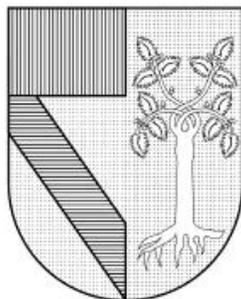


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



“IMPLEMENTACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL LOGRO
DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA DE VENTAS”

INFORME ACÁDEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

GRACIELA LILIA SCHAICH QUIJANO

P A R A O B T E N E R E L T Í T U L O D E :

L I C E N C I A D A E N P E D A G O G I A

DIRECTORA DE INFORME ACADÉMICO: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES



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.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mis padres, principalmente, por su enorme apoyo y el gran ejemplo que han sido y son para mí, por sus palabras de aliento en todo momento, por su comprensión en mis derrotas y su alegría en mis triunfos.

Les agradezco el regalo más precioso que jamás pude recibir: la vida.

Gracias a mis hermanos, Rudi y Amalia por su gran ejemplo de amor; y a mis motores de vida Mariana, Daniela, Diego y Alejandra.

Gracias a ti David, por ser mi motivo especial, te amo.

Gracias a mis compañeros con los que viví y compartí grandes momentos y experiencias; en especial tú Moni, que me has demostrado siempre una sincera amistad y apoyo incondicional.

Gracias a mis profesores que siempre me hicieron sentir como en casa, y por su valiosa enseñanza, cariño y dedicación.

Y gracias a Dios, por bendecirme con la maravillosa oportunidad de ser y trascender con mis defectos y mis virtudes.

ÍNDICE

EXORDIO

- Exposición de motivos
- Justificación de la relación del informe académico con la carrera de Pedagogía

I. CUERPO DEL TRABAJO

I.1	Descripción General	6
I.1.1	Tipo de Institución	6
I.1.2	Objetivos Institucionales	8
I.1.3	Estructura General	11
I.2	Fundamentación de la crítica	16
I.2.1	Funciones y acciones desarrolladas	16
I.2.2	Selección y exposición de un proyecto	21

II. VALORACIÓN CRÍTICA

II.1	Fundamentación de la práctica	33
II.1.1	Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica	54
II.1.2	Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado	63
II.2	Presentación de la propuesta	64

CONSIDERACIONES FINALES	65
--------------------------------	-----------

REFERENCIAS DOCUMENTALES	68
---------------------------------	-----------

EXORDIO

- **Exposición de motivos**

El motivo fundamental que me llevó a elegir esta modalidad de titulación se sustenta en el deseo –que como profesional de la educación– de ayudar en el proceso de perfeccionamiento de los colaboradores en una empresa de servicio.

Me interesa, ante todo, ser parte de la formación integral de la persona que se desarrolla en la empresa, en todas y cada una de sus dimensiones: biológica, psicológica, social, espiritual y trascendente, pues innegablemente la persona con su ser y su quehacer trasciende humanamente. Por otro lado debo de considerar el punto de vista pedagógico, en donde la enseñanza no se encuentra limitada solamente al aula escolar; la persona recibe la educación desde el momento en el que nace hasta que muere, aprehendiendo conocimientos y experiencias que influyen en su formación, desarrollo y perfeccionamiento, asimismo, y con base en la adquisición de hábitos y formación en virtudes, se busca el desarrollo integral y perfeccionamiento de la persona.

En la empresa es factor importante continuar la educación y formación de la persona; con la finalidad de ayudar a las personas a descubrir las habilidades con las que cuentan y asimismo facilitarles el que las desarrollen. Despertarles el interés por aprender más y mejor, por mejorarse continuamente, puesto que la educación es un proceso de mejora continua.

La importancia de la capacitación empresarial continua en la empresa, que tiene como objetivo crear una cultura de apertura al cambio, a las nuevas experiencias, al desarrollo de las capacidades y de las potencialidades, a la toma de decisiones y a la aceptación de responsabilidades que son necesarias para lograr un cambio; la

cultura organizacional va de acuerdo a la realidad que vive la persona, a su entorno, a la influencia que tiene el medio externo en su formación y en su educación.

Hoy, el pedagogo en la empresa enseña a vivir el cambio. Todo cambio conlleva un riesgo, y por esto es necesario formar a la persona para tomar los riesgos con iniciativa y responsabilidad, y así crecer en todos los aspectos que la integran.

La empresa ve la capacitación siempre necesaria como herramienta para elevar la calidad en el servicio que ofrece; en la preparación y formación de sus empleados como personas altamente efectivas ante situaciones que exijan un reto, así como para superar cualquier obstáculo o problema.

Uno de los retos que se presentan frecuentemente para los empleados es el alto nivel de competencia que existe en la actualidad, para lo que deben de estar bien preparados, conocer adecuadamente el ámbito en el que desempeñan su labor y hacerlo de la mejor manera, con bases sólidas y éticas que les permitan estar siempre un paso adelante de sus competidores.

La capacitación como educación continua en la empresa les permite estar perfeccionándose continuamente, con base en la evaluación de acciones previas que les hayan traído resultados favorables o desfavorables, todo lo cual es parte del proceso enseñanza-aprendizaje en la empresa, así como la retroinformación recibida por parte de los mismos compañeros y de la sociedad. Se aprende con base en las experiencias vividas en el día a día, y se busca que este aprendizaje sea entendido, asimilado y aprehendido para que las personas lo hagan suyo; sea parte de su patrón de conducta y los lleve a un correcto pensar y a un correcto actuar.

- **Justificación de la relación del informe académico con la carrera de Pedagogía**

El pedagogo como profesional de la educación se desarrolla en los ámbitos familiar, escolar, empresarial y comunitario, y este trabajo se centra en el enfoque del pedagogo dentro el ámbito empresarial.

El pedagogo instruye, forma, es guía para la persona en su proceso educativo. Es claro que la persona es un todo, que tiene capacidades específicamente humanas, como son la inteligencia y la voluntad, y con base en ellas, se compromete a educarse, a buscar su perfeccionamiento.

Como pedagogo considero que la educación, la instrucción en la empresa es fundamental; en este ámbito la persona se desarrolla personal y profesionalmente, adquiere hábitos de conducta y actúa de acuerdo a un patrón establecido bajo normas éticas.

La capacitación es parte del proceso enseñanza-aprendizaje; es educar adultos y prepararlos para la obra bien hecha. El pedagogo juega un papel importante y fundamental porque es la persona adecuada y preparada para impartir un curso de capacitación, entendida como proceso educativo, en donde no solamente se enfoca la educación de las personas a una simple información teórica; sino que se toma como principio fundamental la persona como tal, con todas sus capacidades y valores que la integran, que la hacen ser. Partiendo de ahí, de tomar a la persona como un ser individual y no como parte de la “masa”, la formación va a ser global, integral.

La Pedagogía toma en cuenta el entorno de la persona, sus experiencias, sus habilidades, sus capacidades; y con base en ello establece criterios para la elaboración de planes y programas adecuados para la educación.

El pedagogo en la empresa es un profesional clave debido a que busca la educación continua en la formación de las personas; por ello, dentro de este trabajo se hace indispensable saber lo que significa enseñar, capacitar; siempre teniendo en claro que educar a la persona es llevarla a su perfectibilidad.

Buscar en la empresa la mejora del personal, y a la vez, la mejora del nivel en el que se encuentra situada la empresa misma, es llevar a la persona a crecer constantemente, y esto se logra haciendo crecer cada una de las partes que la conforman: las personas que trabajan en ella. Al ser personas de calidad, su trabajo lo desempeñarán con calidad, lo que conllevará a tener logros constantes para la empresa, y éstos llevarán a que ocupe cada vez un lugar más alto en el ramo al que pertenece; asimismo, las personas tendrán una mejor calidad de vida, se sentirán más motivadas con su trabajo y satisfechas con los logros conseguidos; serán más eficientes en cuanto a la competencia, se establecerán metas por las que trabajarán con más preparación y seguridad para vencer cualquier situación que se les presente, e irán proyectando una actitud de madurez tanto personal como profesional.

La labor del pedagogo en el ámbito empresarial es indispensable en cuanto a la preparación e impartición de cursos de capacitación. Su sujeto de estudio es la persona, y como tal, es el capital humano más importante con el que cuenta la empresa para su funcionamiento.

Una persona bien preparada, bien educada, dará lo mejor de sí para alcanzar el éxito en todo lo que se proponga, tendrá siempre en mente su desarrollo personal y su crecimiento profesional; cosecha sembrada que la empresa recogerá para lograr su propio éxito.

La tarea del pedagogo en la empresa se justifica porque tiene como misión ayudar a que los colaboradores sean BUENAS PERSONAS y no sólo a realizar un buen trabajo; ser buenas personas, trabajar bien y relacionarse bien con los demás para así lograr que estén encaminadas hacia su perfeccionamiento, desarrollándose tanto

personal como profesionalmente dentro de la empresa, siendo siempre mejores personas que ayuden también a la mejora de los demás.

El pedagogo por tanto busca el bien para la persona, y de este modo, dentro de la empresa, encamina y guía a la persona hacia la bondad de su ser.

I. CUERPO DEL TRABAJO

I.1. Descripción General

I.1.1. Tipo de Institución

CETEC, S.A. de C.V. es una empresa mexicana, administrada y dirigida por profesionales preparados con estudios en el ámbito de las Artes Gráficas; comprometidos para ofrecer productos y soluciones a la medida de las necesidades de sus clientes. El significado de las siglas de la empresa es Centro Técnico.

Fue fundada en el año de 1976, por el Sr. Rudolf Schaich Winter, originario de la ciudad de Offenbach am Main, Alemania; con el objetivo de cubrir la demanda de maquinaria, servicio y consumibles del mercado de las Artes Gráficas, consolidándose rápidamente como un aliado de negocios de varias importantes empresas del ramo, actualmente se tiene el orgullo de que CETEC, S.A. de C.V. haya logrado posicionarse como un proveedor de valor agregado para todos los clientes, que se han consolidado gracias a la calidad de los productos y servicios.

Pertenece como socio a la Cámara Nacional de las Artes Gráficas (CANAGRAF), así como también, a la Cámara Mexicana-Alemana (CAMEXA).

Los productos son originarios de Europa, en donde la mano de obra se encuentra considerada de primera calidad en la producción de los materiales a los que se enfoca, asimismo, es ahí en donde se encuentran las fábricas y las oficinas administrativas de los proveedores.

Después de varias investigaciones realizadas en el mercado y de varias pruebas del material llevadas a cabo con diferentes proveedores, se comprobó que las

características de los materiales que se ofrecen, permiten a los clientes una mayor y una mejor calidad en el resultado de sus trabajos.

Entre los productos de consumo para impresión que se manejan, se cuentan con las siguientes líneas:

- Mantillas de hule compresibles **Perfect Dot**
 - Aplicaciones de la más alta calidad para impresión comercial (Heatset) y de pliego.
- Mantillas de hule compresibles **Conti Air**
 - Aplicaciones de muy alta calidad para impresión en rotativa comercial (Heatset), y periódico.
 - Impresión el offset convencional en pliego.
 - Aplicaciones especiales en impresión y barniz para embalaje y tinta UV.
- Mantillas de hule compresibles **DUCO**
 - Aplicaciones de muy alta calidad para impresiones en rotativa comercial (Heatset) y de pliego.
 - Aplicaciones especiales en impresión y barniz para embalaje y tintas UV.
- Acetato y Papel Tímpano **Marks 3 Zet**
 - Acetato autoadherible en diferentes espesores.
 - Papel Tímpano en diferentes espesores.

Así como también se enfoca a la venta de maquinaria seminueva para impresión en offset; este tipo de maquinaria es muy solicitada por los clientes, al tener una vida útil de 40 años, y es muy recomendable cuando no se quiere pagar un precio muy alto.

En esencia, CETEC, S.A. de C.V. es una empresa mexicana de producción y servicios, y ofrece la posibilidad de que un profesional de la educación participe en

su proceso de perfeccionamiento, tanto en el desarrollo de las personas que la integran, como en sus procesos y resultados empresariales.

I.1.2. Objetivos Institucionales

La misión es proveer a la industria de las Artes Gráficas con soluciones y servicios de la más alta calidad; siempre comprometidos al desarrollo y éxito de nuestros clientes, empleados e inversionistas, por ello es que día a día nos esforzamos en educar a nuestro personal para formar una conciencia de calidad, tanto humana como profesional.

El espíritu formativo de CETEC, S.A. de C.V. se encuentra centrado en una educación continua, al tener la clara visión de que dicha formación necesariamente sea integral, abarcando en lo posible, todas las dimensiones de la persona humana en el desarrollo de sus actividades diarias.

CETEC, S.A. de C.V. considera que es importante crear y fomentar en los empleados una actitud de congruencia entre lo que es y lo que se debe hacer, asimismo, actuar de acuerdo a los pensamientos, siempre y cuando éstos se encuentren basados en normas y reglas de un actuar recto, conforme a valores previamente establecidos.

Parte de los asideros de nuestra misión son los siguientes comportamientos éticos como pilares de nuestro esfuerzo:

- **HONESTIDAD** Basar el comportamiento de acuerdo a bases sólidas de integridad y calidad humana.
- **DISCIPLINA** Actuar de acuerdo a principios de responsabilidad y congruencia.
- **RESPECTO** A la persona como tal por el hecho de serlo, tanto como a uno mismo; en todos los aspectos y situaciones.

Estos comportamientos éticos son los principios fundamentales para ofrecer calidad en el servicio al cliente, los que permiten una interacción entre las personas en la cual se proyecta en el día a día la misión, para lo que es importante educar en y desde el entorno laboral, al empleado, para que desde el trabajo desarrolle relaciones cordiales con los demás empleados, basándose en dichos comportamientos éticos como parte de su crecimiento integral.

Con base en estos comportamientos éticos, y de acuerdo a normas establecidas por la empresa, es necesario buscar una actitud positiva y eficaz que lleve al cumplimiento de los proyectos y objetivos. Por lo anterior, CETEC, S.A. de C.V. le da una relevancia a los cursos de capacitación que van a ayudar a la persona a desarrollar sus aptitudes y habilidades con destreza hacia el camino del éxito; mismo que le permitirá una mayor seguridad ante los retos que pudieran presentarse.

Siempre que se piensa en implementar un curso de capacitación para los empleados, se tiene claridad en la importancia de detectar las necesidades que en ese momento son las que están afectando más al desarrollo de la persona que labora en CETEC, S. A. de C.V., así como al desarrollo y crecimiento de la empresa; al pensar en ello, interesa que el desarrollo no llegue a estancarse, pero también es de primordial interés que los empleados se sientan conformes con ellos mismos y con el trabajo que están desempeñando, que se sientan integrados en una empresa en la que son valiosos, no sólo porque su trabajo es necesario, sino porque como personas aportan también valores que la hacen grande. Innegablemente que vivir el trabajo con base en comportamientos éticos nos conduce a la mejora personal y empresarial.

Como empresa dedicada al servicio y a la venta, nos dimos cuenta que en muchas ocasiones algunos de nuestros vendedores se establecían metas a largo plazo, pero al tener obstáculos en las negociaciones con los clientes o quizá no lograr una “química” o buena relación interpersonal, el riesgo era la apatía y no luchaban por seguir el proyecto hasta conseguir una respuesta positiva, a lo que se le sumaba la

competencia constante y fuerte que existe en el mercado, a la presencia de otros proveedores y vendedores que suelen usar tácticas, quizá en ocasiones no éticas, y que a las personas que son un poco más inseguras o débiles, logran excluirlas de sus proyectos, por ello es que me ocupaba un poco más de tiempo en platicar con ellos, en juntas, reuniones en grupo y muchas veces individuales para tratar de llegar a conclusiones que los motivaran de nuevo a retomar el proyecto o continuar con los demás; esta situación generó que algunos vendedores comenzaran a tomar proyectos sencillos solamente; la frustración que sentían por no conseguir sus metas los llevaba a limitarse a recibir solamente las remuneraciones básicas y alguna que otra comisión por lo que habían logrado en el mes.

El comportamiento proyectado hacia sus compañeros, era de un conformismo a resignarse a no luchar más allá de lo que podían, cuando en última instancia no se daban cuenta de que podían hacerlo mucho mejor de lo que lo habían intentado; lo primero que se presentó como un obstáculo para mí, como Gerente, fue el formar una conciencia de que era necesario “darse cuenta” de que podían y tenían que desarrollar sus habilidades, sin miedo a enfrentarse a situaciones problemáticas que muchas veces llegaran a desanimarlos, lo que era vital para motivarse, no “dejarse caer” en el desánimo y seguir con el proyecto hasta conseguir un logro mayor; que al final sería la mejor recompensa que tendrían.

Antes de trabajar con ellos como empleados de la empresa, se les tiene que tratar como personas, únicas y valiosas por sí mismas, para desarrollar en ellos la seguridad necesaria que se constituya en la auténtica razón de ser para afrontar las adversidades que se viven en la práctica del día a día. Los problemas surgidos constantemente se proyectaban en la actitud de los vendedores, en las que muchas veces se manifestaba el miedo a continuar con procedimientos o proyectos ya iniciados porque tenían incertidumbre en saber si llegaría a lograrse o no; generando un poco la duda sobre su propia capacidad. Toda esta situación impide que claramente vean dentro de sí que tienen aptitudes y habilidades y que cada persona está obligada a desarrollarlas con destreza para desenvolverse adecuadamente ante cualquier situación, problema, obstáculo o negociación.

Situaciones como vivir en el error de pensar que es mejor no arriesgar para evitar un fracaso que los llevaría a sentirse malos vendedores, que no pueden ser capaces de llegar a un cierre de proyecto en el cual han puesto mucho interés, pero muchas veces no el necesario; esto implica entregarse con seguridad a cumplir con todos los pasos necesarios para el logro del mismo.

I.1.3. Estructura General

La empresa cuenta con 35 empleados, los cuales se encuentran localizados en las oficinas Matriz ubicadas en la Ciudad de México; se tiene una sucursal en el estado de Aguascalientes, Ags., en donde se tiene como colaboradores a tres personas cuya labor está específicamente enfocada a las ventas en todo lo que es la región del Bajío.

En la oficina Matriz, contamos con los siguientes departamentos:

- Dirección General: representada por el Sr. Rudolf Schaich Winter; la cual está a cargo de la supervisión y control del funcionamiento global de la empresa.

Solicita a cada Gerente de Área un reporte de sus actividades de manera mensual, el cual es evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos, para observar si se ha llegado a la meta, si se ha cumplido, e incluso en algunos casos, si se ha llegado a rebasar la misma; es aquí donde se toma la última decisión en cuanto a lo que corresponde otorgar como reconocimiento a los empleados que han logrado cumplir consecutivamente con las metas establecidas en cada uno de sus departamentos.

- Gerencia Comercial: representada por la Srita. Graciela Schaich Quijano.

En ésta área se llevan a cabo funciones de atención a clientes y proveedores, así como la presentación y venta de nuevos productos que cubran las necesidades del mercado.

A cargo de la Gerencia están cuatro vendedores que desempeñan la labor de venta directa en el mercado que abarca el Distrito Federal; también se lleva a cabo la supervisión de los dos vendedores establecidos en la ciudad de Aguascalientes. Cada semana se entrega a la Gerencia un reporte de visitas y proyectos de venta, con el cual el vendedor es evaluado de acuerdo a resultados.

Se establecen como mínimo cinco visitas diarias, lo que sería un cierre de 25 proyectos a la semana, aproximadamente.

Los departamentos a cargo de esta gerencia son:

- Canales Externos y Cuentas Mayores, que se encarga de todos los asuntos relacionados con las oficinas que se encuentran ubicadas en la Ciudad de Aguascalientes. Los Canales Externos son aquellos ejecutivos de ventas que se encuentran ubicados fuera de las oficinas de la Ciudad de México, que se encargan de visitar a los clientes por regiones establecidas: estados que pertenecen a la zona del Bajío, Norte y Sur de la República Mexicana.
- Las Cuentas Mayores son atendidas por ejecutivos de ventas que se encuentran en las oficinas de la Ciudad de México, y a ellas pertenecen aquellos clientes fuertemente potenciales y que requieren de una atención especializada por sus altos volúmenes de compra.
- Ventas Directas, son aquellas que abarcan todos los clientes dentro del área metropolitana, ya sean chicos medianos o grandes.
- Gerencia de Administración y Finanzas: representada por la Lic. Isabel Espinoza Robles; sus funciones principales son la supervisión y el control de los

departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Servicios Generales y Tráfico, que se encuentran a su cargo.

En esta área se cuenta con nueve personas que laboran en los departamentos antes mencionados.

- Dentro de las funciones básicas del departamento de Crédito y Cobranza, están las de establecer líneas de crédito para los clientes, de acuerdo a su historial crediticio con nuestra empresa y el volumen de compra de material; con base en esto se marcan líneas de crédito de 8, 15, 30, 60 y hasta 90 días, se proponen y analizan proyectos de inversión para beneficio de los clientes en lo que se refiere a su volumen de consumo.
- El departamento de Contabilidad, se encarga de la administración y control de los estados financieros de la empresa, así como de todo lo relacionado a facturas, egresos e ingresos y trato directo con entidades gubernamentales tales como la SHCP y el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- En lo que se refiere al departamento de Servicios Generales, a su cargo se encuentran las personas que laboran como recepcionista, mensajero, mantenimiento y vigilancia.
- El departamento de Tráfico tiene a su cargo todo el procedimiento de importación y exportación de los materiales y maquinaria que se manejan. Dicho trámite incluye desde contacto con el proveedor, control de salidas y llegadas de mercancía, incluida la documentación necesaria para las mismas y como último, contacto con personal de aduana para la liberación y entrega del producto.
- Gerencia de Logística y Producción: Esta gerencia se encuentra a cargo de la Sra. Rocío Hernández Cruz; tiene a su cargo cinco personas que laboran en los departamentos de Almacén y Compras Nacionales, y Producción.

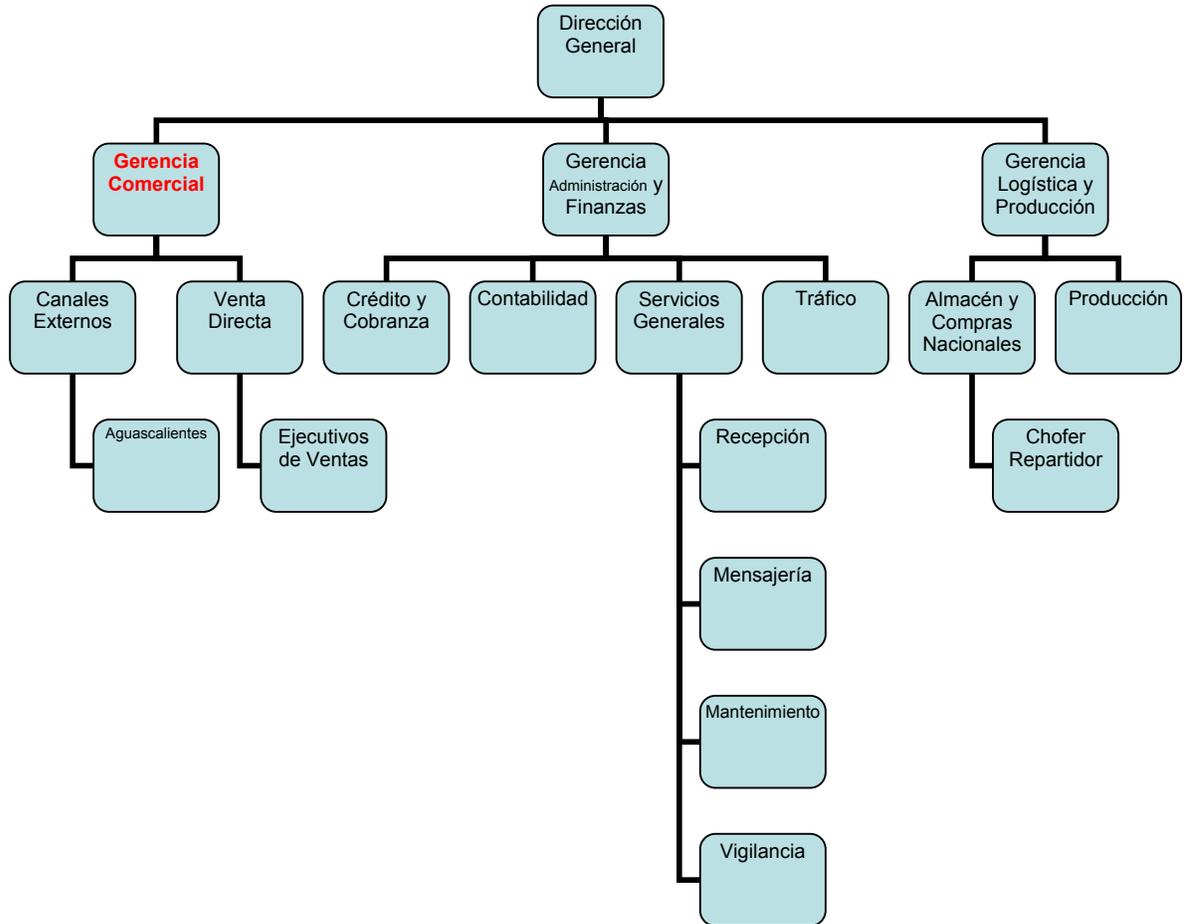
Supervisa y controla que se lleve un correcto inventario del material, actualizado y etiquetado; como también que cada entrega sea realizada en el día y hora requerida por el cliente.

En el departamento de Almacén y Compras Nacionales, las funciones principales son las de controlar el inventario y el abastecimiento de material; y así evitar faltas en la entrega y servicio al cliente, en el momento de requerir su producto; así como también, supervisar al chofer responsable de las entregas, tanto en lo referente a la elaboración y cumplimiento de rutas y horarios, como al cuidado del vehículo.

El departamento de Producción cuenta con cuatro personas que laboran en él. Una de ellas se encarga de verificar que la elaboración de las piezas de material requeridas por el cliente, en cuanto a medidas y cortes solicitados en su Orden de Compra, sean cumplidas con exactitud. A su vez, tiene que reportar al departamento de Almacén y Compras Nacionales el status de material, es decir, el inventario; el cual es realizado cada semana, debido a que éste es importado de Alemania, y requiere de 4 ó 6 semanas para su entrega en México, además de tramitar los documentos necesarios de aduana y transportación; por lo que es de suma importancia tener un control para evitar la falta de suministro a nuestros clientes, así, es uno de los procesos más importantes, y tiene como objetivo primordial enfocarse en un trabajo que requiere de mucha concentración y atención para brindar la calidad y rapidez en la que se basa nuestro servicio.

A continuación se presenta la estructura de la organización que llevará a una mejor comprensión de los departamentos antes señalados.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:



I.2. Fundamentación de la crítica

I.2.1. Funciones y Acciones desarrolladas

En la empresa, desempeño la labor de Gerente Comercial, por ello, mis funciones principales son las de supervisar y controlar a los ejecutivos de ventas, así como también el mantener relaciones laborales con los proveedores foráneos y los clientes aquí en México.

Entre mis funciones generales se encuentran el estar al pendiente de los materiales nuevos que promocionan al mercado, sus características, especificaciones, ventajas y precios, así como también atender a exposiciones relacionadas con las Artes Gráficas, para conocer dichos materiales y productos que son presentados trabajando en las máquinas, en donde los clientes pueden ver el desempeño de los mismos y la calidad en el resultado de los trabajos. Aquí es muy importante atender a dichas exposiciones con clientes potenciales, para explicarles que nuestros productos y servicios ofrecidos son de la mejor calidad y puedan constatarlo viéndolos trabajar físicamente.

También es relevante hacer que los vendedores atiendan a las exposiciones de todo lo referente a nuestro mercado, para que se encuentren actualizados con las novedades y tendencias de los productos, y así puedan dar una mejor atención al cliente en sus dudas sobre el mismo, la razón radica en el hecho de que en algunas empresas la gente que toma decisiones de compra se ha tornado bastante más conocedora y experimentada que en otras e incluso frecuentemente más que el mismo vendedor, por lo que en estas situaciones el vendedor suele reconocerse más como un amigo, que como un experto.

Cada semana, los vendedores entregan un reporte de sus visitas realizadas a lo largo de ésta; en la cual se reflejan los resultados de sus proyectos de venta

obtenidos. De acuerdo a estos resultados se evalúa su desempeño; si éste es favorable o si ha cumplido con las expectativas propuestas, es recompensado a final de mes dentro de su plan de comisiones establecido. La recompensa es económica y es un aliciente para ellos, pero también estamos conscientes de que la recompensa moral o el reconocimiento personal o público, los gratifica de una manera más completa; su trabajo es reconocido y premiado, y a la vez, los motiva a seguir superándose mes con mes en el logro de sus objetivos establecidos.

Estar pendiente de los problemas u obstáculos a los que se enfrentaron y cómo reaccionaron ante ellos, si lograron darles una solución favorable o no; y reconocer hasta dónde les influyó en sus decisiones y reacciones.

El objetivo fundamental de la empresa es profesionalizar el trabajo del personal, formándolos para la obra bien hecha y por tanto, la mejora personal, por lo que es muy importante el desarrollo de la persona; así, mientras más motivada ésta será mayor el esfuerzo que entrega en cada proyecto, y por ende, será realizado con calidad.

Una de las razones primordiales en las que siempre hago hincapié, es en la preparación de cada uno; tanto humana como profesional. Evitar el conformismo o la apatía que los estanque en su trabajo y a la vez, afecte a la empresa en el logro de los objetivos establecidos por el área y por los vendedores en general. Es por esto que es de suma importancia capacitarlos, enfatizando que la capacitación es en esencia perfeccionamiento, para lograr que esta preparación sea completa en todos los ámbitos.

Se debe tomar en cuenta que en la actualidad, al mencionar a los empleados que necesitan tomar un “curso de capacitación” en ocasiones se da una actitud de rechazo en cuanto a que lo ven como una pérdida de tiempo, o quizá un proceso innecesario que les hace perder el tiempo para la realización de sus proyectos o citas con clientes; es por esto que al crear un curso de capacitación es necesario presentar los temas a tratar de una manera didáctica; no sólo es presentar la teoría,

explicárselas y lanzarlos al terreno práctico a implementar lo que leyeron o escucharon, es necesario hacerlos partícipes de dicha teoría, interactuando con ellos al proponer situaciones reales con las que se enfrentan o pudieran enfrentarse en el día a día. Para esto se requiere de técnicas de aprendizaje que los hagan participar y trabajar con las herramientas necesarias, que los lleve a cumplir los objetivos deseados.

De este modo, se quiere lograr que el empleado se de cuenta de sus errores, y que éstos los conciba, como oportunidad de aprendizaje y de mejora, entender que el error es hoy, una oportunidad de aprendizaje; y se de cuenta, también, de las habilidades con las que cuenta. Cuando esto último sucede, es gratificante verlos desarrollarse con más seguridad en sí mismos, cosa que les beneficia en las relaciones con los demás compañeros y al presentarse ante algún cliente para cerrar una negociación.

Se tiene presente que el curso de capacitación debe estar totalmente enfocado a lo que se quiere lograr, que debe integrar cada uno de los aspectos que se quieren desarrollar en las personas y hacerlo de manera didáctica, con tono humano, es así que el material entregado en el curso debe complementar lo expuesto teóricamente por el capacitador, de manera explícita y clara para un mejor entendimiento.

El material debe funcionar también como una herramienta clave y como una guía para el vendedor; en la que pueda apoyarse cuando se presenten situaciones de duda o de conflicto.

Del mismo modo, como capacitadores nuestra función es la de estar pendiente en todo momento de que las personas están realmente entendiendo y asimilando lo que se les está presentando. Nos tenemos que poner en ciertas ocasiones en el lugar de ellos para tener una visión más clara de que el tema y los objetivos que se dan son los adecuados para aclarar sus dudas; siendo del todo claros y específicos para un mejor manejo de los mismos.

En nuestro caso específico, se les pidió a los vendedores que aportaran ideas en cuando a definir la situación para entender al cliente; es decir, analizar su entorno, su posición dentro del mercado y cómo les afecta la presión económica que se vive, por ejemplo, si existe mucha competencia para lograr cerrar una negociación con el cliente, pero un factor de suma importancia que considero clave es el definir si es un cliente al que le preocupa más un buen precio, dejando a un lado la calidad, o un producto que le ofrezca una excelente calidad y que vaya acompañado de un buen servicio.

Creemos ante lo presentado en los párrafos anteriores que los vendedores deben capacitarse en cuantificar beneficios demostrando cómo una característica del producto ofrecido puede reducir los costos del cliente, incrementar su ingreso o minimizar sus necesidades de capital de trabajo.

Como empresa dedicada a la venta y al servicio, en reiteradas ocasiones nos vemos ante el problema de competir en precio, por lo que se tienen que bajar los costos, lo que hace cuestionar qué tan necesario o imprescindible es hacerlo; gracias a la experiencia que se ha tenido en algunas situaciones nos hemos visto en la necesidad de hacerlo; pero al cabo del tiempo el cliente toma decisiones no favorables para nosotros, al buscar un mejor precio sin importarle realmente la calidad del producto que está consumiendo. Esto es causa y consecuencia de los problemas con los que el vendedor suele enfrentarse en la actualidad debido a la situación económica que el país presenta, las personas dejan a un lado la calidad y les preocupa más la cantidad, no les importa comprar lo más barato, siempre y cuando la liquidez les rinda un poco más, puesto que los gastos cada vez son mayores.

Aquí hay un problema ético; a muchos proveedores de la competencia no les importa ofrecer productos de segunda o tercera mano, con tal de obtener un cliente más, el cual, saben que se encuentran en una situación de bajo presupuesto y necesita a la vez obtener el producto o servicio, sin importarles qué tan bueno sea el mismo. Pero esto no es permanente, a la larga, la calidad del trabajo que el cliente

ofrece no llega a ser de la mejor calidad y también repercute en sus entregas mismas, porque se da cuenta que tiene que ofrecer así también, un trabajo de una muy buena calidad para mantenerse dentro de las mejores opciones del mercado.

Es de suma importancia que cada uno de los vendedores participe a lo largo del desarrollo del curso, aporte nuevas ideas o simplemente exponga sus dudas o comentarios referentes al mismo y siempre relacionados con experiencias ya pasadas o que pudieran presentarse. Como capacitador, esto permite conocer a cada uno de los individuos y guiarlos o asesorarlos en lo que se les dificulte, así como también, impulsarlos a desarrollar toda aquella habilidad que les permita un mejor desenvolvimiento dentro de su vida personal y laboral.

Particularmente, haciendo referencia a lo anterior y tomando en cuenta que cada individuo es único e irrepetible, no se puede generalizar en cuanto a lo que se está enseñando; debido a que cada experiencia es particular y puede resultar también un aprendizaje para los demás, por ello la relevancia en la participación de cada persona dentro del curso de capacitación, y más aún, cuando se trata de un curso en Ventas, lo que implica una interacción directa con personas que en un momento dado pueden resultar, para algunos, un tanto intimidantes y que pueden llegar a afectar quizá, la actitud y la manera de desenvolverse de cada uno.

Debe de enfatizarse en la capacitación sobre los valores que funcionan como pilares del esfuerzo: honestidad, disciplina y respeto; todos y cada uno de ellos permiten a la persona una actitud correcta ante las adversidades que se presentan en el trabajo diario, llevándolos así a proyectar una imagen de seguridad personal que difícilmente pudiera quebrantarlos.

Una persona honesta actúa de acuerdo a sus principios perfectamente establecidos, y gracias a esto, al ser también imagen de la empresa, representa un ser íntegro y con calidad humana. Al ser disciplinado el trabajador actúa con responsabilidad al respetar las normas que lo rigen, tendiendo hacia una congruencia de vida en cuanto al deber ser.

El respeto a uno mismo, es un valor fundamental que debe estar implícito en la formación de una persona, lo que lo llevará, ante todo, a respetar a los demás por el hecho de ser.

I.2.2. Selección y exposición de un proyecto

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, fue de suma importancia ofrecer a los vendedores un curso de capacitación de ventas.

Debido a la importancia de la fuerza de ventas para nuestra empresa, se pone una especial atención a la organización de las mismas; como consecuencia varias preguntas son efectuadas en repetidas ocasiones.

- ¿Tenemos la cobertura adecuada? ¿Nuestra gente de ventas nos proporciona una ventaja competitiva?
- ¿Son profesionales al ofrecer el servicio?
- ¿Qué tan buena es nuestra gente? ¿Cómo nos comparamos con las mejores organizaciones de ventas?
- ¿Estamos satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes? ¿Podemos ser más productivos?

Todas estas cuestionantes pueden ser respondidas.

La mejor manera de mostrar la productividad es con base en los resultados, por ello es que se tiene que hacer un estudio de mercado en cuanto a los clientes potenciales, que en su mayoría se encuentran ubicados en la Ciudad de México; en el interior de la República Mexicana son minoría aunque no dejan de tener la misma importancia.

La competitividad de nuestra gente de ventas va relacionada con el desarrollo de sus habilidades y la actitud ante los clientes; al realizar una evaluación de nuestro personal del departamento de ventas nos damos cuenta en el rango en que nos encontramos en cuanto a las mejores organizaciones de ventas, y de acuerdo a los resultados, desarrollamos nuevas estrategias que nos permitan una competitividad sólida para enfrentar a las mismas, con bases firmes que estén regidas por normas y reglas establecidas de acuerdo a los principios en los que se basa la misión de la empresa.

Conociendo los resultados en cuanto a cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes nos permite llegar a la conclusión de que nuestra productividad está siendo favorable, por lo que es necesario continuar así y fijar metas más altas que estén de acuerdo a nuestros objetivos y que se establezcan tanto por parte de la empresa, como de nuestro personal. Caminar a la par de ellos para que el crecimiento deseado sea totalmente integral.

La relación entre vendedor y cliente debe ser un crecimiento paralelo que permita llegar a soluciones positivas en las que el resultado sea siempre ganar-ganar. Buscar la satisfacción del cierre de un negocio en el que la empresa logre un beneficio, pero teniendo siempre la mentalidad de que también la otra parte, es decir, el cliente, va a obtener un beneficio al igual por parte de nosotros en cuanto al producto o servicio que le estamos ofreciendo; es necesario crearles esta mentalidad en la que se mantenga una ética de servicio y trabajo, no basta solamente con decírselos, sino como Gerente se debe de actuar de acuerdo a ello, para que nuestro ejemplo sea una enseñanza, hay que tener congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Después de observar la situación, hacemos todas estas preguntas para tener una visión clara de cómo era realmente nuestro departamento de Ventas y qué es lo que se estaba viviendo internamente, lo que llevó a la conclusión de que era necesario brindarles una capacitación para hacerlos más efectivos y productivos; asimismo, fueron tomados en cuenta para el planteamiento de la misma lo que mas necesitaban, así como los aspectos que percibían como más débiles cuando

estaban en la práctica; si existían obstáculos externos, en lo que se refiere a la competencia, o si eran más fuertes algunos obstáculos internos que ellos experimentaban en su desenvolvimiento.

Para muchos no fue fácil aceptar que quizá se limitaban un poco por miedo o por inseguridad. Y es aquí cuando se tiene que trabajar más con la persona para brindarle esa seguridad que le hace falta y hacerla ver que es capaz de todo lo que se proponga y de cumplir sus metas. No hacerla ver que sólo los resultados de su trabajo son importantes para la empresa, sino que también como empleados de la misma son iguales o más importantes al ayudarla a crecer en todos los aspectos.

Es por esto que se desarrolló el siguiente **curso de ventas**.

LA ORGANIZACIÓN EXITOSA DE VENTAS Y EL LOGRO DE RESULTADOS

Objetivo: Recuperar la experiencia de los vendedores así como sus capacidades personales, con el fin de perfeccionarlas por medio del desarrollo de las habilidades de cada uno; de manera que sean capaces de detectar oportunidades y reducir los ciclos de venta, siendo más eficientes.

¿Por qué compra la gente?

La gente compra productos y servicios debido a sus deseos y necesidades, y por su valor inherente a ellos. Estos deseos pueden ser subjetivos o seguir un requerimiento racional. Por ejemplo, el gerente de una empresa de transportes puede desear un servicio de carga más confiable, para ser capaz de reducir la frecuencia de quejas recibidas por parte de sus clientes.

Otro ejemplo, una persona puede sentir la necesidad de poseer cierto producto por la marca debido a su imagen, aun cuando otras alternativas de producto sean tan funcionales como el primero.

Un principio clave en la venta es que, a menos que nuestro cliente tenga una necesidad, no tenemos ninguna oportunidad de hacer una venta.

El cliente puede determinar su propia necesidad en respuesta al problema que esté experimentando. Nosotros, como ejecutivos de ventas, podemos estimular una necesidad a través de sugerencias, explicaciones y una venta efectiva.

Motivaciones básicas de compra

Haciendo una síntesis entre todos los posibles motivos por los que la gente compra, llegamos a dos razones en concreto:

- La necesidad o el deseo del cliente es el resolver un problema que percibe tener.
- El deseo de hacer mejor algo que ya es actualmente efectivo.

La labor de venta y el acercamiento que tengamos con el cliente para que éste compre, deben relacionarse directamente con las siguientes motivaciones de compra:

- Para calificar al prospecto, debemos tener la capacidad de definir cómo nuestro producto o servicio puede contribuir en cualquiera de estos dos sentidos.
- Nuestro análisis de venta debe centrarse en necesidades relacionadas a problemas existentes o al mejoramiento de soluciones actuales.
- La presentación de ventas debe enlazar nuestro producto o servicio directamente con los problemas del cliente o con la oportunidad de mejora.
- El cierre o compromiso de venta solamente sucederá en la medida en que se haya logrado esto.

Nuestra labor como ejecutivos de venta es la de enlazar nuestros productos y servicios a las necesidades y deseos de los clientes; hay que recordar que la venta es un proceso de análisis, entendimiento y desarrollo de las necesidades de los mismos; una vez habiéndolo realizado, podemos entonces satisfacerlos en cuanto a sus necesidades y deseos.

Tanto en las relaciones de ventas de corto como de largo plazo, ambas partes deben de ganar. Aunque la venta no es un proceso para llenarnos los bolsillos con el dinero de nuestros clientes; mucha gente asume que el rol del vendedor es el de manipular y engañar a su cliente de manera que compren algo que no necesitan. Esto es totalmente una falta de ética y de valores.

La base de la mayoría de las relaciones de negocios es aquella que provee de una ganancia a largo plazo.

Las estrategias de venta a corto plazo son claramente inconsistentes con las prácticas contemporáneas de venta, estas requieren que trabajemos con nuestros clientes en desarrollar y entender sus necesidades para entonces encontrar una solución mutuamente efectiva.

Pasos a seguir en la realización de una venta.

1. Planeación
2. Introducción
3. Conocimiento del cliente
4. Presentación del producto o servicio
5. Manejo de objeciones
6. Cierre de la venta
7. Seguimiento

1. PLANEACION: antes de comenzar con cualquier actividad de ventas es esencial que se planee la manera en que se quiere alcanzar el éxito en las mismas, pues

ésta incrementa la confianza y nos asegura que estamos preparados, también nos ayuda a aparecer profesionales ante nuestro cliente.

Es muy importante que repasemos nuestra previa relación con cada cliente, estableciendo un objetivo y planeando qué preguntas hacer; así como también que revisemos nuestro plan inmediatamente después de realizada la visita al cliente, para evaluar nuestro desempeño y aprender a mejorar el nivel de efectividad; hay que darnos cuenta en dónde fallamos y qué podemos hacer para no repetir los mismos errores.

2. INTRODUCCIÓN: Esta fase de la venta es típicamente breve, pero esencial. Muchas ocasiones toma solamente unos cuantos minutos al iniciarse la presentación.

Aquí debemos llevar a cabo dos tareas: establecer una relación con el cliente y despertar su interés; el realizar con éxito ambas tareas significará que nuestro prospecto estará listo para trabajar con nosotros en las siguientes etapas.

Como primer paso, el establecer una relación es importante porque la venta es un proceso interpersonal, en donde ambas partes se conocen e interactúan para llegar a un objetivo en común. En un segundo momento es esencial crear interés por nuestro producto o servicio; se debe de ayudar a comprender que el proceso de la venta aportará valor explicándole los beneficios que le proporcionarán estos mismos. Una vez que ve algún valor en dedicarnos tiempo, estará más dispuesto a acompañarnos durante todo el proceso de venta; es aquí donde despertamos el interés del cliente por aquello que le estamos ofreciendo.

3. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE: Antes de inferir u obtener alguna conclusión acerca de cómo nuestro producto o servicio puede generar algún valor a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades y el proceso de toma de decisiones. Esto es la base para los siguientes pasos a tomar en el proceso.

Es muy importante asegurarnos que nuestro prospecto está “calificado”; esto nos garantizará que nuestra inversión dará frutos con toda certeza.

Si trabajamos bien este paso, nos aseguramos también que nuestro producto o servicio ofrecido es el más adecuado para satisfacer las necesidades de nuestro cliente. Como vendedores, debemos poner especial atención en este paso, lo que ayudará a planear la presentación de ventas y a entender la naturaleza de las objeciones con las que nos vamos a topar durante el proceso.

Al considerar la importancia de entender perfectamente las necesidades de negocio de nuestro cliente, es esencial llevar a cabo este paso con sensibilidad y cuidado, de manera que generemos confianza en nuestra capacidad de mostrarnos congruentes ante el cliente, evitando todo tipo de manipulación.

4. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO: Éste es el momento en el que se intenta vender persuasivamente, lo que no sería efectivo sin un adecuado conocimiento de las necesidades del cliente. Aquí se destacan los beneficios y ventajas que nuestro producto ofrece; es en donde presentamos la compra del mismo como una alternativa o solución preferible a la decisión a favor de uno de los productos de la competencia, por ello es que se debe de tener un claro conocimiento de dichos productos, para destacar las ventajas de los nuestros.

Como vendedores debemos enfocarnos en la creación de un fuerte enlace entre nuestro producto y la manera en que va a satisfacer los requerimientos del cliente, generando valor.

5. MANEJO DE OBJECIONES: Ésta es una etapa que se presenta con frecuencia; muchos de los clientes no aceptarán las recomendaciones que hagamos con respecto a nuestro producto, estas objeciones o consideraciones por parte de los clientes, deben ser manejadas de tal forma que obtengamos los resultados deseados, no quedarnos en un simple rechazo y dejar todo a un lado, sino poner

atención en lo que realmente nos están diciendo o nos quieren decir, o con honestidad atender realmente la necesidad del cliente, con el objetivo de rebasar sus expectativas.

A través de sus objeciones, los clientes señalan diversos motivos que influyen en el cierre de la venta. Debemos escuchar atentamente, lo que nos ayudará a fortalecer nuestra relación y a asegurarnos de que el cliente se encuentra receptivo a nuestra respuesta. Manteniendo una posición de seguridad en nosotros mismos reflejará al cliente que estamos convencidos totalmente de que nuestro producto es el mejor y nos permitirá reflejar esa actitud que, a su vez, ellos esperan para sentirse seguros de que están tratando con profesionales.

6. CIERRE DE LA VENTA: Ésta es la etapa final del proceso. Esto significa obtener el compromiso del cliente para actuar, por lo que debemos de ser capaces de identificar el momento adecuado para cerrar la venta y solicitar la aceptación del compromiso por parte del cliente.

Como vendedores no debemos perder de vista esta situación, ya que se puede perder gran parte de los avances obtenidos hasta este momento. Sin el cierre, el cliente no será capaz de obtener el valor ofrecido por nuestro producto o servicio, así, es la culminación de toda nuestra labor y esfuerzo, y es tan importante a la venta como el final de cualquier proyecto.

7. SEGUIMIENTO: Debido a que la venta contemporánea hace énfasis en una relación integral con el cliente, el seguimiento es crítico; demuestra que nos es de suma importancia que el cliente realmente está obteniendo valor del producto o servicio que le hemos vendido; permite superar los pequeños inconvenientes que pudieran surgir después de la venta y evitar que se conviertan en problemas que llegasen a afectar la relación con el cliente.

Se debe mantener siempre una atención hacia el cliente en cuanto a cómo le ha parecido el producto; estar presentes en cualquier situación que, no necesariamente tenga que ser problemática, requiera de nuestra presencia con el mismo.

Es muy importante que el cliente se sienta atendido, que no se sienta solo o “desprotegido” por parte de nosotros, no debe de llegar a pensar que solamente se cumplió un objetivo y ahora ha pasado a tener menos importancia. Es igual o más importante, es aquí donde el servicio que se le ofreció, que se le vendió, va a hacerse presente.

PLAN DEL CURSO

Generalidades

Este tema es importante porque las personas que tienen habilidades de negociación poseen ventajas en cualquier situación en la que se requiera una solución de conflictos.

Objetivos de Aprendizaje

- Desarrollar conciencia sobre la dinámica de una negociación.
- Valorar el aprender a hacer la obra bien hecha.
- Desarrollar habilidades intelectuales para mejorar el servicio al cliente.
- Desarrollar un plan de acción que permita vivir la mejora continua.

Propósitos

- Escuchar atentamente lo que la otra parte dice que quiere.
- Identificar en qué medida es compatible con mi posición.
- Haber entendido y aceptado la posición para pasar a un interés genuino.
- Conocer a la persona, interesarse realmente por cubrir su necesidad.
- Generar confianza, ser honesto en lo que se ofrece.
- Saber escuchar sin reaccionar, sino ser propositivo.

- Mejorar la relación, con el fin de realizar una venta amable y agradable.
- Orientar la negociación alrededor de lo que es realmente importante.
- Incrementar nuestras oportunidades de alcanzar lo que queremos.
- Incorporar un sentido de equidad al proceso y al resultado.
- Evitar fricciones personales, y “dar la razón al cliente”.
- Congruencia entre lo que queremos decir y cómo lo decimos.
- Incrementar la posibilidad de llegar a un acuerdo, generando suficiente confianza para negociar.
- Crear beneficio mutuo a largo plazo.

El **resultado de una negociación** es exitoso si:

- Se han identificado claramente las posiciones.
- Sabemos escuchar los argumentos sin reaccionar.
- Se satisfacen los intereses de las partes, a diferencia de sus posiciones.
- Se basa en criterios convincentes y justos para ambas partes.
- Se basa en una comunicación clara y efectiva.
- Se basa en un compromiso claro, realista y de mejora, que no dañe la relación.

Mediante el trabajo en equipo se persigue lograr los objetivos arriba mencionados.

Se iniciará la sesión con una lluvia de ideas que vaya integrando a las personas, en donde aportarán opiniones y discutirán acerca de ellas para llegar a un acuerdo en común.

Esta técnica tiene una duración de 5 minutos.

Al terminar con este ejercicio, se les da una breve explicación sobre la negociación y los pasos a seguir para llevarla a cabo de una manera positiva.

De acuerdo a ésta explicación, a continuación se presenta una técnica en la que deben implementar los pasos a seguir para realizar una negociación exitosa.

TÉCNICA DE NEGOCIACIÓN

Para llevar a cabo este ejercicio es necesario que formen parejas.

Dentro de cada pareja, se desempeñarán los papeles que se establecen en la siguiente situación:

Se está tratando de comprar una chamarra de piel con un vendedor ambulante en un país extranjero, cuya moneda local está valuada en 50,000 a 1 de su propio país. Verdaderamente les gusta la chamarra, puesto que les queda bien y está bien hecha; pero ustedes piensan que el comerciante está pidiendo demasiado por ella. Vean si pueden negociar un precio que sea aceptable para ambos.

- **COMPRADOR:** Tiene un máximo de 750,000 unidades de la moneda local y 100 de la de su país. También cuenta con sus tarjetas de crédito. Decida lo que quiere pagar y las tácticas que va a emplear para hacer concesiones. Una chamarra parecida le costaría en casa cerca de 130 unidades de la moneda de su país.
- **COMERCIANTE:** Ha vendido siete de estas chamarras a extranjeros en los últimos días. El precio más bajo que recibió fue de 300,000 unidades. El mejor precio que recibió fue de 800,000 unidades de un extranjero que ni siquiera le regateó. La chamarra le costó 200,000. Usted sabe que la puede comprar a menor precio con moneda extranjera que con la de su propio país, porque su moneda está débil en el mercado de cambios. De hecho podría adquirir otra chamarra por 30 unidades. Sin embargo, está decidido a obtener una buena utilidad de este trato.

Cuentan con 20 minutos para realizar este ejercicio. Después entregarán un resumen de su negociación.

El curso se llevará a cabo en el salón de sesiones ubicado dentro de las instalaciones de la empresa y tendrá una duración de aproximadamente tres horas, con 15 minutos de receso al terminar la primer hora y media; y se realizará a lo largo de tres días.

Resumen del curso

Las negociaciones exitosas representan una gran diferencia para los resultados de una compañía. La negociación es un proceso en el que se hacen y se obtienen concesiones.

Los buenos negociadores desarrollan actitudes éxito con éxito. Esto es a lo que nos referíamos con anterioridad en buscar siempre el ganar-ganar para ambas partes. Algunos productos implican negociaciones, otros no. Estas no son siempre sobre el precio, sino también pueden ser sobre el servicio o soporte post-venta y buscar que el vendedor asuma parte del riesgo.

El mercado es un entorno cambiante, y el negocio es un proceso dinámico. Como gerentes debemos ejercer como agentes de cambio y debemos manejarlo como tal. Todo cambio implica un nuevo aprendizaje y un cambio de conducta. Es importante adaptarse a las nuevas experiencias y aprehenderlas con base en nuestras potencialidades.

El mercado presenta exigencias cada vez mayores, y cada persona reaccionará de manera distinta a estas exigencias, dándoles una solución que les permita desarrollarse en el ámbito de la negociación.

II. VALORACIÓN CRÍTICA

II.1 Fundamentación de la Práctica

- **Antropología de la empresa: persona humana.**

La persona es un ser único, que va aprendiendo a lo largo de su vida; desarrollando sus habilidades y adquiriendo nuevos conocimientos con base en sus potencialidades, que son, inteligencia y voluntad; por ello es muy importante la educación en todos los ámbitos y no restringirse únicamente al aula escolar.

La empresa es una institución educativa también, por lo que las personas que la conforman están en un continuo aprendizaje dentro de ella, en el día a día, de acuerdo a múltiples experiencias que se presentan como parte de su entorno, en las que se ve implícito el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que lleva a fundamentar el campo de la pedagogía; ésta, tiene un primer nivel teórico formal centrado en la formación humana como misión y principio unificador y sistematizador, criterio principal de validación del saber pedagógico¹.

La Pedagogía es la ciencia y la técnica de la orientación de las personas en la vida, para que sepan y logren vivir bien².

Una persona sin normas en su vida, sin reglas, sin fundamentos de por qué y para qué está aquí, no tiene ni siquiera un camino trazado por el cual avanzar, necesita orientación sobre lo que se debe y no se debe hacer para lograr un fin; necesita saber su fin, establecer objetivos que le permitan llegar al mismo; siempre y cuando

¹ VILLALOBOS, Marveya, **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p. 13.

² **ibidem**, p. 14.

sus objetivos estén basados en valores y virtudes que le permitan ser una persona íntegra, correcta; de un buen actuar y vivir.

La diferencia entre ser, poder y fin del hombre hace necesaria la *educación*: una acción conjunta de hombres con el objeto de ayudar a los recién nacidos, a los niños y adolescentes a aprender la “vida humana”.

La educación y consiguientemente su investigación, así como la reflexión crítica sobre la misma, adquieren hoy día mayor importancia, dado que la forma de vida del individuo, así como las formas de la convivencia social, dependen cada vez más de soluciones de problemas que se deben ir preparando en la educación³.

La educación es en el sentido más general el conjunto de los influjos interhumanos, con los cuales se persigue o se alcanza un perfeccionamiento más o menos duradero del comportamiento o del obrar de una persona. La educación es ayuda no sólo para el desarrollo, sino esencialmente para la vida, de modo que el hombre no sólo viva su vida, sino que la rija⁴.

La educación no es sólo recibir conocimientos sobre algo, sino asimilarlos y aprehenderlos, hacerlos propios. Una persona vive su vida y asimismo es responsable de los actos durante la misma, de lo que hace, de lo que piensa y de lo que dice. Así, es básica para que la persona tenga ciertas normas sobre las cuales base su comportamiento, pero del mismo modo tiene que regir sus actos con decisiones positivas que lo ayuden a desarrollarse; y estas decisiones se toman a partir de la experiencia o de la influencia misma que el medio y el entorno tiene sobre sí misma. No es actuar por actuar, porque eso es una actividad que la persona desempeña a lo largo de su vida; sino actuar conforme a principios y normas que la mantengan siempre responsable de los resultados de ese mismo actuar.

“El acto educativo se dirige específicamente a la persona humana: a su inteligencia y a su voluntad. Educar lo repetible, como son las matemáticas, la hidrografía o los

³ SPECK, Josef, **Conceptos fundamentales de pedagogía**, p. 594, 595.

sistemas del cuerpo humano, es fundamental, pero educar lo irrepentible, como el ser educado *en y para* el ejercicio de una libertad responsable o en su permanente ejercicio volitivo, es insoslayable. En esencia, ofrecerle una educación moral es la exigencia de la educación de hoy.”⁵

Es una exigencia debido a los cambios que se han presentado dentro de la sociedad moderna, en la que la escala de valores ha sufrido ciertos trastornos en donde lo económico predomina por encima de lo moral. Por esto, es necesario recuperar y reconstruir la base sólida en la que se cimientan dichos valores que rigen un correcto y ético actuar del individuo.

La tarea educativa del profesional se dirige a la persona humana en cuanto a cómo potenciar sus capacidades y cómo superar sus limitaciones⁶. Por ello es que la exigencia moral para la persona humana encuentra una ayuda en la didáctica para adquirir y desarrollar un criterio orientador y corrector a un orden, y le proporciona los medios para satisfacer sus necesidades conforme a su fin último⁷.

Los especialistas han determinado, desde hace tiempo, que la función pedagógica no queda reducida al campo de la escuela, como tradicionalmente se venía considerando.

El pedagogo, como educador y formador, tiene un campo de desarrollo también en la empresa. Educa no sólo en el sentido estricto de formar sobre la base de unos conocimientos, sino de asimilarlos con las implicaciones actitudinales, valorativas, de maduración personal, integración social, capacitación profesional.

Se trata de formar a la persona, en el sentido de propiciar o favorecer su crecimiento y su maduración, tanto en su dimensión individual como social.

La atención al proceso educativo implica una concepción de la persona, de la realidad social, de las relaciones intersubjetivas, de la acción, de la ética; así,

⁴ **ibidem**, p. 599.

⁵ **cfr.**, VILLALOBOS, Marveya, **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p.19.

⁶ **idem**.

⁷ **ibidem**, p. 20.

cualquier proceso educativo que se limitara a esa realidad, quedaría reducido a un proceso instrumental de preparación o información puramente técnica del individuo, en un contexto deshumanizado, que no responde a las expectativas que se han despertado en la nueva sociedad.

La educación es un proceso en donde el protagonista es el educando, de otro modo, sería un proceso adulterado. Es por esto que el educador acompaña, orienta, estimula el proceso educativo, pero en un sentido propio ni lo produce ni lo realiza; crea contextos enriquecidos de formación: abre perspectivas y descubre horizontes, orienta y dirige los procesos, diseña estrategias, enfrenta al educando a su autoconocimiento y a su responsabilidad.

Debemos enfatizar que subyace como fondo de muchos de estos planteamientos la posibilidad de desarrollo personal en un contexto social determinado --el de la empresa--, la motivación y satisfacción profesional, objetivos que no podrán ser satisfechos sin una adecuada comprensión del mundo de la propia empresa y del entorno social, así como de la integración de otros elementos de desarrollo personal, como pueda ser la familia, por ejemplo, en el contexto de las disponibilidades profesionales y las necesidades empresariales⁸.

Una persona refleja dentro del ámbito empresarial, en muchas ocasiones, los valores y educación que tiene desde su núcleo familiar; así, es muy importante que la persona se encuentre consciente de que la empresa también es un núcleo de desarrollo en el que va a desempeñar funciones que lo ayudarán a ser una mejor persona; en donde integre sus conocimientos y aptitudes, y en donde actúe de acuerdo a sus valores y principios; por ello es que su escala de valores será muy importante en el desarrollo de sus actividades, en su actitud ante los retos y ante las adversidades que se pudieran presentar en el día a día.

Actuar libremente dentro de la empresa, pero no con libertinaje, debido a que la persona sabe que debe adaptarse a ciertas normas que la misma empresa

⁸ SHUMACHER, *Lo pequeño es hermoso*, p. 133.

establece y que rige el comportamiento deseado para alcanzar el máximo desarrollo personal y profesional.

Planteamientos, por otra parte que no podrán ser nunca cerrados, sino abiertos, es decir, aplicados en un contexto de libertad o de auténtica liberación personal, sin el cual es radicalmente imposible satisfacer cualquier aspiración de desarrollo personal⁹.

No ser radicales en las normas establecidas por la empresa, sino tener siempre una flexibilidad para dejar a la persona actuar libremente pero sin rebasar aquellos límites de normatividad; no debe de hacérseles sentir esclavos, sino personas libres en su actuar.

La finalidad de la naturaleza humana es poner en práctica sus potencialidades: inteligencia y voluntad, para lograr una libertad responsable, por ello es que la naturaleza humana exige una capacidad intrínseca de perfeccionamiento; por ende, la educación es una necesidad óptica en la persona humana y facilita el logro de dicho perfeccionamiento¹⁰.

El pedagogo en la empresa es formador en esta labor. Motivar a los empleados, como personas únicas, guiarlos y capacitarlos para lograr dicho perfeccionamiento; poner en práctica la inteligencia y voluntad para que desarrollen una libertad responsable quiere decir que estas potencialidades van a estar regidas por normas éticas que deberán seguir para que dicho perfeccionamiento sea integral.

Las potencialidades específicamente humanas: inteligencia y voluntad, son la base para que el hombre posea la conciencia de sí; por ende, requiere saber quién es y cuál es la misión que le ha sido asignada¹¹.

⁹ MORÁN, J. M., **La educación formal, una prioridad del futuro**, p. 117.

¹⁰ VILLALOBOS, Marveya, **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p. 21.

¹¹ **idem.**

La composición inseparable de la persona humana es su estructura biopsicosocial y espiritual; cuando se trata al hombre en su calidad de persona, se hace referencia a su esencia; por ello, la persona humana siempre es una novedad y una aportación, en donde sus propiedades implican que ser persona es un privilegio, y esto conlleva un proyecto que se debe realizar, pues el modo de ser no es una conquista triunfante y continuamente gozosa, sino un proceso de lucha, esfuerzo y riesgo.

El proceso de personalización implica considerar al sujeto de la educación como una persona con rasgos propios, que debe sentirse comprometida en y con una empresa que le pertenece: su personalidad¹².

Cada persona es diferente, tiene rasgos que la diferencian de los demás y la hacen única; es por esto que la primera empresa con la que debe comprometerse es consigo mismo para lograr un óptimo desarrollo, que lo llevará a alcanzar un perfeccionamiento en todos los ámbitos en los que se desenvuelva y llegar así a su fin. Por eso no se puede tomar a un grupo de personas como masa, sino cada uno como persona y destacar aquellos rasgos que la caracterizan para explotarlos y hacer que se conviertan en personas de éxito y alcancen sus metas y desarrollo deseado.

La noción de persona implica las notas de *unidad*, *totalidad* y *subsistencia*. Decir que un hombre es persona, es decir que en la profundidad de su ser es un “ser en sí”, “un ser por sí”, con un modo *propio* de tener naturaleza¹³.

El hombre manifiesta su ser y su naturaleza en su persona, lo que lo distingue de cualquier otra realidad, ya sea humana o material, por ello tiene que ser tomado en cuenta como tal, y no como un objeto o un medio para llegar a un fin; la persona en sí misma establece sus propios objetivos y metas, así como los medios necesarios que la llevarán a la satisfacción de su fin, a través del desarrollo de sus potencialidades.

¹² **ibidem**, p. 23.

¹³ GARCÍA HOZ, Víctor, **El concepto de persona**, p. 16.

La persona es un valor por sí misma, para la actividad educativa¹⁴. Su valor no puede ser reducido porque dichas potencialidades que la perfeccionan, la distinguen de los demás seres pertenecientes a la naturaleza.

Éticamente, la dignidad de la persona se cifra en que es la única entidad del universo que tiene capacidad para realizar valores; el valor sólo es tal por y en su relación con la persona, por cuanto sólo ella, en su dinamismo y en su actividad, puede dar concreción a esos seres ideales¹⁵.

Los valores deben estar muy claros en toda persona, pues por el simple hecho de existir es valiosa; con base en estos valores actúa para llegar a su perfeccionamiento, siempre y cuando estén bien cimentados y de acuerdo a su realidad. Es primordial que se sienta comprometida con su desarrollo para que de este modo se establezca objetivos coherentes que le permitan elegir el camino más adecuado para lograrlo.

Toda actividad educativa auténtica ha de centrarse en el desenvolvimiento armónico de la personalidad. El fin de la actividad educativa no radica en el perfeccionamiento de la inteligencia, de la voluntad o en la educación de una capacitación técnica, sino en impulsar el *proceso de personalización*, mediante el cual el hombre pone en acto sus potencialidades personales¹⁶.

Educar unificando las potencialidades de la persona humana, con lo cual el hombre desarrolla su inteligencia y voluntad para lograr dicho proceso de personalización, sin quedarse o limitarse solamente a una capacitación meramente técnica, como se menciona anteriormente; sino que integra los conocimientos en un proceso en el que trabajan y se desarrollan paralelamente su inteligencia y voluntad; lo que es un punto importante para el pedagogo dentro de la empresa, pues la educación de las personas no debe realizarse en “masa”, sino enfocarse a la educación de cada persona dentro del grupo, de la percepción y asimilación del conocimiento impartido, debido a que cada uno es único y diferente por sí.

¹⁴ **idem.**

¹⁵ **idem.**

¹⁶ **ibidem**, p. 17.

Se debe de partir siempre del papel de guía, de motivador de cada uno en el desarrollo personal.

- **Capacitación es proceso educativo.**

El hombre es persona y la persona es una realidad subsistente que se despliega en una doble dirección o movimiento: de interiorización y de exteriorización, constitutivos del dinamismo personal e igualmente necesarios en el proceso educativo de la personalización. La actividad de la persona ni puede cifrarse en un repliegue absoluto sobre sí misma, ni en una apertura total hacia los demás que destruya su intimidad¹⁷.

La persona por naturaleza se relaciona con los demás, y esta relación debe tener también ciertos límites en los que siga manteniendo su intimidad, la que no debe verse dañada por una apertura exagerada hacia los demás; del mismo modo, no debe caer en ser introvertida y no establecer relación alguna con los demás, debido a que siempre existe una retroalimentación con base en experiencias que la irán ayudando en su proceso de desarrollo.

Por interiorización, la persona en su proceso de desenvolvimiento y construcción, es una moción interrogativa que va cuestionándose los conocimientos y los niveles de valorización alcanzados con respecto a sus modelos anteriores superados.

Por exteriorización, la persona trasciende su dimensión de naturaleza, puesto que, por una parte, *conoce* el mundo, se abre al mundo material y social, le hace objeto de su existencia intencional; y, por otra, puede *transformarlo*, que es otro modo de trascenderlo¹⁸.

¹⁷ **Ibidem.** p. 18.

¹⁸ **idem.**

La persona conoce el mundo y todo lo que lo conforma. Lo conoce como su realidad y lo hace suyo, pertenece a él.

Todas aquellas cosas que conforman su mundo, la realidad en sí, va teniendo influencia en la persona y esta misma con base en sus experiencias vividas y de acuerdo a la realidad a la que pertenece, va transformando su entorno. El entorno transforma de cierta manera a la persona en lo referente a cómo le afecta en su diario vivir; pero es la persona misma la que tiene influencia sobre lo que le rodea, trascendiendo en él.

La educación no es otra cosa sino un proceso de estímulo y ayuda social, en la vida de cada persona singular, en tanto que propia, para que ésta sea capaz de autogobernarse o de desplegar sus posibilidades de proyectar y decidir, autónoma y responsablemente, una forma de existencia en el marco de una realidad social, en la que el hombre se integra¹⁹.

Encaminar o dirigirse hacia una educación en la que el hombre decida libremente, pero bajo lineamientos o normas éticas que lo lleven a actuar adecuadamente; en donde dicha autonomía para decidir sea regida por el deber ser y el correcto actuar. Alcanzar los fines establecidos dentro de su actividad, con base en decisiones maduras, resultado del correcto desarrollo de sus potencialidades.

La pedagogía en la empresa ha de ser generosa, debe ser instrumento de apoyo, de ayuda, de humanismo. Es también saber dar el “*máximum*”, superarse en favor del auditorio, distribuir generosamente sin recibir siempre algo a cambio. La generosidad, para el pedagogo consiste en rechazar trabajar sólo para los mejores, sino en aplicar todos los esfuerzos en bien de la media del grupo, procurando mirar algo más arriba para elevar el nivel, despertar el gusto por el esfuerzo y el progreso.

¹⁹ **ibidem**, p. 20.

El pedagogo nunca debe olvidar los dos sentidos de la palabra “interés”; no confundir lo que “interesa” al auditorio con lo que es de su “interés” adquirir²⁰. Siempre debe enfocarse al tema que se va a tratar, e interesar a los otros en el mismo para que de él aprehendan los conocimientos que les van a ayudar en la práctica.

No es solamente que ellos deseen algo en específico y sobre eso mismo enfocarse, sino presentar las ideas en concreto, lo que puede afectarles en cuanto al entorno y la realidad misma, y manejar las ventajas y desventajas que pudieran presentarse.

Para la empresa, tener una pedagogía generosa es admitir que los costos de formación (dinero, tiempo, etc.) sirven no sólo a la misma empresa, sino también eventualmente a las empresas de la competencia, esto es al sector económico de la que depende, así como a la sociedad y a la nación entera²¹.

Una buena formación de las personas que integran una empresa siempre va a favorecer los resultados de la misma. El comportamiento que surge a partir de recibir la preparación o capacitación impulsa a la persona a establecerse metas más altas y se exigen una mayor constancia para el logro de estas metas, lo que significa un mayor desempeño laboral y por consiguiente un resultado favorable para la empresa misma, que la eleva a un nivel mayor en cuanto a su situación económica y competencia con las demás empresas de su mismo ramo.

Una persona bien preparada dará mejores resultados y hará crecer su entorno personal y laboral encaminado siempre al éxito.

La empresa se beneficia con la pedagogía, la educación impartida a sus empleados es para llegar a un fin en el que las relaciones sean de ganar-ganar; en donde el objetivo establecido se logre llevándolos así al cumplimiento del fin.

²⁰ GRAPPIN, Jean Pierre, **Claves para la formación en la empresa**, p. 43.

²¹ **ibidem**, p. 44.

Formar inteligentemente es enseñar a escuchar bien, a leer bien, a ver bien, a sentir bien. Esta exigencia es la primera y general, sean los que sean los niveles, los campos y la naturaleza de la enseñanza²².

La enseñanza no es sólo transmitir conocimientos; éstos deben ser asimilados y aprehendidos por la persona, pero de una manera correcta y positiva. Todo conocimiento conlleva a un fin, al perfeccionamiento de la persona, y es por esto que la alimentación que se reciba de los conocimientos y del aprendizaje adquirido debe hacer sentir bien a la persona, deben integrarse en un proceso que lleve al continuo desarrollo y perfeccionamiento de la misma.

Aceptar formar es aceptar ser un ejemplo, un modelo “transparente”. La manera de enseñar es por lo menos tan importante como lo que se enseña. Por tanto, es relevante definir con precisión, apoyarse en ejemplos, o en imágenes, para asegurarse de que animador y oyentes van a hablar en el mismo lenguaje²³.

Tener una congruencia entre lo que se dice y lo que se enseña; mostrar de una manera clara y concisa lo que se quiere formar mediante contenidos educativos que permitan a las personas una mayor comprensión del tema y asimilación de los conceptos.

El aprendizaje puede surgir en todo tiempo y lugar debido a que la persona está sujeta continuamente a vivir experiencias de todo tipo que produzcan en ella el cambio que es característico del aprendizaje.

Si son las experiencias significativas las que nos llevan al cambio, descubriremos que toda persona vive rodeada de un sin fin de experiencias que en mayor o menor medida van a dejar huella en su persona; luego podremos afirmar que el aprendizaje se produce siempre y en cualquier lugar en el que estemos en la posibilidad de vivir experiencias significativas²⁴.

²² **idem.**

²³ **ibidem**, p. 45.

²⁴ MORENO BAYARDO, María Guadalupe, **Didáctica: fundamentación y práctica**, p. 20, 21.

Cada momento es único y de cada uno se tiene que aprovechar todo lo que se pueda porque lleva en él un aprendizaje. La manera de relacionarse con los demás, el modo de vida, las circunstancias externas que afectan el actuar diario del individuo; lo que lleva consigo una serie de experiencias que dejan huella y que son en cierto modo, un aprendizaje significativo que se va a modificar en cierta manera la conducta de la persona.

La honestidad no consiste en pretender detentar la verdad, sino mostrar al auditorio que enseñar es conducir a los hombres para que tiendan, en un largo trayecto, a la consecución de un fin u objetivo de múltiples caras, conocidas y desconocidas. Para respetar esta dignidad, el formador debe ante todo asegurarse de su propia honestidad moral a fin de continuar por ser un ejemplo para su auditorio²⁵.

Tener un actuar ético de acuerdo a lo que se dice y lo que se hace. Una congruencia entre lo que verdaderamente somos y como nos presentamos ante nuestro auditorio, ante los individuos a los que estamos transmitiendo un conocimiento, una enseñanza. La imagen que mostremos ante ellos dará una seguridad de que sabemos y conocemos lo que transmitimos, y que estamos de acuerdo con ello.

El aprendizaje se originará en la medida en que la persona da oportunidad de que las experiencias vividas lleguen a producir en ella cambios más o menos permanentes²⁶.

El sentido de la educación cobra relevancia en su tarea humanizadora y humanística, porque el hombre humaniza todo lo que hace. Desde el nacimiento, la persona humana posee capacidades y limitaciones en sí misma, por lo que requiere de la acción educativa para potenciar esas capacidades y, de esta forma, superar sus limitaciones.

La influencia del profesional de la educación es necesaria porque le infunde una progresiva autonomía al educando, quien va tendiendo al propio desarrollo.

²⁵ GRAPPIN, Jean Pierre, **Claves para la formación en la empresa**, p. 47.

²⁶ MORENO BAYARDO, María Guadalupe, **Didáctica: fundamentación y práctica**, p. 21.

En esencia, la educación es un proceso de perfeccionamiento permanente para potenciar capacidades y superar limitaciones personales con la finalidad de irradiarlas en la sociedad²⁷.

El hombre se educa a sí mismo con base en las experiencias vividas, pero también necesita un guía que lo ayude a lograr el desarrollo de sus potencialidades. No debe ser en extremo una educación autónoma, en la actualidad, existe mucha información del exterior que afecta el entorno de la persona.

Esta información viene desde su nacimiento y es por esto que no existe formalmente una autoeducación. No puede aprender por sí misma, en cuanto solamente a experiencias; sino que necesita herramientas ya sea del exterior o de terceras personas que influyan en su educación, lo que le permita desarrollar sus potencialidades específicas, inteligencia y voluntad.

La persona comienza su proceso formativo por medio de la heteroeducación, que supone la influencia o ayuda venida de fuera, con la intención de desarrollar y optimizar las capacidades humanas y de superar las limitaciones²⁸.

El bienestar del ser humano sólo puede lograrse si cada persona responde primero a la exigencia de educarse, para después educar a los demás y ayudar así a humanizar la vida de todos en una interminable cadena educativa.

La finalidad de la educación es hacer felices a las personas, por lo que el educador debe formarse para poder entregarse. Toda persona que pretenda ayudar, ser don para los demás, debe primero, autoconocerse (saber y aceptar realmente lo que es, lo que hace y lo que pretende) y autodominarse (crecer en virtudes) para poder autodonarse (servir a los demás)²⁹.

²⁷ VILLALOBOS, Marveya, **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p. 30.

²⁸ **ibidem**, p. 31.

²⁹ **ibidem**, p. 37.

El pedagogo como educador y formador, debe tener una congruencia de vida, conocerse bien y continuamente desarrollarse. El también recibe un aprendizaje de las experiencias vividas, así como de sus educandos. Esta retroalimentación nunca deja de existir, cada uno es diferente y sus aprendizajes también son una fuente de aprendizaje para el educador.

La educación no tiene fin, cada vez se aprende algo más, algo nuevo, que desarrolla nuestras potencialidades y nos permite crecer en valores y virtudes.

Como educadores debemos tener claro el fin que se pretende alcanzar, con nuestros avances y nuestras limitaciones. Como personas humanas; también nosotros buscamos nuestro propio perfeccionamiento.

El aprendizaje, siendo un proceso que se da en el interior de la persona, no puede imponerse; es la propia persona, su voluntad, quien acepta o rechaza los planteamientos de aprendizaje; aceptará si asume su responsabilidad, rechazará si no la asume.

Podríamos afirmar que lo que mueve a actuar al hombre son básicamente dos factores: los impulsos y las necesidades.

Detrás del deseo de conquistar la buena voluntad de los jefes hay una necesidad de contar con trabajo seguro³⁰. Las necesidades son el eje central sobre el que se mueven o giran los motivos de la conducta del hombre. Con base en una necesidad surge el deseo o interés por satisfacerla; esto hace que el hombre ponga todo su interés y su energía para lograrlo y llevarlo a tomar acción que responda a satisfacer la misma.

El tomar acción implica que está dispuesto a afrontar y confrontar los retos que se le presenten, siempre tomando en cuenta que toda experiencia es un aprendizaje, que lo transformará como persona para lograr siempre una obra bien hecha.

³⁰ MORENO BAYARDO, María Guadalupe, **Didáctica: fundamentación y práctica**, p. 21.

- **La motivación como elemento esencial en el proceso formativo.**

De este modo, toda conducta tiene su base en un proceso interno que generó en ella la decisión de actuar de tal o cual manera.

“La Motivación es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta”³¹.

Un asunto muy importante es la distinción entre motivo e incentivo. La motivación es una fuerza interna, por tanto los motivos para actuar son producto de razones que existen en el interior del individuo. El incentivo, en cambio, es un estímulo que proviene del exterior de la persona, su labor es la de reforzar o avivar los motivos que ya existen en ella³².

Un incentivo puede ser un premio o remuneración por el trabajo realizado y el logro adquirido, pero esto no debe ser un motivo para hacer las cosas. El motivo debe venir del interior de la persona, que la mueva a hacer las cosas por la misma satisfacción de lograr lo que se propone, y como acto secundario quizá, recibir dicha remuneración por el éxito conseguido.

En la motivación positiva podemos ubicar todas aquellas acciones que, en un clima de estímulo, de aliento, de cordialidad, de convencimiento sin presiones, conducen al alumno a que convierta los objetivos de aprendizaje en necesidades sentidas, y por lo tanto, encamine sus mejores esfuerzos hacia lograrlos. Ésta puede ser a su vez intrínseca y extrínseca.

Cuando la motivación es intrínseca, las razones por las que el alumno ha sentido la necesidad de alcanzar los objetivos de aprendizaje giran en torno a la materia misma; el tipo de contenido y de actividades que de él se derivan son el objeto de interés por parte del alumno. Cuando es extrínseca, las razones del interés del alumno no están propiamente en la materia de estudio, sino en factores tales como:

³¹ **cfr., ibidem**, p. 32.

³² **idem**.

la aplicación que la materia tendrá en su vida diaria, la personalidad del profesor que la enseña, los métodos que en ella se están utilizando, el ambiente con el que se trabaja en el grupo de compañeros³³.

Aunque muchas veces algunas personas no se sienten totalmente afines con la materia o lo que se está impartiendo, los aspectos de la motivación extrínseca son los que ayudarán a que la disposición del individuo sea positiva.

El proceso del aprendizaje pasa por tres grandes momentos: la motivación, la actividad y el refuerzo. Al hacer referencia a la motivación pedagógica debe de hacerse mención del momento en el que el capacitador aprovecha los intereses y las necesidades de los participantes como motivos del aprendizaje.

La palabra “momento” se encuentra aquí utilizada en un sentido amplio, no se trata de un espacio de tiempo anterior o posterior a las diversas actividades del proceso enseñanza-aprendizaje, sino del espacio de tiempo que se da simultáneamente a dichas actividades, convirtiendo a la motivación en momento que permanece a lo largo de todo el proceso enseñanza-aprendizaje³⁴.

Como educador, es necesario conocer los intereses y las necesidades comunes de nuestros educandos para poder convertirlos en motivos.

En la empresa, se les propone a los ejecutivos de venta una reunión para tratar y discutir sus avances. Se les proporciona información que los hace sentir que es necesario un mayor rendimiento en su desempeño, lo que les indica que tienen que abocarse al logro de metas a alcanzar para la subsistencia de la empresa. Proponen caminos para alcanzar dichas metas, y es aquí cuando es notorio que dichas propuestas sugeridas son en muchas ocasiones más efectivas que las puestas por la empresa misma. Esto los motiva mucho porque se dan cuenta que sus necesidades y opiniones son tomadas en cuenta de una manera que los hace sentir

³³ **ibidem**, p. 37.

³⁴ **ibidem**, p. 39.

importantes, cada una de ellas es tan valiosa como las de los demás y de la empresa misma.

Como pedagogos es necesario valorar todo el esfuerzo que realicen para aproximarse al logro de los objetivos, haciéndoles comentarios de aprobación, o en su caso, de intentarlo de nuevo, según lo que vayan obteniendo.

Graduar de tal modo el trabajo, que permita bastantes aciertos, lo que estimula a quien ha emprendido un trabajo³⁵.

Analizar el trabajo de cada alumno y hacerle sentir que sabe exactamente quién es, qué esfuerzos ha realizado, etc., con el fin de que se sienta persona y no masa. Estas actividades y otras que sin duda el verdadero maestro es capaz de intuir, contribuirán a que el alumno no se desanime y fracase, aun cuando la primera motivación hubiera sido bastante buena³⁶.

Nunca perder de vista como pedagogos que cada persona es única e irreplicable, y que nuestro papel es el de guía y formador, por lo que siempre tenemos que estar pendientes de que no se queden estancados en el camino, sino que aprendan de las buenas y malas experiencias que vayan teniendo a lo largo del proceso. Conocerlos para ofrecerles una mejor guía de aprendizaje, con base en el conocimiento a aprehender y de acuerdo a elementos didácticos acordes para un mejor aprendizaje.

- **El aprendizaje permanente como esencia de la mejora empresarial.**

Los límites y la insatisfacción provienen de las capacidades personales, circunscritas en la propia personalidad donde se asumen modos no absolutos. Los logros poseen

³⁵ **ibidem**, p. 41.

³⁶ **ibidem**, p. 42.

su propio proceso y entre la diversidad de procesos, no se da, muchas veces, la sincronía temporal.

Lo normal es terminar un trabajo para seguir con el siguiente y, entonces, la persona se impacienta y desearía no estar sujeta a esta manera de ser. Sin embargo, por la actividad laboral vinculada a la de los demás, se compensan las carencias personales, obteniéndose logros innegables que benefician a todos.

La vida social es característica del ser humano, en ella los límites personales se equilibran con la ayuda de nuestros semejantes y, los logros de los demás, son trofeos compartidos. Gracias a la solidaridad, mejoran las condiciones de vida, se enriquece la experiencia al escuchar los consejos, se realizan proyectos donde cada uno aporta lo mejor de sí y es posible llegar más lejos gracias a la suma de esfuerzos³⁷. Es por esto que el comportamiento del hombre debe ser correcto y regido de acuerdo a normas éticas de conducta que lo lleven por caminos rectos a alcanzar su desarrollo y su fin.

Es necesario buscar un comportamiento ético porque éste se persigue como manifestación del sentido de responsabilidad social: para estar bien dispuesto y, por eso, para establecer relaciones venturosas y ayudar del mejor modo a los demás.

El amor y la donación a quienes son afines, resulta grato y espontáneo. Sin embargo, la meta es exigente, pues el amor y la donación han de vivirse sin excepciones, de modo que hay que esforzarse por ser generosos aun con quienes resultan antipáticos. Por eso el desarrollo humano posee dos campos esenciales: el cultivo de la inteligencia hasta alcanzar la comprensión, y el ejercicio de la voluntad para optar por la responsabilidad de realizar un trabajo bien hecho³⁸.

La integración personal de los conocimientos consiste en la incorporación de los nuevos conocimientos, al esquema cognitivo propio. Cada persona, a medida que

³⁷ VILLALOBOS, Marveya, **Estrategias didácticas para una conducta ética**, p. 24.

³⁸ **ibidem**, p. 26.

incorpora nuevos conocimientos comprendidos, los va relacionando con lo que ya sabe de forma que conforman un esquema cognitivo propio del tipo de saber al que se refieren los conocimientos, que se va modificando y “agrandando” según va adaptando su mente a la nueva información, y que se integra en el resto de esquemas cognitivos correspondientes a los otros tipos de saberes, de forma que en última instancia todos los esquemas cognitivos particulares quedan integrados en un único esquema cognitivo que caracteriza a toda persona.

De ahí que los conocimientos que transmite en un mismo momento un profesor a un grupo de alumnos no sean interpretados exactamente de la misma forma por todos y cada uno de ellos, por lo que puede afirmarse que el aprendizaje es obra del alumno, y no del profesor que transmite la información³⁹.

Cuando se realiza la integración de los conocimientos se crea el criterio propio, por ello cuando una persona aprende de una manera mecánica, es decir, que no ha asimilado o aprendido los conocimientos, es muy difícil que llegue a desarrollar un criterio propio; no ha hecho suyo el conocimiento y solamente se ha quedado en una parte repetitiva, la cual no llega al fondo de la persona por lo que le hace imposible desarrollar un aprendizaje, esto dará como resultado que no se desarrolle su creatividad ni su inventiva, y por lo tanto, no sabrá pensar.

El tener criterio propio es la consecuencia del dominio, por parte de la persona, de todos los procesos cognitivos y metacognitivos y sus estrategias correspondientes: saber atender, procesar bien la información, saber autocontrolar bien esos procesos y, sobre todo, integrarlos en el modelo personal de pensar y de ser, que es único y propio.

La persona tiene diferentes esquemas cognitivos particulares; estos distintos esquemas cognitivos particulares están interrelacionados entre sí, se influyen mutuamente de forma que, todos ellos, junto con las experiencias, convicciones, valores, actitudes, sentimientos, etc., constituyen lo que podríamos denominar *modo*

³⁹ BERNARDO CARRASCO, José, **Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor**, p. 69.

personal de pensar-sentir, es decir, de *ser*⁴⁰. Esto nos distingue de los demás, el modo de pensar, de hacer nuestro el aprendizaje, de asimilar la información y crear un criterio propio. Nos hace ser diferentes y reaccionar diferente a los demás ante situaciones similares.

Cuando la persona integra la nueva información que le llega en su correspondiente esquema cognitivo particular, y éste, a su vez, queda también integrado en su modelo personal único y global, de forma que queda apropiada, sólo suya, se puede afirmar que esa persona sabe pensar, pues las ideas que expresa han sido “digeridas” según su modo propio y expresadas también según ese mismo modo, que debe coincidir lo más posible con la verdad y el bien objetivos mediante el ejercicio del *pensamiento crítico*, que no es otra cosa que el examinar meticulosamente si nuestros conocimientos se adecuan a esa verdad y a ese bien objetivos.

Sólo “saber pensar” no es requisito suficiente para “realizarme” como persona, si los juicios que he ido originando se alejan de la realidad, seré una persona errada. Esto es, pues, lo importante: la persona.

La persona es una, única, irrepitable, no es un conjunto de compartimientos estancos inconexos, yuxtapuestos, sin que tengan relación unos con otros⁴¹.

Mis pensamientos, mis creencias, mis sentimientos, todo mi psiquismo debe estar íntimamente interconectado constituyendo un modelo o esquema personal que es único e irrepitable: en esto consiste la *unidad de la persona*. De ahí que si el criterio propio personal debe estar en consonancia con la realidad, una de cuyas manifestaciones es el bien, hay que concluir que la persona debe tener un criterio ético adecuado, objetivo, que coincida con la realidad⁴².

Actuar de una manera y decir otra, es una total incongruencia con la realidad; no ser una persona hipócrita, que nada tiene que hacer como guía o formador. No se tiene

⁴⁰ *ibidem*, p. 70.

⁴¹ *ibidem*, p. 72.

⁴² *ibidem*, p. 73.

un conocimiento de sí mismo, y por lo tanto, no se tiene un criterio propio, con lo que no se llega a un correcto y ético actuar.

El proceso de enseñanza-aprendizaje exige una responsabilidad compartida entre el profesor y el alumno.

Enseñar a aprender le exige al profesor planificar adecuadamente su acción docente, de manera que ofrezca al alumno, como mediador, un modelo y una guía de cómo utilizar metacognitivamente las estrategias de aprendizaje⁴³.

El proceso en que interviene operativamente el alumno suele consistir en descubrir o llegar a la verdad.

La participación hay que entenderla no como la forma de decidir lo que conviene o no de acuerdo con las decisiones o votos de los alumnos, que ignoran los por qué de esas conveniencias o desconveniencias, sino como la forma de conseguir que lleguen a las verdades científicas o a formar su criterio, encaminándoles convenientemente⁴⁴.

El proceso de aprendizaje abarca la totalidad de los sectores en los que una persona puede perfeccionarse para avanzar realmente hacia esa búsqueda incesante de conocimiento.

La actualización es fundamental; vivimos en una época caracterizada por acelerados cambios, y es preciso estar aprendiendo constantemente para adaptarnos y superar las nuevas situaciones y contextos que rodean a la sociedad, si queremos aspirar a una mejor calidad de vida.

La edad adulta es una etapa más del desarrollo evolutivo del hombre que no puede considerarse como el límite ni del desarrollo, ni del conocimiento pues, el ser humano tiende a un continuo perfeccionamiento que, si bien no se alcanza

⁴³ **idem.**

⁴⁴ **ibidem**, p. 104.

plenamente, sí es posible acercarse a él por medio de pequeños logros que implican un constante esfuerzo personal.

Si consideramos que la educación es un proceso dinámico, armónico, integral y continuo, se está afirmando que es permanente y se da siempre en la vida del hombre.

El concepto de educación permanente hace del hecho educativo un proceso continuo⁴⁵ y permanente porque dura toda la vida, el aprendizaje no tiene límites de dónde empieza y dónde termina, la persona aprende durante todas las etapas de su vida, desde que nace hasta que se muere. Es un aprendizaje global porque integra sus capacidades, potencialidades y posibilidades.

La personalidad constituye la totalidad del ser humano, pero no como resultado de una suma de partes, sino como un todo indivisible. Es un sistema de relaciones estables. Toda conducta y todo pensamiento son únicos en cada persona, se presentan de manera singular en cada una, por lo que un aspecto característico del ser humano es su irrepitibilidad. Lo que la personalidad hace principalmente es adaptarse de modo singular al ambiente y tratar de dominarlo, motivada por los sistemas psicofísicos que orientan la conducta y el pensamiento del ser humano⁴⁶.

El modo de expresarse de la personalidad está principalmente en cómo actuamos, no en el simple hecho de actuar.

II.1.1 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica.

- **Educación de adultos: asunto de la Didáctica Diferencial.**

El adulto forma parte de la población activa, la que crea y produce, la que representa la permanencia de la vida social entre los dos extremos generacionales.

⁴⁵ VILLALOBOS, Marveya, **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p. 89.

⁴⁶ **ibidem**, p. 91.

En la edad adulta, a la vez educable y educadora, la persona tiene mayor conciencia de su situación, lo que constituye un valor singular para la prospectiva educativa y para el futuro de la humanidad.

Los adultos representan la permanencia, son los que aseguran el cambio, la renovación con libertad y la historicidad de la especie humana⁴⁷.

Cuando uno es niño, se tiene el concepto de una personalidad dependiente de los adultos, pero al momento de pasar a la adolescencia, comenzamos a ser responsables de nuestra propia vida.

La persona adulta adquiere un estatus y desempeña diferentes funciones: como trabajador, cónyuge, madre o padre, ciudadano, con lo que conforma su personalidad y educación. Por todo esto, necesita ser tratado con respeto, tomar sus propias decisiones y ser visto como un ser humano único.

Todo adulto posee un cúmulo de experiencias que ha ido adquiriendo desde su niñez, que varían en cantidad y son de distintas clases. Las diferencias de experiencias entre el niño y el adulto presentan algunas ventajas para el aprendizaje: el adulto tiene que contribuir al aprendizaje de los demás porque posee una rica fuente de vivencias que, al relacionarse con las nuevas experiencias, se vuelven más significativas⁴⁸.

Debido a la amplia experiencia que ha adquirido, ya ha formado en sí una serie de hábitos que en muchas ocasiones afectan su manera de pensar y esto hace que tienda a ser menos abierto y por lo tanto, presente una resistencia al cambio. De estas diferencias de experiencias se derivan dos implicaciones:

- En primer lugar, debe destacarse el uso de técnicas educativas que aprovechen las experiencias vividas de los adultos, tales como discusiones de grupo,

⁴⁷ **ibidem**, p. 95.

⁴⁸ **ibidem**, p. 96.

métodos del caso, crítica de incidentes y sucesos, realización de proyectos, seminarios. Este tipo de actividades son las que se promueven en la metodología participativa para producir el continuo intercambio de bienes espirituales, los cuales potencian y enriquecen enormemente a las personas que participan.

- En segundo lugar, es recomendable iniciar las actividades educativas de adultos con una experiencia que rompa el hielo, por medio de técnicas de integración que ayuden al adulto a vencerse a sí mismo y lograr su participación⁴⁹.

La persona es, por su misma naturaleza, principio agente, actor y creador de sus propios actos; pero lo es no de un modo absoluto, sino *relativo, abierto y comunicativo*. Siendo la persona por naturaleza, y por su misma indigencia natural, ese ser relacionable, comunicable, aparece esa dimensión como una cuestión especialmente relevante para la educación por las consecuencias que de ella se derivan.⁵⁰

La enseñanza desarrolladora es aquella que centra su atención en la dirección científica de la actividad práctica, cognoscitiva y valorativa de los escolares; que propicia la independencia cognoscitiva y la apropiación del contenido de enseñanza, mediante procesos de socialización y comunicación; que contribuye a la formación de un pensamiento reflexivo y creativo, que permita al estudiante operar con la esencia, establecer los nexos, las relaciones y aplicar el contenido en la práctica social; que conlleva a la valoración personal y social de lo que se estudia, así como al desarrollo de estrategias metacognitivas y que contribuya a la formación de acciones de orientación, planificación, valoración y control, cumpliendo de esta forma funciones instructivas, educativas y desarrolladoras.

En consecuencia con lo anterior, el aprendizaje perfectivo es una forma del proceso de apropiación de la experiencia histórico social de la humanidad, expresada en el contenido de enseñanza, que propone que el adulto participe activa, consciente y

⁴⁹ *ibidem*, p. 97.

⁵⁰ GARCÍA HOZ, Víctor, **El concepto de persona**, p. 20, 21.

reflexivamente, con la dirección del maestro o capacitador en la apropiación de conocimientos y habilidades para actuar, en interacción y comunicación con los otros, y así favorecer la formación de valores, sentimientos y normas de conducta.

Un aprendizaje perfectivo es aquel que garantiza en la persona la apropiación activa y creadora de la cultura, propiciando el desarrollo de su autoperfeccionamiento constante, de su autonomía y autodeterminación, en íntima conexión con los necesarios procesos de socialización, compromiso y responsabilidad social.

Para dirigir el aprendizaje de los estudiantes con un enfoque desarrollador es necesario tener en cuenta las siguientes acciones que conforman una estrategia pedagógica:

- Estructurar el proceso a partir del protagonismo del estudiante en los distintos momentos de la actividad de aprendizaje, orientado hacia la búsqueda activa del contenido de enseñanza.
- Partir del diagnóstico de la preparación y desarrollo del estudiante. Atender las diferencias individuales en el tránsito del nivel logrado hacia el que se aspira.
- Organización y dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, desde posiciones reflexivas del estudiante, que estimulen el desarrollo de su pensamiento y su independencia cognoscitiva.
- Estimular la formación de conceptos y el desarrollo de los procesos lógicos del pensamiento y el alcance del nivel teórico, en la medida en que se produce la apropiación de los procedimientos y se eleva la capacidad de resolver problemas.
- Orientar la motivación hacia la actividad de estudio y mantener su constancia.
- Desarrollar la necesidad de aprender y entrenarse en cómo hacerlo.
- Desarrollar formas de actividad y comunicación que permitan favorecer el desarrollo individual, logrando una adecuada interacción de lo individual con lo colectivo en el proceso de aprendizaje.

La clase actual o sesión debe transformar la participación del estudiante en la búsqueda y aplicación del conocimiento desde una posición pasiva hacia una posición activa, una enseñanza que conduzca al desarrollo de potencialidades del estudiante.

La sesión debe de propiciar un aprendizaje desarrollador de potencialidades del estudiante si logra la participación consciente, reflexiva, valorativa para la transformación de su pensamiento (instrucción) y sus sentimientos (educación) en la búsqueda de su identidad individual, local, nacional e internacional⁵¹.

La actividad de enseñar no sólo promueve el aprendizaje sino que pretende incidir en la acción del educando, porque lo que debe buscar es la modificación profunda del comportamiento del educando, porque se puede aprender sin haber comprendido⁵².

Aprender sin comprender es no asimilar el conocimiento transmitido. Se puede aprender de manera mecánica, aprendiendo las cosas de memoria, en donde solamente se mantienen por un plazo corto de tiempo. El comprender es asimilar el contexto de lo que se está presentando en el aprendizaje y asimismo, se adhiere a la persona estableciéndose como parte del patrón de comportamiento a lo largo de su vida. Cuando el hombre actúa, lo que hace le mejora o empeora, y en definitiva, le cambia.

La acción humana es el medio mediante el cual la persona se realiza como tal, porque con ello adquiere hábitos. La tarea educativa es en gran parte proyectiva, es decir, lanzada a la acción y a su resultado. Es una tarea de grandes consecuencias en cuanto implica formar la singularidad de la persona del educando, por ello es esencial cuidar los procesos, formar parte de ellos⁵³.

Es el integrar en la persona todo aquello que se le enseña para formarla. Es un camino en el que se camina junto a ella, cuidando los procesos e interactuando con

⁵¹ ORTIZ OCAÑA, Alexander, Internet, Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos.

⁵² VILLALOBOS, Marveya, **Educación y estilos de aprendizaje-enseñanza**, p. 34.

⁵³ **ibidem**, p. 35.

los mismos para que todo lo que adquiriera sea de manera positiva. El adquirir hábitos que se conviertan en virtudes y la lleven a la excelencia.

Ante todo, el resultado de la acción humana recae sobre la misma naturaleza humana. Si la actuación es correcta, quien la realiza crece en plenitud como ser humano; si es incorrecta, se deteriora. El crecimiento es propio de la vida; la tarea humana es hacerse mejor. La voluntad de poder es superación⁵⁴.

Para crecer en libertad es necesaria la ayuda de los demás, el proceso de perfeccionamiento dura toda la vida y no tiene límite. Asimismo, es necesaria la formación en buenos hábitos para que el diario actuar nos lleve a ser mejores personas. Como pedagogos nuestra actividad es la de lograr una mejora en los demás, y a la vez, que nuestros educandos lo deseen para sí mismos.

La actividad de la enseñanza no puede reducirse a la sola información de contenidos temáticos; es necesario, además, el perfeccionamiento personal de quien aprende. Porque no se trata de aprender más sino de aprender mejor. La acción formativa tiene como objetivo formar hábitos perfectivos⁵⁵.

Enseñar a la persona a ser mejor, por lo que no se puede limitar a un “ataque” de información de contenidos teóricos sin llevarlos a la práctica. Comprometer a la persona a que haga suya la enseñanza y desarrolle hábitos que la hagan crecer, no limitarse; que se proponga cada vez nuevas metas y trabaje para alcanzarlas y crecer en logros. Esto le traerá beneficios que la motivarán y harán que cada vez se establezca metas más altas, aprenda más y mejor.

La ética de la Didáctica propugna por una formación integral, más que por una simple información de contenidos escolarizados. La gestión humana y ética de los profesores se demuestra en su capacidad intelectual, congruencia de vida (modelo de vida también para los alumnos), compromiso con la verdad, autenticidad de su

⁵⁴ **ibidem**, p. 36.

⁵⁵ **ibidem**, p. 42.

actuación, así como en el compromiso con la enseñanza y comprensión del desarrollo de personalización o humanización del alumno⁵⁶.

El profesor es imagen importante para el alumno. De acuerdo a su actuar, a cómo maneje la información y enseñe los contenidos, será una motivación muy grande para los alumnos. Debe establecer una relación con ellos en donde no se limite únicamente a información o instrucción, sino a llevarlos a asimilar los conceptos que está transmitiendo; buscando siempre lograr el desarrollo, formación y perfeccionamiento de cada uno de sus alumnos a través de su labor diaria de enseñanza.

La ética se manifiesta en el modo de actuar de las personas, en su manera de conducirse ante los retos y responsabilidades de la vida.

La Didáctica por tanto, debe enseñar la realidad social para lograr el proceso de humanización de las personas. No puede reducirse a la sola instrucción e información, es necesario dar prioridad a la formación, porque la educación-como señala Víctor García Hoz, es un proceso intencional y permanente de perfeccionamiento de las capacidades específicamente humanas: inteligencia y voluntad⁵⁷.

Educar, es integrar las potencialidades específicamente humanas, la inteligencia y la voluntad. El proceso de educación, de enseñanza debe ser significativo; ir encaminado a perfeccionar dichas potencialidades para formar personas íntegras, formadas en capacidades, en hábitos que las lleven a la superación y por lo tanto, a su perfeccionamiento y desarrollo.

La experiencia docente exige un alto desarrollo de la creatividad para el logro de aprendizajes significativos, en donde el trabajo del discente sea realmente productivo y benéfico para ellos, aprendan a conciencia y que les sirva lo aprendido en su maduración personal.

⁵⁶ **ibidem**, p. 68.

⁵⁷ **ibidem**, p. 69.

Una experiencia de la habilidad didáctica de la integración para el logro de aprendizajes ante el cambio es desarrollar el pensamiento divergente, con la posibilidad de desarrollar alternativas educativas y de innovación y no quedarse solamente en un pensamiento convergente de reproducción, de copia o de repetición, actividades que, aunque necesarias para afianzar aprendizajes mecánicos y el desarrollo de habilidades básicas, deben permitir la entrada también al aprendizaje creativo por medio de la divergencia⁵⁸. Respecto al pensamiento convergente, solo se exige una sola respuesta a una pregunta, y el pensamiento divergente llega a una respuesta correcta a través de múltiples soluciones posibles. El aprendizaje convergente es meramente retención momentánea; aprender las cosas de memoria, lo que no permite asimilar el aprendizaje y aprehenderlo. Este aprendizaje es idóneo en cuanto a aprender actividades que requieran una repetición, lo que se dice mecánico.

Cuando hacemos referencia a las funciones del docente como profesional de la educación, mencionamos que requiere un conocimiento mínimo de la problemática específica de los educandos.

La primera responsabilidad del educador en cuanto al diagnóstico del aprendizaje, será identificar las necesidades de los educandos y los recursos con los que se cuenta, para determinar sus objetivos educativos y el esquema de enseñanza más adecuado a cada situación y educando concretos.

Para lograr esta identificación se necesita capacidad de observación, recabar datos y discutir las expectativas de los educandos respecto de los objetivos del curso. Este diagnóstico ofrecerá los elementos necesarios para diseñar el curso que se va a desarrollar y, con ello, proceder al planteamiento didáctico de los elementos didácticos. El planteamiento didáctico es la organización de los momentos y elementos didácticos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de facilitar en un tiempo determinado la adquisición de habilidades básicas y superiores para enriquecer la estructura cognitiva, generar actitudes

⁵⁸ VILLALOBOS, Marveya, **Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje**, p. 104.

positivas, favorables, propositivas y resolutivas, así como desarrollar habilidades intelectuales y en el orden de la psicomotricidad.

Un buen planeamiento ayudará a una buena realización y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje⁵⁹.

Cuando el participante conoce los procedimientos para procesar la información gracias al nivel de relación que logra establecer, la nueva información también se relaciona con lo que ya se sabe, de modo que la estructura del conocimiento se modifica, reestructura y autorregula y el resultado es un aprendizaje significativo, es decir, le significa al educando, le estigmatiza, le deja marcado, cobra relevancia lo aprehendido para la vida, es construcción de los procesos de aprendizaje y no construcción del conocimiento.

La persona aprende aquello que le es importante para su momento aquí y ahora y que está arraigado en su propia experiencia; de otra forma, es información o memoria. El aprendizaje significativo promueve la idea de que cada persona puede ser un mejor ser humano: una persona capaz, con iniciativa propia para la acción, elección y autodirección inteligente y preactiva, además de saber solucionar problemas, adaptarse creativamente a las situaciones, utilizar la experiencia, cooperar con los demás⁶⁰.

En la empresa la educación debe ser siempre continua, la persona nunca deja de desarrollar sus potencialidades y cada día los factores externos del entorno y los internos de la persona misma, exigen un mayor desempeño y actitud ante los retos. La educación debe tomarse seriamente, el pedagogo debe tomar su trabajo con seriedad.

Los fines de la educación son el desarrollar al máximo las potencialidades del individuo y esto repercutirá dentro de la empresa, ya que su formación será integral y esto favorecerá al desarrollo personal de cada individuo, y a la vez, al impulso en crecimiento de la empresa. Es necesario tener en claro los obstáculos a los que se

⁵⁹ **ibidem**, p. 148, 149.

⁶⁰ **ibidem**, p. 210.

pueden enfrentar, y por esto mismo, como pedagogos debemos tener ese amor y satisfacción de realizar un trabajo bien hecho. Amor a los demás en la transmisión de la educación y amor a la empresa misma como parte de nuestro desarrollo.

El educador no debe olvidar nunca que, si la enseñanza no es un espectáculo, él es siempre un “actor” delante de un “público”, el cual no es necesariamente voluntario y “soporta” a veces la obra a la que le han llevado por diversos motivos. Cuanto más difícil es el público, más ha de ser brillante el “actor”, con más naturalidad habrá de actuar, bien que con mucho oficio, sin olvidar que su trabajo consiste en servir al texto.

El descubrimiento del placer, el esfuerzo en el consentimiento, y los progresos en la satisfacción son gratificantes para el enseñado así como para el enseñante.

Hace falta pues, que nuestro pedagogo sea generoso, honesto, intelectual y moralmente, humilde y alegre en su comportamiento. Es él quien, en caso de necesidad, “salvará la obra” mal escrita, mal montada, mal ensayada. Es él quien paliará la falta de entusiasmo del público, su eventual falta de confort físico y moral⁶¹.

El pedagogo debe despertar tanto el interés como la motivación de su auditorio. Hacerlos partícipes del tema que se está impartiendo, guiándolos a que establezcan una relación con los objetivos establecidos; a que propongan nuevas ideas, opiniones, que debatan en una participación activa, en la que pongan todo su empeño, su energía y su actitud positiva para llegar a un acuerdo que los encamine a un total desarrollo.

De este modo el pedagogo llegará a conocer las características de cada una de las personas en cuanto a su desenvolvimiento dentro de las actividades grupales. Cuáles son sus limitaciones, sus hábitos, sus intereses específicos y su actitud ante los cambios.

⁶¹ GRAPPIN, Jean Pierre, **Claves para la formación en la empresa**, p. 51, 52.

II.1.2 Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado

Al impartir el curso de capacitación a nuestro personal de ventas, detectamos avances así como algunas limitaciones, por así llamarlo. En un inicio, las necesidades que se detectaron fue la falta de interés por continuar un proyecto, debido a la frustración manejada por el rechazo por parte de los clientes. Esto afectó directamente la motivación, lo que fue un punto clave para apoyarlos con dicho curso.

Al principio se presentó el “rechazo” característico a un curso, el porqué se impartía, si les iba a causar pérdida de tiempo en cuanto a citas con los clientes, etc. Por esto mismo, se les incluyó en la organización del mismo, es decir, se les cuestionó acerca de los principales problemas que sentían más latentes en el desarrollo de su trabajo, los obstáculos, la competencia, etc. El ambiente no era del todo favorecedor para desarrollar el curso, pero había que darle una solución al problema, una solución que favoreciera tanto a los individuos como tales, y a la empresa de acuerdo al desenvolvimiento de cada uno. Cada una de estas opiniones o ideas, fue tomada en cuenta para el desarrollo del mismo.

Las posibilidades de éxito aumentaban conforme aumentaban las opiniones positivas y negativas por parte de cada una de las personas. Esto es, que también iban dándose cuenta de que no era un problema tan grave, existían soluciones que ellos mismos podían buscar o recibir por parte del educador, y del entorno.

Había que buscar el lado positivo de la competencia, de las habilidades de cada uno y desarrollarlas. Antes que nada, hacerlos sentir importantes, que su trabajo es realmente un factor importante para el avance de la empresa, tanto como de ellos mismos.

Al lograr esto, y durante el proceso y desarrollo del curso, se integró a cada uno en cuanto a su participación. Que hicieran suyos los conocimientos transmitidos era objetivo primordial en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo a los factores que influyen del exterior, así como las condiciones que presentaban cada

uno, se desarrollaron los objetivos a seguir, canalizándolos principalmente a la motivación y al comportamiento ético en las relaciones con los demás y con los clientes principalmente, para llegar al logro del proyecto. Se les presentó los pasos clave para el desarrollo de una venta, las actitudes a tomar y los procedimientos a seguir.

II.2 Presentación de la propuesta

El proyecto mencionado sobre la implementación de un curso de capacitación para el logro de una organización exitosa de ventas, es la propuesta presentada para alcanzar un buen desempeño en la calidad del servicio que presta la empresa, en función del departamento de ventas y los vendedores. Es un curso de capacitación para alcanzar el éxito en ventas y el logro de resultados.

Es muy importante brindar un servicio y una atención de excelente calidad, que cada uno de los empleados esté comprometido con los valores de la empresa y dé lo mejor de sí en cada momento. La capacitación es un aspecto importante en la educación continua dentro de la empresa. Una buena capacitación se va a reflejar en los resultados, mismos que van a ayudar también a detectar los puntos débiles o que necesiten de una mayor atención para siempre brindar una excelente calidad en el servicio que nuestra empresa promueve.

CONSIDERACIONES FINALES

El hombre por naturaleza es un ser único e irrepetible; la pedagogía a través de la educación y del proceso enseñanza-aprendizaje lo lleva al desarrollo de sus potencialidades: inteligencia y voluntad.

Es de suma importancia que el hombre a través de la educación, se forme un criterio propio; se conozca y conozca los límites y alcances de sus habilidades y limitaciones.

Gracias a la educación, el hombre se prepara para la vida, para vivir su vida; para establecer soluciones a problemas que se van presentando a lo largo de la misma, de acuerdo a investigaciones que lo llevan a discernir entre lo más adecuado para llegar a una solución favorable.

Como pedagogos, nuestro papel es relevante en el trayecto de la educación y el proceso de enseñanza-aprendizaje, debido a que somos guías y formadores de individuos, los que de acuerdo a nuestros conocimientos y formas didácticas de enseñanza, conocen y aprehenden los conocimientos para llevarlos a la práctica en su vida diaria.

No es solamente transmitir conocimientos y lograr que el educando los haga suyos, los asimile; sino que también debemos ser imagen y ejemplo de enseñanza. Nuestro actuar debe estar regido por normas éticas que nos mantengan siempre en el plano de decir y hacer lo correcto y con congruencia. Somos la primera imagen que reciben los educandos, y por tanto, debemos cuidar tanto nuestra apariencia, como nuestros modales y nuestra actitud ante lo que estamos tratando de comunicar.

Desde la infancia los padres son el primer ejemplo de enseñanza y de educación. Educarnos para la vida, es la misión de los padres, y nosotros, como pedagogos, continuamos con esa misión de educar para la vida con base en valores y principios establecidos ya desde la raíz misma de la familia.

La educación al no tener ni principio ni final, o más bien, al no ser limitada, nos lleva a vivir un sinnúmero de experiencias que a lo largo de nuestra vida, nos hace formarnos como hombres, como personas de bien, siempre y cuando la educación evidentemente se encuentre encaminada hacia el desarrollo óptimo e integral de nuestras potencialidades.

La educación que damos en la empresa, como ámbito de desarrollo profesional del individuo, es de suma importancia, pues lleva implícita el crecimiento en valores éticos y virtudes, así como en habilidades que la persona misma posee; y que tenemos que educarlos en las mismas para que la persona se de cuenta de los alcances y limitaciones que puede tener durante su proceso de desarrollo. Educarlos como individuos, no como masa.

La educación dentro de la empresa debe estar fundamentada en valores y objetivos establecidos, los que no pueden ser alterados ni modificados para su mal funcionamiento. Todo objetivo debe estar encaminado a un fin, el cual es llegar a magnificar el desarrollo o éxito de la misma.

Educar a los individuos es una tarea continua, permanente, que va a retroalimentar a los demás miembros con base en las experiencias vividas y los conocimientos adquiridos por medio de dichas experiencias. Por eso es tan importante capacitar a las personas para lograr un óptimo desarrollo de sus potencialidades, y a la vez hacerlos crecer como personas de bien, que aporten sus experiencias y logros para el beneficio de la empresa como de los demás como grupo que la conforma.

Formar hombres exitosos para la vida; es la misión de todo educador que sabe realmente lo que tiene que hacer, que sabe que cuenta con las armas necesarias para lograrlo y que tiene fe en sus educandos.

Actuar correcta y honestamente en su papel, para que las personas que aprendan de él, que se guíen de él, transmitan lo mismo en su actividad diaria, con sus habilidades desarrolladas adecuadamente y encaminadas hacia un mismo fin: el ser feliz.

Dentro de nuestra empresa es importante una continua formación de los empleados, así como también el impulsarlos en su desarrollo personal y profesional, con base en las actividades del día con día.

Hacerlos sentir parte de un todo, y al mismo tiempo hacerlos sentir únicos, diferentes cada uno entre sí, valorando sus habilidades específicas y trabajando con ellos para perfeccionarse.

No solamente los empleados aprenden en un curso de capacitación, no solamente aprehenden los conocimientos específicos que les son transmitidos; también como pedagogos, aprendemos de cada uno de ellos. Escuchamos sus ideas, sus opiniones y observamos la actitud que presentan ante los retos, ante los cambios; y con base en esto nosotros aprendemos en una constante retroalimentación.

Todo esto lleva a un fin común: a la superación personal y laboral. Cada persona es una herramienta muy fina dentro de una gran maquinaria, que es nuestra empresa; y es por esto que se cuida hasta el más mínimo detalle para que siempre esté en perfecto estado y su funcionamiento sea siempre óptimo. Dentro de la empresa nuestro recurso más preciado es el humano, por lo que nunca dejará de ser educablemente atendido.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- BERNARDO CARRASCO, José
Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor
Madrid: Rialp, c2004.
- GARCÍA HOZ, Víctor
El concepto de persona
Madrid: Rialp, 1989.
- GRAPPIN, Jean Pierre
Claves para la formación en la empresa
Barcelona: CEAC, 1990
- MORENO BAYARDO, María Guadalupe
Didáctica: fundamentación y práctica
México, Progreso, 2002, 1977.
- ORTIZ OCAÑA, Alexander
Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos.
Artículo de Internet: www.monografias.com/trabajos26/educacion

- SPECK, Josef
Conceptos fundamentales de pedagogía
Barcelona: Herder, 1981
- VILLALOBOS PÉREZ-CORTÉS, Elvia Marveya
Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje
Ed. Trillas, 2002.
- VILLALOBOS PÉREZ-CORTÉS, Elvia Marveya
Educación comparada
Universidad Panamericana,
Publicaciones Cruz O, S.A., 2002.
- VILLALOBOS PÉREZ-CORTÉS, Elvia Marveya y LÓPEZ DE LLERGO, Ana
Teresa
Estrategias didácticas para una conducta ética
Universidad Panamericana,
Publicaciones Cruz O, S.A., 2004.
- VILLALOBOS PÉREZ-CORTÉS, Elvia Marveya
Educación y estilos de aprendizaje-enseñanza
Universidad Panamericana,
Publicaciones Cruz O, S.A., 2003.