



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

CAPACITACION DE UNA FUERZA DE VENTAS
DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.
BENEFICIOS Y FACTORES DETERMINANTES A
CONSIDERAR

TRABAJO ESCRITO

VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERA QUIMICA

P R E S E N T A:

ALSY VERONICA RODRIGUEZ GONZALEZ



MEXICO, D. F.



2006

EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

M348926



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.

JURADO ASIGNADO :

PRESIDENTE: Prof. Sergio Vázquez Rivera
VOCAL: Profra. Georgina Margarita Maya Ruiz
SECRETARIO: Prof. Marco Antonio Rivera Guzmán
1er. SUPLENTE: Profra. María del Socorro Alpízar Ramos
2º. SUPLENTE: Profra. Zoila Nieto Villalobos

Sitio donde se desarrolló el tema:

FACULTAD DE QUÍMICA, UNAM. EDIFICIO D.

ASESOR DEL TEMA:



I.Q. SERGIO VÁZQUEZ RIVERA

SUSTENTANTE:



ALSY VERÓNICA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Contenido

Introducción	2
Capítulo I	
<i>El proceso de aprendizaje</i>	4
Capítulo II	
<i>El aprendizaje en los adultos</i>	8
Capítulo III	
<i>Estrategias pedagógicas</i>	13
Capítulo IV	
<i>Administración de la Capacitación</i>	18
Capítulo V	
<i>Análisis de un Caso</i>	21
Conclusiones	28
Bibliografía	29
Anexo A	30
Anexo B	32
Anexo B	33
Anexo C	34
Anexo D	36
Anexo E	40

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: J. Verónica Rodríguez González

FECHA: Octubre 10, 2005

FIRMA: 

Introducción

“El deseo y habilidad de una organización para aprender continuamente de cualquier fuente de cualquier parte y convertir con rapidez este aprendizaje en acciones, es la ventaja competitiva definitiva.”
(Jack Welch, CEO General Electric)

Uno de los factores para impulsar el crecimiento y el desarrollo económico y consecuentemente la productividad es la **capacitación**, entendida como un medio de acceso a los conocimientos que permitan al trabajador un mayor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición, no solo para lograr una mejor adaptación del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral, no sólo de la empresa para la cual presta sus servicios, sino del país. La capacitación adquiere una connotación especial en una época como la actual en la que los cambios tecnológicos exigen, no solo la transformación de los perfiles que deberán ser ocupados por quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino de un proceso de readaptación de los trabajadores actuales.

Esto se debe a que en los últimos años, a las habilidades y destrezas se han sumado, cada vez con mayor fuerza, otro tipo de conocimientos y aptitudes que se requieren para el manejo de otras opciones tecnológicas; la capacidad de asimilación y de adaptación al cambio, por parte del trabajador surge como una necesidad. Vista desde este ángulo la capacitación precisa de un impulso en todos los niveles de una organización, tanto en áreas administrativas, como gerenciales, en funciones técnicas y operativas, en un proceso que requiere extenderse durante toda la vida activa del trabajador. La capacitación y la productividad, son temas que no se pueden delegar exclusivamente a una empresa, al trabajador o al empresario, constituyen acciones que involucran tanto a las personas como a las organizaciones, por lo que la capacitación debe ser vista como una responsabilidad colectiva.

Asimismo, un requisito esencial para incentivar la capacitación y la productividad es la transparencia en los beneficios que surjan de ella. Los conocimientos y habilidades del trabajador constituyen los factores que le permiten conservar su empleo, ser competitivo e incrementar sus oportunidades de progreso, para la empresa ésta representa la base fundamental para impulsar sus productos. Es por esto que a nivel mundial las empresas, viendo que el aprendizaje efectivo es esencial en la economía, están dedicando parte de sus recursos a la capacitación y al aprendizaje. A pesar de esto, muchos ejecutivos se preguntan si la capacitación es una inversión o un gasto para las empresas y si ésta puede mejorar los resultados del negocio.

La capacitación en las empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia, lo mismo se imparte como una obligación legal que como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos, para ofrecer posibilidades de desarrollo a los empleados, para ejercer un presupuesto, como un instrumento para prevenir y reducir problemas, o a veces, como una recompensa. Hoy en día, la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones.

En el año de 1998 surge la disposición de elevar a rango constitucional la capacitación en México como derecho social y con la obligación laboral de capacitar y adiestrar a todos los trabajadores de todas las empresas (Apartado A del Artículo 123 de la Constitución), la capacitación creció en cantidad pero disminuyó en calidad, ya que muchas empresas empezaron a capacitar a sus empleados sólo como un cumplimiento a esta ley y así, evitar sanciones.

Al iniciar la década de los noventa, la apertura comercial, la globalización y la modernización de las organizaciones obligó a las empresas a realizar cambios estratégicos estructurales y operativos para adaptarse a las nuevas condiciones competitivas: la capacitación empezó a recuperar su enfoque dirigido al desempeño. Actualmente, las organizaciones que han adoptado a la capacitación como un proceso de cambio de comportamientos que repercuten en resultados están obteniendo beneficios de esta estrategia y de esta nueva cultura y redescubriendo que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más sino que use algo más de lo que sabe.

En la industria farmacéutica, la capacitación, en especial de las fuerzas de ventas, es un factor fundamental para lograr los objetivos económicos propuestos. La diversidad de los productos farmacéuticos y la cerrada competencia que existe entre ellos, exige una fuerza de ventas capacitada que sepa confrontar a sus competidores, enfrentar y superar las objeciones que puedan surgir durante una entrevista con el médico. La calidad del servicio que se le proporcione a éste puede ser la diferencia entre vender y no hacerlo.

El presente trabajo tiene como objetivos:

- Definir el proceso de aprendizaje y conocer los factores que pueden favorecerlo
- Identificar aquellos factores que intervienen y/o favorecen el aprendizaje en los adultos
- Conocer algunas estrategias pedagógicas que pueden intervenir en el proceso del aprendizaje
- Identificar aquellos factores determinantes que deben considerarse para establecer un programa de capacitación dirigido a una fuerza de ventas dentro de la industria farmacéutica

Capítulo I

El proceso de aprendizaje

Desde el instante en el que nacemos hasta el último momento de nuestra vida, estamos aprendiendo. Aprender es el mecanismo más útil con el que la naturaleza nos ha dotado y produce los cambios indispensables en la conducta que permiten al hombre satisfacer sus necesidades, adaptarse al medio y progresar.

Además, implica un cambio relativamente permanente en la conducta de las personas y éste es el resultado de la aplicación repetida de un conocimiento, habilidad, actitud o valor adquirido en forma espontánea o dirigida. El hombre aprende por cuenta propia extrayendo aprendizaje de las experiencias personales, la observación de comportamientos y fenómenos que suceden en su entorno y del éxito o fracaso de sus propias respuestas a los estímulos del medio que le rodea (aprendizaje espontáneo), o bien, de la enseñanza planeada que se le ofrece a lo largo de su vida (aprendizaje dirigido).

Decimos que una persona ha aprendido cuando observamos que realiza actos que antes no ejecutaba. Aprender es un fenómeno que involucra y modifica a la persona y que incluye factores de la personalidad como: voluntad, responsabilidad, compromiso, poder de decisión, deseo de superación, etc. No solo se aprende lo positivo: también lo negativo, lo incorrecto o lo improductivo, aquí radica la responsabilidad de quien dirige el aprendizaje: enseñar en lograr un cambio positivo en la conducta, es transmitir un conocimiento útil o desarrollar una habilidad productiva, y es también, despertar una inquietud, activar un impulso, crear expectativas que mantengan el deseo de hacer y de continuar haciendo.

Formas naturales de aprendizaje

Cada individuo nace con cierto repertorio de conductas adquiridas genéticamente, estas se les llama *conductas reflejas* o *mecanismos automáticos de reacción*: succionar, deglutir, respirar, etc., son conductas que se consideran no aprendidas. Sin embargo, la mayor parte de nuestras conductas entran en el rango de conductas aprendidas. Lo que somos y hacemos es el resultado de la interacción de nuestras capacidades individuales dirigidas y desarrolladas por el medio ambiente que nos rodea. Las actitudes, reacciones, gustos, vicios, y todo cuanto constituye la *personalidad* es producto del aprendizaje.

El aprendizaje es uno de los procesos más complejos que existen, para que éste resulte perdurable deben intervenir ciertos factores que lo favorezcan, lo propicien y lo apoyen. Entre estos factores se encuentran:

- I. **La memoria.** Este es un mecanismo de conservación de lo aprendido. La memoria no es un método de aprendizaje, es una consecuencia de éste.
- II. **El interés.** El aprendizaje, como todas las reacciones del ser humano, se da cuando hay una razón que impulsa y mantiene la conducta: una motivación. El interés es el mejor motivador para el aprendizaje, por eso es que despertar y mantener el interés es una de las tareas principales de la enseñanza.
- III. **La atención-concentración.** La atención es solo el paso previo al estado mental donde se alcanza el aprendizaje perdurable: la concentración. Esta es el enfoque total de la atención.
- IV. **La comprensión.** Es un proceso lógico que involucra múltiples operaciones mentales: análisis, síntesis, deducción, selección, verbalización, etc.

- V. **La experimentación.** Aquello que sólo se aprende en teoría no se logra integrar plenamente al sujeto hasta que se traduce en acción.
- VI. **La repetición.** Para que algo se aprenda más o menos profunda y permanentemente es indispensable la repetición insistente y variada y la aplicación continua en la práctica.
- VII. **El reforzamiento.** Este mecanismo aumenta las probabilidades de que se repita una conducta. Reforzar es premiar cierto comportamiento. Hay dos tipos de reforzadores: los intrínsecos, los cuales se derivan de la propia satisfacción de logro, por ejemplo, el éxito, y los extrínsecos, que son los premios, estímulos o reconocimientos que proporcionan otras personas. El castigo es lo contrario al reforzamiento, conlleva graves repercusiones indeseables, como el rechazo hacia el objeto de estudio y los bloqueos psicológicos como el olvido.
- VIII. **La retroalimentación.** Es una forma de crítica constructiva, es la información que el aprendiz recibe de otras personas acerca de la calidad de su actuación. Una buena retroalimentación no solo evalúa las fallas, sino también los aciertos y aprovecha éstas para reforzar las conductas deseables y desmotivar las indeseables. Es más efectiva si se proporciona inmediatamente después de la conducta. Las condiciones indispensables para una retroalimentación eficaz son la objetividad y la buena intención.
- IX. **La emoción.** Si el aprendizaje se encuentra acompañado de una excitación emocional de mediana intensidad, el aprendizaje se incrementa. Cuando la excitación emocional es nula o extremadamente intensa, el aprendizaje se bloquea en un ambiente académico rígido, opresivo o agresivo para el aprendiz.

Teorías acerca del aprendizaje

La didáctica moderna cuenta con varias teorías sobre el hombre y los procesos de aprendizaje de éste. Entre estas teorías podemos señalar las siguientes:

1. **Teorías conductistas.** Se basan en el estímulo-respuesta. La decisión de qué hacer y cómo trabajar con el grupo recae sobre el facilitador; el participante acude sin ninguna participación activa de su parte.
2. **Teorías cognoscitivas.** El facilitador provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas. Estas teorías plantean que el conocimiento se adquiere a través de una trilogía conformada por la percepción, el pensamiento y la emoción y se basan en la capacidad de razonamiento.
3. **Teorías humanistas.** En este grupo de teorías se engloban conceptos donde la gente capta aquello que le es "útil", que significa algo para la persona y que puede poner en práctica.

Áreas del Aprendizaje

Benjamín S. Bloom, profesor e investigador de la Universidad de Chicago, llamó "dominios" o "áreas" a los campos donde puede darse el fenómeno del aprendizaje y los clasificó en tres:

- **Área o dominio cognoscitivo.** Corresponde al campo del pensar y engloba todas las conductas que impliquen procesos mentales como memoria, conocimiento, capacidad de juicio y todo tipo de habilidades intelectuales que hagan uso de las facultades racionales

- Área o dominio afectivo. Corresponde al campo del sentir y engloba todas las conductas dirigidas por los sentimientos, emociones o valores de las personas
- Área o dominio psicomotor. Corresponde al campo del hacer y abarca las actividades que suponen coordinación neuromuscular para alcanzar destrezas o habilidades físicas

En función de estas tres áreas el individuo es capaz de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o adoptar actitudes que se manifiestan en su conducta. Cuando deseamos que un individuo aprenda, es importante determinar en que área o dominio de aprendizaje esperamos el cambio. La adquisición de una habilidad o conocimiento puede generar un sentimiento de seguridad en la persona y manifestarse en conductas positivas en su carácter.

Bloom plantea una escala de conductas a partir de las cuales se puede determinar el nivel de cambio que se pretende alcanzar. Esta clasificación se conoce como *Taxonomía* y su función es organizar los objetivos en orden jerárquico para facilitar la especificación de la conducta esperada. La siguiente tabla resume la taxonomía del aprendizaje de Bloom:

Taxonomía del Aprendizaje según Bloom¹ **Áreas o Dominios**

	Cognoscitivo	Afectivo	Psicomotor
1	Conocimiento Identificación Memorización	Recepción Comprensión de la conducta, sensibilización	Respuesta guiada Imitación bajo estricta supervisión
2	Comprensión Asimilación, capacidad de explicar con sus palabras	Respuesta Convencimiento, participación, disposición para adoptar la conducta	Continuidad de respuesta Habilidad elemental, ejecución bajo supervisión
3	Aplicación Capacidad de trasladar la teoría a situaciones prácticas	Valorización Integración de la conducta, aplicación espontánea	Operación mínima Ejecución sin ayuda con habilidad elemental
4	Análisis Distinción de lo esencial, organización de ideas, capacidad de inferir, adaptación de métodos o sistemas	Organización Adopción permanente de la conducta	Mecanización Dominio, conducta semiautomática
5	Síntesis Creación, organización, selección de procedimientos, diseño, elaboración de proyectos	Caracterización Integración total de la conducta al repertorio, promoción de la conducta	Respuesta refleja Conducta automática, precisión, velocidad, dominio pleno
6	Evaluación Nivel de crítica e investigación, adaptación y desarrollo de teorías, valoraciones, etc.		

¹ CAPINTE. Manual de elaboración de cursos y manuales de instrucción . México, 1994.

El rendimiento en el aprendizaje

Cuando deseamos tener un máximo rendimiento en el aprendizaje debemos, antes que otra cosa, pensar que trabajamos con personas de determinadas edades, con experiencias personales diferentes, con un bagaje distinto entre cada una, etc. y que éstas necesitan un ambiente estimulante que favorezca, sobretodo, la labor de aprender. Para ello es indispensable cuidar los siguientes puntos:

- a. Condiciones biológicas: horarios apropiados para aprender, considerar el proceso de atención-concentración, atención al reloj biológico, etc.
- b. Condiciones físicas: estado de salud, hambre y sed, aburrimiento, cansancio, sobreesaturación, equilibrio entre los periodos de descanso-trabajo, equilibrio entre los periodos activos y pasivos.
- c. Condiciones ambientales: Luz, ruido, incomodidad, espacio, visibilidad, audición, eliminación de distractores, clima agradable.
- d. Condiciones psicológicas: equilibrio entre tensión y relajamiento, cuidado y aprovechamiento de los estados emocionales, vigilancia de las necesidades de aceptación, reconocimiento, pertenencia.
- e. Condiciones intelectuales: lenguaje proporcional al nivel del grupo, tiempo-espacio para la asimilación, variación de los medios de aprendizaje, cuidado al proceso de atención-concentración.
- f. Condiciones específicas del grupo: cantidad de personas, intereses, escolaridad, puesto o nivel.

Capítulo II

El aprendizaje en los adultos

El adulto es un ser que se ha formado dentro de un medio determinado que le ha impuesto sus reglas y valores, es un ser que ha tenido tiempo para adquirir experiencias, responsabilidades, temores, etc. De ahí que sus motivaciones para el aprendizaje estén regidas por factores extraídos de su propia experiencia, de sus necesidades específicas y de sus intereses personales. Algunas características que pueden influir en el éxito o fracaso de la instrucción de un adulto son:

- Tiene estructuras mentales ya formadas: tiene un bagaje de conocimientos, puntos de vista y opiniones, en ocasiones difíciles de modificar
- Tiene intereses propios
- Crea sus expectativas personales
- Tiene sus propios objetivos de aprendizaje
- Sus motivaciones son individuales
- Renuncia voluntariamente, o no, a desarrollar otras actividades en pro de su formación profesional: desea aprender voluntaria y deliberadamente
- Tiene un cúmulo de conocimientos que pueden aprovecharse para enriquecer el contenido de un curso y/o programa de capacitación
- Muestra resistencias psicológicas
- Se involucra en su propio aprendizaje
- Su aprendizaje es selectivo; solo aprende lo que quiere y/o lo que necesita
- Busca la aplicación práctica e inmediata de lo aprendido
- Mantiene una actitud crítica
- Muestra resistencia al cambio
- Puede tener ideas rígidas
- Teme ser probado
- Se resiste a las presiones autoritarias
- Se mantiene a la defensiva
- Teme al ridículo y a la crítica
- Tiende a proteger su prestigio y su imagen
- Le desagrada todo lo que tenga referencia escolar
- Es precavido, conservador y poco espontáneo

Algunas de estas características pueden representar ventajas en los procesos de enseñanza-aprendizaje; otras, en cambio, pueden ser serias barreras. Para los instructores que trabajan en la capacitación con adultos, vigilar estos factores es de suma importancia, con el propósito de identificar aquellos con los que puede valerse para optimizar un proceso de aprendizaje y neutralizar aquellos que pueden interferir negativamente.

Teorías que apoyan los enfoques motivacionales a considerar para la educación de los adultos

Las siguientes son las teorías más importantes que se consideran pueden motivar a un adulto hacia el aprendizaje:

1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow. Este es el enfoque sobre motivación más difundido. Estructura las necesidades que el hombre experimenta con base en la siguiente jerarquía:

a) Necesidad fisiológica o de supervivencia. Son necesidades básicas. Por ejemplo: respirar, comer, descansar, etc.

- b) Necesidad de seguridad. Si una persona tiene un buen margen de seguridad puede soportar un determinado límite de incertidumbre y riesgo.
- c) Necesidad social. El ser humano desea pertenecer a un grupo, estar asociado con otros.
- d) Necesidad de estima. Se relaciona con el autorespeto, la autodeterminación y aceptación de los demás.
- e) Necesidad de autorrealización. Cuando una persona actúa para satisfacer estas necesidades está buscando el desarrollo de sí mismo.

2. Teoría de los factores de Herzberg. Esta teoría considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores (como una posibilidad de ascenso, reconocimiento, desarrollo personal, etc.) es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente más participativo y desafiante. Reconoce que las personas se mueven en función de su necesidad, pero si éstas se cubren con factores higiénicos, es decir, que provienen de las mismas organizaciones como huelgas, tortuquismo, sabotaje, etc. su duración será efímera.

Algunos de los puntos que propone Herzberg para un trabajo motivador son la retroalimentación directa e inmediata, la relación con clientes, la adquisición de nuevos conocimientos, la programación del trabajo, la oportunidad de sugerir modificaciones, el control del presupuesto y de los recursos, comunicación abierta y responsabilidad personal.

3. Teoría de las Necesidades de McClelland. David McClelland afirma que la teoría de la motivación se encuentra identificada por los conceptos aprendidos por el hombre. Clasifica a las necesidades en tres grupos:

- a) Necesidad de poder. Determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influir en otro ser humano o a un grupo de ellos.
- b) Necesidad de afiliación. Responde a una necesidad afectiva y de pertenencia a un grupo.
- c) Motivación de logro o auto evaluación. Es la necesidad de actuar dentro de un ámbito social, buscando metas superiores. Es una forma de sentirse estimulado por una situación de reto.

La mejor manera de integrar estos modelos motivacionales al interior de una organización y en los procesos educativos de los adultos, para alcanzar el desarrollo del trabajador e incrementar simultáneamente la productividad que postulan estas teorías, es a través de la realización de diagnósticos, no solo motivacionales, sino de necesidades de capacitación del trabajador y de necesidades de la empresa o de desarrollo organizacional.

El factor *motivación* en el aprendizaje de los adultos

El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual, sino también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivantes. El instructor debe actuar como condicionador emocional y hacer que los objetivos y el material adquieran un valor positivo para el grupo. El principal papel del instructor es motivar el comportamiento apropiado en el estudiante con el fin de "moldear" su comportamiento en la dirección deseada. Dentro de los procesos educativos, en especial para los adultos, es importante considerar algunos puntos:

- El adulto tiene una enorme sed de conocimiento por lo que pueden obtenerse resultados sorprendentes en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, hay que considerar que la gente adulta estudia para satisfacer aquellas necesidades que le interesan
- Los adultos aprenden mejor cuando tienen necesidad de aprender, sus necesidades están organizadas por prioridades
- Debemos considerar que los adultos aprenden mejor con la práctica, por lo que los conocimientos que se impartan deberán ser muy objetivos; que puedan aplicarse en los procesos de trabajo de los capacitandos y que tengan una aplicación inmediata en sus actividades cotidianas
- Los adultos aprenden sobre los conocimientos y experiencias que ya poseen. Es importante que el conocimiento que se va a impartir parta de aquellos elementos que le sean familiares a

la persona. Para esto se recomienda sondear al grupo para comprobar el nivel de conocimiento y experiencias que tengan sobre el tema y a partir de este simple diagnóstico iniciar el tema.

- Es importante considerar que los adultos aprenden con procesos no formales de capacitación, no con procesos educativos tradicionales.

El siguiente cuadro muestra algunas diferencias entre la educación de adultos y la educación escolarizada:

	La educación de adultos:	La educación escolarizada:
En cuanto a los objetivos a alcanzar:	Pretende metas organizacionales e individuales, aplicación inmediata de lo aprendido, producir un beneficio personal y organizacional	Aspira a lograr el aprendizaje para el desarrollo académico, aplicación y utilización de los conocimientos a mediano y largo plazos, producir beneficios personales
En cuanto a los procedimientos:	Utiliza una gran cantidad de métodos, los conocimientos transmitidos son concretos y se dirigen a situaciones específicas, el aprendizaje está basado en experiencias vivenciales.	Se basa en técnicas expositivas; la transmisión de conocimientos es generalizada, se enfoca a situaciones hipotéticas.
Respecto a la evaluación:	Se basa en objetivos instruccionales, medición de conductas observables, retroalimentación constante e inmediata.	Se basa en objetivos educativos, medición basada en calificaciones, retroalimentación esporádica.
Otras diferencias:	Los participantes están conscientes de la utilidad del proceso educativo y lo aceptan con relativa facilidad, se estimula su cooperación, el tiempo de enseñanza-aprendizaje es corto.	Los alumnos, generalmente, no están conscientes de su utilidad y rechazan el proceso educativo, se estimula la competencia.

Es importante resaltar que los adultos tienen establecido un **concepto de sí mismos**; una idea muy clara de su existencia. Son entes sociales independientes y productivos con sus propias necesidades y deseos por satisfacer, por lo que no hay que perder de vista que en los eventos de capacitación no debe haber indicios de algún elemento de escolaridad.

El adulto es alguien que ha vivido y tiene un bagaje y cúmulo de **experiencias** y conocimientos. Toda esta información puede ser aprovechada por el instructor en beneficio del aprendizaje de los participantes a un curso.

El adulto que participa en un evento tiene **expectativas claras** acerca de sí mismo, por lo tanto no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes. Desea conocimientos de aplicación inmediata.

Es importante reconocer que los grupos de edades de los adultos también son un factor importante para desarrollar el proceso instruccional. Es por eso que la **dirección del aprendizaje** debe enfocarse a las distintas etapas que marca la edad de los participantes. Para cada grupo en particular deben buscarse las maneras y las técnicas adecuadas para ser efectivos en este proceso.

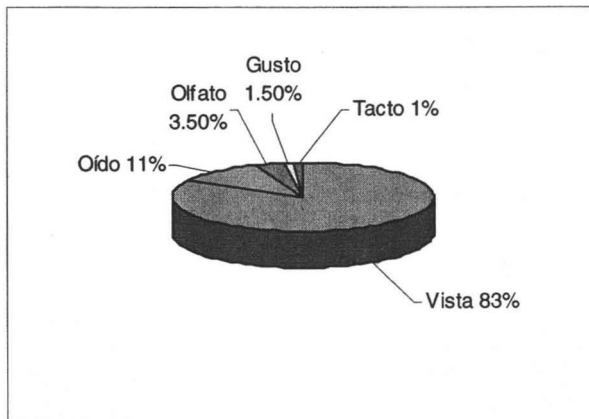
El siguiente cuadro muestra la orientación al aprendizaje según Hanig Hurst:

Etapa	Edad	Intereses y características
1. Adulthood temprana	18 a los 30 años	Selección de compañero(a) Formación de una familia Educación de niños Manejo de un hogar Inicio de vida laboral Búsqueda de un grupo social
2. Adulthood media	30 a 55 años	Adquisición de responsabilidades cívicas y sociales Establecimiento y mantenimiento de un nivel de vida adecuado Ayuda a los adolescentes Desarrollo de actividades de tiempo libre Ajustes conyugales Ajustes al declive físico
3. Madurez tardía	55 años en adelante	Declive físico total Preocupación por afiliarse a grupos afines Jubilación e ingresos menores

Los factores antes mencionados deben ser considerados cuando se planea y aterriza un curso de capacitación para adultos: el 80% del éxito de un curso de capacitación recae en el instructor, en las técnicas que éste utilice, en las consideraciones de las características de su auditorio, en la planeación del evento, en su habilidad para el manejo de grupos, etc.

El instructor no debe olvidar que las personas aprenden a través de los sentidos, especialmente del sentido del oído y de la vista. Pero el aprendizaje es poco efectivo si solo se escucha; es sensiblemente más efectivo si se ve, y aún más si se escucha y se ve; pero será todo un éxito si además se practica. Esto lo podemos resumir en la siguiente frase:

“ Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y entiendo.”



Gráfica 1. Porcentajes de aprendizaje del ser humano utilizando todos sus sentidos

Según el *Research Institute of America* el porcentaje de asimilación y entendimiento que una persona puede lograr durante una sesión de capacitación de dos horas es:

Tiempo transcurrido después de la sesión	%Olvidado	% Retenido
30 minutos	42	58
1 hora	56	44
8 horas	64	36
1 día	66	34
2 días	72	28
1 semana	75	25

La *American Management Association*, obtuvo los siguientes datos utilizando ayudas audiovisuales una semana después de realizado un curso:

Retenemos:

- 10% de lo que leemos
- 25% de lo que oímos (conferencias)
- 25% de lo que vemos (ayudas visuales)
- 50% de lo que vemos y oímos (conferencia con ayudas visuales)

Vinculamos lo que captamos con lo que ya sabemos. Por ello es importante que se asocien los nuevos conocimientos y mientras más familiares sean será mejor. Aprendemos una sola cosa a la vez, por ello se debe tratar de delimitar lo más claramente posible los conceptos, ideas o acciones que se enseñan y asegurar que han sido aprendidas. Cada persona aprende en grados distintos o a velocidades diferentes, dependiendo de sus conocimientos y habilidades previas y de su nivel de inteligencia, es por eso que los cursos de capacitación deben estar enfocados y planeados para que el asistente asimile la mayor cantidad de información posible, utilizando todos sus sentidos.

Capítulo III

Estrategias pedagógicas

Para la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, debe haber una selección adecuada del método y de los medios de instrucción. Las técnicas de grupo permiten sistematizar, ordenar y dirigir las actividades de un conjunto de personas. Hay que considerar que los grupos se integran con el propósito de alcanzar algún objetivo predeterminado, por lo tanto, las técnicas de instrucción son los medios que mueven al grupo o individuo hacia la obtención de los propósitos educativos. Con el uso de las técnicas apropiadas se propicia la participación individual y colectiva de las personas sometidas a un proceso de formación profesional, consolidando el conocimiento que cada uno de ellos tenga en un área específica o de las funciones concretas de su puesto de trabajo.

El rol del instructor en la enseñanza

Un instructor de empresa no es un profesor, es una persona que transmite y que comparte conocimientos, habilidades y actitudes. Un instructor trabaja con adultos y éstos son personas que poseen ya conocimientos sobre el trabajo que realizan y que tienen experiencias que aportar, pero que también tienen resistencia y cautela y ponen barreras y obstáculos para aceptar y aplicar nuevas formas de hacer las cosas. Un instructor más que enseñar, debe lograr que otros aprendan, por lo que además de transmitir, sobretodo debe motivar, hacer participar y aprovechar los conocimientos y las aportaciones de cada miembro del grupo para enriquecer a todos sus integrantes, incluyéndose él mismo. No solo debe ser un buen transmisor sino también un buen conductor, un buen moderador y un líder de un grupo que tiene como meta alcanzar los objetivos que exige el curso o reunión que conduce. Su efectividad se valora por la capacidad que tenga de conducir un grupo, por su credibilidad para generar inquietudes, para despertar iniciativas, para proyectar sentimientos y para mover a las personas a que adopten nuevas formas de proceder, de trabajar, de actuar, de pensar, de hacer y de sentir.

El instructor debe ser un facilitador del aprendizaje, y como tal, debe crear una conciencia profunda de lo que esto significa, ya que él tiene la oportunidad, pero al mismo tiempo la responsabilidad, de ser un medio para transformar o modificar las conductas de las personas. Esto no se logra simplemente con la transmisión de conocimientos, sino con algo más que haga que estos conocimientos, habilidades y actitudes, impacten a tal grado que las personas lo adopten, lo hagan suyo, lo observen, lo adapten y lo proyecten con una nueva forma de ser.

La facilitación implica el crear una atmósfera franca y abierta para propiciar la interacción; compartiendo ideas, manteniendo una actitud de apoyo constante en un ambiente cordial y amigable. El facilitador en ningún momento es un maestro, en los grupos de capacitación laboral de adultos debe actuar como un moderador que oriente y dirija el aprendizaje de los asistentes hacia objetivos educativos previamente estructurados.

Esta técnica es utilizada para estimular el proceso de aprendizaje y considera aspectos como:

- Escuchar
- Preguntar
- Resumir
- *Push & Pull*

Algunas de las diferencias que existen entre la facilitación y la educación tradicional son:

Educación Tradicional	Facilitación
<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje es pasivo • El entrenador/maestro es el experto en el tema • El entrenador/maestro realiza la mayoría del trabajo • Se asume que la audiencia no sabe del tema • Puede resultar aburrido para la audiencia si se considera un grupo de trabajo con adultos 	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje es interactivo • El entrenador es el que facilita la comprensión del tema • El aprendizaje es continuo por lo que hay una mayor efectividad en el proceso • El asistente posee el conocimiento que debe ser extraído • Fomenta la participación

Técnica de Push & Pull

Involucra activamente a los participantes a una sesión de capacitación. Básicamente está conformada por los siguientes pasos:

I. **Pull.** Este paso consiste en **preguntar** a los asistentes.

- a. Preguntar. Formular cuestionamientos a la audiencia y/o dirigirlos a otros participantes si no se tiene la respuesta correcta
- b. Checar la comprensión del tema mediante preguntas. Por ejemplo: ¿Está claro?, ¿Alguna otra pregunta?, Etc.
- c. Alentar a la audiencia a revisar lo que se ha aprendido. Por ejemplo: ¿Alguien podría decirme los aspectos principales de este tema?
- d. Construir sobre ideas o puntos obtenidos
- e. Utilizar el conocimiento y/o experiencia de los asistentes

II. **Push.** Esta parte de la técnica involucra **decir** o **mencionar** algunos conceptos a los asistentes o transmitir las ideas o conocimientos del facilitador.

El dominio que el facilitador tenga sobre las diversas técnicas de enseñanza le dará algunas ventajas durante el transcurso de la sesión, por ejemplo, despertar el interés y motivar la participación, informar con precisión los contenidos temáticos correspondientes a algún curso en específico, desarrollar el pensamiento creativo, aumentar la capacidad de análisis de los participantes, etc.

El facilitador del grupo, antes de elegir alguna técnica instruccional deberá considerar el objetivo que se pretende lograr, el estilo de aprendizaje de los asistentes, el tema que se tratará, etc. Es posible la combinación de dos o más técnicas para lograr el objetivo final de aprendizaje.

Los estilos de aprendizaje

Cada persona aprende de manera distinta a las demás: utiliza diferentes estrategias, aprende con diferentes velocidades e incluso con mayor o menor eficacia aunque existan las mismas motivaciones, el mismo nivel de instrucción, la misma edad o se trate del mismo tema.

El término “estilo de aprendizaje” se refiere al hecho de que cada persona utiliza su propio método o estrategia para alcanzar la meta de aprendizaje, cada individuo tiende a desarrollar ciertas

preferencias o tendencias que definen su estilo. Éstos son relativamente estables, aunque pueden cambiar dependiendo de la situación y del tiempo; son susceptibles de mejorarse y cuando a las personas se les enseña según su propio estilo aprenden con más efectividad. Como facilitador el ideal es que se aprenda a trabajar metodológicamente con los distintos estilos.

Existen varios modelos y teorías sobre este tema los cuales nos pueden servir para determinar que tipo de actuación puede resultar más eficaz en un momento dado.

Modelos de estilos de aprendizaje

Nos permiten entender los comportamientos en el aula, como se relacionan con la forma en la que están aprendiendo los asistentes y el tipo de acción que puede resultar más eficaz para promover el aprendizaje. Entre estos modelos se encuentran:

- **Sistema de Representación (PNL).** Clasifica a los individuos según el canal de ingreso de la información en visuales, auditivos y kinestésicos.
- **Modelo del Hemisferio Cerebral.** Clasifica el estilo de aprendizaje según el procesamiento de la información en estilos lógico y holístico.
- **Modelo de Gardner.** Clasifica el estilo de aprendizaje según el tipo de inteligencia en: lógico-matemático, lingüístico-verbal, corporal-kinestésico, musical, etc.
- **Modelo de Kolb.** Es uno de los modelos más conocidos y utilizados en la capacitación en adultos. Se refiere al modo de cómo se procesa la información dependiendo de la forma en la que ésta es transmitida. Esta información se obtiene a través de la resolución de un cuestionario (Anexo I), que al graficar los resultados marca la tendencia hacia el estilo de aprendizaje. Kolb los clasifica en:

a) Estilo Activo. Son personas que suelen ser entusiastas ante lo nuevo y tienden a actuar primero y pensar después en las consecuencias, les gusta trabajar rodeados de gente, pero siendo el centro de las actividades. Aprenden mejor cuando la actividad presenta un desafío para ellos, con actividades cortas de resultado inmediato y cuando existe emoción, drama o crisis. Se les dificulta el aprendizaje cuando tienen que adoptar un papel pasivo o cuando tienen que asimilar, analizar e interpretar datos o cuando tienen que trabajar solos.

b) Estilo Reflexivo. Tienden a adoptar la postura de un observador que analiza sus experiencias desde muchas perspectivas distintas, son precavidos y analizan todas las implicaciones de cualquier acción. Los alumnos reflexivos aprenden mejor cuando pueden ofrecer observaciones y analizar la situación. Les cuesta más aprender cuando tienen que actuar sin poder planificar previamente.

c) Estilo Pragmático. A las personas que pertenecen a este estilo les gusta probar ideas, teorías y técnicas nuevas, y comprobar si funcionan en la práctica. Son gente apegada a la realidad, a la que le gusta tomar decisiones y resolver problemas. Aprenden mejor con actividades que relacionen la teoría y la práctica. Se les dificulta el aprendizaje cuando lo que aprenden no se relaciona con sus necesidades inmediatas.

d) Estilo Teórico. Adaptan e integran las observaciones que realizan en teorías complejas y bien fundamentadas lógicamente. Piensan de forma secuencial, les gusta analizar y sintetizar la información. Los alumnos teóricos aprenden mejor a partir de modelos y teorías. El aprendizaje se les dificulta cuando intervienen actividades que impliquen incertidumbre y cuando tienen que actuar sin un fundamento teórico.

El conocimiento de los estilos de aprendizaje no debe ser utilizado como una herramienta para clasificar a los alumnos en categorías cerradas, ya que la manera de aprender evoluciona y cambia constantemente a lo largo de la vida de un individuo.

La importancia de conocer el estilo de aprendizaje permite desarrollar talleres y sesiones de capacitación que se adapten a las formas de aprendizaje de los asistentes. Generalmente, en las sesiones de trabajo se tiene una mezcla de estos cuatro estilos, por lo que se sugiere que éstas sean diseñadas con actividades que abarquen las necesidades de los mismos.

Técnicas Básicas de la Enseñanza

A continuación se describirán brevemente algunas técnicas que el facilitador debe considerar al trabajar con un grupo. Es importante mencionar que la técnica de Push & Pull puede aplicarse en cualquier momento de la sesión, sin importar cual de las siguientes técnicas se esté utilizando.

1. Técnica del Encuadre

Cuando los conocimientos son aislados e inconexos pueden llegar a desconcertar al aprendiz impidiendo que este aprecie la importancia de las habilidades o conocimientos intermedios que debe adquirir para lograr el conocimiento. Cuando el aprendiz desconoce para que está aprendiendo algo suele darle poca importancia y lo puede llegar a considerar "inútil".

El instructor debe valerse de un esquema general, cuadro sinóptico o diagrama de flujo donde se ilustren o sinteticen todos los pasos necesarios para alcanzar la habilidad o habilidades que se espera desarrollar al final del curso. Este diagrama debe explicarse al inicio del proceso y permanecer a la vista del grupo. El diagrama de encuadre facilita al instructor y al alumno las tareas de síntesis, repaso, refuerzo y verificación del aprendizaje.

2. Técnica de Aterrizaje

El aprendizaje significativo es aquel que tiene posibilidades de aplicarse a la realidad concreta de la persona, para fines de trabajo, éste debe ser trasladable a la actividad cotidiana y demostrar su eficacia práctica. Es por eso que lo aprendido debe reforzarse continuamente con la aplicación a situaciones concretas que faciliten el traslado del conocimiento o la habilidad a la labor diaria.

Cuando un grupo es instruido en cierta habilidad o conocimiento, es recomendable que el instructor desarrolle prácticas y ejercicios donde los aprendices apliquen lo aprendido. Sólo el convencimiento puede mover al individuo a intentar una conducta y no hay mejor método que la experimentación exitosa.

3. Técnica del Amarre

Esta es una técnica de refuerzo que debe practicarse al finalizar cada tema de estudio, consiste en verificar la asimilación de los conceptos esenciales de cada tópico. El "amarre" se refiere a realizar una síntesis o resumen con el fin de fijar en la mente del aprendiz los pasos fundamentales de un proceso o los conceptos centrales de un tema. El resumen debe ser realizado por los aprendices en sus propios términos. La labor del instructor es dirigirlos a través de preguntas claras y concretas y orientar el trabajo hasta que el grupo obtenga una síntesis concreta y objetiva.

4. Técnica de un paso atrás

Como se comentó previamente, el adulto sólo retiene el 25% de lo que ve o escucha, y de este porcentaje solo conserva lo que considera verdaderamente significativo, por lo que resulta evidente la necesidad de recurrir a métodos de reforzamiento para provocar la mayor retención posible de lo aprendido.

Durante un curso se recomienda iniciar con la aplicación de la técnica "Un paso atrás", también llamada "Técnica de Repaso". Este repaso lo deben ejecutar los aprendices guiados por el instructor, con el objetivo de que el aprendiz, con su propio lenguaje, ejecute el proceso de remembranza. Realizar el repaso antes del inicio de la sesión favorece a que el aprendiz alcance el nivel de concentración indispensable para asimilar los nuevos conocimientos. El repaso no solo debe efectuarse 24 horas después de la adquisición del conocimiento, sino en un lapso entre 30 y 60 días después, especialmente si se trata del aprendizaje de conductas que no han de aplicarse en forma cotidiana o repetitiva. El reaprendizaje 24 horas y 30 días después, aunado al seguimiento, permite reducir los efectos negativos de la curva del olvido.

Al seleccionar alguna técnica deberán tomarse en consideración los siguientes aspectos: los objetivos instruccionales que se pretenden alcanzar, la experiencia del grupo en eventos de capacitación, el conocimiento de diversas técnicas, el tamaño del grupo, el ambiente físico y el psicológico, el nivel de preparación del instructor; las áreas de aprendizaje que se pretenden impartir, por ejemplo: inducción, actualización, especialización, perfeccionamiento, etc.

Capítulo IV

Administración de la Capacitación

La capacitación se encamina a la modificación de conductas para el logro de objetivos previamente establecidos de una corporación. Por lo que es necesario que el capacitador aplique las etapas siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Implementación
4. Evaluación

1. Planeación

Planeación es decidir con anticipación qué es lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. En el proceso de capacitación la planeación es la fase que da razón y contenido técnico a todo el proceso, ya que ayuda a determinar qué se va a hacer, para lo cual se apoya en las siguientes actividades:

I. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC)

Podemos definir una necesidad de capacitación como una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo. El DNC proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzos, además proporciona la materia prima para hacer planes y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, proporciona indicadores para la planeación y para la evaluación.

Además, permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. El diagnóstico es el punto de partida o la materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

Es importante señalar que, si bien el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, si aumenta considerablemente la certeza de que lo que se lleve a cabo será lo más cercano a la realidad que se viva en la empresa.

El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC) permite determinar:

En qué	Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo
Quiénes	Requieren ser capacitados
Con qué	Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema
Qué importancia	O peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad

Existen diferentes métodos de diagnóstico, independientemente de cual se utilice, el objetivo fundamental de éstos es la obtención de información. Básicamente, estos modelos se pueden clasificar en²:

² Reza Trocino Jesús Carlos. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. Editorial Panorama. México, 1995

a. Método reactivo. Es sólo un sondeo inicial o un estudio superficial. Es una simple detección de problemas a satisfacer mediante la observación. No genera un costo adicional a la empresa. Es rápido de aplicar para obtener la información, sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

b. Método de frecuencias. Se hace un sondeo más profundo basado en situaciones y casos especiales. Es más preciso que el método reactivo ya que capta más información pero no deja de ser un diagnóstico superficial. Su costo es bajo y rápido de aplicar. Tiene un índice de riesgo medio para la toma de decisiones.

c. Método Comparativo. La información que se obtiene es bastante precisa. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, lento en su aplicación, su procesamiento es difícil con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

II. Establecimiento de objetivos

Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad, conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso. Son afirmaciones de lo que el asistente obtendrá al finalizar la sesión o programa.

Los objetivos de capacitación u objetivos didácticos deben ser la base y el motivo para capacitar y sirven para determinar qué es lo que se quiere lograr, por ejemplo: desarrollar una habilidad, incrementar el conocimiento de cierto tema, revisar los progresos obtenidos, conocer un tema nuevo, etc.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias, o necesidades detectadas mediante el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC). La formulación de objetivos conduce, en parte, a la elaboración del plan de capacitación.

III. Elaboración de programas

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los indicadores adecuados para la conducción y evaluación de la capacitación.

IV. Presupuestos

Este elemento es fundamental para el desempeño y la ejecución de los programas de capacitación. Consiste en que la empresa asigne recursos a esta actividad.

2. Organización

La organización es la etapa administrativa que establece la estructura de las responsabilidades y funciones que los trabajadores de un área deben desempeñar. El departamento responsable de la capacitación debe poseer una estructura funcional que le permita disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para operar de manera eficiente el plan de capacitación. Esta etapa responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios. Se compone de las siguientes fases:

I. Estructura del Departamento de Capacitación

La magnitud de la empresa y los recursos disponibles serán factores importantes al determinar la organización interna de este departamento.

II. Procedimientos

Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. En estos se establece la normatividad para la operación de los programas.

III. Integración de personas

Como todas las funciones de una empresa, la administración del departamento de capacitación requiere de personas técnicamente preparadas. La asignación de personas a puestos determinados, requiere redefinir todas las posiciones administrativas, realizar la descripción de los puestos e identificar los requerimientos en cada uno de ellos.

IV. Integración de recursos materiales

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero sí, que se le proporcione recursos materiales. Administrar un programa de capacitación a adultos requiere de aulas, muebles, proyectores, equipos de video, rotafolios, etc. así como de equipos adecuados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. Implementación

En esta etapa se realizan las actividades de acuerdo a los planes trazados. Durante ésta se puede considerar la realización de ajustes al sistema. Es el aterrizaje mismo del proceso instruccional.

4. Evaluación

Es la medición de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica una comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de los resultados. Esta etapa permite detectar donde deben realizarse ajustes al sistema o correcciones y/o adaptaciones que mejor se adapten a la dinámica del sistema organizacional.

Un factor importante a considerar es el seguimiento, el cual nos permite verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo, o en su caso detectar situaciones que nos permitan corregir o ajustar los programas. El seguimiento tiene el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conducta esperados después de un curso, o bien detectar aquellos factores que favorecen a lograr los resultados.

Capítulo V

Análisis de un Caso

En el presente estudio la hipótesis de trabajo fue ¿La capacitación contribuye al aumento de las ventas de un producto farmacéutico?

Antecedentes

Los antibióticos son considerados como uno de los hallazgos más trascendentes en la historia de la medicina, constituyen una clase que revolucionó el mundo de la terapéutica, debido a su evidencia directa en la cura rápida y definitiva de enfermedades infecciosas.

Por más de 40 años dentro del mercado mexicano, Pentrexyl® (ampicilina) ha sido el producto de prescripción médica más vendido en el mercado farmacéutico nacional, ningún otro producto ha logrado esta posición tan interesante en el mercado de los antibióticos y de los medicamentos de prescripción en México.

La principal indicación terapéutica de Pentrexyl® es en infecciones del tracto respiratorio superior, sobresaliendo, faringoamigdalitis bacteriana por *Streptococcus pyogenes* (Estreptococo betahemolítico del grupo A).

En el año 2004 se publicaron los últimos estudios, avalados por la Asociación Mexicana de Pediatría, sobre la eficacia de la ampicilina en pacientes con este padecimiento, y donde se demuestra que, *Streptococcus pyogenes*, principal germen causal de la faringoamigdalitis, sigue siendo 100% susceptible a la ampicilina^{3, 4}.

A pesar de estos resultados clínicos, la tendencia de las ventas de Pentrexyl® se mostró a la baja según los reportes de Datos de Distribución de Drogas (DDD). En las encuestas realizadas a fines del año 2004 la percepción del médico hacia este producto era:

- Es un producto con muchos años en el mercado
- Todo el mundo lo conoce
- Existen antibióticos nuevos y más potentes
- Pentrexyl® ya no funciona

El reto para detener la caída del mercado de Pentrexyl® fue entonces diseñar una estrategia que cambiara la percepción del médico hacia este producto. Sin embargo, en un mercado tan competido, con gran variedad de marcas, hacer un comparativo entre Pentrexyl® y otros antibióticos es una labor difícil. Esto nos llevó a formularnos varias preguntas:

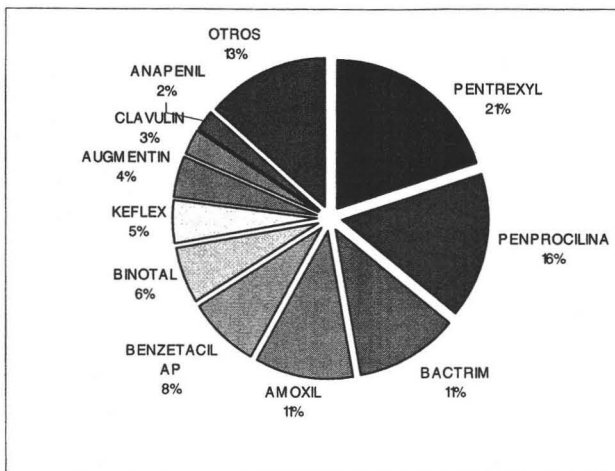
- ¿Cómo diferenciar a Pentrexyl® de sus competidores directos?
- ¿Qué estrategia se debe diseñar para que, al cambiar la perspectiva del médico, no se beneficie de ésta otro producto de la competencia?

Los dos principales retos a los que nos enfrentamos para aterrizar esta estrategia fueron cambiar la percepción:

³ Novoa Farías Octavio et al. *Identificación de agentes bacterianos en 654 exudados faríngeos de niños con faringoamigdalitis*. Revista Mexicana de Pediatría. Supl. I. Vol. 70. Num. 6 Nov-Dic, 2003 pp. 7-11.

⁴ Dibildox Javier¹, Adell Amapola², et al. *Respuesta terapéutica a la ampicilina en pacientes adultos con faringoamigdalitis bacteriana, estudio multicéntrico*. Suplemento especial de la Revista Mexicana de Otorrino de la FESORMEX. Noviembre-Diciembre, 2003

- Del representante de ventas sobre el producto que promueve
- Que el médico general y el pediatra, tienen sobre Pentrexy®l, ya que éstas dos especialidades son los principales prescriptores del producto.



Gráfica 1. Porcentaje de Participación de mercado(Market Share) en unidades. Distribución del mercado de los antibióticos para la primera indicación faringoamigdalitis.

Planeación

La estrategia que se decidió implementar para la capacitación en la nueva campaña de Pentrexy®l, estuvo a cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo e incluyó:

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Con el apoyo del Departamento de Investigación de Mercados se procedió a la localización e identificación de los territorios, a nivel nacional, con resultados decrecientes en las ventas de este producto, así como de los territorios que mostraban los mejores índices de crecimiento y de evolución.

Se desarrollaron las siguientes actividades para identificar las posibles necesidades de capacitación:

a. Se aplicó una evaluación electrónica a todos los integrantes de la fuerza de ventas para determinar el nivel de conocimientos respecto a los siguientes puntos:

- Conocimiento del producto y de la enfermedad
- Campaña vigente del producto (frase de posicionamiento, manejo de ayuda visual, eslogan, mensajes claves)

b. Se eligió una muestra de representantes con territorios que mostrarán a la baja la venta de este producto y con representantes de territorios que tuvieran un índice de crecimiento positivo. Se realizó una entrevista con ambos grupos de representantes para obtener sus puntos de vista y percepción sobre el producto.

c. Se implementaron entrevistas con los médicos, para obtener información sobre la percepción de éstos acerca del producto.

d. Se desarrolló un programa de trabajo en campo, donde todos los integrantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo y del Departamento de Mercadotecnia, trabajaron con los representantes de ventas de todas las regiones del país, con el objetivo de medir y verificar la calidad en la entrega del mensaje del producto al médico, utilizando el Formato de Trabajo en Campo (Anexo B) para registrar los comportamientos del representante médico durante el diálogo de ventas.

e. Una vez concluidos estos dos puntos se realizó un análisis, por territorio, entre los resultados de los exámenes de conocimientos y campaña y los comportamientos registrados en el Formato de Trabajo en Campo. Conformada la base de datos, se desarrolló el sistema de integración de éstos que permitió determinar los valores diagnósticos individuales y grupales (por región del país y por distrito en cada ciudad).

f. Se determinó, con base en los resultados que se obtuvieron de la evaluación electrónica diagnóstica previa sobre conocimiento de producto y la información obtenida en el formato de Trabajo en Campo, desarrollar un taller de capacitación en aula sobre conocimiento de producto y manejo de campaña.

g. Se aplicó a los representantes de ventas, vía electrónica, el Cuestionario de Estilos de Aprendizaje según Kolb, con el objetivo de desarrollar un taller que cubriera las necesidades de aprendizaje de los participantes (Anexo A).

Establecimiento de objetivos

Habiendo identificado las necesidades de cada territorio y de cada representante se decidió realizar el taller en las tres regiones de la República Mexicana:

- Región Centro-Sureste (D.F.)
- Región Occidente (Guadalajara)
- Región Norte (Monterrey)

Los objetivos de este taller fueron:

- Conocer la situación de la marca Pentrexyl® en el mercado de los antibióticos, en cada uno de los territorios participantes
- Identificar a los principales competidores de Pentrexyl® por territorio
- Recordar el perfil de Pentrexyl®
- Conocer la nueva campaña de Pentrexyl®
- Verbalizar los mensajes clave y las posibles objeciones del médico mediante la práctica en diálogos de venta

Presupuestos

Se consideraron los siguientes puntos:

- a. Los gastos del taller fueron cubiertos por la Gerencia de Producto
- b. Las regiones: Centro-Sureste, Occidente y Norte sesionaron en las ciudades sede:
 - México D.F.
 - Guadalajara, Jal.
 - Monterrey, N.L.
- c. Para cada región se consideraron dos días de capacitación en aula
- d. El número de asistentes en cada sede fue:

Ciudad	Representantes locales	Representantes foráneos	No. de Participantes
México D.F.	16	19	35
Guadalajara, Jal.	12	13	25
Monterrey N.L.	13	17	30
Total de participantes:	41	49	90

El presupuesto aproximado del taller, considerando las tres sedes, se detalla a continuación:

	Costo Unitario	Subtotal	IVA (15%)	Total
Impresión de manuales	\$109.00	\$9,810.00	\$1,471.50	\$11,281.50
Papelería	\$2,000.00	\$2,000.00	\$300.00	\$2,300.00
Renta de tres salones por dos días (8 h por día)	\$2,280.00	\$18,240.00	\$2,736.00	\$20,976.00
Servicio de café	\$13,803.75	\$13,803.75	\$2,070.56	\$15,874.31
Servicio de comida	\$250.00	\$22,500.00	\$3,375.00	\$25,875.00
Hospedaje representantes foráneos	\$918.00	\$26,622.00	\$3,915.00	\$30,537.00
Boletos de aviación	Variable	\$130,500	\$19,575.00	\$150,075.00
TOTAL		\$223,475.75	\$33,443.06	\$256,918.81

Organización

Considerando la especificidad en cuanto al conocimiento del producto y la historia en el mercado de éste se decidió que la organización, desarrollo y ejecución del taller fuese interna y estuviera a cargo de la Gerencia de Capacitación de las líneas Anti-infecciosos y que los gastos fueran absorbidos por la Gerencia de Marca correspondiente al Departamento de Mercadotecnia.

El taller se desarrolló en un salón de hotel de cada una de las ciudades donde se realizó este programa y los materiales utilizados fueron: cuadernos de trabajo (Anexo C), rotafolios, PC, proyector, plumones para los asistentes, cinta adhesiva, ayudas visuales del producto, presentaciones en PowerPoint para cada uno de los temas.

Implementación

Considerando los resultados obtenidos con el Cuestionario de Estilos de Aprendizaje, el taller se diseñó abarcando los cuatro estilos que marca Kolb. Se utilizó la técnica de *Pull & Push* durante las sesiones con el objetivo de fomentar la participación de los asistentes y compartir la experiencia y conocimientos que cada uno de los asistentes posee sobre el producto.

La agenda de este taller contempla 16 horas en aula, aproximadamente, en dos días de trabajo divididas en sesiones de 8 horas cada una. El temario general utilizado durante este taller fue el siguiente:

Temario “Taller Pentrexyl®”

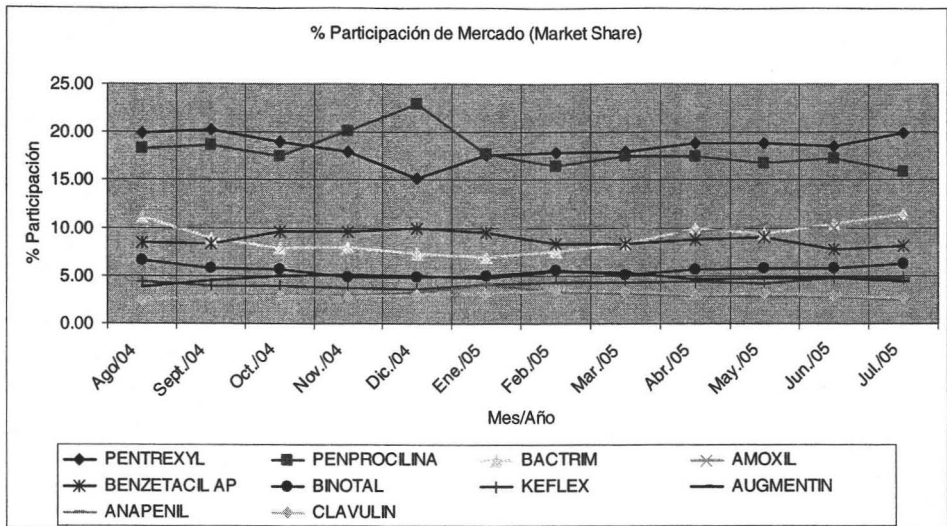
DÍA 1		
Tema	Responsable	Tiempo aprox.
Bienvenida (Reglas del juego, estacionamiento, objetivos, revisión de expectativas)	Depto. de Capacitación	30 min.
Presentación de los asistentes	Todos	20 min.
Expectativas del taller	Todos	20 min.
Análisis del mercado actual de Pentrexyl®	Gerente de Producto	60 min.
Discusión en mesas de trabajo sobre la situación del mercado en cada territorio	Todos	90 min.
Exposición de la situación de Pentrexyl® en cada uno de los territorios	Fuerza de Ventas	120 min.
Ejercicio: “Identificando nuestras áreas de oportunidad” (Anexo D)	Depto. de Capacitación	35 min.
Conclusiones Día 1	Todos	45 min.
DÍA 2		
Tema	Responsable	Tiempo aprox.
Dinámica de revisión del día anterior	Depto. de Capacitación	40 min.
Presentación: Reforzamiento del perfil de Pentrexyl®	Depto. de Capacitación	45 min.
Dinámica para la revisión de los estudios con la última evidencia clínica de Pentrexyl®	Depto. de Capacitación	60 min.
Presentación de la nueva campaña de Pentrexyl®	Gerente de Producto	60 min.
Ejercicio: “Identificación de los médicos no prescriptores de Pentrexyl® de mi territorio”	Depto. de Capacitación	60 min.
Discusión en grupo sobre la dinámica	Todos	40 min.
Ejercicio: Prácticas de diálogos de venta	Todos	120 min.
Sesión de retroalimentación del taller (Anexo E)	Todos	20 min.
Cierre	Depto. de Capacitación	20 min.

Evaluación

Al final de la sesión se solicitó a los asistentes llenar un cuestionario con sus comentarios y sugerencias, así como explicar si sus expectativas fueron cubiertas para cada una de las sesiones (Anexo E).

Seguimiento

Se estableció un programa de seguimiento en campo para cada uno de los representantes asistentes, apoyándose en otros departamentos como: Efectividad Fuerza de Ventas, Mercadotecnia, etc. Durante este programa de seguimiento se buscó la retroalimentación directa del médico sobre el impacto de la nueva campaña de Pentrexyl®. Los resultados obtenidos después de cuatro meses de seguimiento de esta estrategia se ven reflejados en la gráfica 2 (pág. 26).



Gráfica 2. Porcentaje de Participación de Mercado (Market Share) de Pentrexyl® durante un año móvil.

En diciembre de 2004, Pentrexyl®⁵ muestra una caída en ventas, a pesar de que la temporada invernal es la época más importante para el mercado de los antibióticos. El resto de los competidores, a excepción de penprocilina, continúan con su misma tendencia. La nueva campaña de Pentrexyl® inicia a principios de enero de 2005 reflejándose un incremento en las piezas desplazadas, mientras que el resto de los competidores permanecen prácticamente sin cambios, a excepción de penprocilina, quien muestra una caída en ventas.

Factores a considerar

Algunos de los factores a considerar para la ejecución de este taller abarcan:

a. Logística: Horarios de vuelos, elaboración de la agenda, materiales de trabajo.

b. Económicos: Renta de salones y de equipo, boletos de avión, hospedaje de los asistentes foráneos, alimentación, materiales de trabajo, etc.

Discusión

Como se observa en la gráfica, Pentrexyl® logra una recuperación significativa de su mercado en su principal indicación: faringoamigdalitis bacteriana. La pregunta a responder es: ¿Cuál es el impacto que se obtuvo con el médico para lograr una recuperación del mercado tan notable, en tan poco tiempo y cuando las infecciones en vías respiratorias disminuyen en frecuencia ya que la temporada de frío prácticamente está por terminar?

Durante la realización de los talleres uno de los principales objetivos, con el representante de ventas, fue cambiar la percepción que éste tiene de su propio producto, de esta forma podría comunicar mejor el mensaje de **vigencia** al médico. Para esto se utilizaron los estudios clínicos los cuales fueron estudiados y analizados, como se indica en la agenda general del taller. Otro

⁵ Pentrexyl® familia incluye todas las presentaciones: Cápsulas, gotas, solución inyectable, suspensión y tabletas.

aspecto fundamental, menos científico, pero más emocional, fueron los datos que arrojaron las entrevistas con los médicos y con los representantes. Considerando el concepto que se tiene sobre la marca se desarrolló una estrategia de mercadotecnia, de la cual también se entrenó al representante durante el taller, y cuyo concepto principal es:

*“En México, hay clásicos que nunca pasan de moda...
Siempre vigente....siempre Pentrexytl®”*

La campaña de este producto no solo vincula la nueva evidencia clínica de Pentrexytl®, sino que hace alusión a lo clásico de México, los recuerdos y las añoranzas que el médico puede generar de su infancia y del México “de antes” a través de un diálogo de ventas, previamente certificado por el Departamento de Capacitación, con el representante médico. Aunado a esto, la estrategia promocional de la campaña es proporcionar al médico obsequios que lo remontan a su infancia, los cuales han sido entregados en diferentes etapas. En la primera etapa de la campaña se utilizaron artículos promocionales que refuerzan el concepto principal de ésta, entre ellos se encuentra: una caja de dulces mexicanos, un estuche con juguetes típicos (trompo, matatenas, lotería), DVD de El Chavo del Ocho®, etc.

Conclusiones del caso

Una de las diferencias radicales en el éxito de cualquier campaña de un producto farmacéutico de prescripción es conocer las bases teóricas que fundamentan las ventajas diferenciales de un producto sobre la competencia para poder establecer un diálogo de ventas productivo con el médico; así como contar con una estrategia de mercadotecnia que apoye el trabajo del representante de ventas. La capacitación, en estos dos aspectos, es un punto diferencial para el desplazamiento de cualquier producto farmacéutico en un mercado tan competido como es el de los antibióticos. Por lo que podemos concluir que ésta si contribuyó al aumento de las ventas, como se muestra en la gráfica 2 (pág. 26).

Conclusiones

- La capacitación es aprendizaje y éste implica un cambio de conducta. La capacitación efectiva es la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que también modifican la conducta, pero en forma dirigida, con objetivos, con orientación y que además repercute en la productividad de las organizaciones. Esta debe formar parte de la educación y de la formación integral de los empleados.
- Es evidente la importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para establecer programas efectivos y realistas con las necesidades de una organización. Éste nos proporciona la materia prima para la elaboración de planes y programas que satisfagan carencias de conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de éste surge la necesidad de solucionar el problema. El diagnóstico debe ser preventivo para evitar mayores gastos.
- Los contenidos de un programa de aprendizaje de una organización deben estar vinculados y orientados a cubrir una necesidad de ésta y a desarrollar integralmente al individuo, a satisfacer necesidades concretas y a ajustarse a las características específicas del que aprende. La capacitación no debe estar distanciada de los objetivos del negocio.
- La metodología de la capacitación debe basarse en técnicas que propicien y faciliten el aprendizaje perdurable. La relación teórico-práctica debe determinarse con base en el objetivo primordial de cada estrategia de capacitación.
- El número de participantes en aula constituye un factor importante para el éxito de cualquier taller. Las sesiones con demasiados participantes necesitan una planeación que se adecúe al logro del objetivo que se pretende. Durante las sesiones de capacitación lo más recomendable son grupos reducidos de forma tal que se pueda tener el control sobre éste y se fomente la participación de los asistentes. El control y el manejo que se tenga sobre el grupo es un factor determinante para el éxito de cualquier sesión de capacitación.
- La capacitación es un factor con alto retorno de inversión para las organizaciones cuando se desarrolla en el momento adecuado con las personas indicadas. Existe una relación estrecha entre el desempeño de una empresa, las prácticas de aprendizaje y el desarrollo en el trabajo.

Bibliografía

- 1) ALONSO, CATALINA et al. *Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora*". Ediciones Mensajero. Bilbao, España, 1994.
- 2) CAPINTE. Manual de elaboración de cursos y manuales de instrucción . México, 1994.
- 3) PINTO VILLATORO, ROBERTO. *Planeación estratégica de capacitación*. Editorial McGraw Hill. México, 2000. 1ra. Edición.
- 4) REZA TROCINO, JESÚS CARLOS. *El abc del administrador de la capacitación*. Panorama Editorial México, 2000. 2da. Edición.
- 5) REZA TROCINO, JESÚS CARLOS. *Como emplear con efectividad las técnicas de instrucción*. Panorama Editorial. México, 1998. 1ra. Edición.
- 6) REZA TROCINO, JESÚS CARLOS. *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones* . Panorama Editorial. México, 1995. 1a. Edición.
- 7) REZA TROCINO, JESÚS CARLOS. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. Panorama Editorial. México, 1995. 1a. Edición.
- 8) SB ACADEMY. *Facilitation Skills: Participants handbook*. Londres Inglaterra, 2000.
- 9) VAN ADELSBERG, DAVID; TROLLEY A. EDWARD. *Capacitar debe ser rentable. Dirigiendo la capacitación como negocio*. Panorama Editorial. México, 2002. 1a. Edición.

Páginas de Internet:

<http://www.educarchile.cl>

<http://www.galeon.hispavista.com>

Anexo A

Cuestionario de Estilos de Aprendizaje⁶

Nombre: _____

Fecha: _____

Cada estilo provee diferentes escenarios dentro del círculo de aprendizaje. Teniendo los cuatro estilos con altos resultados cada uno, significa que se está aprendiendo de experiencias todo el tiempo. Investigaciones muestran que sólo el 2%, de la gente se encuentra en esta categoría por lo que se consideran estudiantes “completos”. Probablemente usted se encuentre dentro del 70% que tiene solo una o dos preferencias.

1. Favor de responder a los siguientes planteamientos:

- Circule **SI** los planteamientos con los que esté usted de acuerdo y considere sean verdaderos, o
- Circule **NO** contra los planteamientos con los que esté usted en desacuerdo y considere sean falsos.

Por favor sea honesto – no existen respuestas correctas o incorrectas.

1. Me gusta analizar situaciones complejas y ser sometido por un cuestionario.	SI / NO
2. Disfruto más hablar que escuchar.	SI / NO
3. Disfruto resolver problemas utilizando métodos rigurosos paso por paso.	SI / NO
4. Normalmente estímulo la participación de los miembros del grupo.	SI / NO
5. Únicamente me gusta leer aquello que es aplicable en mi trabajo.	SI / NO
6. Prefiero ser espontáneo y flexible que planear en avanzar.	SI / NO
7. Prefiero recostarme y pensar acerca de lo que se ha dicho en un programa de entrenamiento más que hacer lo hablado.	SI / NO
8. Me gusta escuchar acerca de conceptos y sistemas que enfatizan racionalidad, pensamiento lógico y objetividad.	SI / NO
9. Me gusta constatar los beneficios prácticos del aprendizaje para el lugar de trabajo.	SI / NO

⁶ Honey y Mumford. (1989)

10. Me gusta involucrarme en competitividad y tareas de trabajo en equipo mientras aprendo.	SI / NO
11. Antes de aceptar un concepto necesito entender cómo esto resultaría en la práctica .	SI / NO
12. La gente irracional me irrita	SI / NO
13. Prefiero observar actividades de grupo más que tomar parte en ellas.	SI / NO
14. Antes de aceptar cualquier cosa, necesito entender completamente los antecedentes incluyendo los fundamentos básicos.	SI / NO
15. Pienso que mientras más material se me proporcione es mejor, ya que prefiero leer el material antes de tomar un curso.	SI / NO
16. No me gusta sentirme presionado para tomar decisiones ni apegarme a fechas límite.	SI / NO
17. Busco nuevas experiencias y problemas de los cuales pueda aprender.	SI / NO
18. Me gustan las situaciones que generen hipótesis y sean probadas rigurosamente.	SI / NO
19. Mi contribución en cursos de entrenamiento normalmente conlleva ideas prácticas de cómo algo puede funcionar.	SI / NO
20. Necesito entender los principios, teorías y pasos lógicos de una idea o un aproximamiento.	SI / NO
21. Necesito obtener resultados claros de la actividad de aprendizaje.	SI / NO
22. No me gusta realizar cualquier actividad que no traiga consigo un propósito o contexto.	SI / NO
23. Encuentro reglas, procedimientos, objetivos y planes para presionar.	SI / NO
24. Prefiero escuchar acerca de nuevas ideas aún si estas no son prácticas.	SI / NO
25. Me desagrada la gente impulsiva e impaciente que haga conclusiones demasiado rápido.	SI / NO
26. Me gusta dar presentaciones en cursos de entrenamiento y otras actividades que maximicen mi participación personal.	SI / NO
27. Necesito constatar por medio de planes de acción tangibles que resulten del aprendizaje.	SI / NO
28. Preferiría no ser el centro de atención.	SI / NO
29. Me gusta producir análisis detallados y reportes como parte del aprendizaje.	SI / NO

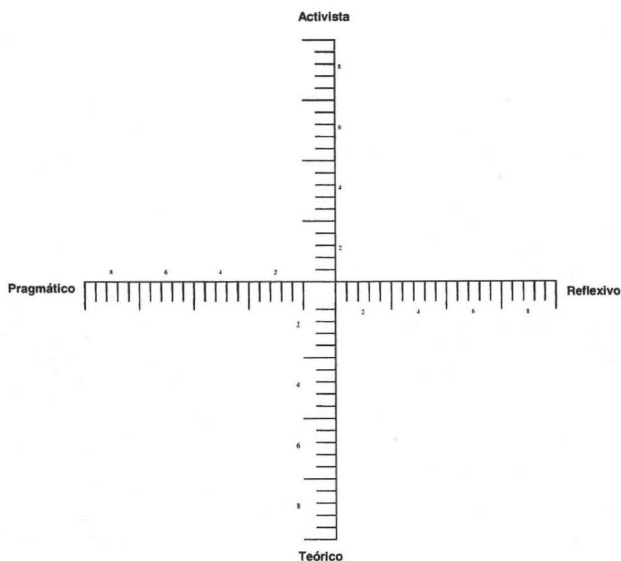
30. Me gusta utilizar problemas reales en el proceso de aprendizaje.	SI / NO
31. Antes de tomar una decisión prefiero reunir información de las diferentes alternativas y perspectivas	SI / NO
32. Me gustan las prácticas reales de situaciones de trabajo en el proceso de aprendizaje.	SI / NO

Puntuación

■ En esta encuesta no hay puntos para las frases en las que contestó "NO". Únicamente para las que se contestó "SI". Utilizando la lista de abajo favor de indicar las frases donde se encuentren las respuestas "SI":

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

■ Marque el puntaje en el eje correspondiente de la gráfica:



Anexo B

FORMATO DE TRABAJO EN CAMPO

Nombre del Representante: _____ Fecha: _____

Región: _____

MANEJO DEL TERRITORIO Y DE LA ENTREVISTA CON EL MÉDICO			
Comportamiento	SI	NO	Comentario
El representante utiliza los conocimientos sobre el producto y estado de la enfermedad durante el diálogo de ventas con el cliente			
Durante la salida de trabajo en campo se evaluó, mediante la elaboración de preguntas, el nivel de conocimientos			
El representante conoce el perfil prescriptivo de los médicos que visita			
El representante tiene identificados a los médicos NO prescriptores de Pentrexy® de su territorio			
El representante es capaz de debatir sobre las objeciones que el médico le comentó sobre el producto			
El representante se enfoca en sus visitas sobre los médicos más importantes de su territorio			
El representante conoce el principal producto competidor de su territorio			
El representante conoce a los médicos que son líderes de opinión en su territorio			
VALORACIÓN DE LOS RECURSOS DE MERCADOTECNIA			
El representante conoce el eslogan y mensajes clave de su producto			
El representante implementa la técnica de ventas			
El representante utiliza los mensajes clave durante el diálogo de ventas de acuerdo con la especialidad del médico			
El representante realiza su diálogo de ventas con base en el orden promocional			
El representante se concentra en las especialidades definidas para cada producto en la estrategia de marketing			
El representante reporta la entrega de muestra médica			

Anexo C

INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR TALLER DE REFORZAMIENTO DE PRODUCTO

I. Objetivo

- Identificar las áreas de oportunidad en cuanto a conocimiento de perfil de producto de Pentrexyl®
- Identificar tres médicos que no son prescriptores de Pentrexyl®
- Desarrollar acciones específicas para cambiar la percepción del médico sobre Pentrexyl®

II. No. Participantes

- Representantes de las Línea Anti-infecciosos 1

III. Acomodo de los participantes:

- Mesas redondas de trabajo de 3 integrantes cada una.

IV. Materiales:

- CD con la presentación en PowerPoint
- Instrucciones para el facilitador
- Cuaderno de Trabajo
- Ayudas visuales
- Lap top
- Cañón
- Rotafolio
- Señalador
- Plumones
- Plumaz para todos los asistentes

V. Instrucciones para el facilitador:

1. El facilitador de esta dinámica será el responsable de coordinar la ejecución de la misma.
2. El acomodo de los asistentes dependerá del número de éstos.
3. A cada uno de los asistentes se le entregará un cuadernillo de trabajo

Ejecución:

DÍA 1

1. El facilitador seguirá la secuencia de las láminas en el archivo llamado "Taller Pentrexyl®".
 - Bienvenida
 - Reglas del juego (Se anotarán en el rotafolio)
 - Estacionamiento (Se anotar en el rotafolio)
 - Objetivos
 - Revisión de Expectativas
2. El facilitador dará la instrucción de contestar la sección del cuaderno de trabajo "Identificando nuestras áreas de oportunidad" . Quedará a decisión del facilitador si alguien quiere compartir sus respuestas.

DÍA 2

3. Revisión del Perfil de Pentrexyl®. El facilitador hará la revisión del perfil de Pentrexyl®, según la presentación, y solicitará a los asistentes identificar aquellos puntos en los que tuvieron algún error en el ejercicio de "Conocimiento de Producto". Es importante promover la participación de los asistentes. p. ej. preguntar si alguien quiere explicar alguna diapositiva, ¿Quién me dice todas las presentaciones de Pentrexyl®, etc.

El facilitador seguirá la secuencia de las láminas según los ejercicios que se indican en las siguientes secciones del cuaderno de trabajo (Anexo B).

4. El facilitador indicará a los asistentes leer la 2da. Sección "Identificación de mis médicos no prescriptores de Pentrexyl®"

5. Al finalizar esta sección el facilitador preguntará a los asistentes si quieren compartir sus respuestas con los demás participantes y promoverá la discusión de lo que se comente.

6. El facilitador dará la instrucción de leer la 3ra. Sección "Diálogos de Venta" del manual y ejecutar los ejercicios como se indican.

Al término de la última sección (Diálogos de venta) el facilitador lanzará preguntas a los asistentes. p. ej.:

- ¿Alguien quiere compartir como se sintió con este ejercicio?
- ¿Alguien quiere compartir un plan de acción específico para Pentrexyl®?
- ¿Qué puntos han detectado de Pentrexyl® que no han explotado en su diálogo de ventas con los médicos no prescriptores?, etc.

7. Al final de la sesión de preguntas, el facilitador agradecerá a los asistentes su participación.

Anexo D

CUADERNO DE TRABAJO DEL PARTICIPANTE

TALLER DE REFORZAMIENTO PENTREXYL®

Este cuaderno pertenece a:

I

Mis expectativas para este taller son:

II

Mi aportación a este taller será:

III

Mi objetivo personal para este taller es:

1ra. SECCIÓN CONOCIMIENTO DE PRODUCTO

“Identificando nuestras áreas de oportunidad” (35 min.)

Pentrexyl® es un producto que ha estado en el mercado mexicano por más de 40 años y ha permanecido como una de las marcas preferidas de los médicos. Sin embargo, existen médicos en nuestro territorio que no prescriben nuestro producto y más aún, que no lo perciben como un producto vigente. Esta vigencia lo avalan los recientes estudios clínicos publicados: **Pentrexyl® sigue siendo un producto eficaz en el tratamiento de la faringoamigdalitis bacteriana.**

Objetivo

Al finalizar esta sección serás capaz de:

- Identificar las áreas de oportunidad, en cuanto a la recordación del perfil de producto de Pentrexyl®

Instrucciones

1. En forma individual contesta las siguientes preguntas y completa el siguiente cuadro con los conceptos que se te indican. (35 min.)

Escribe las indicaciones terapéuticas de Pentrexyl®			
Escribe el mecanismo de acción de la ampicilina			
Escribe las contraindicaciones de Pentrexyl®			
Escribe las precauciones y restricciones de uso durante el embarazo y la lactancia			
Escribe las reacciones secundarias y adversas de Pentrexyl®			
Escribe las precauciones de uso de Pentrexyl®			
Escribe las dosis recomendadas de Pentrexyl® para Infecciones del tracto respiratorio	Tipo de Infección		Dosis
Escribe el esquema de dosificación para Pentrexyl® gotas	Peso (Kg.)	Infecciones respiratorias	Infecciones gastrointestinales y genitourinarias
Escribe las presentaciones de Pentrexyl®			
Escribe tres ventajas de Pentrexyl® frente a tu principal competidor en tu territorio			

2da. SECCIÓN

Identificación de los médicos no prescriptores de PentrexyI® de mi territorio (60 min.)

Objetivo

Al finalizar esta sección serás capaz de:

- Identificar aquellos médicos de tu territorio que no son prescriptores de PentrexyI®
- Detectar las causas por las que esos médicos no prescriben PentrexyI®
- Identificar que producto es el que utilizan para el tratamiento de faringoamigdalitis bacteriana

Un punto importante para la venta de nuestro producto es que nosotros estemos convencidos de que lo que le queremos transmitir al médico.

I. ¿Cuál es mi percepción personal sobre PentrexyI®? (5 min.)

Seguramente en tu territorio existen médicos que no son prescriptores de PentrexyI® y que nadie mejor que tú los tienes identificados. Piensa en tres médicos de tu territorio que no prescriben este producto y escribe brevemente su perfil en el siguiente cuadro. (15 min.)

Nombre del Médico	Especialidad	¿Qué producto prescribe para el tratamiento de la faringoamigdalitis?	¿Por qué no prescribe PentrexyI®?
1)			
2)			
3)			

¿Qué argumentos has utilizado para confrontar a PentrexyI® con la competencia y demostrar su superioridad con estos tres médicos no prescriptores? (10 min.)

Nombre del Médico	Argumentos utilizados para confrontar a PentrexyI®
1)	
2)	
3)	

Con base en la información que ya tienes detectada ¿Cuál sería tus siguientes pasos para tu siguiente entrevista con estos médicos? (10 min.)

Nombre del Médico	Planeación de mi siguiente entrevista (A-B Progresivo)
1)	
2)	
3)	

2. Discusión de grupo (20 min.)

En equipos de tres comparte la información que escribiste para estos médicos. Escucha la opinión y puntos de vista de tus compañeros. Es importante que estés abierto a escuchar las opiniones y puntos de vista de otras personas, ya que esto te puede ayudar a generar una estrategia diferente para cambiar la perspectiva del médico respecto a tu producto.

3ra. SECCIÓN
Diálogos de Venta
(120 min.)

Objetivo

Al finalizar esta sección serás capaz de:

- Verbalizar las características de Pentrexyl® traducirlas en beneficios en un diálogo de ventas.
- Utilizar los mensajes clave de Pentrexyl® en un diálogo de ventas
- Analizar tu entrevista en la sesión de retroalimentación

Instrucciones

1. En equipos de tres y utilizando el perfil de uno de tus médicos elegidos en el ejercicio anterior realiza un diálogo de ventas utilizando la información con la que dispones de Pentrexyl®
2. Se designarán roles para cada uno de los integrantes. Cada integrante fungirá como:
 - Médico
 - Representante
 - Observador
3. Al término de cada diálogo se discutirá, en equipos, las áreas de oportunidad encontradas.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Anexo E

Retroalimentación Taller Pentrexyl®

El objetivo de este cuestionario es únicamente con fines estadísticos

I. Materiales y Tema:

1. Se explicó el objetivo de estudio de cada tema:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

2. Los temas expuestos me parecieron interesantes:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

3. Los temas expuestos los puedo aplicar a mi trabajo diario:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

4. Los materiales utilizados fueron los indicados para cada actividad.

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

Comentarios: _____

II. Ponente:

1. El ponente mostró dominio del tema:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

2. El ponente contestó y resolvió las preguntas que le hizo el grupo

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

3. El ponente mostró un lenguaje claro

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

4. El volumen de voz del ponente fue:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

5. El ponente mostró control sobre el grupo:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

6. El ponente motivó la participación del grupo:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

Comentarios: _____

III. Desarrollo general del curso.

1. La organización general del curso me pareció:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

2. Las dinámicas que se aterrizaron me parecieron:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

3. Los materiales que se entregaron me parecen:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

4. Se cumplieron las expectativas planteadas al inicio:

Excelente () Muy bien () Bien () Regular () Malo ()

Comentarios: _____