucede, retomamos el 2% señalado en el inciso 1 y el 98% restante dentro de la "inercia" de su propio proceso).

Aunque existan desviaciones, cuando se inicia la marcha a la mejora, puede desarrollarse a un ritmo menor, pero no perder de vista la consecución de objetivos. En las empresas en las que no se inicia un proceso de mejora, las acciones aisladas que se comiencen, desarticuladas a un propósito definido, no llegar a ser afortunadas en sus resultados. (220)

Los resultados más alentadores, sobre las acciones de capacitación en exclusiva, dentro de las organizaciones mencionadas se refieren a los cursos de ventas que se imparten a partir de un diagnóstico bien formulado.

Al señalar el diagnóstico de necesidades de capacitación hago referencia al mismo que aplica en dos vertientes: el previo a la impartición del curso y el que se efectúa frente al grupo. Ambos casos logran resolver los requerimientos precisos de contenido, secuencialidad y cobertura de necesidades del grupo.

Las necesidades de capacitación se refieren a la ausencia o carencia que en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes presentan los participantes, ocupantes de un puesto específico, que cumple una finalidad y propósito definido dentro de la organización.

(220) Este caso lo podemos corroborar en Zapaterías La Moda, Tefal Mexicana, Mix Up etc, quienes emprenden acciones aisladas, pero no traspasan la línea de las buenas intenciones al no tomar un compromiso decidido. El motivo central de esa carencia es la excusa de que vender es primero, y solo lo que emprenden es lo estrictamente necesario.

No hacemos referencia a la cantidad de información o conocimientos deseables que debiera tener la persona , por carecer de formación educativa formal. La dirección apunta al desempeño en su puesto, y sólo en los casos en los que se planea , como en un cuadro de reemplazo, promover al ocupante en un futuro específico, entonces contemplar el nivel y tipo de información que requiera, entre otras cosas.

Los objetivos del DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) en un grupo ocupacional, el personal de ventas , son los siguientes:

Área Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

- Identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Analizar de manera comparativa la situación ideal y real.
- Priorizar las necesidades identificadas.

Área Situación del Departamento o Sección.

- Identificar funcionamiento general, políticas, procesos y normas de trabajo.
- Analizar de manera comparativa la situación histórica de ventas, administración ventas.
- Identificar su mercado, competencia , ventajas y desventajas detectadas por ellos mismos e iniciar una pequeña investigación formal.
- Detectar estilo de liderazgo, manejo disciplinario y ambiente del área.
- Priorizar las necesidades identificadas del departamento.

Área Entorno de la Empresa.

- Conocer tipo empresa, orígenes, trayectoria en el mercado y productos.
- Familiarizarse con estructura organizacional y áreas que la integran así como su forma de trabajar y relacionarse con ventas.
- Identificar grado de visión con que cuenta la empresa y trayectoria futura perfilada.

Las dos últimas, ya se hizo una descripción del marco de referencia utilizado, en capítulo 1,2 e incisos 1 y 2 del capítulo 5, cabe aclarar que en la segunda, el área de Situación del Departamento o Sección, se incluye el marco de referencia de la Organización y Métodos Administrativos, el que postula premisas de valoración que no desarrollaremos ahora, por la estructura del trabajo (221)

La metodología usada, para el diagnóstico de necesidades de capacitación pretenden, así trabajados, conceptuar el ámbito de acción de la capacitación y su viabilidad, cualitativa o cuantitativa. Porque puede una empresa, por sus directivos estar en desacuerdo o no saberlo, de un proceso completo de mejora, pero sus áreas de ventas comienzan a organizarse efectivamente alrededor de su situación Lo cual lo veremos más adelante.

(221) Véase, Dale, Ernest, Organización, Edit. Técnicas S.A , American Management Association, Inc, México 1967, págs 368. y las referencias hechas sobre valuación de puestos entre otros.

Desde el punto de vista de necesidades de capacitación, solamente centrada en la parte de conocimientos, habilidades y actitudes de los ocupantes del puesto. El resultado a obtener de esta etapa es la identificación del personal que requiere capacitación para realizar las actividades laborales encomendadas, alcanzando los niveles preestablecidos de competencia, para el puesto.

Para el levantamiento de información pueden utilizarse dos enfoques por separado o en paralelo, dependiendo de la información que se va obteniendo, a juicio del diagnosticador:

I. Enfoque de solución de problemas.

- Los problemas y áreas de oportunidad para capacitación.
- Las causas que originan los problemas.
- La frecuencia con la que ocurren.
- Las áreas o personas de la organización involucradas o afectadas.
- Las consecuencias derivadas de la realización inadecuada de las actividades previstas.
- Su prioridad de atención.

II. Enfoque de desempeño.

- Establecer actividades, tareas o funciones que debe realizar el ocupante.
- Determinar estándares de desempeño para cada actividad, tarea o función definida.
- Comparar la ejecución del trabajador contra sus estándares de desempeño.
- Establecer estrategias de enseñanza - aprendizaje dirigidas a mejorar el desempeño del ocupante.

Por ser un grupo ocupacional muy definido, el de ventas, empleándose el Perfil de Competitividad (222), cuando la empresa acepta que se defina el puesto más allá de lo que cuentan por el momento y están dispuestos a invertir el tiempo y costo para ello.

Dónde la búsqueda se concentra, según el modelo citado, en:

1. Cuál es la Misión de este puesto? Cómo se justifica su existencia en la organización? Que ocurriría si desapareciera? Como se relaciona con la Misión de la empresa u organización?

(222) Anas Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México 1977. 526 PAGS. "... por COMPETITIVIDAD se entiende aquí la convicción y las acciones relativas a fin de lograr, de manera ininterrumpida, metas más ambiciosas en todos los ámbitos de la vida y de la empresa u organización. Para esta competitividad se requieren, entre otros elementos, la adquisición constante de nuevos conocimientos y habilidades, así como el ejercicio de la creatividad y la persistencia. Estos atributos son indispensables en la reingeniería."

2. Cuales son los estándares de este puesto? En otras palabras: para que un chofer sea considerado Competitivo o Excelente, con que condiciones de trabajo debe cumplir? Deben emplearse comportamientos observables

b) No deben describirse, como en el análisis de puestos tradicional, las actividades de cualquier puesto. Estamos buscando la competitividad, es decir, la situación ideal.

Con la ayuda de los jefes se llega a definir las acciones críticas para el mismo puesto. Debe emplearse aquí la ley de Pareto referirse a las acciones primordiales que dan el 80 % de la afectividad.

Se retoma del citado modelo propuesto, sin emplear las esferas de aprendizaje, taxonomía empleada por el autor. La estructura o sistema que sugiere se usa parcialmente, la combinamos con los postulados del proceso de mejora aplicado a capacitación. Nos interesa identificar las áreas de oportunidad en las dimensiones de deficiencia o carencia.

En caso de que la raíz del problema no sea ésta deficiencia o carencia, la atención de esta área de oportunidad no será responsabilidad de capacitación, por lo que deberá comentarse con los empresarios y dejarse a su consideración para que decidan qué hacer con ella.

Otros tipo de herramientas que se emplean para identificar las causas que originan los problemas y su frecuencia, de las áreas de ventas tenemos:

- Tormenta de ideas.
- Diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Histograma.
- Frecuencia sencilla, moda y media aritmética.

Como se dijo anteriormente se dejan a libre elección, dependiendo de la empresa que participa del diagnóstico y se requieren usar instrumentos que soporten los resultados ante los ojos de los empresarios.

En otras empresas, la validación o justificación cuantitativa es menos estricta o necesaria y se puede iniciar determinando directamente el siguiente momento del proceso de diagnóstico de capacitación: identificar las áreas y personas involucradas.

Los vendedores pueden participar en su diagnóstico de necesidades, ya que en ellos se identificarán las deficiencias o carencias de habilidades y actitudes que obstaculizan el cumplimiento de las actividades laborales que tienen encomendadas. No obstante debe haberse diagnosticado primero, su actitud hacia la colaboración y dejar muy claro que es respecto a su desempeño

actual, porque de otra forma, pueden desviar su atención a cuestiones de la empresa y área, por su frustración, y no reunirse la información de esta sección.

Se identifica el perfil ocupacional del vendedor y tipo de ventas así como los niveles de competencia establecidos (situación ideal). "La situación ideal es la especificación de las funciones que debe desempeñar...; los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para su desarrollo, así como los estándares establecidos para su ejecución."(223)

La información correspondiente a esta actividad se obtiene de las siguientes fuentes:

- Descripción de puestos.
- Manuales de organización y de procedimientos.
- Jefe inmediato del personal involucrado.

Algunas de las técnicas que permiten recopilar esta información son:

Técnicas

- Entrevista.
- Encuesta.
- Discusión de grupos.

- Observación y análisis de tareas.

Instrumentos

- Guía de entrevista.
- Cuestionario.
- Lluvia de ideas.
- Binas.
- Corrillos.
- Grupos pequeños.
- Registro anecdótico.
- Lista de cotejo.
- Escala estimativa

Otra fuente para obtener información sobre el desempeño es evaluación del desempeño laboral de los vendedores involucrados en la ocurrencia del problema. Aunque en empresas Pymes, esta es una carencia total. Se evalúa conforme el desempeño cotidiano y en marcha de su trabajo. Se deja todo a la memoria y el resultado fidedigno de la evaluación puede contaminarse con eventos históricos o presentes.

Otras técnicas e instrumentos que nos sirven para recopilar esta información son:

Técnicas

- Entrevista.
- Encuesta.
- Observación, análisis y evaluación de tareas.

- Autoanálisis
- Evaluación de

Instrumentos

- Guía de entrevista.
- Cuestionario.
- Registro anecdótico.
- Lista de cotejo.
- Escala estimativa
- Centro de evaluación (Assesment Center).
- Inventario de habilidades.

conocimientos y
habilidades.

- Cuestionario, guía de autoanálisis.
- Examen teórico y/o práctico.

No obstante su variedad, no todas se emplean en un mismo diagnóstico, a juicio del diagnosticador. La práctica en el uso y prueba de técnicas y herramientas, permite seleccionar hasta tres y obtener la calidad y cantidad de información deseada.

En otros casos , el empleo de herramientas para identificar procesos en los que interviene el puesto de ventas, nos proporciona mucho más información sobre las funciones del mismo, de lo que hace, cómo lo hace, para qué y en qué nivel de eficiencia se presentan y se analiza con sus jefes detectándose áreas de intervención, mejoras, rediseño etc. que contribuyen a determinar las necesidades de capacitación, al tiempo mismo que se efectúan cambios.

Debido a los ajustes y cambios que se introducen, remite forzosamente a capacitar en los nuevos procesos establecidos.

Finalmente la situación real contra la ideal , cualquiera que sea la técnica o instrumento, permite identificar el abismo entre ambos y proponer la estructura que llenará ese vacío a través de la formación y capacitación debido a que permite una gama de posibilidades en su utilización, al permitir un intercambio y adaptación flexible de los contenidos de aprendizaje en los diferentes puestos, niveles y áreas ocupacionales de la institución, así como la incorporación de contenidos que en el futuro sean necesarios.

En ventas , es más típico la detección de necesidades, como se menciono arriba, aunque lo es más el tomar como punto de partida la necesidades manifiestas , dejando de lado a) Cambios en los procedimientos; b) conversiones en la tecnología .

Nos referimos a 1.- Ascensos , 2.- Transferencias entre puestos, 3.- Contratación de nuevos empleados, por rotación. 4.- Aumento del número de la plantilla de Ventas por la aplicación de alguna estrategia de marketing, 5.- Creación de alguna nueva área vinculada a ventas, como telemarketing y/o ventas por teléfono y 6.- Recategorización de los puestos o agrupamiento de funciones por reducción de la plantilla y pérdida de especialización o sobre especialización de las funciones actuales .

En estos casos , todos presentarán necesidad de capacitación debido a que los ocupantes de los puestos de ventas carecen de las habilidades necesarias así como los conocimientos requeridos.

Otra herramienta empleada es la aplicación de la encuesta, dónde el grupo de ventas participa , investigando ellos mismos qué sucede en su entorno laboral.

A diferencia de la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Previo a la capacitación, y a su diseño de contenidos, esta es susceptible a aplicarse con el grupo en el momento mismo que inicia un curso.

En el uso de esta técnica tanto el instructor como los participantes investigan conjuntamente. Participan todos, se trata de tomar conciencia de lo que sucede en la búsqueda de ayuda mutua.

Esta ayuda se traducirá en trabajo conjunto, instructor y participantes, para proponer acciones que mejoren su eficiencia, se organicen en su área y puesto y trabajen con mayor efectividad con las demás áreas de la empresa.

Es seguro que se obtengan muchas acciones propuestas y que el tiempo coarte el logro de todas las acciones, aparentemente, sin embargo, queda en manos del grupo la continuidad de tales tareas, y la participación extra capacitación, del instructor, para converger en su lugar de trabajo y evaluar avances o retrocesos.

Esta forma de trabajar ha demostrado utilidad en grupos inexpertos, en curso de formación inicial, aunque en grupos veteranos (con antigüedad hasta de 30 años) también, porque se les ayuda a "construir" una investigación, en la que obtendrán su información, que sustraerán de su trabajo cotidiano, e interpretarán.

En este sentido, no se puede dejar de lado asumir un rol activo, como instructor, porque se perfila el análisis de lo que sucede en su empresa y trabajo, sin dejar de lado nada. Lo que evidencia el tipo de empresa en al que están y las formas de abuso (desde la retribución económica, laboral, etc) y lo que deben de hacer como grupo o individualmente. Así mismo, se perfilan el tipo de acciones y limitaciones de las mismas acciones.

La toma de decisiones sobre el cambio de su realidad, entonces, puede asumirse grupalmente o individualmente. Donde hay acciones que se llevan a cabo y se regresa al aula para discutirse las ventajas o desventajas de hacerlas ejecutado o la imposibilidad de su aplicación y el análisis de la situación, para volver a comenzar con un nuevo plan de acciones.

Si la empresa, está en condiciones de adoptar los cambios propuestos, en tipo, forma y tiempo, se aprecia el esfuerzo del trabajo en grupo, beneficiándose la empresa y el personal. En caso contrario, puede ser una condición determinante para cancelar la continuidad de las acciones, no sin que esto reporte alguna toma de decisiones personales a los vendedores. Quiénes podrán optar por dejar la empresa.

Este tipo de trabajo investigativo, propicia el trabajo conjunto y rompe ideas preconcebidas entre los mismos compañeros vendedores. Alienta el trabajo hacia fines motivantes, ya sea que se alcance un resultado previsto o se lleguen a decisiones de otra naturaleza.

El resultado arrojado al interior del curso, en cuanto a su contenido temático, se perfila en relación a los propósitos perseguidos o acciones planeadas por el mismo grupo. Es decir, que si se piensa rediseñar la vinculación con otras áreas de la empresa, en su caso, se proporcionara información y será materia de investigación en campo, de estas entre los vendedores.

Sus necesidades y problemas de ventas serán el propósito a cubrir, se analizarán con qué recursos cuentan, y esto será labor durante todo el curso, sesión por sesión se evaluarán estos recursos, estas soluciones y se someterá a opinión personal y grupal. Una evaluación por día, para verificar si se está recorriendo el camino planteado y si se están llevando, entre todos, los acuerdos y participación convenida. Así mismo, si se van cubriendo sus adecuadamente.

El autodiagnóstico inicial, propuesto por el instructor, para transformar su realidad personal y de grupo, es el comienzo para esta clase de trabajo.

Retomando la idea de los objetivos del *autodiagnóstico*, los abocamos en sus tres categorías:

- "Descubrir la forma cómo se relacionan los grupos sociales de acuerdo a sus intereses.
- Analizar las formas concretas en que se benefician unos grupos a costa de perjudicar y causar problemas a otros: en la producción y comercialización de los productos, en el ejercicio del poder público o en el engaño.
- Descubrir cómo se pueden resolver algunos de sus problemas mediante una acción organizada con base en el conocimiento de los dos puntos anteriores." (224)

El diagnóstico organizacional posee muchas vertientes a abordar, inclusive existen hoy en día especializaciones por área funcional de la empresa, de forma integral, con benchmarking, cultura organizacional, clima y ambiente laboral etc, etc., que no son el tema a tratar, debido a que se fueron suscitando poco antes y durante el periodo que comprende la presente Memoria de desempeño profesional.

Para el presente trabajo y el ejercicio de la labor de diagnóstico, tanto para definir contenidos de los cursos sí como identificar el medio organizacional en el que se desenvolvían los vendedores, era suficiente el apoyarse de las técnicas cuantitativas y cualitativas descritas. Que sin profundizar demasiado en su descripción, nos servían de base para construir un modelo teórico-práctico que facilitará el proceso formativo y educativo requerido.

El aprendizaje en las organizaciones y de las organizaciones era el postulado central al querer armar los diferentes aportes teóricos que se estaban usando.

(224)Sotelo 1978, pp. 24-25, citado en Schutter de Antón, *Investigación Participativa: Una Opción metodológica para la educación de Adultos*, CREFAL, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para America Latina, OEA, México, 1986, pags. 392 P. 153- 154

Investigar su aplicabilidad, su interconexión y sus aspectos conceptuales, llevarlos a la práctica y conocer de cerca lo que ocurría en condiciones, grupos y personas específicas; así como en el medio de trabajo.

No se pretendía tener una fórmula única ni infalible, que funcionara en todos los casos, o que todos los instructores las pudieran o quisieran aplicar. Esto constituía parte de un sistema de trabajo adoptado profesionalmente para Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C .

Claro que supuso mucho trabajo de investigación documental, referencias prácticas, elaboración de contenidos temáticos diversos y múltiples modificaciones en horas y horas de trabajo, que parecían no compensar el esfuerzo con los ingresos reportados.

Pero el propósito era seguir en un continuo metodológico, que facilitaba ir y regresar de la teoría a la práctica y confirmar o rechazar ideas, criterios de acción y otros aspectos que se requirieran a las circunstancias que lo demandaran. El grupo de vendedores, de los cursos, hizo su parte, se piloteaban y rediseñaban o reaplicaban contenidos, técnicas, se retomaban sus sugerencias y se planeaba con ellos un aprendizaje " compartido".

Lo que al instructor y al grupo mismo les reportaban las referencias necesarias para el análisis y determinar sus avances o nuevos programas de acción de acuerdo a nuevas necesidades detectadas. La limitación principal de esta forma de trabajo siempre fue el tiempo. La duración de los cursos o programas de cursos no brindaba todas las facilidades como para continuar planes de acción que iban marchando bien y eran viables.

Esta tarea quedaba como responsabilidad del grupo para continuarla y en los casos, en los que se podía monitorear y efectuar el seguimiento, constatar cambios generados por las mismas acciones. El modelo además, reúne otros puntos, referidos al ámbito laboral, que impacta en las actitudes del personal de ventas y son objeto de inclusión a nuestro marco teórico y serán revisados en el siguiente inciso.

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.

FORMACIÓN POR PUESTOS DE TRABAJO Y LAS ADECUACIONES A LOS TIPOS DE VENTAS Y GIROS.

La necesidad de sistematizar la capacitación a la formación por puestos de trabajo y las adecuaciones a los tipos de ventas y giros, responde a la diversidad, las diferencias entre los tipos o formas de vender, que se argumentaba en el capítulo 2.

Cada empresa tiene sus propia diferencias, y en los vendedores también habrá diferencias. No obstante, existen modelos conceptuales sobre la interacción del medio y la empresa, que se pueden retomar porque se aplican a cualquier empresa como concepto:

"LA EMPRESA"

1.1 MODELO GENERAL

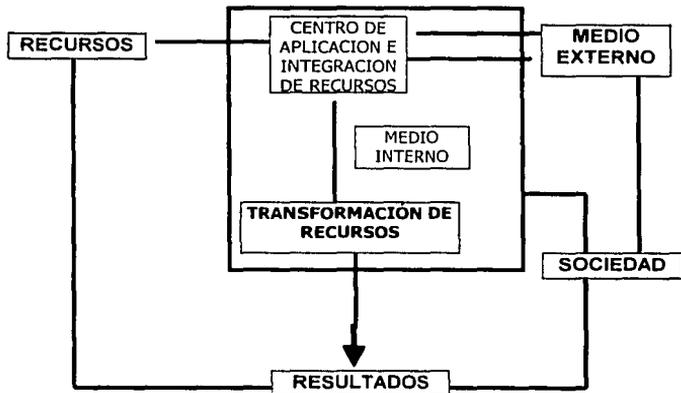


Tabla (225)

(225) Véase, Dale, Ernest, Organización, Edit. Técnicas S.A., American Management Association, Inc, México 1967, págs 368. y las referencias hechas sobre valuación de puestos entre otros.

Dónde se conceptúa que la organización es un sistema abierto y que todas poseen:

- Una Misión : Fin Empresarial
- Una División del Trabajo
- Una Jerarquía de Autoridad
- Recursos: Financieros, Humanos, Tecnológicos, Materiales, Informativos.
- Proceso de Dirección y Control
- Resultados Finales: Productos y/o Servicios
- Entorno Estratégico y Medio Interno

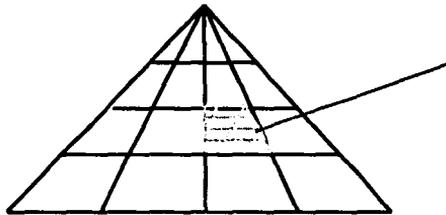
Este modelo de análisis sirve para otros niveles organizacionales tales como el área, departamento etc hasta el puesto.

En una empresa subsiste la denominada responsabilidad empresarial que "es la responsabilidad de responder por una acción y sus consecuencias empresariales". (226)

A lo cual implica:

- intencionalidad de la voluntad
- manifestación externa (acción - que)
- efecto causado o consecuencia (resultado - para que)
- que incida en el fin de la empresa

Dicha responsabilidad está fraccionada en la empresa entre funciones y niveles entre los puestos , de forma tal que se asignan las tareas que competen a cada uno y difieren de complejidad.



Contenido de un puesto

Desde la escala menor, el puesto del nivel más bajo, que son los operativos, con funciones en las que se excluyen las actividades de planeación, dirección y supervisión, y se asciende en la escala organizacional, en la que los subsiguientes puestos poseen esas actividades excluidas en los niveles inferiores.

(226) Véase, Dale, Ernest, Organización, Edit. Técnicas S.A , American Management Association, Inc, México 1967, págs 368. y las referencias hechas sobre valuación de puestos entre otros. Los tipos de puestos de ventas en las áreas de comercialización o Ventas como se describió en otros capítulos, pueden recibir diferentes

denominaciones así como contenidos.

Y esas diferencias de contenido son de acuerdo al tipo de ventas (calle, piso , mostrador etc). Sin embargo su complejidad no es tan extensa o complicada, como para poder sistematizar las funciones principales y dejar un margen de variación, por el tipo de empresa de que se trate. Su aplicabilidad es mas o menos exacta. La diferencia más significativa no se encuentra en el contenido del puesto, sino en los individuos que ocupan puestos similares en diferentes empresas.

Esto tiene una explicación , que se refiere a las diferencias individuales. El ocupante hace al puesto, debido a que las personas difieren unas de otras, es directamente evidente desde la consideración del punto de vista , que desde su apariencia física, cada persona es distinta.

Así como son diferentes físicamente, igualmente están presentes estas diferencias en sus aptitudes individuales. Hecho reconocido en la psicología Industrial, (227). Para nosotros es útil este concepto de las diferencias individuales porque en la práctica existe una amplia variedad de sujetos que arriban a las ventas.

Pueden ser personas que pueden desempeñarse con una eficiencia notable y haber carecido de práctica alguna en ventas. Y gente con toda la practica en el medio y no desempeñarse con eficiencia.

Toda clase de vendedores, los que están sujetos a calificativos de buenos o malos, productivos o improductivos etc, están en las ventas y sus resultados de trabajo no necesariamente reflejan sus aptitudes personales con fidelidad. Esto sucede cuando se les paga por horario de trabajo y metas medianas, lo que les pagan es su estancia dentro de la jornada de trabajo, y ciertos resultados, que no son absolutamente los mejores. La mediana de sus resultados y la mediocridad de su trabajo, por los motivos que sean, sindicales o no, no expresan su potencial de trabajo efectivo.

O el caso de los comisionistas, que en pocas horas de una jornada, logran ingresos , y por ende ventas, que superan a los que tienen jornadas de 40 horas a la semana. El comisionistas, suele no ser apreciado por su esfuerzo y aptitudes, y puede aplicársele etiquetas despectivas de desvalorización, por no apegarse a una disciplina laboral, que permite mayor explotación.

Otros vendedores, poniendo su máximas aptitudes, efectivamente pueden tener resultados, brillantes o fuera del promedio normal despuntando o totalmente bajos. Inclusive, hay vendedores, que sin hacer esfuerzos, logran satisfactoriamente su trabajo ¿ Qué hace la diferencia entre estos vendedores?.

(227) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 38-60

La respuesta no es sencilla, la practica y la investigación no nos permitía identificar variables constantes en los vendedores con deficiencias o con aquellos que mostraban mejores aptitudes, como para asegurar con certeza alguna respuesta. Muchas se prestan a ser hipótesis , porque parecía que en los que se creía tener la respuesta en otros era la excepción.

Desde un punto de vista de personalidad y diferencia individuales, representa un campo muy amplio a investigar, y no representa la clave segura de éxito en la conformación de un modelo de capacitación en ventas. Afeja del propósito inicial, que consiste en su aplicabilidad más genérica posible en el contexto del mismo tipo de ventas, sea el giro o canal empleado.

Lo que si fue posible, es concluir que para lograr los mejores resultados, entre vendedores, de cualquier tipo, se deben ofrecer alicientes que los estimulen a vender de acuerdo con sus aptitudes. No obstante, la sencillez de la consideración anterior, en la práctica se ve afectada por los intereses de los empresarios.

No les cabe en su mente, la idea de que tengan ganancias millonarias, pese a todo el esfuerzo que realicen. En la medida que incrementan su esfuerzo y ventas, comienzan a pensar cómo bajarles el porcentaje de comisión, en su caso, o darles un bono simple, que reconocer el esfuerzo , pero que no les dé el pago justo por su esfuerzo.

El buen vendedor ante esto, se comienza a preparar para independizarse y hacer planes para ello, hasta que lo concreta. La falta de previsión y visión de los empresarios en este sentido, provoca su salida y luego se encuentra en problemas al querer sustituir a su vendedor estrella. Finalmente lo logrará y sentirá que se deshizo de un mal vendedor para su negocio.

Otra cuestión en relación a las diferencias individuales, es la carencia u oposición de aptitudes de un vendedor en ventas. Caso que las empresas crean cuando desplazan a personal ineficiente de otras áreas de la empresa, y por no darle las gracias laboralmente, lo asignan a ventas como castigo.

Aquí se denota una falta de claridad en que los empresarios o los directores quieran inadecuadamente las aptitudes de un hombre y puedan generar desde oposiciones hasta mediocridad.

Maier ha señalado esta importancia en las diferencias individuales apelando a estudios realizados sobre este aspecto en poblaciones generales y factores medidos como el tamaño, honestidad emocional, inteligencia y otros (228) sus resultados apuntan a la distribución normal que existe entre estos factores. Lo interesante aquí son las deducciones que aplican dichas investigaciones al campo de las relaciones humanas con estas personas en el ámbito laboral y a sus supervisores.(229)

(228) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. pp 189-211

(229) Maier Norman, Principios de Relaciones Humanas, Ediciones Omega Barcelona 1963. 421 pags. p.p 38-60. pp.421 .

De manera sencilla , nos señala que en las curvas de distribución normal habrá sujetos con características similares , en promedio la mayoría. Y en los extremos de la curva los que salen de esta clasificación.

El rendimiento entre la población que sale en el promedio, será aceptable y las personas que salen de esta distribución serán por un lado los superiores y del otro los inferiores.

Sus estudios se aplican a la industria, y también a ventas , porque el mismo planteamiento de contar con vendedores de desempeño aceptable existen en una organización como los deficientes. De la misma forma los vendedores inferiores reaccionan mal ante los eficientes, y a su vez sin estos no existían ni unos ni otros.

En ambos casos esto se convierte en una situación problemática para el supervisor , jefe o gerente de ventas porque habrá que determinar las respuestas del por que los vendedores solo venden cierta clase de productos preferentemente o en ciertos mercados; por que algunos vendedores sólo pueden vender ciertas cantidades o cuotas de ventas y no más ,pero tampoco están interesados en hacer más ventas; como se les trata a los vendedores que se les dificultan las ventas, por la razón que sea.

En cualquier empresa a la larga, un vendedor que no vende o lo hace bajo del promedio o de su cuota establecida, será eliminado de la plantilla de personal de la misma organización. Esto solo producirá impacto en la moral del grupo y ansiedad entre los vendedores que se queden.

Las habilidades jugarán un papel importante en relación a las aptitudes del vendedor con su productividad y desempeño, de manera personal sin dejar de lado el medio en el que se desenvuelva.

La habilidad para vender no es sinónimo de práctica, traducida en experiencia en tiempo de hacer determinada cosa, en este caso vender . Y para la elaboración de un modelo de capacitación formativa, este hecho debiera ser considerado, ya que se entienden como sinónimos. Lo cual tiene diferencias. Esta idea se conserva en los empresarios e instructores, desde el punto de vista que buscan contratar vendedores con experiencia (tiempo en ventas) creyendo que este es el factor que determina la habilidad.

En otros casos la idea es totalmente opuesta, véase ejemplo Afores o Bancos, dónde lo que menos se considera es la experiencia. Y aquí si es considerada la selección con exámenes , que permitan determinar la aptitud.

Partimos del supuesto de que " ...cada persona tiene una capacidad innata para aprender a hacer ciertas clases de trabajos mejor que otras, debe intentarse entrenarlas en las tareas que mejor se adapten a sus talentos naturales. La experiencia puede desarrollar las capacidades, pero la medida en que las desarrolle depende de la capacidad original. En la comparación de los rendimientos humanos es conveniente igualar la experiencia para poner de manifiesto las diferencias individuales en aptitud, debido a que estas diferencias proporcionan un índice del rendimiento futuro. " (230)

La formación en ventas , en este sentido se dirige a enseñar a vender al novato, Junior, para que lo haga como lo hace un vendedor experimentado. Pero con la intervención de la capacitación, lo hará igual en menos tiempo que el experimentado. De manera tal, que al tener la misma experiencia que un Señor, lo hará mejor.

De ahí que el valor a la capacitación, en relación a crear un modelo formativo, contenga mayores beneficios que desventajas en relación a la experiencia y aptitudes.

Este modelo formativo, no tiene nada que ver con otros factores, como el de la inteligencia, el aprovechamiento escolar ni siquiera con la escolaridad de quién curse el modelo de capacitación. Sobre todo porque el nivel formativo, de inteligencia o calificaciones de los vendedores es bajo. (231)

Maier al respecto nos aclara que : " Lo que un hombre es capaz de hacer y lo que realmente hace no es necesariamente lo mismo. El termino "aptitud" se refiere al rendimiento posible de una persona, mientras que el termino "rendimiento " se refiere a lo que hace realmente una persona bajo ciertas condiciones. La forma en que un hombre realice un trabajo depende de su aptitud y de su buena voluntad o motivación.

Para medir la habilidad de una persona es necesario conseguir que rinda. En tanto que la motivación sea a misma para todos los individuos de un grupo, las variaciones en sus cifras de rendimiento reflejan diferencias en habilidad.

Lograr que un hombre trabaje lo mejor que puede es un problema de motivación. La habilidad de un hombre para realizar un trabajo, sin embargo, es una cuestión de entrenamiento y capacidad natural. " (232).

La aptitud y el rendimiento en el trabajo, es motivo de revisión para el modelo de capacitación, pensando en crearlo de forma que la enseñanza se vincule e interrelacione con el ámbito laboral inmediato. Siguiendo a Maier, habrá limitaciones de origen en el modelo, porque está dirigido a diferentes tipos de personas, de vendedores.

Y podrá favorecer a algunos de estos mientras que en otros, será un modelo poco funcional. Lo que es contundente, son sus nexos, también de origen, es decir desde su construcción mismo planteados como inherentes a él, los aspectos de motivación, que ya se comentaban en el inciso 2 de este capítulo.

Cabe agregar, que en este sentido, sobre la motivación y la moral del grupo, Maier hace una anotación, que en el medio de la capacitación se describe en los siguientes términos, y que puede parecer peyorativa , pero que ofrece una demarcación a los límites de toda acción , que dice " hay madera que no agarra barniz".

(230) Maier Norman R. F. ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 216-217

(231) Op.Cit. 218-236

(232) Ibid. pp.228

"La motivación y la moral proporcionan el deseo (pueden también influir sobre la habilidad, en algún grado), y desempeñan, por tanto, un importante papel. Ninguna cantidad de motivación, sin embargo, puede compensar totalmente la falta de aptitud." (233)

Si bien, se reconoce que la motivación, a través del esfuerzo o voluntad, pueden compensar la falta de habilidad, porque permite al vendedor conocer su rendimiento real, sus aptitudes reales. Y a partir de ellas, dirigirse a lograr lo que en realidad no puede y enfrentarse a sí mismo, a su autofrustración y obtener lo que desea.

Al vendedor de rendimiento alto, le permitirá superarse a sí mismo, si la motivación tiene el efecto deseado. De esta manera , incrementará su desempeño.

Lo importante será lograr que exista la suficiente cantidad de motivación, como para que la aptitud del vendedor se manifieste. Y esta es posible proporcionarla en cantidad suficiente, durante todos los contenidos que concluyan el modelo de capacitación formativa.

Desde sus inicios, será la materia o tema que prevalezca en todas las sesiones y esto exigirá , en el perfil del instructor, no la buena voluntad educativa de enseñar, sino de alentar incansablemente al vendedor. Aunque el impacto final , las conductas, sus realizaciones según Maier, sus ventas y forma de vender demuestren un desempeño aceptable y en aumento. Y este constituye y constituirá el punto de partida y de regreso , del trabajo de capacitación en ventas, lo cual justifica el amplio interés en la causalidad de la conducta, la motivación , la solución de problemas y el manejo de las actitudes.

En cuanto a las actitudes, el modelo, la necesidad de sistematizar las ventas por tipos, surge ante la necesidad de mejorar las actitudes, porque en general, los vendedores llegan con lo que se le denominaría actitudes emocionalmente desfavorables a las ventas, a la empresa, a los clientes etc. y como cada tipo de ventas varía por su forma, y canal de distribución, el contenido emocional cambia de "blanco". Los casos, difieren, los ejemplos, las circunstancias o situaciones.

Llegan los vendedores con actitudes rígidas y negativas, incluyéndose a sí mismo, los vendedores con baja estima o deprimidos. " La mejora de las actitudes tratara de hacer a las personas menos hipercríticas en sus opiniones concernientes a una zona determinada de prejuicios. Cualquier aumento en tolerancia ayudara a la prevención de errores. Se trata así de desarrollar actitudes favorables por el método de cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados. Las actitudes están influidas por la experiencia de pertenecer a un grupo." (234)

(233) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 38-60

(234) Maier Norman R. F ,Psicología Industrial, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 pags. p.p 38-60

Las actitudes requieren de libertad de expresión, de prestarles atención, los vendedores requieren ser escuchados. La discusión bloquea, contradice al interlocutor e impide que se transformen.

El método de discusión de Maier, discusión en inglés, en español es entendido como de dialogo, requiere de saber escuchar, y permitir la expresión de sentimientos, esclarecer, corregir malos entendidos, confusiones e introducir valores en el grupo, a través de información. Todo el grupo participa.

Se les reconoce abiertamente, que tanto juega en el contexto social las situaciones de la dirección de su empresa, sus jefes y de ellos mismos. La frustración aparecerá y deberá manejársele, en los tipos ya mencionados . Pero lo que no puede perderse de vista es que todo el grupo de vendedores está sujeto a que cada miembro del mismo tenga mayor o menor capacidad de adaptación emocional, a aprender la cooperación, desarrollar sentimientos de inseguridad o estado social en el grupo.

Lo que obligará al instructor a desarrollar un perfil que pueda manejar estos aspectos sin que se pierdan los objetivos, la cobertura de las necesidades del grupo.

Reconocido es el hecho de las actitudes en el ámbito laboral, tanto por su creación, incidencia, mantenimiento o desarrollo. Al principio se señaló que los resultados de un curso de ventas, se dejaban en manos del vendedor-participante, es decir, si quería o no aplicar lo aprendido. Lo cual representaba un escenario unilateral pese a todo esfuerzo invertido en el proceso- enseñanza-aprendizaje.

Con la revisión a las actitudes, no pretendemos afirmar que se cuenta con la fórmula inefable para modificarlas o manipularlas al antojo de nadie. Sino , de poner de manifiesto, que una actitud de frustración requiere de ayuda, porque se convierte en un curso, en una necesidad del participante.

Puede abordarse con el sujeto o grupo en cuestión y resolverlas con ellos. Esto demanda que si el ámbito laboral, las está generando, participe de dicho proceso. Clarificar lo que ni los involucrados en un curso de ventas - vendedores, jefes y empresario - conocen, es no dejar en sus manos lo que no saben ni que existe y que regula sus comportamientos laborales.

Y si los regula en forma contraria a sus verdaderas necesidades, sean ellos los que determinen liberarse de sus frustraciones o quedarse con ellas, si es el rol que prefieran jugar. Las ventajas que se ofrecen en la libre elección favorece en sí misma su propia educación permanente, independientemente de la empresa en que laboren en ese momento.

Lo que implica instarlos, motivarlos a generar sus propias acciones en pro de un camino trazado por ellos para su desarrollo y superación futura. Esta posición del manejo actitudinal, se orienta a resolver una situación problemática de elección conciente, en la que se está entregando el responsabilizarse de manera personal a cada participante, de su propio

proceso de educación permanente.

Se pone en manos de un hombre que es capaz de convivir socialmente y comprometerse consigo mismo y su sociedad, aunque de ello dependa la toma de decisiones que no favorezcan a la empresa misma, porque puede decidir marcharse de ésta.

Y aún así, le beneficia a la empresa, en tanto que es más sano para ambas partes. De ahí que una consigna, siempre promovida antes y durante la contratación de un curso de ventas, es notificarle al empresario que se trabajará de esta manera, de modo tal, que esté conciente del rol del instructor ante las situaciones conflictivas de su organización y personal, no esperando que se oculten o nieguen, ni mucho menos que se promueva unilateralmente la persuasión sobre las bondades inexistentes de la empresa.

Esta forma de trabajar en la práctica, se sustentará a través de la descripción de las técnicas que se emplean para lograrlo presentada en el siguiente inciso, los métodos y el manejo de los conflictos que se suscitan.

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.

5.5. MODELO DE CAPACITACION EN VENTAS.

DISEÑO DEL PROGRAMA Y CONTENIDOS. DISEÑO CONCEPTUAL DEL MODELO.

PERFIL DEL INSTRUCTOR METODOLOGÍA

El diseño del Programa y Contenidos del Modelo de Capacitación en ventas parte de los siguientes supuestos básicos:

- I. Para cada tipo y nivel , debe conformarse un programa específico.
- II. Independientemente del grado de información obtenida en un pre diagnóstico, debe de considerarse, (la metodología investigación participativa , no cocida así por nosotros), para determinar las necesidades del grupo específico y reorientarse los contenidos, propósitos etc.
- III. El manejo de la motivación y la frustración debe permear a los contenidos, en los casos, ejemplos y ejercicios.
- IV. El instructor deberá cubrir un amplio manejo de técnicas de frustración y evitar la contratransferencia. En los casos que el control de la situación haya afectado al instructor, deberá recibir dirección a distancia, que aplicará fidedignamente, para recuperar la consecución de objetivos.
- V. La sistematización de contenidos deberá ajustarse de la menor a la mayor complejidad en conocimientos; en habilidades deberá fomentarse primero la seguridad y la confianza en el uso de técnicas y herramientas, incrementando gradualmente el nivel de exigencia en su desempeño. En las actitudes se fortalecerá primero a la desaparición de actitudes negativas y se continuará con el desarrollo de actitudes favorables.
- VI. Se mantendrá un clima abierto y libre a las expresiones de los conflictos que se generan en el trabajo. No se negarán.
- VII. Se identificarán permanentemente las aptitudes de los vendedores conforme al desempeño que exhiban en el uso de técnicas y herramientas.
- VIII. Se instará a la aplicabilidad de lo que se ve en el transcurso del curso y se evaluarán los resultados y convenciencias en el grupo.
- IX. Debe permitir que un nivel ocupacional de vendedores tipo, abarquen , el equivalente en experiencia , de por lo menos de tres a cinco años.

MODELO DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS.

El siguiente modelo es una propuesta técnica, compuesta por los cursos que conforman un nivel ocupacional específico de ventas. El nivel se adecua al tipo de venta que trata.

Constituye un plan formativo al puesto o función específica de ventas. Así mismo, tiene la flexibilidad para poder cambiar los cursos/modulos a cubrir, de acuerdo a las necesidades reales del grupo de ventas a capacitar.

Es decir, que el modelo propone una serie de conocimientos, que por su complejidad e importancia se van desarrollando. Y si alguno de ellos, detecta que están cubiertos los contenidos, se puede continuar con el siguiente.

Del mismo modo, esta flexibilidad, nos sirve para acordar, según las necesidades identificadas por los empresarios, o jefes qué eventos irán primero dentro del programa a ejecutar.

Tales cambios siempre son asesorados de forma que se hace hincapié en las posibilidades reales de cambiar la secuencia de los cursos, su conveniencia y las desventajas, dependiendo de los resultados deseados por la empresa. Ello no es obstáculo, como para señalar los casos, en los que no procede mover alguno de los cursos y su justificación técnica.

Por ejemplo, el vendedor Junior, en todos los casos deberá iniciar con el curso con la misma denominación y no podrá cambiarse por ningún otro, dada la naturaleza de los contenidos para un nuevo vendedor que requiere de seguridad, confianza y mucha motivación, así como de los elementos básicos de ventas (entiéndase herramientas, conocimiento del proceso técnico etc.).

Una vez tomado este curso, podrá tomar, por recomendación nuestra, los dos siguientes eventos: Técnicas Efectivas de Cierre de Venta y Técnicas de Negociación Asertiva en Ventas, si los objetivos señalan que debe comenzar a desempeñarse con resultados concretos en su trabajo.

Posteriormente, podrá irse especializando en su área y puesto y los subsiguientes cursos, acorde a su situación personal y empresarial, podrán irse administrando, con la finalidad de mantener una gran dosis de motivación y especialización en las áreas interrelacionadas en ventas.

Lo mismo sucede con los demás niveles de ventas del modelo propuesto. Los tipos de ventas, mostrador, piso etc, vienen caracterizados en cada nivel de programa de cursos propuesto. Lo interesante de este modelo, aparentemente sencillo, es que se ha constituido, bajo esta misma óptica, para giros mercantiles comerciales en los que se ha aplicado como son: zapaterías, joyerías, venta de equipo industrial, venta de electrodomésticos y enseres del hogar, venta de equipo y consumibles de cómputo, telefonía celular, muebles, abarrotes, tiendas de conveniencia, servicios de mensajería, servicios de limpieza, artes gráficas, venta, renta y reparación de maquinaria para la construcción, construcción en general, venta de aparatos y zapatos ortopédicos, servicios médicos, venta de servicios de laboratorios, venta de seguros, venta de productos bancarios, venta de productos financieros, venta de servicios de cámaras y asociaciones, venta en tiendas departamentales, ferretería, material eléctrico, venta de instalaciones de alambrado, etc.

Las adecuaciones del modelo , se efectuaron en campo, investigando sus particularidades y se han confeccionado los cursos con casos de los mismos giros, información técnica etc.

En este último aspecto, la información técnica, es un curso específico sobre el " Conocimiento del Producto" , que debe de incluirse en el modelo. No obstante, los empresarios, descartan este apartado, aunque se incluye per se, en los contenidos del programa, sabiendo el instructor que debe proporcionar esta información.

Lo que varía en esos casos es la forma como se construye la información técnica a partir del contenido teórico del curso de ventas. En otras palabras, se aplica la información si se están formulando los argumentos de ventas u objeciones para que el vendedor tenga los elementos reales con los que trabajará, y esto no limitó que se proporcionaran. Inclusive con la ayuda, e investigación que los mismos participantes realizan, se obtiene la información de primera mano.

De esta forma se resuelven las limitaciones que puedan existir ante la negativa de impartir curso de conocimiento del producto, que los empresarios lo perciben más que como una necesidad, como un curso extra en el que gastaran más de lo debido.

A continuación se presenta el esquema o estructura del modelo (235):

" VENDEDORES JUNIOR

- El vendedor Junior.
- Técnicas Efectivas de Cierre de Venta.
- Técnicas de Negociación Asertiva en Ventas.
- Automotivación y el cambio del Vendedor Consultivo.
- Relaciones Humanas en Ventas.
- Incrementando las Ventas en Temporada Baja (época de crisis).
- Taller de Ventas y Servicios con Calidad.
- Planeación de la Estrategia Comercial Individual en la Venta Organizada: identificación de las oportunidades de negocios en la Venta.
- Presentaciones Ejecutivas de Ventas para Clientes de Clase Mundial.
- Habilidades de Comercialización.
- PNL para Vendedores.
- Comunicación Efectiva en Ventas.
- Las ventas Consultivas para Mujeres Ejecutivas.
- Actualización del Vendedor Profesional.
- El Vendedor Profesional de Productos y Servicios.
- El ejecutivo de Comercialización en las Organizaciones de clase mundial.
- Venta Profesional de Servicios.
- Liderazgo en Ventas para el Siglo XXI.

VENDEDOR SENIOR

- El vendedor Senior.
- Técnicas Efectivas de Cierre de Venta.
- Técnicas de Negociación Asertiva en Ventas.
- Automotivación y el cambio del Vendedor Consultivo.
- Relaciones Humanas en Ventas.

- Incrementando las Ventas en Temporada Baja (época de crisis).
- Taller de Ventas y Servicios con Calidad.
- Planeación de la Estrategia Comercial Individual en la Venta Organizada: identificación de las oportunidades de negocios en la Venta.
- El ejecutivo de Comercialización en las Organizaciones de clase mundial.
- Actualización del Vendedor Profesional.
- Excelencia en la Venta de Productos y Servicios.
- El Vendedor Profesional de Tiendas de Autoservicio.
- Presentaciones Ejecutivas de Ventas para Clientes de Clase Mundial.
- Actualización en Ventas Ejecutivas de Alto Nivel.
- Venta de Alto Nivel para Servicios.
- Negociación Asertiva en ventas para Vendedores Senior.
- Negociación y PNL para Vendedores.
- PNL para Vendedores.
- Vendedor de Clase Mundial.
- Motivación para el Vendedor Consultivo.
- Taller de Mercadotecnia I.
- Taller de Mercadotecnia II.
- Comunicación Efectiva en Ventas.

FORMACION DE LA FUERZA DE VENTAS

- La capacitación de la Fuerza de Ventas.
- Formación de Instructores Internos en Ventas con PNL.
- Formación de Instructores Profesionales en Ventas.
- Comunicación Efectiva en Ventas.

DEMOSTRADORAS/PROMOTORAS.

- Formación Profesional de la Demostradora-Vendedora en Piso de tienda de Autoservicio.
- Relaciones Humanas en Ventas.
- Supervisión de Ventas.

VENTAS DE TIENDA/SUCURSAL

- Taller de Ventas de Piso y de Mostrador.
- La formación del Encargado de Tienda Sucursal.
- La Formación del Vendedor de Tienda (mostrador).
- Desarrollo de creatividad para Vendedores de Piso de Mostrador.
- Telemarketing para Vendedores de Piso y de Mostrador.
- Manejo de la publicidad para Vendedores de Piso y de Mostrador.
- Publicidad para Vendedores de Piso y de Mostrador.
- Comunicación Efectiva en Ventas.

VENTAS POR TELEFONO Y TELEMARKETING.

- Telemarketing efectivo de Productor y Servicios.
- Ventas por Teléfono
- Telemarketing para Secretarias-Jefe de Oficina.
- Primer Contacto y Ventas por Teléfono.
- Telemarketing Acelerado.
- Comunicación Efectiva en Ventas.

ADMINISTRACIÓN VENTAS.

- Actualización y Desarrollo Secretarial para la secretaria de ventas.

- Administración del Departamento de Ventas.
- Relaciones Humanas en Ventas.
- Comunicación Efectiva en Ventas.

GERENCIA VENTAS.

- Estilos Efectivos de Liderazgo para Jefes de Ventas.
- Taller de Servicio con Calidad: Una Estrategia de Competitividad.
- Satisfacción del cliente: "Un sistema de vida empresarial en las organizaciones de hoy".
- Liderazgo en Ventas Profesionales.
- Supervisión Global de ventas.
- Control del Departamento de Ventas.
- PNL en la integración de Equipos Autodirigidos.
- Taller de Mercadotecnia I.
- Taller de Mercadotecnia II.
- Formación de Jefes y Gerentes de Ventas en el manejo del personal de ventas.
- Comunicación Efectiva en Ventas.
- Diplomado Gerencia en Ventas.

ÁREA DESARROLLO HUMANO EMPRESARIAL

- Integración de Equipos de Trabajo.
- Telemarketing para Operadora.
- Excelencia Profesional para Secretarías y Asistentes de Dirección.
- Superación Personal y Cambio de Actitudes Productivas.
- La Profesionista Ejecutiva en el momento actual.
- Calidad Humana y Servicio con Calidad.
- Como manejar las actitudes que nos causan problemas en el trabajo.
- Administración del tiempo.
- Cambiar para competir mejor.
- Desarrollo y Superación Personal.
- Técnicas de Creatividad.
- Técnicas de Asertividad.
- Técnicas de Comunicación Efectiva.
- Comunicación y Comportamiento Humano."

Como se aprecia el modelo abarca los tipos de ventas y tiene la posibilidad de ampliarse el modelo, en aspectos específicos. Una modalidad, que se incluye en todos los cursos por nivel es la orientación hacia la mujer. Por ejemplo , las Ventas de Clase Mundial para Mujeres. Y esto como consecuencia de la demanda específica del perfil femenino en nuestros días, porque se abordan puntos sobre el acoso sexual de compradores, corrupción en compras y otras situaciones que habrán de manejarse.

Cabe hacer una anotación esclarecedora a este modelo, no se pretendió conformar un programa escolarizado, es decir un programa educativo de vendedores como institución tipo escuela.

(235) retomado de Vanguardia Empresarial Consultoría y Capacitación S.C ,Presentación de Servicios, folleto promocional. México, 1997, págs. 5

En otro sentido, no es una escuela de vendedores. En estricto apego a la capacitación, se pretendía ofrecer una opción de formación, de capacitación laboral, circunscrita a los tiempos normales de los cursos, con todas sus características.

No se pretende cubrir los vacíos de la formación escolarizada, de ninguna forma, sino dotar de los conocimientos, habilidades y actitudes en un puesto de trabajo específico y que el vendedor supiera , práctica y teóricamente ejercer la función de ventas de forma integral. El riesgo que podía enfrentar un vendedor así formado, sería el contratarse en una empresa que no le permitiera ejercer ni todos sus conocimientos, ni todas las funciones por su tamaño , Pymes, por su tipo de liderazgo etc.

Pero esos son factores que no pueden ser controlados desde un punto de vista de conformación del modelo, sino que representaban un campo de elección personal del mismo vendedor al decidir contratarse en una empresa así.

La experiencia nos demostró que ningún contenido ha salido sobrando, que en el peor de los casos, las empresas delimitaron el número de cursos, según la especialización que desearon para su personal. De manera personal, los vendedores que comprobaron sus beneficios, han manifestado siempre su disponibilidad para continuar su preparación. Y esto no nos remite necesariamente a que siguieran comprando estos cursos en específico, sino a autoformarse, aún después de los cursos.

Hemos comprobado la gran cantidad de vendedores, que se perfilaron a la autoenseñanza, al fortalecimiento de la lectura, como hábito no en práctica, y han superado en mucho a los mismos instructores en esta área actualizándose y por supuesto, con mejores ingresos.

En cuanto al Perfil del Instructor, este modelo nos exige un instructor con cualidades y aspectos bien diferenciados.

Entre otras, en sus funciones genéricas (236) deberá:

- a. Diagnosticar las necesidades de capacitación en ventas de cada grupo, de manera permanente durante todo el evento.
- b. Elaborar y ejecutar el programa de capacitación y/o eventos y proyectos específicos acorde a las necesidades manifestadas por el grupo.
- c. Diseñar y elaborar los materiales didácticos, manuales, guías necesarios para cada evento.
- d. Ejecutar la instrucción y/o presentación requerida dentro de los lineamientos de capacitación.
- e. Evaluar los resultados de los eventos realizados dentro de los lineamientos de capacitación.
- f. Desarrollar los manuales de capacitación según el tipo de Cliente y necesidades específicas.

- g. Diseñar y desarrollar material didáctico adecuado al evento aprovechando los recursos y apoyos que ya existan.
- h. De sarrollar las habilidades de exploración y de la entrevista exploratoria, problem solving y human relationships.

Requerimientos.

a) Habilidades:

- **Escolaridad:** Pasante de Relaciones Comerciales, Mercadotecnia, Pedagogía, Psicología , Pedagogía y Administración con experiencia de 3 años en Instrucción y Ventas.

- **Conocimientos especiales necesarios:** Instructor de Capacitación, conocimiento en Canales de Distribución Tiendas de Autoservicio y Departamentales. Mayoristas y minoristas. Cómputo (Word, Excel, Power Point, Corel Draw, Foto Shop etc) Mercadotecnia y promoción.

- **Especiales:** Habilidades de Entrevista exploratoria , manejo y conciliación de conflictos interpersonales e interorganizacionales y motivación.

- **Idiomas:** Español.

- **Experiencia:** 3 años en puesto similar.

- **Capacitación Requerida:** Motivación, Administración de Capacitación, Técnicas de Instrucción y pedagógicas. Promoción. Psicología Industrial. Análisis de problemas y toma de decisiones de Maier.

- **Iniciativa:** Motivar al grupo a la solución de problemas dentro de los procedimientos de trabajo equilibrándolos con las necesidades del participante y cliente con la vocación de servicio.

b) Esfuerzo.

- **Mental y/o Visual:** Se requiere un esfuerzo constante y que le guste la función para coordinar todas partes del proceso así como todas las actividades de todo el personal involucrado. Manejo de stress y depresión, apatía o letargo que entorpecen la función.

- **Físico:** El trabajo exige soportar las presiones de tiempo ante las adversidades y lograr que los objetivos se cumplan al 100%. conciliando diferencias, conflictos y oposiciones en la empresa, responsabilizando al participante y empresa de sus atribuciones y obligaciones.

c) Responsabilidades:

- **Dirección de Personas:** Ninguna directamente.

- **Trámites y Procesos:** Directamente de los errores que pueden afectar la consecución de la cobertura de necesidades detectadas en los grupos y clientes.

d) Condiciones de Trabajo

- **Ambiente:** Localización en oficinas estable y en desplazamientos a empresas para capacitar a clientes con variaciones e impredecibles a nivel nacional.

e) **Riesgos**

- **Accidentes de Trabajo:** Ninguno.
- **Enfermedades Profesionales:** Estrés.

Perfil del Puesto.

- a) Generales:** > **Edad:** 26- 50 años > **Estado Civil:** Soltero(a)
> **Sexo:** Indistinto > **Estatura:** Indistinta

b) Rasgos Físicos Deseables: Excelente presentación. Voz modulada y controlada. Ademanos y lenguaje corporal controlado. Estilo de risa suave a normal. Tono de voz agradable a todos o atractiva. Postura recta y ritmo de movimientos activos , llenos de energía. Compleción delgada a normal. Pulcritud. Peinado y vestido de clásico moderno a vanguardista.

c) Características psicológicas deseables: Actitud positiva y motivante capaz de retransmitirla a otros. Jovialidad en su trato, respetuoso en su forma de dirigirse a los demás (propiedad). Alto nivel de empuje y de relación (habilidades de socialización), con fuerte orientación a metas. Ordenado. Con actitud orientadora a la solución de problemas frente a retos y áreas de Oportunidad. Progresista. Con capacidad de aprendizaje, ganas de seguir aprendiendo siempre. Hábitos de lectura y actualización.

Por lo que se refiere a los conocimientos y habilidades específicos, se plantean las necesidades de que el instructor cuente con:

1. Informado sobre las tendencias internacionales.
2. Informado sobre los esfuerzos de comercialización de los giros a trabajar (promoción y venta de competidores en el campo).
3. Conocimiento de la materia de ventas en todos los niveles que se ofrecen los cursos de ventas.
4. Conocimiento de los retos y desafíos que enfrenta México.
5. Contar con un dominio práctico de las ventas , sea preferentemente vendedor.
6. Poseer cultura informática y utilizarla.
7. Poseer características a nivel consultor e investigador en comercialización y ventas.(Usar y dominar metodologías de trabajo e investigación).
8. Habilidades de comunicación Interpersonal efectiva.
9. Dominio del proceso técnico de ventas tanto en su parte de planeación como de ejecución.

10. Conocimientos de Mercadotecnia, Administración, psicología y ventas.
11. Contar con los reconocimientos como instructor certificado. (Haber cursado el Programa Fori o Formación de Instructores).
12. Dominar las técnicas maieranas y otras psicológicas para la conducción del grupo.
13. Conocimientos de las técnicas didácticas y de instrucción en ventas.
14. Desempeñar el rol del instructor no reproductor del sistema.

Como se ve, el perfil del instructor exige que se cambien aspectos de la instrucción tradicional. Y se profile más a tareas de investigación y resolución de necesidades, no sin antes contar con conocimientos del área.

Esto puede parecer extenso si se piensa que la labor de capacitación, es más simple de lo que se pretende. De hecho ese, es el punto que se objeta. No puede ser tomada a la ligera, e intervenir en ella sin asumir un rol de trabajo definido y serio.

Las posibilidades de caer en la lista de reproductores del sistema, y no construir un mundo o los medios para una mejor forma de vida son todas. Queda la firme intención, de asegurarse un lugar en la enseñanza, que proporcione alicientes verdaderos, tanto al instructor que se le permite ser un investigador social, como al participante de un curso, de elegir y actuar en consecuencia para crear las condiciones de vida diferentes.

Este perfil, no es un perfil acabado, de hecho constituye un conjunto de lineamientos, transformables, según las expectativas del grupo. De ahí que cabe la posibilidad de recibir retroalimentación del grupo de capacitación en ventas, cuando se aplican dinámicas, diseñadas con ese fin, para determinar el perfil del instructor, que el mismo grupo espera tener y con el que trabajará acorde a sus necesidades.

Los siguientes, son ejemplos de las dinámicas (247) retomadas textualmente, en las que el perfil del instructor, es diseñado, por las necesidades y expectativas del participante y sirven de base para la actuación del instructor en un curso. Y son estas técnicas, las que construyen y reconstruyen nuestra intervención:

(236) retomado de Vanguardia Empresarial Consultoría y Capacitación S.C, Manual de Organización, México, 1997, págs. 305

(247) John W. Newstrom y Edwuard E. Scannell en su libro 100 Ejercicios para Dinamicas de Grupos, Una estrategia de Aprendizaje y Enseñaza, Edit. Mc Graw Hill, págs 215, pp 1-92 las agrupa bajo la denominación de dirección del aprendizaje. Pp.1-5

Ejemplo 1.
Funciones de un instructor

Objetivo:

Llegar a un entendimiento entre el instructor y el participante en cuanto a la función que se pretende desempeñará el instructor en la sesión.

Procedimiento:

Al comienzo de la sesión, invite a los participantes a que expresen ante el grupo las diversas funciones, actitudes y comportamientos que esperan (o desean) les presente el instructor. Enumérelas en un pizarrón o un rotafolios. Luego confróntelas con una lista ya preparada de las funciones que usted pretende para esa sesión. Luego haga coincidir o reconcilie las dos listas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué esperan en esta sesión que no esté incluido en lo que les presento? ¿En qué se basan sus expectativas? (por ejemplo, experiencia en estudios anteriores, aspiraciones).
2. ¿Qué pretendo presentarles que ustedes no esperaban?
3. ¿Prevén algunos problemas al reconciliar sus expectativas con mis planes? En tal caso, ¿qué podemos hacer ustedes o yo para evitar esos problemas?

Materiales requeridos:

Hoja impresa o transparencia con una lista de las funciones esperadas del instructor.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Ejemplo 2.
Funciones de un instructor (facilitador)

1. Pone en tela de juicio modos de pensar.
2. Capta los pensamientos de los participantes, y los anota para todos.
3. Hace resúmenes.
4. Comparte ideas.
5. Distribuye material impreso.
6. Sirve como modelo.

7. Plantea preguntas.
8. Orienta los debates.
9. Vuelve a expresar ideas.
10. Hace crítica constructiva.

Conforme se desarrollan estos ejercicios, la información vertida por el grupo indicará la dirección en que se asumirán las funciones y se incorporarán al plan de trabajo en la investigación, por un lado, y por otro facilitará la conducción del mismo.

Creo que una de las contribuciones importantes, radica en la desmistificación del papel del instructor, tanto a los ojos del participante como del mismo instructor. Y no condiciona o determina líneas preconcebidas, sino permite explorar nuevas formas de acción no pensadas. De ahí que se retomen todas las aportaciones técnicas, que nos proyecten a nuevas formas de trabajo.

Con respecto a la Metodología en el diagnóstico, ya comentado en este capítulo inciso, 1,2 y 3, podemos agregar, muy en específico, la necesidad metodológica del diagnóstico frente al grupo, ya al inicio de un curso. Por todo lo que se ha comentado.

Inicialmente, se partió de las técnicas, dinámicas de grupo, (237) con las que comenzamos a identificar esta necesidad y que paulatinamente fuimos incorporando como base metodológica la investigación- acción, inclusive de forma complementaria.

Ejemplos de esta forma de trabajar las encontramos en los siguientes, iniciales ejercicios sobre la dirección del aprendizaje:

Ejemplo 1. La carta preliminar

Objetivo:

Relacionar las necesidades de los participantes con los objetivos del programa.

Procedimiento:

Entre dos y cuatro semanas antes del comienzo de un seminario o curso para supervisores y gerentes, se envían cartas al supervisor inmediato a cada uno de ellos, en donde se le pide contestar una sola pregunta: "¿Cuál es la necesidad más importante para el desarrollo de esta persona?"

Como segundo paso, se pide a los participantes responder por escrito, durante la primera hora del programa (o de la sesión preparatoria): 1) "¿Cuál es su necesidad más importante de desarrollo?" y 2) "¿Cuál cree su jefe que es la necesidad más importante de desarrollo para usted?"

(237) John W. Newstrom y Edwuard E. Scannell en su libro 100 Ejercicios para Dinámicas de Grupos, Una estrategia de Aprendizaje y Enseñanza, Edit. Mc Graw Hill, págs 215, pp 1-92 las agrupa bajo la denominación de dirección del aprendizaje. Pp.1-5

Opciones:

1. Se puede dar retroalimentación a los participantes sobre una base individual, en vez de colectiva. Este procedimiento sirve para acrecentar el efecto del proceso.

2. Se debe pedir a los participantes y a sus jefes lleven a cabo el proceso por anticipado, incluso con un comentario personal de sus percepciones. Esto tiene las ventajas de un alistamiento del participante con grandes probabilidades. La desventaja inherente es la posibilidad de que no todas las parejas, de supervisor y subordinado, concluyan el proceso con seriedad y con anticipación.

3. Con base en la retroalimentación colectiva, se puede modificar el tiempo asignado a los diversos temas del seminario a fin de que vaya más de acuerdo con las necesidades del grupo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué tan similares o diferentes son las percepciones de las propias necesidades del participante respecto a las de su supervisor?

2. ¿Por qué difieren las percepciones de algunos de los asistentes de las de su jefe?

3. ¿Por qué difirieron las percepciones de sus propias necesidades para algunos participantes con respecto a lo que piensan de las percepciones de su jefe?

Materiales requeridos:

Un formato de carta dirigida a los jefes, una para que la llenen los participantes y rotafolios para anotar los resultados.

Tiempo aproximado requerido:

Alrededor de 10 minutos para que los participantes llenen sus formularios; 10 a 20 minutos para captar percepciones orientadas a la adiscusión y anotación de los resultados del grupo.

Fuente:

Se atribuye a Ken Hall y Ray Higgins de Armour - Dial.

Ejemplo 2. Olvidese de todo

Objetivo:

Imbuir en la mente de los participantes la necesidad de dedicar todas sus energías al seminario, excluyendo todas las preocupaciones del trabajo y personales.

Procedimiento:

Prepare una hoja impresa con instrucciones similares a las que se reproducirán a continuación. Distribúyala entre los participantes desde el inicio del seminario, unos 15 minutos antes del material de introducción.

Déles suficiente tiempo para que "vacíen" sus pensamientos y sentimientos en el papel. Entregue un sobre a cada persona para que pueda guardarl el formulario, cerrar el sobre y escribir su nombre. Luego, recoja los sobres como prueba simbólica adicional de que los participantes "hacen a un lado" sus problemas durante todo el seminario. Después, casi cuando vaya a concluir el programa devuelva los sobres a los participantes. (En este momento, quizá desee preguntar si alguien quiere "hablar de" sus problemas con otro o si desean "guardarse" sus propios problemas).

1. Después de este ejercicio aparece un ejemplo de lo que les puede decir.
2. Los ejemplos de los pensamientos que podrían tener incluyen:
 - a) Preparar un presupuesto para el año próximo.
 - b) Comparar un regalo de aniversario para la esposa.
 - c) Hacer una reservación de avión para las vacaciones.
 - d) ¿Qué se puede hacer con el proyecto XYZ?
 - e) Visitar a tía Susy ahora que está en la ciudad.

Opciones:

En grupos pequeños y cuando ya se ha establecido un alto grado de confianza (o como medio para ganarse la confianza) se podría llevar a cabo este procedimiento de manera oral. Después, el instructor y los participantes tendrán más conciencia de la introducción de estos pensamientos en los debates subsecuentes.

Materiales requeridos:

Una hoja impresa y un sobre por participante para distribuirlos.

Tiempo requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Por ultimo, en cuanto a la metodología, vale la pena que se señalen; dentro del marco teórico de Norman Maier, ya mencionado, las técnicas que datan de soporte a ala estructura del curso y a su conducción favorable en los grupos de ventas. Nos referimos a las formas para "combatir" la frustración. En especial la catarsis, y el consejo, como las denomina su autor (238).

Se pueden seleccionar varias técnicas, y usarlas de forma combinada. Todo depende de las necesidades individuales y del grupo. Se sugiere que se trate de identificar oportunamente, a modo de prevenir, y no reaccionar desfavorablemente hacia estas reacciones. La ira puede ser una manifestación del participante de su frustración y debe entenderse como que requiere ayuda. Los comportamientos de descontento, verbalizados en el grupo, las amenazas, la terquedad etc, son solo algunos indicios, vitales a considerar por el instructor.

La aceptación de estas manifestaciones del comportamiento, corrigen más la frustración. Modificar la situación que produjo la frustración, es lo deseable, el rechazo la agrava. Evitar castigar, con reclamos o disciplina autoritaria, ayuda a amortiguar la fuerza de las mismas. Aceptar a una persona agresiva resulta difícil, porque muchos tienden por consecuencia a querer limitar y castigarlo. Es importante hacer sentir a la persona aceptada para que pueda corregir situaciones pasadas.

Entre las técnicas empleadas, tenemos: La catarsis, Aconseja. Por otro lado, tenemos que la empatía, resulta ser efectiva en la utilización de esta última, si se aplica dejando de lado: Negación de los sentimientos, la respuesta filosófica, Consejo, Preguntas, Defensa de la otra persona, Psicoanálisis de aficionado.

La utilización de la empatía, con otro enfoque, menos comercializador, contribuye a la expresión de los sentimientos, y ayuda enormemente al tratamiento de la frustración.

"Una respuesta de empatía (un intento para sintonizarse con los sentimientos de la otra persona): "Vaya, me parece que fue una experiencia penosa. ¡Debió ser muy difícil verse sujeto a un ataque de esa naturaleza delante de otras personas, sobre todo después de estar bajo tanta presión!" (239)

Estas técnicas son muy amplias y no es nuestra intención profundizar en ellas, solo en la medida que se incluyen como parte de la metodología necesaria a nuestro trabajo. La formación en ellas ha sido un elemento importante en la conducción de grupos.

Inclusive, se nos ha presentado el hecho, que los instructores que han carecido de éstas, en grupos con fuertes dosis de frustración, presentan problemas en la conducción y logro de sus objetivos. Y se manifiestan anomalías y desviaciones, confusiones y hasta apreciaciones opuestas de su trabajo en capacitación, teniendo que intervenir, en ocasiones posteriores con estos grupos para manejar tales situaciones.(240)

(239) Faber Adele y Mazlish Elaine, Cómo Hablar para que los niños escuchen y cómo escuchar para que los niños hablen, Edición, Grupo Editorial Diana, México 1998, págs 262. pp.22
(240) Experiencias de Vanguardia Empresarial ante Camaras y Asociaciones.

En estos casos, la dirección a distancia, no fue posible, porque el instructor, no comunicó los problemas que enfrentaba con el grupo, hasta que concluye el grupo, el instructor sale del escenario de la capacitación, y el seguimiento del curso por parte del despacho, o personal, para ser más exacta, identifica la situación problemática.

Las reacciones de los instructores, la negación en principio, es el elemento más frecuente de la falta de habilidad práctica en el manejo de estas técnicas. Otro elemento lo es la evasión, al argumentar intelectualmente el conocimiento de las mismas técnicas, y atribuirle al grupo, su carencia profesional al conducir un grupo.

Se requiere de una amplia disponibilidad para aceptar este hecho. De forma supersticiosa, otros instructores, la atribuyen a "causas externas de este planeta", buscando recetas en cuestiones de psicología trascendental o parapsicología. (Esta observación es mía). Que sin más , revelan la naturaleza y rol del instructor, ya comentado.

Existen por otro lado, otras dos técnicas, también de Norman Maier, que nos permiten el manejo de la frustración, articulada a los factores laborales que la provocan. Una de ellas es la identificación y manejo adecuado de la moral, y la otra la solución de problemas.

Los principios básicos de este modelo, en la solución de problemas (251), sin querer sobresimplificarlo, solo ilustrarlo, a partir de la causalidad de la conducta señalado, son los siguientes:

1) Localizar sólo un objetivo para determinar realmente cuál es la situación problemática, dejando claro que el problema u obstáculo es parte de la situación. Ya sea que el obstáculo esté personificado, formará parte de la situación.

Para ello se deberá efectuar exploración, actitud de investigación totalmente abierta. Que permita el planteamiento de la situación. La entrevista exploratoria, será de gran utilidad en este renglón.

2) Presentar situación problemática, no en términos de conducta. Señalar los obstáculos que impiden el logro de los objetivos.

3) Plantear la situación problemática, sin implicar una solución o dirección del pensamiento, ni una elección entre una u otra alternativa.

4) Expresar la situación problemática en términos de interés mutuo, de lograr los objetivos planteados. Y lo que sucede cuando no se logran esos objetivos.

5) Respetar el área de libertad y facultad del tomador de decisiones entre el grupo o fuera de él, y las alternativas de solución viables acorde a esto.

(251) García Mendez Jaime , Schwartzman Kaplan, Jacobo , Solución Problemas y Toma de Decisiones, Edic.Cconsultores en Dirección Mexico 1983. 78 PAGS.

6) Compartir con los tomadores de decisiones y con los subordinados o compañeros de equipo, así como la gente involucrada en el fenómeno, toda aquella información que permita el planteamiento efectivo.

La entrevista exploratoria (252), ayuda técnicamente a reportar los casos de frustración y poner en claro la orientación del pensamiento que asuman las personas. Contribuyendo esto a aminorar frustración, y desarrollar las habilidades de escuchar del instructor, en su caso.

La entrevista citada, como tal, cuenta con los lineamientos, que pueden excluir o incluir, según las capacidades y habilidades del instructor, en formas no psicológicas o clínicas, del manejo de la frustración. Lo que permite promover actitudes de solución de problemas, sustituyendo las manifestaciones de conducta frustrada por motivada.

También, se articula, dentro del sistema maierano, el método de decisión en grupos, en el cual los involucrados opinarán, dentro de su área de libertad, las alternativas de solución acordes a la situación problemática, planteada.

La toma de decisiones en grupo (253) a partir de la definición de la situación problemática, los involucrados en la toma de decisiones, analizan las alternativas para la selección de una de ellas, su implementación de acuerdo en el grupo.

Asegurándose de que aquéllos que deben ejecutar la decisión están implicados de alguna forma, de manera que estén de acuerdo con ella.

Las relaciones dentro del equipo se fundamentan en la confianza. En la toma de decisiones no debe estar todo el equipo cuando la decisión atañe a dos o tres personas. En este caso, se reúnen éstas, toman la decisión y después la comunican. Así, se agiliza por un lado la toma de decisiones y por otro se incrementa la confianza de los miembros.

Es posible implicar a la gente de una forma limitada dentro del marco de unas consultas o una sesión informativa, pero no necesariamente dentro de una situación para la toma de decisiones. Esto ahorrará tiempo al decisor, que sólo deberá tratar con un número determinado de personas, (con quienes sean fuente de información), con lo que podrá evitar reuniones largas y comprometidas.

Hay tres niveles o clases de implicados en la toma de decisiones:

Directamente implicados: Se trata de la persona o personas que toman la decisión. La implicación directa es apropiada cuando los individuos involucrados son los que después estarán encargados de la ejecución (sea cual sea su posición jerárquica en la institución).

(252) García Mendez Jaime, Schwartzman Kaplan, Jacobo, Solución Problemas y Toma de Decisiones, Edic. Consultores en Dirección Mexico 1983. 78 PAGES.

(253) Maier, Norman, Toma de Decisiones en Grupo, Biblioteca de las Ciencias de la Administración, Edit. Trillas, Mexico 1980. 243 pags. PP-99-129

Consultados: Puede darse cuando existen varias personas que poseen experiencia o información valiosa sobre la cuestión que debe ser objetivo de la decisión, pero no están directamente envueltas en la puesta en práctica. En las situaciones en las que el problema es complejo, o la información especialmente sutil, será necesario implicar a las fuentes de información de una forma más directa y completa que en otras situaciones.

Informados: A menudo puede ocurrir que en el equipo o fuera de él haya alguien que, a pesar de no tener ninguna información nueva o especial que dar, ni tener que participar en la implementación, conviene que esté al tanto de la decisión que se ha tomado. El hecho de informar a un determinado miembro del equipo sobre la decisión que se va a tomar puede también ser muy útil, puesto que permite comprobar si realmente esta persona debe o no quedar implicada de alguna forma.

Es necesario que exista siempre una persona que sea el director del proceso de decisión. Es muy conveniente que esté identificada desde el principio como aquél que se ocupa de asegurarse de que la decisión se toma dentro del tiempo acordado.

Así, como paso final al proceso de toma de decisión, debemos tener en cuenta que:

- Deberán establecerse siempre unos plazos de manera que la gente sepa cuándo debe esperar la decisión.
- Siempre hay que atribuir a una persona el papel de manejar el proceso de toma de decisión.

Esta metodología para la toma de decisiones puede usarse siempre que quiera manejar un problema, organizarse y tomar una mejor decisión.

Aunado a lo descrito, concatenamos la parte que se refiere a la moral dentro de la empresa, pues su incidencia en la formación de actitudes ha sido señalada por Maier.

Este autor, siguiendo a Allport, ha definido la moral ... " ...como una actitud individual en un esfuerzo de grupo. 1) que el individuo debe poseer convicciones firmes que le hagan pensar que merece la pena vivir la vida, de la forma que tenga la energía y la confianza de encararse con el futuro; 2) que debe tener conocimientos del trabajo encomendado a fin de que conserve o incremente su conjunto de valores; 3) que sus valores deben estar en completa concordancia con los de su grupo, y 4) que debe haber una coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos." (254)

La moral tiene distintos niveles, desde el entusiasmo entendido como el valor más alto, y la apatía como el más bajo, porque implica una completa ausencia de esfuerzo, incluso el de defensa personal. Un aspecto de la moral de los individuos, es la actitud hacia su empresa.

(254) Maier, Norman, Toma de Decisiones en Grupo, Biblioteca de las Ciencias de la Administración, Edit. Trillas, México 1980. 243 pags. PP.77-97

Todo grupo posee una moral que favorece o no el logro de sus objetivos. Son tres las condiciones que afectan a la moral: a) el grado en que los miembros de un grupo tienen un objetivo que pueda ser alcanzado, mostrando cooperación, este objetivo debe satisfacer las necesidades que se consideran importantes por cada miembro.; b) los miembros se ayudan unos a otros y c) el éxito individual se considera como un triunfo del conjunto.

La motivación, hace que los miembros se dirijan hacia los objetivos a través de un "esfuerzo sostenido", de forma que no se pierde de vista su objetivo, ni en la adversidad.

Las opiniones que reflejan las actitudes de los empleados expresarán la naturaleza del trabajo, el trato recibido y su posición con respecto a los demás.

Maier ha encontrado que los comportamientos de la supervisión, jefes, gerentes etc, inciden en la productividad y en la moral del grupo. De ahí que sea del interés, desde el diagnóstico, identificar cómo es esa conducta de supervisión, trato de los jefes y sus actitudes hacia sus empleados.

Los grupos de ventas, pueden mostrar diferencias en la cantidad de autoridad y responsabilidad que deseen asumir, o las que les apliquen sus jefes. La demanda de una continua atención a sus personas y problemas, es típico. Una buena supervisión, influye como un factor de moral alta, de menos frustración, porque el mismo jefe o empresario, emplea el consejo y la habilidad de escuchar, así como la toma de decisiones que competen a la eliminación de situaciones problemáticas.

Existen situaciones problemáticas que afectan a la moral en las Pymes cuando existen favoritismos o concesiones especiales. Esto lo hemos constatado entre vendedores, quienes se niegan a los esfuerzos adicionales en el grupo de trabajo, manifestando inconformidad. Tampoco es el objetivo en profundizar en la moral y las acciones que deben tomarse para aumentarla. Lo que rescatamos, es el hecho de atender vendedores con una motivación tan baja que, incluso han perdido el respeto a sí mismos.

Su colaboración es nula y las normas impuestas de forma arbitraria, producen más molestias que efectos positivos. Trabajar con un grupo así, constituye un esfuerzo de instrucción mayor, una investigación acción más comprometida y un manejo, dentro de lo factible de la frustración.

La moral, puede no ejercer influencia en el desempeño del grupo de ventas. Existen casos, en los que la desintegración es la norma, como equipos de trabajo, y se desconocen los miembros del equipo de ventas. Y no contar con objetivos de grupo en ventas, y aun así, lograr los resultados de ventas para la empresa. (casos atendidos).

Toda mejora cabe en la empresa y el área de ventas, pero no es un requisito riguroso que deba cumplirse como para que se cumplan las cuotas de ventas. Esto señala la excepción en las Pymes de lo observado en la

Industria.

Condición, que obliga a considerar su naturaleza empresarial, en pequeño y ha no querer recomendar, acciones que tal vez no se requieran prioritariamente, para cumplir los presupuestos de ventas. De hecho existen y funcionan empresas, que carecen de toda organización administrativa, según los principios, y funcionan dejando utilidades. Es polémica esta cuestión, pero se presentan estos hechos, que no coadyuvan a hacer generalizaciones arbitrarias.

Cuando esto sucede, solo cabe dejar que se manifieste con amplitud entre el grupo, y será otro factor a analizar, la cuestión de la tolerancia y la libertad. Por su parte, se involucrará al empresario o jefe de ventas para poner de manifiesto esta inconformidad y plantearse las necesidades del grupo, la necesidad técnica de la toma de decisiones y un conocimiento psicológico, como lo propone Maier.

Finalmente, esto sirve de plataforma, para poder aclarar, ante el empresario, las acciones e intervenciones necesarias para el logro de sus resultados. Contando a su equipo de vendedores como personas, que merecen su atención y los cambios en la supervisión y relaciones humanas. Lo cual puede sujetarse al esfuerzo de capacitación, si se compromete a implementar los cambios. O en su defecto, asentar que la capacitación, afectada por estos factores, no proporcionará los resultados esperados, al vincularse a las actitudes desfavorables de los vendedores. Dejando en las manos de cada vendedor, la decisión final de su propio desempeño. O mejor dicho, en manos de su actitud motivada o demotivada, con las implicaciones que pueda tener.

Esto es lo que constituye para el modelo de capacitación en ventas, la limitación metodológica más acentuada, y a su vez, el elemento de apertura para el trabajo individual y grupal. Tal limitación, vista desde la consultoría y/o asesoría técnica, que incluya las tareas formativas en ventas -cursos-, representa una oportunidad de mejora, que por su naturaleza, tiempo y proceso en el que se desarrolla, permite que se tomen acciones más directas y por común acuerdo entre todos los interesados, provocando un ambiente, moral, y funcionamiento del trabajo en dirección diferente a la que venía teniendo.

Para finalizar, en este inciso, no se pretendía incluir todo el modelo, detallando temarios etc, por las razones de amplitud que representa hacerlo, entre otras. Tampoco se dejaron de ilustrar sus ejes de funcionamiento que le dan el soporte a la dirección que tiene: los postulados planteados al inicio del mismo, para que sirva de plataforma a su revisión en cuanto a sus limitaciones y aciertos que se describirán en el siguiente punto.

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.

5.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS VS REPORTES DEL CURSO. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SEGUIMIENTO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

Los resultados del modelo de capacitación , se han configurado desde el punto de vista de valoración cuantitativa y cualitativa del desempeño del vendedor , en su puesto de trabajo.

A través del seguimiento y del monitoreo, se precisan factores a medir, que se acuerdan con las empresas, que someten a capacitación a sus cuerpos de ventas.

Se han encontrado diferencias, entre los aspectos, reportados al término de un curso, elaborados por el instructor a cargo, y los indicadores, a los que se les da una supervisión estrecha en el trabajo.

Las diferencias más notables, radican, desde el contenido y redacción , con un punto de vista de la enseñanza. Es decir, en términos de la cobertura de los objetivos de Bloom, del desarrollo del programa, tipo de participación de los vendedores, interés, evaluaciones de su pre y post test etc.

En el trabajo , dentro de la empresa, los vendedores, pueden estar cubriendo indicadores, a los que en nada se hace mención en el reporte del instructor. Y al no saberlo, el mencionado instructor, da por hecho de la capacitación que dio fue buenísima, atinada, por lo que a él respecta.

Ya solo espera, que el vendedor, haga ,lo que se le enseñó y punto. Lo demás no es problema de él. Esta estrechez, al visualizar el proceso de enseñanza en el trabajo, nos obliga a reflexionar, si efectivamente este es el límite de las intervenciones de capacitación en ventas. O es el punto de partida, hacia dónde se quiere llegar.

El modelo de capacitación en ventas, puede vincularse, y de hecho lo hace con el empresario, al contratar un servicio, el definir qué clase y tipo de indicadores, serán sujetos a evaluar en el desempeño del vendedor que se capacita.

Por la mente del instructor tradicional de ventas, estos no existen y ni le hacen falta, como para regular sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Más allá que los objetivos de Blomm o de cualquier otra taxonomía.

Estos indicadores, no son estipulados con rigurosidad en los contratos de venta de los cursos. Es cierto. Se manejan como parte de las expectativas investigadas, en el levantamiento de información del diagnóstico de la empresa o área de trabajo. Lo que señalan, el camino a seguir en la

conformación de materiales, didácticos, ejercicios, casos, clínicas y número de ejercicios para desarrollo de habilidades.

El instructor, que no previó estos aspectos, y se atreve inclusive, a cambiar el contenido, temas y profundidad a tratar los mismos temas, así como a la inserción de ejercicios que crea convenientes, según su criterio, como si sucede en la realidad, hacen que un curso no logre las expectativas detectadas para el trabajo. (subrayado mío).

Nuevamente, nos refiere al tipo de instructor, y su experiencia en el medio. Con el fin de lustrar los indicadores a los que hacemos referencia , presentamos la siguiente lista , no acabada, porque estos cambian de una empresa a otra, pero sirven de base para formular aquellos que esperarían concretar.

La siguiente es una lista de Indicadores, a modo de ejemplo, que son redactados prácticamente solo en el perfil de Vendedor Señor, en canales de distribución tiendas de autoservicio y departamentales, y que interrelacionan a otras áreas de la empresa para su definición:

"- Elaboración de Plan de Trabajo Anual y Mensual

- Preparación de Promociones por Cliente
- Negociaciones Efectuadas con Éxito
- Tiempo de preparación verificando tablas de descuentos máximos.
- Supervisión de Ejecutivas Jr.
- Planeación de Roles de Demostradoras
- Levantamiento de Pedidos sin errores administrativos
- Levantamiento de Remisiones sin errores administrativos
- Tiempo de atención a Pedido Normales.
- Tiempo de atención a Pedidos Sugeridos.
- Requerimientos especiales de productos únicos.
- Devoluciones negociadas con éxito
- No. de Códigos de Barras y/o productos reprocesados.
- No. de Códigos de Barras y/o productos solicitados.
- No. de Solicitudes de Relación de Pedidos a entregar a Almacén en la semana.
- No. de Visitas de Servicio Post-Venta
- No. de Visitas de Seguimiento y Preventa en Tienda
- No de problemas atendidos en tienda:
- Tiempo entre primer noticia y planteamiento de solución.
- Tiempo de cobertura de vacantes.
- Tiempo de Capacitación." (255)

(255) Lista elaborada por Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C 1999. México en el Manual de Comercialización, para Tefal Mexicana .S.A de C.V 1998. Ejemplo enunciativo no incluye todo el listado.

La lista anterior, tiene aplicabilidad a las áreas de ventas, una norma mínima esperada, la tendencia que ha demostrado tener el vendedor, una ponderación en puntos, o calificación, final o acumulada, según el periodo que se emplee.

Cada tipo de ventas se ajusta a su propia lista de indicadores, que confluyen dentro de su ciclo de ventas, tipo de empresa, y canales de distribución. Sin ser el objetivo, el incluirlos todos, este ejemplo nos sirve para señalar, otras formas de evaluar, en la práctica, y sujeto a la intervención de muchas variables, la capacitación en ventas en el desempeño de su trabajo.

Así mismo, nos refiere una fuente de información a la que debemos relacionar los contenidos temáticos y toda la estructura didáctica. El otro lado de los resultados obtenidos, o mejor dicho, el sustrato que se tiene en el seguimiento y el monitoreo, es la información arrojada por la retroalimentación, que se obtiene de los vendedores, jefes y empresarios después, de dos o más meses de la capacitación recibida por un grupo de ventas.

En origen el feedback (256) o retroalimentación fue introducido hace algunos años en los laboratorios de aprendizaje, para nombrar un proceso con el cual se intenta ayudar a una persona a considerar la posibilidad de cambiar su conducta.

La palabra se origina en las actividades relacionadas con sistemas electrónicos autodirigidos, como las computadoras o cohetes. El mensaje que le dice que se ha desviado es lo que llamaríamos "Feedback" y logrará que el cohete corrija su curso y se encamine al objetivo que debe alcanzar.

También las personas tratamos de alcanzar objetivos conscientes o inconscientes, cualquier desviación que se presente y sea informada, nos será útil para modificar lo que hacemos o el cómo lo hacemos hacia dirección más adecuada.

Con el feedback se comparten datos y en el cual alguien recibe por medio de otras personas, información acerca de su propio desempeño actual. La retroalimentación tiene dos vertientes: quién ve la conducta o la experiencia y la parte quién recibe el impacto o efectos producidos al recibir esta conducta.

Podemos recibir la retroalimentación del empresario cuando persigue castigar, dañar o aplastar los resultados de un curso. Que es un tipo de comunicación muy útil, si la aprovechamos, queriendo entender, explorar, qué motiva estos comentarios.

También se recibe del empresario, y se le brinda a éste, cuando se hace notar que se obtuvo recompensas o apoyo para lograr los objetivos perseguidos, lo cual servirá de aliciente, recíprocamente.

(256) Myron R. Chartier citado en México, Cervecería Cuahutémoc, Programa Integral de Desarrollo de Recursos Humanos , Módulo II, Fase 1 , Dinámica de Comportamiento Organizacional pág. 121, pp.93-95)

Dependiendo del tipo y propósitos de la retroalimentación, en el seguimiento, en particular, se pretende fomentar la observación cuidadosa de las reacciones, comportamientos de trabajo y personales de los jefes y empresarios hacia sus vendedores.

Lo que fortalece la identificación, nuevamente e inicio del proceso de diagnóstico, de necesidades a cubrirse, el saber qué falta, porque lo estiman de esa forma etc. Paralelamente, retroalimenta al instructor, a las intervenciones en una asesoría, y al despacho que brinda la venta de estos servicios de capacitación. Este proceso puede ser complementado con la entrevista de exploración y obtener mayor cantidad y calidad de información.

Información que formará parte del historial de la empresa atendida, y los resultados y nuevos requerimientos surgidos. La retroalimentación nos permite también, durante el seguimiento:

- o Proporcionado directamente por la persona afectada por nuestra conducta.
- o Apreciación de lo que el cree que ha sido el impacto en otros
- o Proporcionado por reacciones causadas en el desempeño.
- o El grado de distorsión de los contenidos y / o actitudes resultantes del curso.
- o La necesidad de recopilar datos más precisos como para cuantificarse a través de Cuestionarios - encuestas.

La retroalimentación, también nos ha arrojado el conocimiento de conflictos que se desarrollaron durante la etapa de la capacitación. En otras palabras, conflictos que se manifestaron y formaban parte de la dinámica del grupo o área de ventas; o conflictos que surgieron ahí durante el curso, o posteriores al curso, que en esencia propició por un mal manejo un instructor.

Cuando esto sucede, en sus diferentes formas, en un programa de capacitación se pueden diseñar intervenciones, que eliminen los efectos del conflicto utilizándose desde la confrontación hasta otras formas catárticas. Lo que es invariable, es el hecho de que se detecta en el seguimiento. Los instructores, tampoco, manifestaron situaciones adversas del grupo, y es de conocimiento del despacho o cámara estas situaciones.

Ejemplo sencillos retomados de la experiencia tenemos: el caso en el que el instructor permite que se externen opiniones, un intento de retroalimentación mal dirigido, sobre sus propios compañeros, permitiendo el uso de agresiones, faltas al respeto etc., lo cual se traslada al área de trabajo, inclusive llevando a casi a golpes entre compañeros. Citado en otro inciso anterior de este trabajo.

El conflicto aparece, se manifiesta, y no quiere decir que el instructor lo provocara, sino que dio apertura a su aparición. El conflicto suscitado como cualquiera, irrumpe y rompe el orden y el rendimiento productivo, llegando incluso a destruir el sistema de trabajo. Por lo que merece un tratamiento y consideraciones particulares: El conflicto posee su lado favorable en tanto, permite la introducción de mejoras.

El conflicto implica:

- o Proceso humano, importante e inevitable.
- o Tiende a crecer mas que a disminuir por la complejidad del cambio.
- o No es ni bueno, ni malo por si, depende de los resultados.
- o Deben saberse Identificar y manejar.

El choque de valoraciones, cobertura de necesidades y actitudes defensivas constituyen elementos del conflicto, urgentes a atender y resolverlo. Las posiciones, equivocadas, en su forma de asumir tener la razón, aunque puedan contener veracidad en sus solicitudes, el conflicto asumirá una lucha por el poder.

Algunas hipótesis básicas sobre el conflicto nos indican, como la base de considerar y evaluar la naturaleza del conflicto como :

Lista de hipótesis básicas, (257)

- La armonía intragrupal tiende a reducir la fricción intergrupal.
- Algunas características de personalidad propias del grupos en particular, incitan al conflicto.

Ejemplo, del uso del racismo y la discriminación social entre vendedores.

- Cuanto mas totalitario sea un grupo, una organización o una sociedad, mayor será la probabilidad de que sus líderes sean agresivos.
- Y por ende ejerzan presión indiscriminada que termine por romper la relación básica.
- Cuanto mas preciso sea el tamaño del beneficio ha obtener, más intenso será el conflicto.

Ejemplos en la división de carteras de clientes, entre los vendedores, cuando valoran que la asignación es injusta.

(257) Documento sin referencia.

ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN
MEMORIAS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

- Hay mayores probabilidades de violencia cuando un grupo minoritario no está dispuesto a aceptar que un grupo mayoritario le asigne un bajo nivel social y cuando trata de replantear la situación para lograr su asimilación o igualdad de rango.

Ejemplos de vendedores de mayor antigüedad contra los más nuevos o viceversa.

- La fuente principal de persistencia de la hostilidad grupal es la sincronización y refuerzo mutuo de elementos conflictivos e irreales.
- El conflicto con grupos externos aumenta la cohesión interna.

Ejemplos de vendedores contra su competencia.

- Si el poder de dos partes no es en extremo desigual, el acuerdo es más probable cuando ambas son menos rígidas en sus posiciones.
- Un cierto grado de conflicto, lejos de ser necesariamente disfuncional, es un elemento esencial para la formación del grupo y su permanencia.
- El conflicto entre grupos tiende a institucionalizarse, es decir pasar a niveles más elevados.
- Los jefes de mayor jerarquía intervienen, tomando partido, inclusive oponiéndose con otras áreas de la empresa.
- Los conflictos sociales son, sobre todo, auténticos conflictos de poder.
- Requiere, por lo menos, dos partes o dos unidades o entidades analíticamente distintas (es decir: actos, organismo, grupo, individuo, colectividad, etc.)
- Comportamientos conflictivos son aquellos destinados a destruir, herir, frustrar, o controlar otras partes o parte; una relación conflictiva es aquella en que las partes pueden ganar (relativamente) solo a expensas una de otra.
- Requiere interacción entre las partes, interacción que consiste en acciones y reacciones mutuamente opuestas.
- Las relaciones conflictivas siempre involucran intentos para ganar control de recursos escasos y posiciones escasas; o para influir en el comportamiento en cierta dirección; por consiguiente, una relación de conflicto siempre involucra el intento de adquirir o ejercer poder, o la adquisición o ejercicio del poder.

- Las relaciones de conflicto no representan una interrupción de la conducta regulada, sino más bien un cambio en las normas y expectativas que las rigen.
- La medición incrementa la posibilidad de resolver el conflicto cuando las partes son pequeñas.
- El conflicto real no supone necesariamente hostilidad y agresión.
- Es más difícil mediar en controversias en las que los altos costos del conflicto agresivo son altos.
- El conflicto ideológico es más intenso y, además, las partes son más intransigentes debido a la consolidación de los temas en discusión y a la falta de inhibiciones para efectuar ataques personales.
- Un alto grado de intimidad entre las partes, en contraposición con un alto grado de interdependencia funcional, intensificará el conflicto.
- Cuanto más integradas están en la sociedad las partes del conflicto, menos probabilidades hay de que el conflicto resulte violento.
- El conflicto establece las fronteras del grupo, fortaleciendo la cohesión e identificación grupal.
- El conflicto reduce la tensión y permite el mantenimiento de la interacción social en condiciones de tensión.
- El conflicto aclara los objetivos.
- El conflicto lleva el establecimiento de normas grupales.
- En ausencia de conflicto, las relaciones de ajuste terminarían en subordinación y no en acuerdo.
- Las primeras etapas de un conflicto a menudo se llevan a cabo con el objeto de establecer la naturaleza intergrupal de este.
- El conflicto intergrupal tiende a reducir la fricción intergrupal.
- El conflicto en grupo externos aumenta la cohesión interna.
- El conflicto entre grupos débilmente organizados (es decir, cuyos miembros participan solo periféricamente en las actividades o lealtades grupales) es menos intenso.
- En la medida en que los trabajadores y sindicatos se integran en la sociedad general, decrece la propensión a la huelga.

El conflicto debe considerarse en todo el proceso de intervención , desde el diagnóstico de la organización, cuando aflora, como en nuestro ejemplo durante o después de un curso o programas de cursos, porque está afectando el orden productivo, el clima de trabajo , la moral, todo.

Los conflictos que de manera natural , inherentes a toda organización existen por el tipo de relaciones de trabajo, en las Pymes. Pueden ser graves o álgidos en la misma proporción en que tales relaciones de trabajo son injustas, inequitativas y están aseguradas por un sistema totalitario de dirección. Esto no quita la " efectividad en el logro de los resultados" de la misma empresa, que tenga utilidades, a toda costa y a costa de todas las personas.

Dichas empresas a las que se alude, ya tienen , en origen, conflictos que no podrán ser eliminados con sencillez. Es más, sus dueños no tienen la mínima intención de corregirlos. Por muchos motivos que no se profundizarán ahora.

Si a esto ,se le suman conflictos interpersonales , interdepartamentales y de toda la organización, cabe esperar un trayecto duro de recorrer. Que a su vez debe ser explorado, identificado y comentado abiertamente con los involucrados, en el momento que se tiene la certeza de que existen , constituyendo un reto a solucionar , dejar que sea solucionado o ante la imposibilidad de una alternativa de solución a nivel de empresa o departamento, se tomen las elecciones y las acciones personales que convengan a las necesidades de cada parte.

Sale sobrando agregar, que el rol a asumir del instructor- consultor o investigador, no puede adherirse a la prolongación o permanencia de esta situación problemática. Siendo parte activa de esta realidad, a su vez deberá hacer sus propias elecciones en función de la naturaleza, grupo, empresa y sus necesidades de investigación y trabajo. Las necesidades del instructor que son objetos de crítica, para nuestro modelo, las refieren aquellos que deciden continuar, por ganar dinero, por acciones y cursos que no servirán a nadie. Y en los casos en que se han prestado deliberadamente para perpetrar las intenciones del empresario que genera dichos conflictos.

El seguimiento, es pues, parte sustancial en la constatación de las acciones que se han puesto en marcha, así como la toma de decisiones, en forma y fondo, sobre las situaciones problemáticas y conflictos existentes en las empresas.

Toca al instructor el alentar que se facilite. Lo importante es conocer qué sucede al regreso del participante de un curso de ventas en su trabajo, aplique o no lo aprendido, formule y lleve a cabo las acciones que se comprometió a efectuar personal y grupalmente.

A aceptar y reconocer las limitaciones reales de su trabajo - resultados buenos o malos- por la interferencia de otros factores que consideró o que no tomó en cuenta. A investigar qué trascendió y plantearse las situaciones problemáticas vistas. Y a aceptar que no es verdad, que siempre se pueden

lograr resultados educativos a través de otros, quiénes decidirán por sí mismos lo que quieran para ellos.

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS.

5.7.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO.

El modelo propuesto, no es un modelo acabado, o que no tenga limitaciones en su diseño conceptual, comparado con los resultados. Como modelo de trabajo, ha facilitado la impartición de cursos, el desarrollo de contenidos, y dirigirse muy bien al mercado-meta al que está dirigido.

Su efectividad, entendida como aplicabilidad del modelo tiene diversos ángulos a valorarse, de modo que no sea imparcial en su apreciación. Desde un punto de vista de la impartición de cursos, ha resultado ser una excelente estructura para la configuración de contenidos, y la facilidad que representa en su adecuación ha superado las expectativas personales, del diseño de cursos. Ahorro de tiempo, y facilidad de incorporación a giros nuevos, serían algunas de las mejores características identificadas.

El esfuerzo invertido en años, ha creado una base sólida, para seguir desarrollando temáticas del área.

La justa valoración de su efectividad, desafortunadamente, no se ha sometido a estrictas mediciones acumulativas, desde el inicio de la aplicación del modelo. La abundante información, es de tipo cualitativa e indirectamente cuantitativa, en relación a los resultados obtenidos del periodo de trabajo aludido.

Lo que da la impresión de ser muy optimista, porque el porcentaje de resultados que cubren las expectativas del cliente, en un universo de más o menos de 400 cursos, correspondientes al periodo analizado, menos de un .5% pudo contener resultados medio e insatisfactorios. La efectividad puede traducirse en la demanda existente hasta la fecha, o puede incorporarse al reconocimiento del trabajo realizado con diversos clientes.

La capacidad de respuesta, y las solicitudes repetitivas, a los largo de los años con los clientes, podrían considerarse como un factor de satisfacción entre los mismos.

Frente a los instructores, que desconocen el modelo, aunque trabajen con él, los cambios más representativos, los perciben, en cuanto a las ampliaciones o cambios de directrices del contenido y objetivos del curso. Fuera de esto, no se percatan de su funcionamiento global.

De la misma forma las empresas contratantes, identifican cambios que adoptan sin mayor problema y continúan capacitando a su personal con nosotros.

Las limitaciones, que en sí mismo representa el modelo, las más críticas, son con respecto a la adecuación a nuevos giros, lo que implica su conocimiento e investigación del medio, lo que se haría normalmente. Este punto, no se elimina en absoluto.

Con respecto a los paradigmas que posee el instructor tradicional de capacitación, entiéndase a la persona que acartabonada y con un conocimiento que trata siempre de usar para impresionar, el modelo, viene a serle útil y apantallante, pero solo en su discurso. En la práctica se viene desempeñando como un reproductor más y no le interesa nada más que sus ingresos y las nuevas formas de obtener dinero.

El instructor también, que no cuida las recomendaciones del modelo, tratándolas con ligereza y sin reconocer que puede no tener las habilidades de exploración, manejo de conflictos u otros, se introduce en la impartición de cursos, con las consabidas deficiencias en la conducción del grupo. Hay incluso, instructores, que inculpan a los grupos de sus fracasos y se limpian su imagen, ante sí mismos. Esta forma de comportarse llega a repetirse con una frecuencia tal, que pierden oportunidades de trabajo.

En otros factores limitantes ajenos al modelo, está el de la empresa o grupo de vendedores que deciden no continuar con todo el programa para su fuerza de ventas diseñado. Las razones son de índole económica o de índole emocional - dejar transcurrir el tiempo- como para que este resuelva lo que falte o permita que las personas reflexionen y apliquen todo lo visto.

También en el sentido señalado, en el párrafo anterior, se encuentra la inestabilidad del mercado, que decrementa la demanda de ciertos programas de cursos, no solo por la estacionalidad, ya comentada, sino por el momento comercial que se viva en el contexto económico del país. Por lo que los empresarios recurrentemente, como sucede este fenómeno, acortan presupuestos e invierten en la formación lo mínimamente necesario, conformando programas muy amplios, poco extensos en profundidad y ligeros en practicas de habilidades y de corta duración.

Lo que no permite la cobertura de necesidades en su totalidad con el grupo y limita intervenciones duraderas a monitorearse posteriormente, debido a sus comportamiento de empresa en crisis.

Una fuerte limitación del modelo, es consecuencia del mismo por la forma de conducirse con claridad con los empresarios, cámaras etc. Es decir, la pérdida de "oportunidades de trabajo", más cursos, al no seguir un juego o engaño. Lo que no resulta del gusto del empresario, quién prefiere escuchar a un instructor que le brinde las opiniones y cosas que desea escuchar.

Empresario que no acepta ser contradicho y saber que existe algo mal en su organización, la cual parece monarquía, en la que determina las reglas a seguir por su propio gusto, buenas o no. Y desafía a cualquier persona que pretenda hacerlo cambiar al respecto, y a abandonar su negocio si sus empleados no se adhieren a lo que establezca.

No todo recae en el empresario, también se presentan participantes a los cursos, quienes representan en su organización la parte opositora perse. Es poco probable que un vendedor sea sindicalizado, pero los hay o sin serlo se comportan como tal. Y este es otro rol político al que juegan, mientras se les pague su salario por su jornada, se les den sus prestaciones y demás con una mediocridad, que representa todo un caso de investigación en la educación permanente, y se manifiesta en su total apatía en los cursos de capacitación.

Vendedores cuya satisfacción es completa tal y como están, no desean cambiar nada ni aprender nada para sí, ni emprender acciones que impliquen esfuerzos o acciones adicionales. En estos casos el manejo de la resistencia al cambio no funciona, si alguno pensara que todo es posible con la panacea de la capacitación.

Situación idéntica reportan los casos de vendedores alcohólicos o adictos a enervantes y drogas. Con su comportamiento de altibajos y culpa recurrente, las acciones no son estables ni continuas. El proceso de enseñanza - aprendizaje de un grupo común de ventas, donde se incorporen estos sujetos, se dificulta en la tónica de su volatilidad e inconsistencia personal. El seguimiento estará plagado de identificación de anomalías, evasión, justificaciones de porque no hacen "x" etc y una falta de compromiso y conciencia respecto a sí y a su grupo de trabajo u organización.

Hechos enunciados aisladamente, que se presentan como para retomarlos en investigaciones de capacitación laboral y que reportarán información, en cuanto se analicen en otro momento.

Dentro de las ventajas reportadas tenemos la adecuación acertada de los contenidos y practicas de habilidades por tipos de puestos. Similarmente contamos la facilidad de introducir la investigación con el grupo, reportándonos un tratamiento al trabajo, a los contenidos, a la realidad de la empresa que lleva un desenlace interesante, y que se continua después del curso.

La planeación de acciones por parte del grupo y su implementación, es otra ventaja cualitativa y cuantitativa reportada en la experiencia de los grupos. Incluso hasta de sorprender en sus avances y nuevas acciones a seguir.

Hasta el momento, estos aspectos descritos constituyen la primera aproximación a una evaluación del modelo, tratando de identificar sólo algunos factores. Podrán existir muchos otros, y existen, que no han sido sometidos a una revisión práctica y teórica más profunda. Los que quedarán ahora sujetos, en un momento próximo a realizarse.

Esta representará una acción, que gracias a la orientación de la asesora de este trabajo, genere aspectos a reportar.

CONCLUSIONES Y EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

La experiencia profesional desempeñada y reportada hasta hoy , me ha brindado efectuar una revisión de mi propio comportamiento profesional. La forma de trabajar, métodos y técnicas que he empleado así como los apoyos utilizados para la impartición de cursos de ventas.

La creación de un modelo de ventas, que me parecía interesante , lo experimenté como una necesidad de mi propio trabajo ante la diversidad, ante mis propias inquietudes personales y ante lo que yo acumulé de conocimientos y experiencias diversas.

Para mi era necesario referir a Maier cuando planteaba situaciones de trabajo. Me esforzaba por compartir algunos marcos teóricos conocidos, me parecían familiares en mi mente, en su articulación a esquemas de capacitación. Aún conociendo otras teorías. Cabe que haga un reconocimiento a la preferencia de trabajar con esta teoría y a quién me la enseñó al Lic. Carlos Maya, al que le tengo profundo reconocimiento y sé , sin pretensiones personales, que fue recíproca.

Con la misma convicción con que he trabajado el modelo y padecido los reveses , ingratitudes y éxitos de los resultados del trabajo, en este momento me queda claro, que mi actuación no era producto de un capricho personal. Aunque he sido juzgada duramente por ello en un medio en el que para todos, excepto para mí, la capacitación resultaba una panacea.

No podía terminar de comprender con tanta claridad lo que yo estaba haciendo y el porqué de mi actuación, antes de este trabajo. Sabía que me oponía a lo que no juzgaba adecuado o cierto. Tenía claro mi rol pero no me adjudicaba una oposición " clásica marxista", porque no la comparto, como tampoco de hacer un "doble papel".

Inclusive mi repudio a ese papel provino de mis mismos profesores de la universidad, que lo desempeñaron con cinismo. Lo cual identifiqué como un acierto en la formación. Pero también me provocó una equivocada posición al juzgar a la universidad en su totalidad por la desvalorización que les atribuí ante mis ojos.

Hoy por hoy, creo convencida que esta experiencia me ha reportado la oportunidad de revisar la teoría y la práctica, analizarla , y gracias a mi asesora, que tuvo el acierto de propiciarme la reflexión, amenguar ímpetus y orientarme, y apoyar lo que nadie había querido escuchar y revalorar de mi trabajo, porque había llegado a creer que solo a mi me importaba lo que yo hacía y cómo lo hacía. Había creído y me había sentido inadaptada en un medio donde la adaptación era la consigna.

Me retribuyó un lugar , que no solo era el que yo le otorgaba a mi persona y profesión, sino me motivó a compartir la experiencia, y dejar asentado, lo que nadie quiere decir en voz alta.

Sé que puede no contener toda la rigurosidad metodológica que demanda un trabajo de investigación, o en la creación del mismo modelo propuesto. Pero significa el inicio de esforzarse por lograrlo con trabajo y dedicación, y con la participación de apoyo adecuado, como lo ha sido la de mi asesora.

Me ha costado trabajo seriar algunas conclusiones sobre mi formación, valorando en su justa dimensión, las que han constituido aportaciones o desventajas. Porque como señale, aún las desventajas, revisadas en un marco de oportunidades, me están reportando claridad , eliminación de perjuicios o apreciaciones equivocadas.

Ello no resta, que existan consideraciones , válidas para el programa de estudios que yo cursé en la Universidad y que no trascendieron o no me han servido en mi desempeño profesional. Que a continuación señalo brevemente:

En cuanto al plan de estudios:

Nunca se perfila la posibilidad en el currículo , la posibilidad de que un pedagogo pretenda ser empresario de la capacitación, no solo de escuelas, limitando el panorama laboral de la misma profesión.

Las materias de psicología, se enfocaron a cuestiones psicotécnicas , neopsicoanalíticas, además de dirigirse predominantemente a niños.

Carencia total sobre la educación de adultos, y sus enfoques nuevos.

La psicología industrial, no apareció en el plan, y denotó un vacío formativo.

No se perfila la asesoría pedagógica como una especialidad en capacitación a nivel laboral, solo educativo en escuelas.

No existieron talleres que fomentaran el desarrollo de habilidades en el manejo de uso de técnicas didácticas. La información aunque instó a la investigación, no conllevaba a la acción práctica.

Las practicas educativas desarrolladas, en Casas Cuna etc, no traspasaron las buenas intenciones formativa, pero nunca concluyeron en la creación o construcción de proyectos interesantes y de beneficio para tales instituciones.

Las materias de sociología, epistemología etc, se percibían desarticuladas a los fines de crear un estudiante crítico y que se lanzara a la investigación social. De hecho, confluían con las demás materias, de forma aislada.

Falta de investigación , y de materias , en su momento sobre la capacitación laboral.

La formación didáctica, considero que fue pobre, en comparación con la extensa literatura que existe.

Hubo un ausente contexto del mundo empresarial, en cuanto a su funcionamiento al que se vincula la capacitación.

Carente formación como consultor en materia de capacitación laboral como pedagogo.

Respecto a los profesores:

El exceso de profesores, que apoyados en teorías marxistas, obstaculizaran la investigación sobre las acciones, teorías y técnicas funcionalistas o de otra índole. El hecho de criticar y anular por sí mismo todo lo que sonara antimarxista, bloqueaba la iniciativa de conocer qué harían, cómo funcionaban. En mi opinión criticaban, sin conocimiento total de lo que criticaban. Por lo menos en mi área.

Juego del doble papel por parte de los mismos profesores. Adoptando un papel crítico en la Universidad, y uno subordinado, al trabajar en empresas externas con otra actitud y comportamiento.

Haber mantenido instructores, que gozaran de poder y control en la materia de capacitación, cuando representaban un evidente desempeño profesional a crítico y reproductor del sistema.

Otras conclusiones:

Desafortunadamente, el mérito mayor en mi generación que puedo identificar se centra en la parte de psicometría, que ha sido la única materia que pude retomar en mi desempeño profesional, y que me brindó bases para estudios posteriores.

Todas las demás materias, si las hubieran transformado en una lista de libros de consulta, me hubieran sido de la misma utilidad que me representan hoy en día.

La falta de talleres y seminarios de actualización pedagógica en general, hubieran sido una opción atractiva. Pero el trabajo cotidiano y la necesidad, como en muchos adultos, me ha llevado a conocer la educación permanente de forma práctica y sin necesidad de escuelas.

Quedan muchas situaciones que se originan o se han ido desarrollando sobre la capacitación:

- La poca importancia que les dan los empresarios de las Pymes a la capacitación, no la valoran por la falta de conocimiento sobre los costos de capacitación que tienen frente a la rotación que sufren entre otros.
- La urgencia de cubrir un requisito de la Ley Federal del Trabajo, como tal; hacerlo para evitar sanciones, sin más búsqueda de la mejora de su personal.
- La imagen y rol del instructor que conserva muchos tintes tradicionalistas, cuando se pretende que desempeñe un rol de Facilitador.
- La poca importancia que se le da a la labor pedagógica y educativa por parte de quienes son instructores de capacitación en ventas o la falta de interés por hacer investigación educativa.

El cambio lo producimos nosotros, nuestras necesidades nos motivan, y va en dirección al medio en el que nos desempeñamos; y el medio puede estar o no preparado para recibirlo. La tarea educativa comienza ahí, termina en nosotros y reinicia en un proceso permanente.

APOYOS DOCUMENTALES UTILIZADOS.

Abbot, *Ingeniería de Servicios*, Edit. Norma, Bogotá Colombia, 1994, págs.226, y en Llamas José María, *Estructura Científica de la Venta*, Edit. Limusa, México 1991, págs.427, p.29.

Allen P, *Ventas y Dirección de Ventas*, Biblioteca para la Dirección de Empresas, Edit. España 1982. 408 págs.

Arias Galicia Fernando, *Capacitación para la Competitividad Administración de Recursos Humanos*, Edit. Trillas, México 1977. 526 págs.

Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Trillas, México 1977. 526 págs.

Besnard, Pierre y Liétard Bernard, *La educación Permanente*, Oikos-Tau Edit. España, 1979, 120 págs.

Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, *La Estrategia Básica de Marketing*, Ediciones Díaz de los Santos, Madrid España 1990, 170 págs.

Canfield Bertrand R, *Administración de Ventas*, Edit. Diana México 1973. 512 págs.

Dale, Ernest, *Organización*, Edit. Técnicas S.A , American Management Association, Inc, México 1967, págs 368.

Davis Keith, Neuwstrom John, *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, Edit. McGraw Hill, México 1991. 734 págs.

De Córdoba Villar, José Luis y Torres Romeu, José Ma., *Principios y Objetivos del Marketing*, Edit. Deusto, Madrid España 1972, págs. 187.

De Shutter Antón, *Investigación Participativa: Una Opción Metodológica para la educación de adultos*, Edit. Crefal México 1986, 389 págs.

México, *Diccionario Larousse de la Lengua Española*, Larousse Edit. México 1994, 727 págs.

Dorff, Ralph, *Mercadotecnia para las empresas medianas y pequeñas*, Edit. Trillas, Mexico 1988. 223 págs.

Enciclopedia Técnica de la Educación , Tomo IV, Edit. Santillana , México 1983, 45 págs.

Estados Unidos , Adizes, Methodology Reference Guide, *Sobre los Roles de la gerencia* , Adizes Institute ,Inc, 2001 Wilshire, Santa Mónica California , 1898, 68 págs.

Faber Adele y Mazlish Elaine, *Cómo Hablar para que los niños escuchen y cómo escuchar para que los niños hablen*, Edivisión, Grupo Editorial Diana, México 1998, págs 262.

Fenton John de la A a la Z en la *Dirección de Ventas*, Ventura Ediciones, S.A. de C.V. México 1992, 131 págs.

Ferrer Luis, *Tópicos para Instructores de Empresas*, Cia Edit. Continental México 1981. 257 págs.

Fingermann Gregorio, *Relaciones Humanas Fundamentos Psicológicos y Sociales*, Edit El Ateneo, México 1982. 179 págs.

Flores Vega Ernesto, Coordinador, "Los Seis años que conmovieron a México 1994-1988", artículo publicado por la *Revista Expansión*, México, Vol. XXVI p.60-117

García Mendez Jaime, Schwartzman Kaplan, Jacobo, *Solución Problemas y Toma de Decisiones*, Edic. Consultores en Dirección México 1983. 78 págs.

Gitlow Howard, *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*, Ventura Ediciones, México 1991. 175 págs.

Goleman Daniel, *La Inteligencia Emocional, en la Empresa*, Javier Vergara Editor, España, 1999, 459 págs.

Grabowski, Stanley M., *Educación de Adultos*, Edit. Trillas México, 1995, Caso de M.S Knowles Havighurst, 165 págs.

Hanan Mack, *La Venta Consultiva*, Edit. Norma, Bogotá Colombia 1989. 303 págs.

Hill, W.L Charles, Jones, Gareth, *Administración Estratégica*, Edit. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá Colombia, 1996, págs.540.

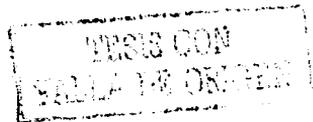
Huerta Ibarra José, *Organización Psicológica de las experiencias de aprendizaje*, Trillas, México 1995, pp 11-12, págs 109.

Ibarrola de María, *Las Dimensiones Sociales de la Educación*, Edit. El Caballito, SEP, 1985,

Iniesta, Lorenzo *Manual del Consultor de Marketing*, Ediciones Gestion 2000, Barcelona 1999. 248 págs.

Kotler, Phillip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México 1985, págs.648.

Kurb, M, *La Consultoría de Empresas, Guía de la Profesión*, México, 1968, Edit. Limusa, págs.384 Edición original de la Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra.



- Larroyo, Francisco, *Historia General de la Pedagogía*, Edit. Porrúa, México 1977, págs. 800.
- Larousse, *Diccionario de la Lengua Española*, , edit. Planeta 1994, p-676 . México, Nafin, *Colección de Temas Gerenciales, Tema Administración*, Módulo No. 1 , México 1991 .
- Lambert, Tom *Manual de Consultoría*, Ediciones Gestlon 2000, Barcelona 1999. 249 págs.
- Llamas José María, *Estructura Científica de la Venta*, Edit. Limusa, . México 1991. 427 págs.
- Lengrand Paul, *Introducción a la Educación Permanente*, Edit. Telde, Barcelona 1973, 169 págs.
- Levionnois Michel, *Marketing Interno y Gestión de R.H.*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 145 págs.
- Lengrand Paul, *Introducción a la Educación Permanente*, Edit. UNESCO-PARIS, Colección UNESCO, Programas y Métodos de Enseñanza. págs145.
- Lindgren Henry Clay ,*Introducción a la Psicología Social*, Edit. Trillas México 1982. 488 págs.
- Mack Hanan , *La Venta Consultiva*, Edit. Norma ,Bogotá Colombia 1989; 198 págs.
- Maier Norman R. F ,*Psicología Industrial*, Ediciones Rialp ,Madrid 1975. 634 págs.
- Maier, Norman, *Toma de Decisiones en Grupo*, Biblioteca de las Ciencias de la Administración, Edit. Trillas , Mexico 1980. 243 págs.
- Maier Norman, *Principios de Relaciones Humans*, Ediciones Omega Barcelona 1963. 421 págs.
- Mandino, Og, *El Vendedor mas Grande del Mundo*, Edit. Diana , México 1976.
- Margulees Newton y Raia P Anthony, *Desarrollo Organizacional*, Edit. Diana, México 1974. 795 págs.
- Marketing Publishing Center, Inc., 135 págs,
- Maza Pereda Antonio y Paez Aragón Alejandra en *Causas de Desaparición de la Micro y Pequeña Empresa*, Edit. Fundes México, México 1998, 51 págs.
- Molina Aznar Víctor, *Manual de Ventas de Piso y de Mostrador*, Edit. Pac México, 1992. 135 págs.

Mendoza Nuñez Alejandro, *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*, Edit. Trillas México 1985, 198 págs.

Mayer Warren G, Kohns Donald R., Harris Edward, Stone III, James R, *Marketing ventas al por menor*, Edit. Mc Graw Hill, Colombia 1992. 552 págs

México, Secofi - Bancomext, *Mercadotecnia Internacional*, Serie de Documentos Técnicos, Centro de Servicios al Comercio Exterior, México 1992, págs. 118.

México, Sep, Conalep, *Calidad y Productividad*, 1994, 97 págs.

México, Banamex, *Ejes de Acción Comercial en Técnicas Profesionales de Ventas*, Banamex 1997, págs. 60.

México, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, *Manual General de Organización de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y Organismos Sectorizados*, México 1985 págs 134 .

México, STP, *Folleto de Orientacion Programa CIMO* , STPS ,México. 2 págs

México, "Los Seis años que conmovieron a México 1994-1988", *Revista Expansión* ,México , Vol.XXVI 60-117. págs

México, STPS, Página Internet , www.spts.gob.mx , *Antecedentes de la Secretaría del Trabajo* , apartado de .3 págs

México, STPS, Página Internet , www.spts.gob.mx , *Apoyos a la Capacitacion, Cimo*, apartado de,3 págs

México , Diario Oficial, Marzo 30 1999, Primera sección pag. 6 Clasificacion de Empresas por Tamaño.

México, STPS, *Ley Federal del Trabajo*, 1996, Edit STPS México , 457 págs..

México, Nafinsa , "Mercadotecnia Internacional", *Serie de Documentos Técnicos*, No. 6 México ,1992, 74 págs.

México, STPS, www.stps.gob.mx *Apartado Apoyos a la Capacitación Guías Técnicas No.1 y Aplicación del Paquete de Apoyo en Materia de Productividad y Calidad* , 7 págs.

México ,STPS, *Aspectos Básicos de Calidad y Productividad*,, Manual de Seminario Enero 1995 , págs 43.

México, Nacional Financiera/ ITESM, *Programa de Desarrollo Empresarial , Proceso de Mejoramiento Continuo, Paquete No.1 Mejoramiento Continuo para la Competitividad - Una decisión hacia el Futuro - Módulo 4*, México, 1992, págs 106.

México, STPS, www.stps.gob.mx *Apartado Apoyos a la Capacitación , Sistema Integral de la Capacitación* , 22 págs.

México, STPS, www.stps.gob.mx *Apartado Apoyos a la Capacitación*, Planeación Estratégica de la Capacitación, págs, 29.

México, STPS, www.stps.gob.mx *Apartado Apoyos a la Capacitación* , *Sistema Integral de la Capacitación* , p.1 ; *Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación*, 19 págs,

México, Nafin, *Manual del Taller de Formación de Instructores Empresariales* , Rosa Carballo, y María Gilardi e Irene Duch México 1989 , 175 págs.

México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Unidad de Desarrollo Administrativo, *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-200* , Manual del Participante, Sistema Integral de Formación y Capacitación, Guía Técnica , México 1998, 28 págs,

México, Nafinsa, "Política Económica ", *El Mercado de Valores : Publicación mensual de Nacional Financiera* , S.N.C No.6, México , 1994, págs

México, Nacional Financiera, *Folleto de Promoción* 1994, 2001 ,México ,

México, Nafin, Manual del Nuevo Programa de Desarrollo Tecnológico, México 1993, p.45-61 "Tratado de Libre Comercio " *El Mercado de Valores : Publicación mensual de Nacional Financiera* , S.N.C No.3, Marzo 1994, págs

México, Nacional Financiera, *Formación de Instructores Empresariales*, México 1989., págs

México, Nafin, *Manual del Taller de Formación de Instructores Empresariales* , Rosa Carballo, y María Gilardi e Irene Duch México 1989, 72 págs.

México, Nafinsa, *Las Estrategias, El Futuro de tu empresa está en tus manos (Planeación)* , en el *Paquete de Administración*, Módulo III, Fascículo 4 ,México 1992, págs.14

México, Nafinsa, *Los Competidores, Factores Internos y Externos que afectan y benefician a tu empresa (Diagnóstico)*, en el *Paquete de Administración* ,Módulo II, Fascículo 2 ,México 1992, págs.14,

México, Nafinsa, *La clave para mejorar tu negocio, Cómo ganar clientes (Estrategias de productos y precios)*, en el (*Paquete de Mercadotecnia*, Módulo II, Fascículo 3 ,México 1992, págs.25.

México, Nafinsa, *La clave para mejorar tu negocio, Cómo ganar clientes (Estrategias de productos y precios)*, en el (*Paquete de Mercadotecnia*, Módulo II, Fascículo 2 ,México 1992, págs.22.

México, Nafinsa, *El que no enseña no vende (Publicidad y Promoción)* , en el (*Paquete de Mercadotecnia*, Módulo IV, Fascículo 1 ,México 1992, págs.15.

México, Nafinsa *La conquista de los clientes (Publicidad y Promoción)*, en el (*Paquete de Mercadotecnia*, Módulo IV, Fascículo 4 ,México 1992, págs.27.

México , Secretaría del Trabajo y Previsión Social ,Subsecretaría B Dirección General de Capacitación y Productividad , en Guía Técnica No. 3 *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*, pág. 23.

México, Canacintra, *Formato de Evaluación de Curso*, 1 págs.

Ries, Al, Trout Jack, *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, Mc Graw Hill,, México 1993, págs.187.

México, *Curso Administración de Ventas*, Manual de Curso de Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C México 1999, 48 págs.

México, STPS, www.stps.gob.mx Apartado *Modelo de Organización y Operación del Proceso Capacitador*. 24 págs.

México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Metodología de Modernización en la Administración Pública, Sistema para el Mejoramiento de Procesos Prioritarios, Anexo 1, Octubre 1998 ,28 págs.

Meyer Warren G et all, *Marketing Ventas al por menor*, Editorial Mc Graw Hill Colombia, 1991, págs.

Myron R. Chartier citado en México, Cervecería Cuahutemoc, *Programa Integral de Desarrollo de Recursos Humanos* , Módulo II, Fase 1 , Dinámica de Comportamiento Organizacional pág. 121.

Neisser Ulric, *Psicología Cognoscitiva*, Edit. Trillas, México 1976. 303 pags.

John W. Newstrom y Edward E. Scannell , *100 Ejercicios para Dinámicas de Grupos, Una estrategia de Aprendizaje y Enseñanza*, Edit. Mc Graw Hill, págs 215.

Ogliastri, Enrique , *El Sistema Japonés de Negociación*, Ediciones Uniandes, Mc Graw Hill, México 1992, 124 págs.

Orlich Harder y Gibson, *Técnicas de Enseñanza*, Edit. Limusa México 1995. 473 pags.

Paquete de Recursos Humanos, programa de desarrollo empresarial, edit. nafin itam, méxico 1992. 21 pags.

Phillip Bernard, *Sociología del Concepto a la Práctica*, Edit. Mc Graw Hill, México 1982. 583 pags.

Pickens, James W., *El Arte de Cerrar una Venta*, Edamex, México 1996, 363 págs

Ponce Reyes Agustín, *Administración de Personal*, Edit. Limusa, 13va Impresión, México 1981. 245 pags.

Pope Jeffrey, *Investigación de Mercados*, Guía Maestra para el Profesional, Editorial Norma, México 1984. 208 págs

Programa Integral de Desarrollo de Recursos Humanos, Edit Cervecería Cuahutemoc, México 1981. 121 pags.

Rapp Stan y Collins Thomas L. *Maxi Marketing, El nuevo rumbo de las estrategias de publicidad promoción y mercado técnica*, Editorial Mc Graw Hill, México 1989, 369 págs.

Reza Trosino, Jesús Carlos, *Curso de Formación de Instructores Hábiles*, Edit. Panorama, México 1977, págs.73.

Rodriguez Estrada Mauro, Honorata Austria Torres, *Formación de Instructores*, Serie Capacitación Efectiva, Edit. Mc Graw Hill México 1993. 198 pags.

Juan Eduardo Salazar Torres, *Manual de Ventas*, Vanguardía Empresarial, Consultoria y Capacitacion S.C, México 49 pág.

Samanes Echeverría Benito , *Estadística Aplicada a las Ciencias Humanas*, Ediciones Daimon de México, S.A., México , 198 págs,

Sánchez, Mario, *Técnicas Profesionales de Ventas, Manual de Curso para Banamex*, Programas de Capacitación Internacional ,México,Sept.1997, 46 págs.

Sánchez, Mario, *Manejo de Territorio y la Cartera, Manual de Curso para Banamex*, Programas de Capacitación Internacional ,México,Jul.1997. 45 págs.

Soriano, Soriano Dr. Claudio , *La Estrategia Básica de Marketing*, Edit Díaz de Santos , Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing,México 1990, págs.171

Schutter de Antón, *Investigación Participativa: Una Opción metodológica para la educación de Adultos*, CREFAL, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para America Latina, OEA, México, 1986, pags. 392

Stevenel y Asociados, *Manual de Productividad via Administración de Sueldos*, México, 53 págs.

Towers Perrin, TPF & C de México, *Compensación en Efectivo*, Banco de Información en Compensación, México , 192 págs.

Vanguardia Empresarial Consultoría y Capacitación S.C ,Presentación de Servicios, folleto promocional. México, 1997, págs. 5

Vanguardia Empresarial Consultoría y Capacitación S.C ,*Presentación de Servicios*, folleto promocional. México, 1997, págs. 5

Vanguardia Empresarial Consultoría y Capacitación S.C ,*Manual de Organización*, México, 1997, págs. 305

Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C 1999. México en el *Manual de Comercialización*, para Tefal Mexicana .S.A de C.V 1998.

Vanguardia Empresarial, Consultoría y Capacitación S.C, *Folleto de Orientación de Servicios*, México 209 pág.

Walton Richard E, *Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontaciones y Consultoría de mediadores*, Edit. Fondo Educativo Interamericana, E.U.A 1973. 166 pags.

William B. Martin, PHD, *Calidad en el Servicio al cliente, Guía para la Excelencia en el Servicio*, Gpo Edit. Iberoamérica usa 1989,77 pags.

Wilson Larry y Hersch , *Como vender en tiempos de Crisis*, Editorial Gránica, Ediciones Juan Gránica, Argentina 1987,317 pág.

White R. Harry, *Pronósticos de Ventas, Estrategias Funcionales que ahorran tiempo y generan Utilidades*, Edit. Cía. Edit. Continental, México 1990, págs. 215.

Woessner Pedro, *La Mercadotecnia Mexicana*, Editorial Diana, México 1974, 238 págs.

Wuessner Pedro, *Manual de Ops. y Adm.Abarrotes y Autoservicios*, Editorial Pomexa, 1993, México, 79 págs.