



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*DIAGNÓSTICO Y APLICACIÓN DE UN CURSO-TALLER
DE CAPACITACIÓN SOBRE VENTAS,
DIRIGIDO AL PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA EDITORIAL*

R E P O R T E L A B O R A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JOSÉ FRANCISCO BERUMEN MARTÍNEZ

DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:

MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS

REVISORA DEL PROYECTO:

MTRA: PATRICIA SÁNCHEZ RAZO

COMITÉ DE SINODALES:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

LIC. JUAN VARELA JUÁREZ

LIC. MARCO VICARIO OCAMPO


® Facultad
de Psicología

Ciudad Universitaria, D.F.

Enero, 2012.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CONTEXTO LABORAL	7
CAPITULO I	
ANDRAGOGÍA	
1.1. Introducción a la andragogía.	12
1.2. Definiciones.	14
1.3. Antecedentes de la andragogía.	14
1.4. Educación, y motivaciones del adulto.	16
1.5. Bases de la andragogía.	18
1.6. Principios de la andragogía.	19
1.6.1 El aprendizaje autodirigido	20
1.6.2 Experiencia previa del alumno	21
1.6.3 Disposición para aprender	21
1.7 motivación para aprender	22
1.8 Técnicas andragógicas	22
1.9 El papel del andragogo	23
1.10 Consideraciones finales	24
CAPITULO II	
CAPACITACIÓN	
2.1 Presentación	27
2.2 Antecedentes	27
2.3 Marco legal de la capacitación en México	30
2.4 Definiciones de capacitación	32
2.5 La necesidad de capacitar	33
2.6 Capacitación, aspectos prácticos	33
2.7 La capacitación en México	37
2.8 Seguimiento (acompañamiento)	39
2.8.1 Acompañamiento	41
2.9 Evaluación de la capacitación	41
2.7 Comentarios finales	43

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO

3.1 Entrevista inicial con directivos de la editorial, (Problemática)	45
3.2 Descripción de las actividades de ventas	47
3.3 Exploración diagnóstica	48
3.4 Instrumentos de evaluación	49
3.4.1 Análisis de las encuestas	51
3.5 Diagnóstico	51
3.6 Propuesta de intervención	52
3.7 Curso de capacitación	54
3.7.1 Curso-taller de ventas	56
3.7.2 Proceso de ventas	58
3.8 Evaluación del curso-taller	60
3.8.1 Evaluación formal (examen)	61
4. ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1 Informe de intervención	63
4.2 Informe del curso-taller de capacitación	63
4.3 Acompañamiento	64
4.4 Resultados	65
4.5 Conclusiones	68
4.6 Sugerencias	69
5. BIBLIOGRAFIA	70
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS	74
7. ANEXOS	77

RESUMEN

El presente reporte laboral, muestra los resultados obtenidos de un curso-taller de capacitación en una empresa editorial, a través de la identificación de áreas de oportunidad en el personal de ventas.

Dicho curso, se diseñó como un “traje a la medida”, con la intención de capacitar al personal de nueva contratación, y por medio del dominio de la técnica de ventas, elevar los resultados, que hasta el momento se consideraban insostenibles para la salud financiera de la empresa, además, el curso logró, generar expectativas por desarrollarse como vendedores profesionales, abriendo nuevas perspectivas de desarrollo individual.

Este documento, pretende mostrar la utilidad del psicólogo en las organizaciones humanas y específicamente en el área de capacitación, para lo cual, se muestran herramientas de educación de adultos, cuya utilidad se manifiesta en el desarrollo y adaptación, de los recursos humanos, a los continuos cambios que impone la dinámica socioeconómica actual.

Finalmente, se muestran resultados significativos en la eficacia de los vendedores, lo que pone de relieve la importancia de las técnicas que el psicólogo tiene a su alcance para beneficiar a las personas en el trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones laborales, constantemente enfrentan problemas relacionados con su personal, mismos que idealmente deben ser abordados por especialistas en conducta humana. El presente documento pretende mostrar la necesidad real de la existencia de expertos en conducta laboral, cuya función es la de coadyuvar con las organizaciones a poner a punto los recursos humanos, el objetivo de este reporte, es demostrar la importancia de la capacitación, como herramienta y solución de un gran número de eventos que ocurren en las empresas.

Una de las áreas más sensibles es la de ventas, donde se generan los ingresos, y por qué no decirlo, las utilidades, que es, en términos prácticos, su principal finalidad y razón de ser, cuando esta parte de la organización no entrega los resultados esperados, la empresa misma reciente su ineficacia, se prenden los focos rojos e inmediatamente se despliegan las acciones necesarias, tendientes a lograr un óptimo funcionamiento, ya que en ello va su existencia misma como ente productivo.

Este documento, muestra en primer término, los fundamentos de la educación de adultos, que dan sustento teórico a la capacitación. En esta parte, se analizan los diferentes aspectos que debe cubrir la enseñanza, como son la parte cognitiva, la adquisición o el desarrollo de habilidades y finalmente pero no menos importante, el área actitudinal. Se destaca además, las motivaciones hacia el aprendizaje que tiene el adulto y se hace la diferenciación con los infantes, lo que lleva de la mano a concluir, que el psicólogo dedicado a la educación, requiere especializarse o al menos tener diferente trato, dependiendo de las edades y características de los alumnos con los que trabaja.

Posteriormente se hace una serie de reflexiones acerca de la capacitación, enfocando de manera especial, la eficacia que ofrece la actividad para las empresas, ofreciendo un punto de vista utilitario, en el que se expresa los beneficios competitivos, que trae aparejado, el tener personas bien preparadas en todos los aspectos laborales.

En el mismo apartado, se trabaja sobre las ideas de desarrollo empresarial, que se obtiene como resultante de capacitar de manera continua y profesional, destacando además, las ventajas competitivas de actualizar constantemente a los recursos humanos, podemos decir que en la actualidad, una de las principales competencias entre empresas, se desarrolla en la arena de la eficiencia y eficacia de las personas que colaboran dentro de su organización, todo lo anterior contribuye a fortalecer el soporte teórico del presente documento.

El procedimiento que da vida al reporte laboral, consiste en un curso-taller de capacitación a vendedores que fueron contratados por una empresa editorial, sin tener en cuenta las técnicas requeridas para seleccionar el personal idóneo.

Dicha empresa crea un nuevo departamento de ventas con la idea de salir de sus problemas financieros, pero el deficiente manejo de los recursos humanos, trajo un caos mayor, lo que resultó en más problemas y serias dificultades para sobrevivir.

La solución consistió en capacitar al personal existente, no sin antes realizar un diagnóstico de las necesidades reales.

Los resultados obtenidos son altamente significativos, y de ellos podemos inferir la importancia del papel que juega la capacitación, al tener actualizadas a todas las personas de la organización, preparándolas constantemente en los tres niveles de desempeño: conocimientos, habilidades y actitudes.

De acuerdo a lo expuesto la información del presente reporte está integrada por cuatro capítulos, el primero de ellos consta de una visión teórica de la andragogía (educación de adultos), el segundo está dedicado a la capacitación, que presenta una visión práctica de la actividad, el tercer capítulo que da vida al presente reporte, recopila el procedimiento utilizado en la intervención profesional que se llevó a cabo en la editorial y finalmente tenemos un cuarto capítulo que brinda un análisis de los resultados obtenidos, completa el presente, una sección de anexos, bibliografía y un glosario de términos.

CONTEXTO LABORAL:

La industria editorial recientemente ha pasado por crisis económicas y comerciales, además de la contracción del mercado como resultado de los avances tecnológicos entre otros la internet, que han obligado a cerrar sus puertas a un significativo número de empresas dedicadas al ramo, la situación no sólo ha afectado a compañías editoras, también a aquellas que se dedican a la distribución y venta de material cultural, dichas compañías han entrado en una dinámica de cautela en lo que corresponde a inversiones o crecimiento, considerando como arriesgado realizar cambios significativos en la manera de hacer negocio.

La empresa editorial sobre la que se presenta el actual reporte, está dedicada principalmente a la compraventa, edición y distribución de libros y material cultural (en formato clásico o electrónico).

Tiene 42 años de haber sido fundada, inicialmente trabajada por su fundador, dueño y director general, quien empezó realizando todas las funciones que requería la empresa, con el paso del tiempo a base de esfuerzo y constancia, fue creciendo hasta consolidarse en una empresa mediana con 176 personas que colaboran en la misma.

A la fecha funciona como una empresa familiar, es dirigida por el padre y fundador y dos de los hijos (en oficinas centrales), además de una hija que trabaja de manera foránea, no obstante, su estructura es formal, bien diseñada, adecuadamente administrada, y congruente con las necesidades requeridas para su buen funcionamiento.

Misión:

Ser una empresa editorial, cuya finalidad es la de llevar cultura y conocimientos técnicos a nuestros clientes y sus familias, para apoyar su superación personal y profesional en sus esfuerzos por alcanzar un mayor bienestar.

Visión:

Ser la empresa líder del mercado editorial, en edición, distribución y venta de libros, revistas y material cultural, con la finalidad de coadyuvar al crecimiento de nuestros clientes, ofreciendo en todo momento productos editoriales de vanguardia, ya sean impresos o electrónicos.

La principal actividad económica es la edición, distribución y venta de obras técnico-literario compiladas en varios tomos, en forma de manuales especializados en diferentes áreas del quehacer profesional, dichas obras se venden a crédito por medio de distribuidores mayoristas en la república mexicana (y algunos países de habla hispana), quienes a su vez los revenden al consumidor final ya sea a crédito, o contado con descuento, por medio de vendedores comisionistas. Igualmente, los distribuidores regionales, pueden revender las obras a vendedores independientes, quienes ofrecen el producto al público consumidor, a ésta actividad se le conoce como venta directa.

El material editorial que se distribuye, se importa de España, o se imprime en ediciones propias, para las que se han adquirido los correspondientes derechos de explotación, es en ésta actividad de donde la empresa obtiene entre el 80% y el 95% de sus ingresos, de donde se concluye que la organización depende casi en exclusiva de la distribución, el resto de los ingresos se obtienen de la comercialización directa que a continuación se describe.

La venta directa de la empresa es un departamento relativamente nuevo, que fue creado como una manera de tratar de adecuarse a los cambios económicos y tecnológicos que se están dando en el actual mundo del negocio editorial, en el área de distribución la utilidad bruta por venta es del orden de entre el 25% al 35%, en cambio en la venta directa, la utilidad bruta, puede llegar al 70%, además de mayor certeza en la recuperación de créditos, razón por la cual se funda dicha gerencia.

La gerencia de "venta directa", consta de un gerente, un asistente, cuatro jefes de venta y alrededor de 30 vendedores. La actividad se realiza visitando empresas a las que llamaremos "empresa-cliente", en donde se trabaja una primera instancia de venta, cuya finalidad es firmar un convenio entre la editorial y la "empresa-cliente"; el objetivo es ofrecer a los empleados que colaboran dicha empresa-cliente, productos encaminados al mejoramiento del nivel cultural de las familias de sus trabajadores; para tal efecto se configura un paquete editorial con obras diversas que pueden ir desde una enciclopedia, una batería de diccionarios, pasando por atlas de varios tipos, obras de entretenimiento cultural, etc., de esta manera, se conforma un paquete familiar con un costo aproximado de entre \$3,000.00 a \$4,500.00 (la mayoría de los productos que integran el paquete son en papel y electrónicos, a lo que en el medio se le conoce como obras editoriales mixtas), a este paquete se le otorga un descuento (alrededor del 15% al 20%), y finalmente se ofrece en pagos muy pequeños de tal manera que no afecte la economía familiar del cliente, y que además sea sumamente atractivo por la cantidad de obras que lo conforman y las facilidades para adquirirlo. La cobranza se realiza por medio de descuentos directos a nómina previa firma del

consentimiento de la persona y por supuesto mediante el convenio preestablecido con la “empresa-cliente”, quien lo maneja como prestación extraordinaria.

La editorial cuenta con dos áreas principales que son administración y ventas de distribución, véase el organigrama marcado como: Figura 1.

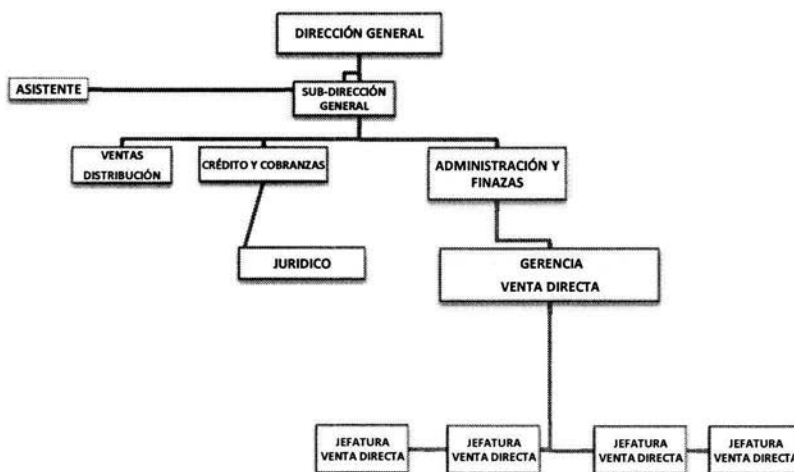


Figura 1. Organigrama de la empresa editorial.

La gerencia de venta directa está formada por un gerente, un asistente administrativo de gerencia y cuatro jefes de grupo de ventas, cada jefatura de grupo deberá contar con 12 vendedores (en la actualidad son de 6 a 8), que trabajan de manera independiente para hacer convenios con “empresas-cliente”, y a su vez en pequeños grupos, para ofrecer los paquetes editoriales a los trabajadores de las mencionadas “empresas-cliente”, el ingreso de los vendedores, consta de un paquete de prestaciones básicas, un salario mínimo que incluye gastos y comisiones por venta de paquetes cobrados (el vendedor cobra comisión sobre lo vendido y cobrado, por lograr el convenio con la “empresa cliente” y/o por participar en el grupo de venta a los empleados), las jefaturas obtienen un salario mayor y comisión por el total de mercancía desplazada por su grupo.

Una empresa con estas características, tiene carencias que son difíciles de cubrir por personal contratado con tiempo completo, debido a que sus necesidades no son tan pequeñas que se puedan ignorar, pero tampoco tan grandes que justifiquen la creación de un puesto, por lo que requiere de asesoría externa especializada para solventarlas.

En lo que se refiere a recursos humanos, dichas necesidades abarcan desde la selección del personal para contratar al candidato idóneo disminuyendo la rotación, pasando por la integración, manejo y mantenimiento de equipos de trabajo, hasta la capacitación, que tiene que ver con la creación, actualización, mantenimiento, hasta la puesta a punto de conocimientos, habilidades y actitudes.

Es aquí donde el papel del psicólogo adquiere relevancia, al ser un especialista capacitado, para resolver la problemática que se origina, podríamos decir de manera natural cuando estamos hablando de organizaciones humanas.

En el caso de la empresa editorial de la que hacemos referencia, se requiere de soluciones para la gerencia de venta directa, en donde los resultados son bajos, comparados con los resultados que presenta la competencia, en un estudio que se realizó mediante una encuesta telefónica.

Como ya se ha mencionado, dentro de las estrategias de la empresa, la venta directa tiene un lugar destacado en las estrategias de crecimiento e incluso de sobrevivencia, por lo que es imperioso elevar los niveles de resultados al nivel que le permita participar como una parte importante de los ingresos económicos de la organización.

CAPÍTULO 1

Andragogía

1.1. Introducción a la andragogía.

"La andragogía es la ciencia que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto" www.andragogia.net (párr. 1)

En su obra "Psicología de la Educación del Adulto", Menin (2003) nos habla de la transformación paulatina que ha sufrido la Psicología de la educación del adulto, debido a que por su objeto de estudio, está unido a sistemas educativos y sociales, y se ha visto marcada por paradigmas ideológicos que han aquejado su desarrollo como ciencia. Lo que ha dado por resultado un marcado interés por entender la conducta en niños y jóvenes, además de desarrollar técnicas de aprendizaje para ellos, relegando al adulto a un segundo plano.

El mismo autor nos da su definición de psicología de la educación:

La psicología de la Educación es una disciplina científica que se constituye por la confluencia de diversas disciplinas afines para investigar, tratar y prevenir los diversos problemas de carácter psicológico que emanan del proceso educativo en sus múltiples faces, tanto escolares como no escolares (p.28).

Mota (2003) comenta acerca de la reciente atención que se está dando a la andragogía, y afirma que la ventaja de que se trate de un neologismo, hace que el concepto asociado a la palabra, pueda ser construido contemporáneamente, la andragogía a pesar de no ser precisamente una nueva disciplina, constituye un paradigma nuevo, y se reinventa constantemente en la medida en que recibe nuevos aportes.

Hasta ahora. El principal interés de la ciencia de educación para adultos, se relaciona con la capacitación en las empresas y con lugares específicos que por sus características especiales, la educación de adultos es forzosa, como ejemplo podemos citar: las prisiones, academias, sindicatos, etc. y es aquí, en donde se ha visto la necesidad de incrementar el estudio y el desarrollo de nueva o mejorada tecnología en el tema de andragogía (Savicevic, 2008).

Citando a Knowles, Holton III, Swanson (2001) quienes mencionan la necesidad de marcar diferencias entre las etapas de la vida del ser humano, etapas cuyas discrepancias no deben dejarse de lado y por lo tanto, contrastan entre los enfoques teóricos y metodológicos que necesariamente deben utilizarse de acuerdo a la etapa de vida de la persona que aprende, para ello, se ha clasificado en etapas educativas y se ha asignado una disciplina en particular a cada etapa, la resultante, son las llamadas "ciencias agógicas", es necesario recalcar que la siguiente clasificación corresponde a la tradición agógica, por lo que pudiera contradecirse con la definición o puntos específicos de otras disciplinas en lo particular:

Paidología: de 3 a 6 años de edad.

Pedagogía: educación básica.

Hebegogía: adolescencia.

Andragogía: personas adultas.

Gerontogogía: educación en la tercera edad.

Como se puede notar a primera vista, es imperiosa la necesidad de dar un trato separado al estudio del aprendizaje de adultos.

Olate (2010) destaca que la andragogía aparece como un término técnico acuñado en el pasado reciente, y que como técnica se ha separado de la pedagogía y ha adquirido fuerza y desarrollo debido a las necesidades de capacitación que las organizaciones laborales necesitan dar a sus integrantes, partiendo del principio de que los trabajadores no son niños, necesariamente se debe implementar otro esquema para trabajar los contenidos.

De acuerdo a lo expresado, se puede concluir que la andragogía es una rama de la ciencia de la enseñanza que aunque no es nueva en su práctica, lo es en su

desarrollo, conceptos, técnicas y sistematización, que se la ha dado atención recientemente, y finalmente, se debe resaltar la importancia que conlleva el tener una metodología que específicamente se dedique a las personas adultas, ya que por sus características conductuales, son diferentes a los niños.

1.2 DEFINICIONES:

EDUCACIÓN:

Knowles et al (2001) "Es la actividad emprendida o iniciada por uno o más agentes con el objeto de conducir cambios en el conocimiento, las habilidades o las actitudes de los individuos, grupos o comunidades" (p. 13).

APRENDIZAJE:

Knowles et al (2001) "El aprendizaje es el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes (Boyd, Apps., et al, 1980, pp. 100-101) (p. 13).

ANDRAGOGIA:

www.andragogia.net

Por su parte Alcalá (1997) afirma que la "Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización". (párr. 3)

1.3 Antecedentes de la andragogía:

Knowles, et al. (2001) enfatizan la casi nula importancia que se ha dado a lo largo de la historia a la educación de adultos, sin embargo los mencionados autores, expresan sorpresa debido a la importancia que se le daba en la antigüedad, en

donde los grandes personajes eran a su vez maestros quienes se concentraban en la enseñanza para adultos, así podemos hablar de Confucio, de Lao Tse, de profetas Hebreos, de Jesucristo, Aristóteles, Sócrates, Platón, Cicerón y Quintiliano; todos ellos grandes personajes además de maestros, que practicaban la educación en adultos como una continua búsqueda e indagación, es decir un ejercicio mental de constante descubrimiento, y no como la transmisión de contenidos en donde uno es el que sabe y los demás los que aprenden.

Fernández (2001) en su artículo nos ofrece un práctico compendio sobre los pocos antecedentes y sitúa como el primer ejemplo, de la enseñanza sistematizada para adultos, en las obras de Platón, quien nos transmite su metodología educativa empleada por su maestro Sócrates en jóvenes. El mismo Platón perfecciona lo aprendido y pone en práctica su método de enseñanza, Platón es considerado como el fundador de "El Colegio", a continuación se presenta un extracto de la misma autoría, acerca de los precursores de la educación de adultos.

En 1883, el maestro alemán Alexander Kapp, utilizó el término "ANDRAGOGIA" por primera ocasión al describir las prácticas educativas de Platón.

Alrededor de 1920, Eugen Rosenback, retoma el concepto de una educación diferente, al referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, poniendo en práctica una adaptación del método educativo utilizado por Platón (Filosofía de síntesis), sin embargo esta práctica no se generaliza y cae en desuso.

Malcolm S. Knowles, (1913-1997), quien es considerado como el padre de Educación de Adultos. Introdujo la teoría de andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje. Knowles enfatiza que los adultos aprenden en forma diferente a los niños y que los "facilitadores" del aprendizaje deben usar técnicas diferentes para propiciar el aprendizaje.

Para John Dewey, (1938) "toda educación se efectúa mediante la experiencia". Dewey considera que el aprendizaje es activo, que genera cambios en las personas y en sus entornos, que no sólo va al interior del cuerpo y del alma del que aprende, sino que utiliza, al mismo tiempo que transforma los ambientes físicos y sociales.

Unesco.org (2008), "La UNESCO retomó el concepto de 'Andragogía', en sustitución de la expresión de Pedagogía para adultos, bajo el interés por el proceso de la formación y de la educación permanente de hombres y mujeres adultas, de manera diferencial a la formación del niño y el adolescente" Fernandez (2001) (s/n).

1.4 Educación y motivaciones del adulto

Para entender la andragogía, se debe comenzar por tener una idea clara de lo que es el adulto, en el entendido de que sus motivaciones son diferentes de la de niños y jóvenes y por lo tanto, como se verá a continuación, requiere de atención especial.

(adragogia.net) Esta página electrónica nos introduce al origen etimológico de la palabra adulto, además de dar una definición del término:

Etimológicamente la palabra adulto proviene de la voz latina "Adultus", que puede interpretarse como "ha crecido", el crecimiento biológico del ser humano, llega en un momento determinado a alcanzar su máximo desarrollo en sus aspectos fisiológicos, morfológicos y orgánicos, sin embargo desde el punto de vista psicosocial, el crecimiento del ser humano a diferencia de otras especies, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente (párr. 1).

Continuando con la citada página, la cual resalta las diferencias del adulto; por sus características, los procesos educativos abarcan varios aspectos como son: el Físico, el Psicológico, el Sociológico, las particularidades intelectuales, y algunos otros aspectos, que confieren a la educación una complejidad como pocas disciplinas;

Fernández (2001) en su artículo "Andragogía, su ubicación en la educación continua", asienta que en diversas culturas, se considera adulto, o se le confiere tal calidad a cualquier persona que cumple los 18 años. Después de los 60 años de edad se les llama: personas de la tercera edad o ancianos, aunque para estas sociedades, siguen siendo adultos. Sin embargo, la etapa de adulto no inicia ni termina exactamente en éstos límites cronológicos.

Aportaciones de algunos estudiosos en el campo del Desarrollo Humano coinciden en afirmar que la edad adulta tiene sub etapas:

- Edad Adulta Temprana (entre los 20 y 40 años)
- Edad Adulta Intermedia (de los 40 a los 65 años) y
- Edad Adulta Tardía (después de los 65 años de edad)

Por supuesto existen variaciones de persona a persona, pero para el tema que nos interesa, tomaremos para fines de estudio, la edad de alrededor de 20 años, para considerar como persona adulta al estudiante, además, en éste trabajo nos enfocaremos a revisar las características del adulto en general sin distinción de etapas o diferenciar capacidades por tratarse de tal o cual período de vida, para ello nos remitimos nuevamente a las aportaciones de Fernández (2001) quien nos ofrece una descripción muy completa de las características del adulto, mismas que se insertan en su totalidad:

- Pretende y desarrolla una vida autónoma en lo económico y en lo social.
- Cuando tiene buena salud, está dispuesto a correr riesgos temporales de entrega corporal en situaciones de exigencia emocional.
- Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo, recreación y procreación, a fin de asegurar también a la descendencia todas las etapas de un desarrollo satisfactorio.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y autodirigirse.
- Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
- Actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.
- Su inteligencia sustituye a la instintividad.
- Además de su preocupación por el Saber, requiere del Saber hacer y el Saber ser.
- Tiene la capacidad para entregarse a afiliaciones y asociaciones concretas así como para desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos.
- Sus experiencias sexuales y sociales, así como sus responsabilidades, lo separan sustancialmente del mundo del niño.

- En los últimos años de ésta etapa, se considera como alguien que enseña, educa o instituye, así como buen aprendiz.

Necesita sentirse útil y la madurez requiere la guía y el aliento de aquello que ha producido y que debe cuidar (p.p. 2,3)

Las características del adulto, así como su conducta en la disposición hacia el aprendizaje; nos inducen a concluir, casi de manera obligada, que la manera de abordar la problemática educativa del adulto necesita ser diferente, que el psicólogo dedicado a la educación requiere hacer distinciones entre las prácticas educativas tradicionales y la necesidad de nuevas metodologías en cuanto al trabajo educativo para adultos se refiere.

1.5 Bases de la andragogía

La andragogía como una técnica de aprendizaje, debe basar su metodología en la discusión crítica y constructiva de las ideas, lo que necesariamente estimula el razonamiento, originando puntos de vista personales que a su vez retroalimentan a las ideas de manera dialéctica, estimulando el diálogo, replanteando propuestas, propiciando innovaciones (especialmente en el uso práctico del conocimiento) y desarrollando soluciones grupales.

El lector debe tener presente que el adulto tiene diversas fuentes de motivación para su aprendizaje: entre estas, el autor menciona; el desarrollo de la auto-estima, motivador o incentivo como son satisfacción de necesidades, sueldo, mejoras en sus habilidades laborales de todo tipo, en fin, satisfacción de necesidades que tan bien ha descrito Abraham Maslow. Fernandez (2001)

Recalcamos que las técnicas tradicionales no son adecuadas para los adultos, parafraseando a Olate (2010) quien afirma que por principio de cuentas, es el sujeto, el principal interesado en participar del proceso de enseñanza aprendizaje, esto se debe a que será el beneficiario de manera inmediata, además del bagaje que le aporta la propia experiencia, lo que le da la capacidad de dar opiniones y basar juicios críticos propios. En la mayoría de los casos no requieren tener una figura que les indique que es lo que deben o no deben de hacer, que es lo que deben y que no deben aprender, por lo que se puede concluir que el verdadero conductor del aprendizaje es el participante, dejando para el docente una labor puramente de orientación, convirtiéndose en facilitador.

Lindeman, citado por: Knowles, et al (2001), nos dice lo siguiente:

...Nuestro sistema académico ha crecido en reversa: los temas y los maestros son el punto de partida, los aprendices vienen después. En la educación convencional, al aprendiz se le pide que se ajuste a un curriculum establecido, en la educación para adultos, el curriculum se elabora según las necesidades y los intereses de los aprendices, cada adulto se encuentra en situaciones peculiares respecto de su trabajo... La fuente más valiosa de la educación para adultos es la experiencia del alumno. Si la educación es vida, la vida también es educación. Una gran parte de la educación consiste en la sustitución de la experiencia y los conocimientos de otra persona. Sin embargo, la psicología nos enseña que aprendemos lo que hacemos, y, por tanto, que toda la educación genuina necesita del hacer y del pensar... (p.p. 41, 42)

1.6 Principios de la andragogía

De acuerdo con Olate (2010), la andragogía se basa en dos principios fundamentales, el principio de horizontalidad y el de participación:

El principio de horizontalidad se refiere al mismo status que poseen el aprendiz y el que dirige el aprendizaje o facilitador, contraponiendo la idea pedagógica de que el que sabe es el que enseña y por lo tanto tiene un orden jerárquico superior, en situaciones de enseñanza-aprendizaje, la gran mayoría de las veces, el alumno posee experiencias de primera mano sobre la temática a aprender, lo que le confiere la categoría de conocedor, e incluso su bagaje teórico-práctico puede ser superior al del facilitador.

Por otro lado, la andragogía tiene como principio esencial, la participación activa del adulto (que ha decidido aprender), y a quien no se le considera un mero

receptor, sino un participante activo que es capaz de aportar sus experiencias personales enriqueciendo el proceso de aprendizaje personal y grupal.

Olate (2010) afirma que diversos estudios, han determinado que un adulto (el autor lo refiere como "trabajador") retiene: "10% de lo que lee, 20% de lo que oye, 30% de lo que ve, 50% de lo que ve y oye, 70% de lo que dice y discute y el 90% de lo que dice y realiza." (párr. 5).

Wlodowski (1985) citado por Knowles et al, (2001) nos expone la motivación para aprender de los adultos, que se puede representar en cuatro factores:

- a. Éxito: Los adultos quieren ser alumnos exitosos.
- b. Voluntad: Los adultos quieren sentir que ejercen su voluntad en su aprendizaje.
- c. Valor: Los adultos desean aprender algo de valor para ellos.
- d. Gozo: Los adultos desean representar el aprendizaje como algo placentero. (p.166)

Llama la atención que Lindeman (1926) Citado por knowles (2001), establece sus comparaciones en contraposición con la educación tradicional, en su artículo en el "Journal of Adult educación (1926), sugiere que los jóvenes pueden aprender en forma mejorada, si se toman en cuenta sus necesidades e intereses.

Finalmente Knowles et al. (2001), presentan de acuerdo con sus investigaciones, las bases de la andragogía, seguidamente, se presenta un resumen de lo más importante, el lector notará la similitud con los puntos previamente citados de Wlodowski, lo que nos induce a concluir la concordancia de conclusiones entre autores, concordancia, que da fuerza y certeza en la validez de los principios básicos de la andragogía:

1.6.1 El aprendizaje autodirigido

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Knowles, et al (2001), existen dos aspectos que predominan en la enseñanza, la llamada autoenseñanza, en

donde los individuos toman el control de las técnicas o métodos de trabajo de un tema en particular, y el autoaprendizaje en donde el sujeto asume el control de las metas, contenidos y propósitos del aprendizaje, aunque ambos aspectos se pueden confundir son totalmente diferentes, lo que se puede ejemplificar con una persona que tiene gran autonomía, pero opta por una metodología rígida, aunque es capaz hacer cambios en su elección metodológica, según aprecie los resultados obtenidos. "En general no se acepta la idea de que todos los alumnos son capaces de autoenseñanza y autonomía personal en cualquier situación de aprendizaje. Todo alumno exhibe distintas capacidades y preferencias..." (p. 151).

1.6.2 Experiencia previa del alumno

La experiencia previa del alumno, es de vital importancia en el aprendizaje, es importante resaltar que los profesionales del aprendizaje deben tomar en cuenta este aspecto ya que inhibe o estimula el aprendizaje, a continuación cuatro áreas que influyen:

- a. Acentúan las diferencias individuales.
- b. Proporcionan una riqueza de recursos para el aprendizaje.
- c. Crean predisposiciones que inhiben o dan forma al nuevo aprendizaje.
- d. Proporcionan las bases para la identidad del alumno. (p.154)

Se ha estudiado la importancia de la experiencia en el aprendizaje y se han desarrollado varias teorías alrededor del concepto, probablemente las más utilizada es la teoría constructivista, que como su nombre lo indica, consiste en construir el conocimiento a partir del ya existente, buscando darle un significado ampliado, dándole uso a la nueva adquisición, extractado de: Díaz-Barriga A., Hernández R. (2002).

1.6.3 Disposición para aprender

Knowles, et al. (2001), citan a Pratt (1988), quienes apuntan que los adultos son influenciados en su disposición para aprender por situaciones de vida, las que motivan a participar activamente en las experiencias de aprendizaje, todo ello propiciado por la necesidad.

En la misma ubicación, Pratt (1988) asienta que la disposición para aprender depende de la situación de vida del alumno, "... el alumno exhibe conductas distintas en diferentes situaciones de aprendizaje. Por ejemplo, es del todo factible que un alumno sea confiado y autodirigido en una esfera de aprendizaje y dependiente e inseguro en otra." (p.160).

1.7 Motivación para aprender

La forma en que el adulto aborda su aprendizaje, puede ser la mayor diferencia con la manera en que lo hace el infante, la andragogía sostiene que los adultos poseen un alto grado de motivación, cuando el contenido del aprendizaje le ofrece beneficios personales, lo anterior lo presentan Knowles et al. (2001), y agregan:

Se sienten más motivados con el aprendizaje que los ayuda a solucionar problemas cotidianos o resulte en beneficios internos, esto no significa que los beneficios externos (por ejemplo, el aumento de salario) no tengan relevancia, pero la satisfacción de una necesidad interna es el motivador más poderoso. (p.165).

1.8 Técnicas andragógicas

Grados J. (2007) aborda el tema "Las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia" (p. 73)

Existe una gran variedad de técnicas, todas ellas están basadas en el principio de participación, lo que hace que las técnicas utilizadas con adultos requieran de la constante interacción entre los aprendices, a continuación se enuncian algunos ejemplos seleccionados del libro de Jaime Grados "capacitación y desarrollo de personal".

Dialogo simultáneo: Los participantes integran grupos de diversos tamaños con la finalidad de discutir sus puntos de vista, basados en sus conocimientos y experiencia, lo que arroja como resultado aprendizaje de manera práctica.

Lectura comentada: Consiste en entregar un documento que contenga los contenidos a aprender, a pequeños grupos, los que deben leer de manera intragrupal, sacar conclusiones y presentarlas al pleno.

Técnica expositiva: es la presentación verbal del tema a tratar por parte del instructor, esta técnica debe usarse de manera limitada, ayuda especialmente para temas nuevos o difíciles.

Estudio de casos: "Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real" (p. 133).

Demostrativa: "el instructor explica una tarea detalladamente para que después la realicen los participantes" (p. 137).

1.9 El papel del andragogo

El educador de adultos se ha visto inmerso en la tradición educativa tradicional, es decir que realiza su trabajo como le fue enseñado, por lo que repite los esquemas con que aprendió, teniendo como resultante un docente que maneja técnicas de niños en un ambiente para adultos (Olate. 2010).

(Recuperado de www.andragogia.net) Interesante es comentar cuál sería la labor del docente que se califica de andragogo, sobre ello se comenta, que es un Facilitador competente en el proceso de transferencia de conocimientos y transferencia de experiencias. El andragogo dejó de ser el instructor, pues debe desempeñar varios roles: facilitador, transmisor de informaciones, agente de sensibilización, agente del cambio, agente de relación, tutor, coach, mentor...

Jarret (2001) en su escrito titulado They're Not Just Big Kids (Ellos no son niños grandes), plantea la gran controversia existente entre los conceptos que manejan la pedagogía y la andragogía, es este sentido, apunta que existen diferencias de fondo entre una y otra, haciendo especial énfasis en la ya referida motivación que tiene el adulto hacia el aprendizaje.

Continuando con Thoms (2001) afirma que la principal actividad del facilitador es convertirse en un ayudante del proceso de aprendizaje, sin descuidar la motivación del alumno por aprender, por lo que deberá conocer la motivación individual, y trabajar de manera personalizada dependiendo de los diferentes factores que motivan a cada aprendiz. El facilitador debe desempeñar diversos roles durante el proceso de aprendizaje: poner al servicio del aprendiz su expertise, que el participante debe seguir para incorporar los conocimientos prácticos de manera significativa, para poder funcionar como guía en el proceso de aprendizaje, además, el facilitador deberá tener habilidades empáticas que resultan de suma importancia, otra característica del facilitador andragogo, es el entusiasmo, que sirve como combustible para lograr que la actividad de aprendizaje llegue a buen término. Finalmente, debe mostrar claridad en todo momento, buscando siempre lo simple y fácil, por encima de lo rebuscado o complejo.

1.10 Consideraciones finales

La andragogía se ocupa de la educación de los adultos, se basa en principios de igualdad y participación, que le confieren un carácter diferente a la educación tradicional y muy diferente a la manera en que se enseña a los niños. Su objetivo es construir conocimientos significativos en los aprendices, conocimientos que deben de ser utilizados en el día a día, propicia el incremento del pensamiento, la autogestión, la calidad de vida, la creatividad del participante adulto, buscando en todo momento la autorrealización.

Los participantes poseen motivación intrínseca hacia el aprendizaje. Por lo que los procesos de enseñanza no solamente se limitan a la adquisición de conocimientos, se perfeccionan destrezas ya existentes y se aprende desde la experiencia y para la vida.

Mediante la andragogía, la capacitación ha encontrado una herramienta que posibilita el funcionamiento de las organizaciones en su recurso humano, creando o actualizando los conocimientos, desarrollando nuevas habilidades, o mejorando y actualizando las ya existentes, siendo especialmente efectiva en los cambios progresivos de mejora en los aspectos de valores y los buscados cambios actitudinales.

Citando a Knowles, et al (2001).

Las carreras de los empleados consisten en una serie de cruces de

fronteras conforme entran en nuevas organizaciones, cambian de departamento, reciben ascensos, se convierten en personas respetadas y valoradas o se cambian de compañía. Lo que es crítico desde una perspectiva de desarrollo es que cada cruce requiere que el empleado aprenda una nueva cultura y subcultura. Por tanto, cada cruce crea un empleado "nuevo", con necesidades de aprendizaje peculiares que deben satisfacerse para que tenga un mejor desempeño (p.p. 271, 272).

Knowles, et al (2001), las empresas expresan la necesidad de una rápida adaptación a estas nuevas culturas con cada cruce de frontera y hacen énfasis en la capacitación como la herramienta que ha probado en la práctica ser la forma más práctica que se tiene al alcance, para adaptar a los trabajadores a nuevas condiciones culturales, en los tres órdenes básicos que son: los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

CAPÍTULO 2

Capacitación

2.1 Presentación

En el capítulo anterior dedicado al aprendizaje para adultos, se ha realizado un recuento de los avances teóricos y metodológicos que posibilitan enseñar con altas expectativas de éxito, contando como requisito previo e indispensable, la motivación hacia el aprendizaje que debe poseer el alumno, se determinó además, que es posible lograr altos índices de aprendizaje, por medio de técnicas andragógicas, y que mediante dicho aprendizaje, es viable propiciar progresos en los tres niveles: conocimientos, habilidades y actitudes.

Mucho se ha escrito sobre los diferentes tópicos de capacitación, pongamos como ejemplo: la detección de necesidades de capacitación, los procedimientos para diseñar cursos, la manera correcta de impartirlos, la forma más adecuada para efectuar la evaluación de los procesos de capacitación en todas sus modalidades y en sus diferentes aspectos, además, se ha abundado en la parte de las obligaciones legales, en las diferentes corrientes de enseñanza-aprendizaje y los paradigmas teóricos que rigen la metodología de la capacitación.

El presente capítulo pretende dar un punto de vista utilitario sobre la capacitación, es decir, hacer una distinción práctica entre la eficiencia, la eficacia, además de poner de relieve el aporte que en el día a día la capacitación entrega a las organizaciones, cabe aclarar, que no se pretende menospreciar los aspectos antes mencionados, sino hacer énfasis en las mejoras, o progresos que nos entrega el proceso de educación “profesionalmente” desarrollado.

2.2 Antecedentes

Sutton (2001) en su artículo escribe: el principal factor detonante de La evolución de las sociedades humanas, es sin lugar a dudas la educación, Es decir, que se considera a las prácticas educativas como el soporte para un desarrollo continuo. Por extensión, la capacitación debe ser considerada como la base educativa en las organizaciones.

La educación debe concebirse como la formadora de la identidad de grupo, cuya misión es “poner a punto” a las personas que lo forman, basándose en los valores, conductas, la productividad, los conocimientos y los objetivos grupales, con la finalidad de optimizar su funcionamiento, además de propiciar su crecimiento, y prosperidad.

Dentro del mismo artículo, Sutton (2001) comenta:

...Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. (párr. 4)

El recurso humano es el alma de toda empresa y desempeña un papel determinante en su desarrollo, evolución y futuro. Son las personas quienes continuarán siendo el activo más valioso.

Continuando con los aportes de Sutton (2001) "...la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero*, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas." (párr. 9)

Sousa (s.f.), apunta que para las concepciones ideológicas de los dirigentes que manejan las empresas tradicionales (especialmente las llamadas "familiares"), les surgen las siguientes preguntas: ¿capacitar?, ¿para qué?, estas interrogantes emergen de una forma de pensar utilitaria y no productiva, hay que dejar en claro que en la sociedad actual solo perduran las empresas productivas, dinámicas y adaptables, por lo tanto, es necesario tener una consciencia clara de inversión, y una de las mejores inversiones es "la educación".

Pongamos el ejemplo de una pareja que invierte en la educación de sus hijos, la idea básica del hecho, es elevar el cúmulo de conocimientos y habilidades, de ésta manera, aumentar sensiblemente las posibilidades de éxito, además de entregar un mejor "producto" a la sociedad, es decir, un ciudadano útil y productivo al nivel social más alto posible.

Ahora tomemos el ejemplo inverso; pensemos en una pareja que descuida la educación de sus hijos, ya sea por negligencia, ignorancia o carencias, es de

esperar que en el futuro, sea una carga para la sociedad, el potencial de aporte se reducirá solamente a la fuerza física, pero sin educación, no hay valores, y sin valores, sus conductas sociales se verán limitadas en su desarrollo, especialmente, en la parte de acatamiento de reglas y normas, lo que puede desembocar, con razonables probabilidades, a convertirse en un habitante del sistema penitenciario, puede sonar dramático, o en cierto sentido dogmático, pero si se reflexiona un poco no está muy alejado de las estas posibilidades reales.

Haciendo una extrapolación hacia las empresas, se puede afirmar que la diferencia la hace la educación. El empleado que recibe una inversión en capacitación, tiene la percepción de importancia para su organización, con ésta impresión, es fácil pensar en la identificación, ya que considera que hay interés en elevar sus "talentos" para mejorar su desempeño, y por consecuencia su productividad lo que tarde o temprano desembocará en un ascenso.

Regresando con Sutton (2001), en una sociedad que se caracteriza por el vértigo de sus cambios, se hace prioritaria la capacitación del personal, los entornos cambiantes exigen constantemente ajustes y adaptaciones, con la finalidad de estar siempre actualizados.

Es obvio, que las empresas están obligadas a encontrar mecanismos de ajuste, que les permitan llevar un ritmo acorde con la actualidad, que garantice su competitividad. Aquellas organizaciones laborales, que suponen pueden producir siempre de la misma forma, están destinadas a quedar rezagadas junto con sus recursos más valiosos, y es de estos hechos de donde se puede concluir, que para que no suceda, necesariamente debe existir la capacitación como un mecanismo de adaptación y respuesta ante las veleidades del medio.

Esta es la principal razón de ¿por qué capacitar?, debe considerarse como una disciplina que otorga nuevos conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para un óptimo desempeño. Dentro de las preocupaciones de las empresas, la capacitación debiera ocupar un lugar destacado, el sembrar las bases para que los colaboradores tengan la mejor preparación, que les permita responder en los mejores términos que sea posible a sus labores diarias.

Como ya se ha afirmado, la capacitación es el mejor medio para mantener a la vanguardia el recurso humano, además coadyuva a mejorar los niveles de motivación, integración y productividad, reforzando el compromiso de los colaboradores para con la organización.

Finalmente pero no menos importante, no se debe dejar de lado otra función de la capacitación que es la de adecuación a nuevas tecnologías y la preparación hacia nuevas áreas de desarrollo, teniendo como meta final el construir organizaciones inteligentes.

En conclusión, la capacitación debe ser considerada como una inversión, que ocupará un lugar prioritario, y que redundará en beneficios reales, de mejoras competitivas, que harán rentables los planes y programas desarrollados en el área de recursos humanos.

2.3 Marco legal de la capacitación en México

La capacitación es una actividad que estimula el desarrollo de las organizaciones productivas, por lo que es importante revisar el soporte legal que le da sustento, sienta las bases de la actividad, al mismo tiempo regula su práctica y vigila el desarrollo de las personas que prestan sus servicios en empresas, e instituciones de todo tipo.

A iniciativa del ejecutivo federal en el mes de enero de 1978, el poder legislativo reformó las fracciones XII, XIII Y XXXI, del apartado A del artículo 123 Constitucional. A través de dichas reformas, se consignó en la Ley Suprema de la Federación, el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo, debido a esto se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, tanto la citada materia de capacitación y adiestramiento, como la seguridad e higiene en el trabajo. León (2008), (p.9).

ART. 123

XIII.- LAS EMPRESAS, CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD, ESTARAN OBLIGADAS A PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES, CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO. LA LEY REGLAMENTARIA DETERMINARA LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES DEBERAN CUMPLIR CON DICHA OBLIGACION; (REFORMADO MEDIANTE DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 9 DE ENERO DE 1978. MODIFICADO POR LA REIMPRESION DE LA CONSTITUCION, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 6 DE OCTUBRE DE 1986.)
XXXI.- LA APLICACION DE LAS LEYES DEL TRABAJO CORRESPONDE A LAS AUTORIDADES DE LOS ESTADOS, EN SUS RESPECTIVAS JURISDICCIONES, PERO ES DE LA COMPETENCIA EXCLUSIVA DE LAS AUTORIDADES FEDERALES EN LOS ASUNTOS RELATIVOS A: Empresas

CAPITULO III BIS

DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 153-A. TODO TRABAJADOR TIENE EL DERECHO A QUE SU PATRON LE PROPORCIONE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO EN SU TRABAJO QUE LE PERMITA ELEVAR SU NIVEL DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD, CONFORME A LOS PLANES Y PROGRAMAS FORMULADOS, DE COMUN ACUERDO, POR EL PATRON Y EL SINDICATO O SUS TRABAJADORES Y APROBADOS POR LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

ARTICULO 153-D. LOS CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, PODRAN FORMULARSE RESPECTO A CADA ESTABLECIMIENTO, UNA EMPRESA, VARIAS DE ELLAS O RESPECTO A UNA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD DETERMINADA.

ARTICULO 153-E. LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 153-A, DEBERA IMPARTIRSE AL TRABAJADOR DURANTE LAS HORAS DE SU JORNADA DE TRABAJO; SALVO QUE, ATENDIENDO A LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS, PATRON Y TRABAJADOR CONVENGAN QUE PODRA IMPARTIRSE DE OTRA MANERA; ASI COMO EN EL CASO EN QUE EL TRABAJADOR DESEE CAPACITARSE EN UNA ACTIVIDAD DISTINTA A LA DE LA OCUPACION QUE DESEMPEÑE, EN CUYO SUPUESTO, LA CAPACITACION SE REALIZARA FUERA DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ARTICULO 153-F. LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DEBERAN TENER POR OBJETO:

I. ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD; ASI COMO PROPORCIONARLE INFORMACION SOBRE LA APLICACION DE NUEVA TECNOLOGIA EN ELLA;

II. PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACION;

III. PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO;

IV. INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD; Y,

V. EN GENERAL, MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR.

ARTICULO 153-G. DURANTE EL TIEMPO EN QUE UN TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO QUE REQUIERA CAPACITACION INICIAL PARA EL EMPLEO QUE VA A DESEMPEÑAR, RECIBA ESTA, PRESTARA SUS SERVICIOS CONFORME A LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO QUE RIJAN EN LA EMPRESA O A LO QUE SE ESTIPULE RESPECTO A ELLA EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS.

ARTICULO 153-H. LOS TRABAJADORES A QUIENES SE IMPARTA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO ESTAN OBLIGADOS A:

I. ASISTIR PUNTUALMENTE A LOS CURSOS, SESIONES DE GRUPO Y DEMAS ACTIVIDADES QUE FORMEN PARTE DEL PROCESO DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO;

II. ATENDER LAS INDICACIONES DE LAS PERSONAS QUE IMPARTAN LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO, Y CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS RESPECTIVOS; Y,

III. PRESENTAR LOS EXAMENES DE EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y DE APTITUD QUE SEAN REQUERIDOS.

2.4 Definiciones de capacitación

Frigo (s.f.)

"Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal." (párr. 1).

Gómez (2006)

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los aspectos de la vida. (p. 26).

Foro de seguridad (s.f)

"Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal." (párr. 1).

Foro de seguridad (s.f)

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.
 - en función de las necesidades de la empresa.
 - en un proceso estructurado con metas bien definidas.
- (párr. 1).

2.5 La necesidad de capacitar

La idea inicial del tema nos la ofrece Sousa (s.f.), quien anota en su artículo, gracias a la capacitación, los colaboradores obtienen crecimiento individual, aprenden cosas nuevas, mejoran sus habilidades para las relaciones interpersonales, administran su trabajo en lo individual, son capaces de introducir mejoras, visto de otra perspectiva, todos salen ganando, los empleados obtienen sensibles mejoras en su crecimiento personal y profesional y las organizaciones desarrollan a su personal para alcanzar sus metas.

Sutton (2001)

“Muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué, lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.” (parr. 1).

Es el recurso humano de las empresas, el que ofrece a sus clientes su mejor faceta, a su nombre y representación, ofreciendo las mejores soluciones, los mejores productos y la mejor atención que les es posible, no es difícil concluir que las personas que trabajan dentro de las empresas, tienen una importancia determinante que se vuelve clave en la competitividad y el eventual éxito de la organización.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

(párr. 6)

La mejor manera de desarrollar estrategias para funcionar eficientemente, debe emanar de las políticas y quehaceres cotidianos de los recursos humanos, se debe propiciar y estimular el compromiso, que es la manera natural de lograr operar cambios.

2.6 Capacitación, aspectos prácticos

Sousa (s.f.) escribe, la capacitación por metodología, debe partir de un análisis previo, para evaluar en qué segmento de la organización, se requiere mejorar o

resolver algún problema, tarea que debe desempeñar el responsable de seleccionar los programas de capacitación.

Es una prioridad el comprender la importancia de los contenidos de los cursos y asegurarse que los planes y programas de capacitación correspondan a las necesidades reales de las empresas, aunque en la práctica parece todo lo contrario.

Lo primero es asegurarse que los contenidos que se desarrollarán en un curso, correspondan a las carencias reales de las personas que van a adquirir o mejorar sus conocimientos, conductas o habilidades, El segundo paso es certificar por medio de la técnica de evaluación, que lo que se enseña sea aprendido, el siguiente paso requiere cerciorarse que lo que se ha aprendido se lleve a la práctica y finalmente que la práctica se mantenga en el tiempo.

Sousa (s.f)

Toda organización humana debe enfrentar desafíos para los cuales no hay precedentes, para poder competir, se debe partir de la premisa de una fuerte presión que hará estragos en los trabajadores, y por supuesto en la administración de dichos recursos, en una sociedad cambiante, se debe tener mecanismos flexibles que respondan proactivamente hacia las metas estratégicas de la organización.

Sutton (2001), sugiere una pequeña compilación de las áreas que se deben tener en cuenta, la administración de los recursos humanos en lo general y el área dedicada a la capacitación en lo particular, para hacer frente a los retos la plantea el siglo XXI.

Por su importancia, se inserta completo el párrafo.

1 Incorporación de nueva tecnología

La tecnología avanza con pasos gigantescos, es verdaderamente difícil seguirle el paso. La alta tecnología reduce la cantidad de puestos de trabajo, requiere elevar considerablemente los conocimientos y destrezas, lo que se conoce como conversión de "mano de obra no calificada" a "mano de obra altamente calificada".

La administración de recursos humanos, no es inmune a los avances tecnológicos, partiendo del hecho de los vertiginosos avances en los sistemas de información, se hace indispensable adecuar los medios de

comunicación, adoptando las nuevas formas hacia la información interna y externa.

Los responsables de capacitación, deben comprometerse para incorporar las nuevas tecnologías, cuya misión es apuntalar los cambios que propicia la nueva tecnología en el terreno de las relaciones organizacionales, teniendo como objeto de trabajo la descripción de puestos, el rediseño de los mismos, el sistema de sueldos y salarios además de los planes y programas de capacitación.

2 Administración del cambio

Una empresa no puede simplemente inmovilizarse haciendo lo que siempre ha hecho, la competencia es feroz, siempre hay un competidor intentando tomar el segmento de mercado que se posee, alguien de otro país, o con un producto nuevo o simplemente con una organización más vigorosa, el mercado cambia, las condiciones financieras y el uso de tecnología constantemente cambian, las organizaciones deben aprender a cambiar constantemente. Se debe tener un modelo de cambio adoptarlo en lo personal y transmitirlo a toda la organización. Es importante definir la visión humana y desarrollar todos los mecanismos dirigidos a administrar el personal hacia la consecución de una organización cambiante.

3 Desarrollo de capital humano

La competencia real entre empresas es la competencia de colaboradores, la capacidad de los recursos humanos, nos da el índice de éxito de la organización, debemos considerar el capital humano como un

conglomerado de habilidades capacidades, ideas y potencialidades, que sumados nos dan el potencial real de la empresa.

Diseñar organizaciones capaces de desarrollar constantemente el capital humano, es responsabilidad de los encargados de capacitación y del área de recursos humanos, quienes se vuelven guardianes e impulsores del aspecto competitivo en lo que al talento humano se refiere.

4 Hacer centro en las capacidades

Un gerente de personal debe ser responsable del desarrollo constante de las capacidades necesarias para el éxito, estas capacidades individuales se convierten en capacidades de la organización.

Finalmente, Sutton (2011), y a manera de conclusión, nos entrega las temáticas de trabajo para desarrollar las capacidades en el personal de un empresa.

Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización, etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando en 4 direcciones de capacidades soft:

- Creación de capacidades de confianza
- Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización.
- Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante.
- El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización. (párr. 11).

Citando a Sousa (s.f.), cuando un empleado a cualquier nivel recibe un incremento de salario, se puede observar una mejora en la calidad de vida, y se aprecia un asomo de motivación, especialmente si el incremento no estaba dentro de sus expectativas, de la misma manera se puede observar que al paso de un tiempo, el empleado reacomoda el nuevo ingreso a su sistema de vida y después de un tiempo adicional, resurge la necesidad de un nuevo incremento. El salario Moral (ejemplos: los valores, la capacitación, etc.), permite una mejora en la calidad de vida, proporcionando satisfactores personales, que cubren necesidades existentes y ofrecen posibilidades reales de mejora mediante ascensos a mediano plazo

Siguiendo las ideas de Sousa (s.f.), los responsables de capacitar y los niveles de mando y coordinación, no deben dar por sentado que se desarrollará una inmediata relación directa, entre la enseñanza de conocimientos y habilidades, con un aumento directo e inmediato con los niveles de productividad, la capacitación ha demostrado su eficacia, pero es la organización en general la encargada de poner en práctica lo aprendido, obteniendo avances derivados de las bondades que ofrece la capacitación técnica y metodológicamente bien administrada.

Los programas deben cubrir aspectos relacionados directamente con los requerimientos del puesto, buscando en todo momento introducir nuevos conocimientos y destrezas, para mejorar el desempeño que tenga el ocupante, buscando en todo momento el desarrollo de la persona y la consecuente ganancia para la organización.

2.7 La capacitación en México

El trabajador mexicano, goza de derechos laborales que le dan acceso a las ventajas de ser capacitado como indica Klee (s.f.), en su artículo:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

Klee (s.f.), comenta además, que el hecho de que exista una obligación legal para capacitar, no debe ser un agente de coerción hacia la empresa para cubrir el requisito, sino una oportunidad para obtener los beneficios que otorga la capacitación.

Los patrones consideran un gasto innecesario, y han desarrollado la idea de que la capacitación es un pretexto para abandonar el trabajo temporalmente (mientras dura el curso), o peor aún, algunos consideran que los empleados renunciarán a su puesto de trabajo al estar más preparados, sin darse cuenta de que el crecimiento de la persona debe ser recompensado con un salario mayor, lo que desembocará en un fuerte incremento de la productividad y como consecuencia, desarrollo de toda la organización.

Sousa (s.f.), da una visión del contexto de la capacitación en la actualidad.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación... Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación... Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. (párr. 14)

La otra realidad, fría y que es reflejo de las crisis económicas, da pie al comentario de Frigo (s.f), en nuestro país, la capacitación con todas sus ventajas, va ganando terreno, en la actualidad la gran mayoría de las empresas que clasificaremos como “grandes” le dan la atención que merece, y son conscientes de su importancia.

Sin embargo aun existe resistencia ya sea por temor al cambio o por falta de visión, existe además un número significativo de empresas que sobreviven y no invierten en capacitación por carencias económicas, y finalmente están aquellas que por desconocimiento o apatía, no invierten en planes y programas de desarrollo del personal.

2.8 Seguimiento (acompañamiento)

Díaz-Barriga (2002), Citando las ideas de Ausubel, afirman que el aprendizaje sólo es posible cuando se le da un sentido, es decir cuando el aprendiz lo puede utilizar en el “mundo real”, cuando es capaz de aplicar los conocimientos adquiridos en forma práctica, a este proceso, Ausubel le llamó “Aprendizaje Significativo”.

“Aprendizaje significativo, es aquel que conduce a la creación de estructuras de conocimiento mediante la relación sustantiva entre la nueva información y las ideas previas de los estudiantes” (p. 39), de aquí se desprende que es necesario considerar los conocimientos previos, añadir los conocimientos adquiridos, construir con todos los elementos una nueva estructura cognitiva y ser capaz aplicarlos en el entorno que lo rodea.

En su artículo, Vecino J. (2008), resalta actitudes observadas en participantes al proceso de capacitación: generalmente después de que las personas asisten a un curso, taller, conferencia o seminario, comienzan a mostrar signos positivos de cambio, se observa además, un interés manifiesto por poner en práctica de forma inmediata las técnicas aprendidas, se hacen a sí mismos buenos propósitos para mejorar su desempeño personal y convertirse en mejores trabajadores, especialmente por el beneficio personal que obtendrán al realizar más eficazmente

sus labores. Después de algún tiempo, el entusiasmo y los propósitos comienzan a decaer, todo parece volver a la conocida rutina, y la gerencia empieza a sospechar que la capacitación no tuvo el efecto deseado.

Vecino J. (2008), "...es aquí donde comienza la labor de seguimiento con el grupo participante. En muchas ocasiones la gerencia de capacitación se conforma con enviar a los funcionarios a los diferentes eventos programados y no se tiene diseñado un esquema de seguimiento, acompañamiento y control del aprendizaje." (párr. 9).

Como ya se ha comentado en el presente reporte, una de las partes más importantes del trabajo con adultos, consiste en que lo aprendido tenga permanencia en el tiempo, razón por la cual cobra importancia el procedimiento denominado "seguimiento", cuya función está relacionada con la fijación de los conocimientos para poder hacer uso de ellos.

El seguimiento tiene por objetivo, detectar en que segmento de los conocimientos, comportamientos y habilidades, se debe poner atención especial, con la finalidad de reforzar los aspectos teórico-prácticos, profundizar en la práctica, y reforzar los contenidos de aprendizaje.

El autor, presenta 5 sugerencias de técnicas de seguimiento, tendientes a asegurar que la actividad de capacitación, realmente tenga impacto en la mejora de las personas que se pretende desarrollar, cabe aclarar que existen otras técnicas y que el instructor, o el jefe inmediato, pueden diseñar estrategias propias adecuándose a las necesidades específicas de la organización. (idem).

1. Reunión semanal o quincenal con el grupo participante, por 30 minutos para conversar, sobre la manera como están aplicando los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario. Compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
2. Refuerzo conceptual al grupo. Pasados dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o en su lugar a alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.

3. Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se está realizando la transferencia del aprendizaje a la gestión que realizan los funcionarios que participaron en el evento.
4. Establecer, si lo amerita, un proceso de coaching con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la gestión que se realiza.
5. Entrevistas ocasionales con los participantes. Se sugiere que la gerencia de capacitación y/o los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el trabajo. (párr. 11).

Álvarez (2004) comenta: el desarrollo de habilidades lleva su tiempo. Aunque la capacitación ayudará a las personas a entender técnicas y procesos, la mejor manera en que estas habilidades realmente se aprendan es en la práctica. Las personas que necesitan confianza en sí mismas, ya que sólo han conocido la enseñanza llamada tradicional, preferirán los métodos formales de capacitación, intentando tomar notas y estudiar en la teoría lo que debe funcionar en la práctica. Por eso es importante “acompañar” a los participantes afirmando los nuevos conocimientos, y asegurando que se conviertan en aprendizajes significativos, con la finalidad de formar parte de su estilo de trabajo personal y con su equipo.

2.8.1 acompañamiento

La técnica fue ideada para que el jefe o supervisor inmediato, encarnase el papel de instructor práctico en diferentes tareas durante el día a día, de ahí que se logra un respaldo técnico en la práctica que provee de gran confianza al trabajador (en el caso de la editorial se recomendó acompañamiento y de hecho se realizó como parte del proceso de aprendizaje). (Ídem).

2.9 Evaluación de la capacitación

Chávez (2004) en su libro “Enseñanza y Capacitación”, se remite a la definición de Astin y Panos: “...evaluar es recopilar la información de los efectos de un programa, entendiéndose por programa, aquella actividad en proceso que se ha diseñado para producir cambios específicos en la conducta de los individuos

expuestos a ella. Para otros autores como Weiss Carol, evaluar es la acción de juzgar el valor o los méritos de alguna cosa.” (p. 109).

De acuerdo con Díaz-Barriga (2001), existen tres grupos de técnicas de evaluación, el primero de ellos son técnicas semiformales.

“Podemos identificar algunas variantes de la técnica semiformal.

- Los trabajos y ejercicios que los alumnos realizan en clase
- Las tareas y los trabajos que los profesores encomiendan a sus alumnos para realizar fuera de clase
- La evaluación de portafolios.” (p. 372)

El segundo grupo corresponde a las técnicas informales, las que se componen de:

- “Observación de las actividades realizadas por los alumnos
- Exploración por medio de preguntas formuladas por el profesor durante la clase” (p. 367)

Técnicas formales:

- “Pruebas o exámenes
- Mapas conceptuales
- Evaluación del desempeño” (p. 379)

Para efectos del presente trabajo, identificaremos del último grupo de técnicas (las técnicas formales de evaluación), en especial: pruebas y exámenes, evaluación del desempeño.

Comencemos con “pruebas y exámenes”, seguramente para los educadores modernos, y especialmente cuando se trata de evaluar adultos, este método es uno de los más criticados, sin embargo su práctica probablemente sea la más común ya que solamente requiere de papel y lápiz, su principal ventaja es permitir cuantificar resultados, los que facilitan identificar al grado de conocimientos adquiridos en grados de aprendizaje. La evaluación del desempeño o de ejecución, es una técnica de evaluación que consiste en el diseño de situaciones donde los alumnos tienen la oportunidad de demostrar sus aprendizajes frente a situaciones simuladas o reales. El objetivo es que el estudiante ponga en juego los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas, en un contexto en donde

deba desarrollar soluciones flexibles acordes con la situación. Díaz-Barriga (2001).

2.10 Comentarios finales.

Sousa (s.f.) escribe:

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores. (párr. 6)

Finalmente es necesario decir que no obstante todos los argumentos antes mencionados, el hecho de capacitar no es un seguro de alta productividad ni de resultados sobresalientes, es decir, que no debe considerarse a la capacitación como una panacea o una solución única, que por sí sola, pueda resolver las diferentes situaciones adversas que atraviese la organización.

Sousa (s.f.), y a manera de de conclusión final, apunta en su artículo sobre el tema de capacitación, "Lo que sí se puede afirmar es que contamos con una herramienta poderosa, que puede hacer la diferencia competitiva de la empresa, o en casos extremos, la alternativa entre progresar y desaparecer." (párr. 7).

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO

3.1 Entrevista inicial con directivos de la editorial, (problemática)

La empresa editorial, preocupada por una baja productividad en su departamento de nueva creación, requiere ayuda para solucionar su problemática, en dos entrevistas iniciales con el responsable de la gerencia de administración, se plantean las inquietudes de la compañía en lo que corresponde a los resultados que hasta el momento se han obtenido en lo que denominan "venta directa", dichos resultados no son los que se esperaban inicialmente, por lo que deciden buscar expertos en el tema de conducta laboral, con la finalidad de determinar ¿Qué está sucediendo? y generar propuestas tendientes a incrementar la eficacia de los vendedores y así, hacer productiva la antes mencionada gerencia de venta directa.

En la reunión, se describe la gran preocupación existente debido a los bajos índices de ventas obtenidos desde la creación del área y se insiste en la urgente necesidad de incrementar las ventas.

A continuación se enuncia en forma breve y descriptiva la información recopilada.

La situación por la que atraviesa la economía, ha contraído aun más, el de por sí castigado mercado editorial, obligando a la industria a buscar nuevas alternativas de negocio y a tratar de ampliar sus áreas de operación, de entre las pocas opciones de acción, se mencionan las dos únicas viables: hacer crecer su presencia en el mercado y/o expandirse hacia nuevos mercados, para poder sobrevivir como entidad productiva. Estas dos posibilidades en una compañía mediana dedicada a la compra, y distribución de libros, deja pocas alternativas, y la necesidad de no equivocarse en la elección de la mejor opción, o puede correr el riesgo de desaparecer, por lo que se escoge la alternativa más viable, la creación de un área nueva, que se dedique colocar producto a consumidor final con material exclusivo, de buena calidad y atractivo precio, este tipo de venta desplaza menor volumen de producto, pero con mayor margen de utilidad. Esta estrategia es ideal para generar los recursos requeridos y poner a flote la salud financiera de la empresa.

Para poder ofrecer precios de promoción tan bajos, es necesario el desplazamiento de una fuerte cantidad de producto, los resultados hasta ahora obtenidos están muy por debajo del mínimo requerido para funcionar en equilibrio, y por supuesto no se tiene utilidad.

Los argumentos en los que se basa la decisión de crear un área dedicada a vender directamente al consumidor, emanaron de un estudio que se realizó con los mismos clientes de la editorial, de quienes se copia la metodología de negocio, dichos clientes, compran su producto como mayoristas a la editorial, y se dedican a vender directamente al público consumidor, sus sistemas de ventas, están basados en la promoción de paquetes editoriales en empresas y/o diversas organizaciones.

De acuerdo con un mercadeo que se realizó, un grupo de vendedores promedio (entre seis y ocho), tiene la capacidad de desplazar entre 50 y 90 paquetes editoriales mensualmente (en la editorial los resultados iniciales fueron muy por debajo de este promedio).

Inicialmente se pensó que los bajos resultados obedecían a la falta de experiencia, desconocimiento del método de trabajo, o a la falta de habilidad para desarrollar un esquema de ventas tan diferente al que operaban normalmente, también se pensó que en el corto plazo se adaptarían al nuevo sistema, pero con el paso del tiempo no se vieron cambios.

Se analizaron factores tales como, experiencia de los responsables de grupo, cantidad de empresas visitadas, atractivo del producto ofrecido, pero no se encontró razón o argumento lógico o de peso para justificar el bajo rendimiento.

Las conclusiones apuntaron al equipo humano de trabajo, que no estaba entregando resultados conforme a lo esperado, y que necesariamente debería existir alguna variable que impidiese obtener las cantidades de producto vendido que se habían proyectado y para lo que se había hecho una cuantiosa inversión.

Con un nivel inicial de jefatura, se invirtió de manera significativa en infraestructura, se construyeron oficinas (dentro de las mismas instalaciones), además se compró mobiliario, se realizaron gastos propios de reclutamiento, capacitación inicial (cursos para conocer los productos), y los gastos necesarios para la puesta en marcha como son papelería, vehículos, folletos, etc., además, para el inicio de operaciones, se realizaron inversiones en sueldos, en prestaciones y todos los servicios necesarios que conlleva el tener alrededor de 19 empleados nuevos.

A siete meses de la puesta en marcha del proyecto, los resultados son desalentadores, en un segundo esfuerzo se robusteció la estructura, es decir, se dotó de más personal y recursos a esta opción de negocio. La gerencia general consideró que el problema estaba focalizado en la poca experiencia de sus vendedores y en los deficientes sistemas de trabajo con el personal del área, por lo que se elevó el estatus de departamento a gerencia, se contrató un responsable con experiencia para encabezar el área, con la idea de profesionalizar al equipo de trabajo, actualmente son 28 vendedores, 1 gerente 1 asistente administrativo y 4 jefes de grupo.

Para poder ofrecer precios de promoción tan bajos, es necesario el desplazamiento de una fuerte cantidad de producto, los resultados hasta ahora son desalentadores, puesto que se encuentran muy por debajo del mínimo requerido para funcionar en equilibrio, y por supuesto no se tiene utilidad.

3.2 Descripción de las actividades de ventas

El procedimiento de venta directa, se realiza de la siguiente forma; se conforman equipos de trabajo de entre 6 y 8 integrantes, cada miembro del equipo debe desempeñar dos actividades de venta distintas:

La primera de ellas consiste en visitar, empresas de la iniciativa privada, instituciones gubernamentales, escuelas, y en general organizaciones laborales en donde se pueda ofrecer el producto con la idea de beneficiar a las familias de las personas que colaboran con ellos, por medio de lo que llaman una prestación cultural, la idea es vender obras editoriales seleccionadas a las personas que trabajan con ellos, para lo que se establece un convenio de mutuo beneficio, es decir, la editorial promueve sus productos entre los empleados y la institución laboral ofrece una prestación a sus colaboradores.

La organización laboral (a la que se le llama empresa-cliente), beneficia a sus empleados, facilitando la adquisición de los "paquetes editoriales" a muy bajo costo y con facilidades, manejando esta actividad como una prestación extraordinaria, a manera de ejemplo, el costo normal de un paquete es de \$4,980.00 pesos, y se ofrece en 22 quincenas de \$150.00 pesos, lo que deja el costo del paquete en \$3,300.00, claramente es una gran oportunidad para el consumidor de adquirir los productos en condiciones crediticias muy favorables además de un importante descuento. El vendedor debe lograr la firma de un convenio de colaboración en el que la empresa ayude en la recuperación de las "cuotas" mediante nómina.

Por esta actividad el vendedor recibe el 5% de toda la venta, la labor se realiza acudiendo a las citas solo o por parejas (que dividen comisiones), procurando lograr el mayor grado de colaboración que sea posible, como es de suponer, la gente está trabajando y no puede acudir a comprar libros, por lo que se debe lograr un lugar de paso obligado o de reunión casual en tiempos libres del personal, como puede ser el comedor, lugares comunes, estacionamientos, etc.

La segunda actividad del vendedor, consiste en montar una exhibición tipo stand dentro de las instalaciones de la empresa, organización o institución, con la finalidad de que las personas puedan tener acceso a la "prestación-promoción", aquí es donde se realiza la venta real. Con la finalidad de dar la mejor atención posible en forma rápida y efectiva, dependiendo del tamaño de la empresa-cliente y la cantidad de personal que labora para ellos, deberán acudir al evento de dos a ocho vendedores del equipo de trabajo para atender a los empleados que se acercan al stand, y así dar una atención personalizada lo más rápidamente posible. Las ventas realizadas, generan una comisión del 18% que se dividen entre los miembros del equipo que acude al "evento".

Los vendedores, perciben un salario mínimo, además de contar con las comisiones que generan con sus ventas, ya sea por obtener permisos en empresas para realizar eventos promocionales, o por vender directamente, el

vendedor cobra sus comisiones dentro de los tres primeros pagos de nómina que efectúa la empresa-cliente.

Finalmente y de acuerdo con los cálculos de la editorial, el mínimo de ventas mensuales para operar y tener una utilidad que permita sanear las finanzas a mediano plazo es de 190 paquetes editoriales.

Resultados de los últimos tres meses previos a la consulta.

El cuadro 1, presenta resultados de ventas de los últimos tres meses, en los que ya se cuenta con la estructura de gerencia, como ya se ha dicho, la esperanza de venta es de entre 50 y 90 paquetes mensuales por equipo, para cumplir con el buscado mínimo de 190 paquetes mensuales.

Cuadro 1

	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Total ventas
Mes 1	29 paquetes	14 paquetes	9 paquetes	11 paquetes	63
Mes 2	44 paquetes	52 paquetes	12 paquetes	17 paquetes	125
Mes 3	18 paquetes	13 paquetes	15 paquetes	43 paquetes	89

3.3 Exploración diagnóstica

Con la finalidad de identificar los agentes que inciden en los malos resultados por parte del personal de ventas, y poder elaborar un diagnóstico inicial, además de la entrevista que se realizó con el gerente del área de venta directa, se realizaron entrevistas preliminares con los cuatro jefes de grupo, y con una muestra de 12 vendedores, el trabajo de entrevista se enfocó en la exploración de 4 factores, no se trabajó con preguntas preestablecidas, la estructura de entrevista se maneja con preguntas abiertas, teniendo como guía solamente la identificación de los factores que se enuncian a continuación.

El primer factor se enfocó a recoger las impresiones o hipótesis personales de los entrevistados, acerca de las razones que desde su óptica personal están influyendo en los resultados.

El segundo, conocer lo que de forma personal han hecho o están intentando hacer, para corregir la problemática de productividad de la gerencia.

El tercero se refiere a las acciones que de acuerdo con la óptica particular del entrevistado, se deberían emprender para elevar los promedios de ventas.

Y finalmente, un interrogatorio acerca de su conocimiento teórico, sus habilidades sobre ventas, la experiencia en el área y como ponen todo esto al servicio del trabajo.

La información recabada en las entrevistas, permitió detectar debilidades en el procedimiento y en los sistemas de trabajo, así como errores en la planeación de objetivos, además de graves deficiencias en la selección y capacitación del personal de ventas, lo que facilitó elaborar hipótesis preliminares, mismas que fueron de utilidad en la elaboración de instrumentos de medición encaminados a corroborar las observaciones iniciales y posteriormente poder establecer un diagnóstico.

Principales conclusiones de las entrevistas:

- La selección y contratación de los vendedores fue muy deficiente, al carecer de un adecuado perfil del puesto y por consiguiente de un listado de competencias que guiasen las acciones de selección de personal, además de que el proceso fue realizado por el personal de ventas que no tiene preparación para realizar esta tarea (la editorial no cuenta con área de recursos humanos, aunque hay personas que realizan la función de selección), por consecuencia se contrató a candidatos sin experiencia ni habilidades mínimas solicitadas, y como resultado, actualmente el personal carece de los conocimientos, técnicas y habilidades de ventas requeridas para desarrollar adecuadamente la actividad.
- En entrevistas con vendedores, se descubre que algunos no tienen interés por la profesión de ventas, su actitud hacia el trabajo y en especial hacia la actividad de ventas carece de motivación personal (compromiso), refieren abiertamente que aceptaron el trabajo por carecer de otras opciones más acordes con sus intereses, y manifiestan que a la primera oportunidad que se les presente, dejarán el empleo para cambiar a un giro que les brinde algún tipo de satisfacción laboral y por consecuencia mejor remuneración económica y mayores posibilidades de desarrollo.
- La comunicación entre las diferentes áreas relacionadas es escasa, se puede afirmar que se encuentra en el mínimo indispensable, lo que acarrea problemas de entrega oportuna a los clientes finales y sensación de trabajar aislados de la organización.
- El trabajo de equipo se limita a lo estrictamente causal, los integrantes del equipo de trabajo no tienen claro los objetivos grupales, las ventajas de laborar conjuntamente, ni la necesidad de funcionar en conjunto, tampoco se aprecia una idea de pertenencia.

3.4 Instrumentos de evaluación previa

Como consecuencia de la identificación preliminar de síntomas, se procede a elaborar instrumentos de diagnósticos que permitan corroborar las conclusiones iniciales.

Como primer paso se confecciona un instrumento de evaluación, encaminado a determinar el nivel de conocimientos y habilidades reales en la actividad de ventas, corroborar las hipótesis de comunicación con la organización y determinar

el grado compromiso hacia la actividad, además de percibir el nivel de integración de grupos de trabajo.

A continuación se inserta la encuesta que se aplicó al personal de ventas.

Cada una de las preguntas y respuestas, sus objetivos, resultados y conclusiones finales, se puede consultar de manera detallada en el anexo 1.

Encuesta al personal de ventas

El presente cuestionario, tiene por finalidad conocer los intereses del equipo humano de ventas, las respuestas son confidenciales y solamente para el uso de los expertos, nadie, ni siquiera los ejecutivos de la editorial tendrán acceso, si no entiende una pregunta, o está mal hecha, favor de dejarla en blanco.

Nombre _____

Fecha nacimiento _____

Escolaridad _____

- Menciona dos cosas que tu pienses que harían más fácil tu trabajo:

- En lo personal, ¿cuáles son tus metas y objetivos?

- ¿Qué es un cliente?

- ¿Cómo podrías mejorar la atención al cliente?

- Consideras que la papelería de trabajo ¿es adecuada?, ¿facilita el trabajo? o ¿lo complica todo?

- Si pudieras dedicarte a lo que quisieras, ¿estaría ventas entre tus opciones?

- ¿Cómo se califica al cliente?

- ¿En evento, los procedimientos para levantar pedidos son?

- El apoyo técnico con que cuentas para facilitar tu trabajo y la atención al cliente es.

- ¿Qué es objeción del cliente?

3.4.1 Análisis de las encuestas

El cuestionario fue elaborado con preguntas abiertas, el objetivo que se perseguía era el de permitir al encuestado expresar libremente sus ideas y percepciones acerca de los temas investigados.

Las respuestas fueron agrupadas de acuerdo con el contenido o mensaje, y concentradas en graficas para su mejor visualización y comprensión (anexos, 1 al 9).

Cabe aclarar que no se incluyen en las subsecuentes conclusiones todas las preguntas de la encuesta, ya que algunas fueron diseñadas como “preguntas distractoras” y otras no arrojaron información útil que ayudase a conformar el diagnóstico de la situación del área de ventas. El sentido de las respuestas fue validado en entrevista individual con todos y cada uno de los encuestados.

Para cada pregunta se presenta un cuadro de respuestas con la cantidad de concordancias, comentarios aclaratorios acerca del sentido de la respuesta, un gráfico circular para visualizar resultados y conclusiones individuales.

3.4.2 Entrevistas de ajuste

Los resultados que arrojaron las encuestas, se corroboraron mediante entrevistas encaminadas a cruzar información, y dar certeza a los datos recabados.

El criterio que se siguió fue el de observar discrepancias en respuestas tipo para confrontar la información obtenida de los vendedores, en la misma situación de entrevista, se corroboraron las respuestas obtenidas en la encuesta, con la

finalidad de darles mayor confiabilidad, dichas entrevistas se extendieron a niveles de jefatura y gerencia, buscando nuevas perspectivas de la problemática y aumentando más aún la certidumbre de los resultados finales.

3.5 Diagnóstico.

Finalmente, se presentan las conclusiones y diagnóstico de la situación, derivadas de la encuesta, entrevistas de ajuste con los encuestados, y con jefes de grupo y gerente de área.

- Los conocimientos de las técnicas de ventas son prácticamente inexistentes, lo que da por consecuencia, deficiencia en el trabajo, al hacer las cosas de manera "artesanal", y por consiguiente bajos resultados, y desmotivación.
- La identificación de los vendedores con la empresa es aceptable, pero los pobres resultados, y la baja cohesión entre los miembros del equipo de trabajo, arroja una sensación de aislamiento con respecto de la organización.
- Un problema grave es la falta de identidad con la profesión de ventas, se concluye, que esta problemática emana principalmente de los bajos ingresos económicos obtenidos. De acuerdo con las entrevistas realizadas, y los datos obtenidos en la encuesta, en un inicio la motivación era alta, y fue decayendo de la mano de los pobres resultados, lo que se tradujo en detrimentos motivacionales, falta de identificación con la profesión de ventas, en resumen, todo refleja la percepción de estar laborando en una actividad poco atractiva, difícil y con poca remuneración.
- Finalmente y a manera de conclusión, para las personas que realizan la actividad de ventas, el trabajo no satisface sus expectativas profesionales, igualmente dista bastante de cubrir las necesidades económicas. La resultante de todo lo anterior es contar con empleados que funcionan con el menor esfuerzo, colaboradores desmotivados y personal incompetente que desarrolla una actividad crítica para el funcionamiento de la organización.

3.6 Propuesta de intervención.

Derivado de una revisión exhaustiva de los datos obtenidos del diagnóstico, y después de un análisis, en el que se consideraron diversas opciones de intervención, se elaboraron dos posibilidades viables, mismas que prometían solucionar la problemática de la editorial, estas propuestas se sometieron a la consideración de los directivos de la empresa quienes hicieron un análisis de alternativas, llegando a las siguientes conclusiones:

La primera propuesta consiste en cambiar casi en su totalidad al personal que integra el área de ventas, para lo cual se debe hacer una evaluación de los resultados individuales de cada vendedor, con la intención de determinar cuáles de ellos han logrado consistentemente las metas de ventas, y por lo tanto etiquetarlos como vendedores “rentables” para laborar en la empresa. La acción a tomar dentro de esta opción, es, liquidar al resto de los vendedores y substituirlos por personal con características más cercanas al perfil ideal, el nuevo personal ofrecería una razonable certeza de éxito en el logro de objetivos.

Para determinar la viabilidad de esta primera opción, se evalúa el costo y el tiempo de implementación, de donde se concluye, que liquidar y recontratar, no es viable, de acuerdo con los siguientes razonamientos:

1. la reanudación de la actividad de ventas con nuevo personal, mejoraría sensiblemente los resultados, sin embargo, el proceso de contratación y capacitación de alrededor de 25 vendedores, no sería inmediato, sino que tomaría un tiempo para volver a iniciar operaciones; para integrar un nuevo equipo, se requiere de un proceso de reclutamiento y selección, inducción y capacitación al puesto, además de un lapso de tiempo para integrar a las personas a la editorial como organización, y a la actividad de ventas en sí, se estimó que el proceso tomaría alrededor de entre tres y cinco meses, lo que se consideró como mediano plazo.
2. esta opción tendría alto desembolso para la editorial, considerando gastos de liquidación de personal, gastos de reclutamiento y selección de nuevos vendedores, además de gastos de capacitación de los nuevos elementos del equipo de ventas, y finalmente, está el período de adaptación para la nueva puesta en marcha del proyecto, sería como volver a empezar, y en todo caso, para reemprender el camino, se requeriría de tiempo y mayor inversión.
3. la posibilidad de invertir recursos económicos, aunque signifique un considerable esfuerzo, es una opción que la gerencia consideraría como una posibilidad extrema, pero factible.
4. el tiempo de reanudación de las actividades productivas, considerado a un mediano plazo (entre 3 y 5 meses), se consideró un lujo cuyo costo no se puede afrontar, por lo que se decide descartar esta primera opción, calificándola contundentemente como inviable.

Sin embargo, si se da parcialmente, luz verde a esta solución, es decir, se procede a contratar nuevos vendedores, sobre las bases de una rigurosa selección de personal, pero solamente para substituir renunciaciones naturales.

Cabe aclarar, que la editorial tiene poca rotación de personal en la generalidad de sus empleados, pero en el área de ventas, la rotación es alta.

Es razonable esperar que se pueda substituir el personal de manera natural, dando facilidades a los actuales vendedores para su salida. Esta opción es de bajo costo, pero como ya se ha comentado, el largo plazo requerido para su implementación, y dada la situación que en ese momento atravesaba la editorial, es un lujo que no se podían permitir.

La segunda propuesta de acción, fue considerada como la alternativa más viable para mejorar los resultados, y buscar alcanzar las metas establecidas en el corto plazo.

Dicha propuesta consistió en capacitar al personal en técnicas de ventas, con todas las implicaciones que la misma metodología de ventas ofrece, esto es, conocer y aplicar los pasos técnico-metodológicos, requeridos para buscar y encontrar prospectos, saber calificarlos y tener una presentación efectiva de producto siendo capaces de desarrollar en la práctica laboral, todos los pasos y procedimientos requeridos, en el proceso de ventas, y todo ello con la finalidad de obtener cierres efectivos.

En sí mismo, el conocimiento teórico-práctico de la técnica de ventas, debe generar, en automático, mejores promedios personales de ventas, automotivación, identidad con la profesión, con el grupo de trabajo y con la empresa editorial, todo ello derivado de mejores resultados personales, que se traducen en mejores ingresos, que se traducen en motivación, identidad de profesión e identidad de grupo.

Esta opción requiere de una inversión económica razonablemente baja, y de un período de tiempo aceptable para su instrucción, desarrollo y puesta en práctica, además ofrece certeza de cambio en los resultados de la gerencia de ventas y por consiguiente en la organización.

Una vez aprobada la opción de capacitar por parte de la dirección, se presentó la propuesta que contenía la temática y programa de capacitación, misma que a su vez fue aprobada para su inmediata puesta en acción:

De acuerdo con las conclusiones derivadas de la medición realizada, y después de el correspondiente análisis de los datos obtenidos de la encuesta y entrevistas, y habiendo concluido conjuntamente con la dirección general y las gerencias interesadas, la conveniencia de capacitar al personal para elevar sus niveles de desempeño, se presenta el proyecto del curso-taller de capacitación considerando todos los aspectos antes mencionados en el presente documento.

La propuesta de acciones a tomar, consta de 3 partes

1. Capacitar al personal en técnicas de ventas efectivas y probadas, las que son susceptibles de poner en práctica en el trabajo cotidiano, de manera inmediata a la terminación del curso-taller.
2. Realizar una labor de acompañamiento, con la finalidad de trabajar dudas de procedimiento y resolver temores propios de la actividad, además de cerciorarse de la correcta ejecución de las técnicas aprendidas.
3. Evaluar la efectividad del trabajo realizado, para hacer ajustes sobre el desempeño de los vendedores, corregir aspectos metodológicos y proponer nuevos derroteros de acción, orientados a obtener una mejora continua de la actividad de ventas.

3.7 Curso de capacitación

Dentro de las consideraciones realizadas, se tomó la decisión de incluir el curso de capacitación, aunque solamente una semblanza del mismo, el objetivo es dar una idea de las temáticas abordadas, las técnicas practicadas y los conocimientos impartidos durante la impartición.

La razón detrás de esta decisión, radica en el objetivo del presente informe laboral, que contempla una intervención, la forma en que se realizó y los resultados obtenidos, por lo que incluir el curso completo no enriquece significativamente la comprensión de cómo se realizó el procedimiento, solamente se abundaría en material (aproximadamente 90 hojas adicionales).

CURSO DE CAPACITACIÓN:

Para efectos prácticos, el taller se ha intitulado:

“ventas, mi profesión”.

Objetivo General:

Al finalizar el Curso-taller, el participante conocerá las técnicas de ventas, y será capaz de aplicarlas en su trabajo cotidiano, mejorando sus resultados, logrando alcanzar la meta establecida, en un plazo de treinta días a partir de la puesta en práctica de lo adquirido.

Objetivo particular:

Dotar a los vendedores de un sentido de orgullo por el desarrollo de su profesión por medio del conocimiento y el potencial desarrollo personal.

"Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad.

Un pesimista, ve una calamidad en toda oportunidad"

(Winston Churchill)

Ventas es, hoy, una auténtica profesión,
y, es la más requerida en todo el mundo".

<http://www.conferencistas.org/frases-celebres.htm>

3.7.1 Curso-taller de ventas

El curso-taller fue impartido exitosamente, se capacitó a 27 personas durante 5 días, 7 horas efectivas por día, lo que hace un total de 40 horas de capacitación.

Dey A. (2009), la mayoría de la gente no es consciente de la importancia que tiene el vendedor en nuestra sociedad, el profesional de las ventas conoce el gran valor que tiene su actividad, por lo que debe mantener una actitud de profesionalismo y constante aprendizaje, lo que le permitirá tener en forma su principal instrumento de trabajo, su persona.

Efectivamente, cuerpo y mente son las herramientas con las que trabaja, deberá cuidar de ellas como cualquier profesional cuida y mantiene en óptimo funcionamiento todo su equipo laboral.

Cruz C. (2007) hace especial énfasis en Ventas es una profesión que requiere de preparación, estudio y práctica, es sin lugar a dudas, la profesión más lucrativa que existe. La carrera de vendedor profesional se puede aprender en poco tiempo, pero perfeccionar la técnica y aprender la práctica lleva toda la vida, aun así, no se logra plenamente, lo que sí es factible, es el estar actualizados además de preparados para los cambios que constantemente ocurren dentro del trabajo cotidiano.

Finalmente, como vendedor debes descubrir día a día razones para sentirte orgulloso de la actividad que realizas, recuerda la definición; vendedor es aquella persona que se dedica a ayudar a los demás a conseguir lo que necesitan.

Con la finalidad de transmitir el sentimiento de orgullo que debe ser el cimiento ideológico de cualquier vendedor, se inserta un escrito de Dey A. (2009), que captura la difícil esencia del vendedor profesional.

VENTAS MI PROFESIÓN.

Qué orgullo ser vendedor, porque yo y miles de gentes como yo construimos este país. El gran maestro carpintero que fabrique la mejor mesa del mundo, no puede esperar que casualmente alguien toque a su puerta queriéndola comprar, sin mí, moriría de hambre. No importa que tan bueno sea el producto o servicio, tiene que ser vendido.

El gran inventor Tomás Alba Edison, tuvo que convertirse en vendedor y hacer su primera instalación totalmente gratis en un edificio, antes de que alguien se interesara en ver su invento "LA LUZ ELÉCTRICA".

A la gente le horrorizaba la idea de utilizar el ferrocarril y se rehusaba a manejar los automóviles, pues creían que a la velocidad de 50 Km. por hora dejaría de circular la sangre en su cuerpo.

Somos nosotros quienes hemos evolucionado al mundo, y era tan vital nuestra profesión en aquellos años como lo es ahora, y lo será mientras existan humanos en este planeta.

Mi profesión jamás será obsoleta.

He logrado más ganancias a las empresas, he llevado a miles de hogares tranquilidad y comodidad, soy quien ha logrado bajar los precios y aumentar la calidad. He hecho posible las comodidades y lujo de automóviles, radios, televisores, refrigeradores, aires y calefacción para miles de hogares. He curado al enfermo, brindado seguridad al anciano y logrado educación y empleo para miles de personas. He hecho que los inventores trabajen, las industrias produzcan y los barcos crucen los siete mares.

De mí depende que al final de tu jornada recibas tu recompensa para el sustento de tu familia, y para que puedas recibir los beneficios de la nueva tecnología, como viajar a la velocidad del sonido en los nuevos aeroplanos. Soy yo, el vendedor, quien asegura que el pan que alimenta a ti y a tu familia, vendiendo el trigo de los campesinos a los grandes molinos, para después vender la harina al panadero.

Soy el único que en cualquier empresa contribuye a las ganancias, todo lo demás contribuye a costo.

Sin mí las ruedas de la industria quedarían inmóviles, y empleos, educación, comodidades y un mundo mejor, serían solamente un sueño irrealizable.

ORGULLOSAMENTE RECONOZCO QUE SOY VENDEDOR, Y COMO TAL SIRVO A MI FAMILIA, A MIS CONCIUDADANOS Y A MI PATRIA.

Dey (2009), (s.n.).

La técnica de ventas consta de una serie de pasos, de acuerdo con la definición de Dey (2009), Vender: es decir ciertas palabras en ciertos momentos, para efectos didácticos, se ha separado en temas o pasos los diferentes aspectos que se deben desarrollar durante la acción de “vender”, dichos pasos se enuncian en forma breve y en el orden lógico en que deben presentarse, sin embargo en la práctica el orden lo establecen las circunstancias del momento.

3.7.2 Proceso de ventas:

Prospección:

En el lenguaje del vendedor prospectar, se utiliza como un verbo (ya prospectaste, voy a prospectar, prospecté hoy muy temprano, etc.), el término se define como el acto de encontrar personas a las que se les llama prospectos, cabe aclarar que cliente es el que compró, en todo el proceso se le denomina “prospecto”.

Existen dos métodos básicos para prospectar: en frío y por referencias.

La prospección en frío consiste en hablar con personas desconocidas y que no tienen idea de que serán contactadas; algunos ejemplos, visitar casa por casa, utilizar el directorio telefónico, abordar personas en un centro comercial, etc.

La prospección por referencias es más compleja pero mucho más efectiva, se basa en encontrar prospectos mediante algún tipo de referencia.

El ejemplo de referido clásico es el de pedir al cliente (que es quien ya compró), que nos "conecte" con un conocido para ofrecerle nuestro producto.

Calificación:

Antes de iniciar el trabajo de presentación, es necesario calificar al prospecto, con la finalidad de evaluar si es o no, un cliente potencial.

Solamente se deben contestar 3 preguntas:

¿No tiene mi producto?

¿Necesita mi producto?

¿Tiene con que comprarlo?

Cualquier respuesta negativa al interés de la venta, descalifica al prospecto y no se debe hacer la presentación.

Presentación:

Se define como decir ciertas palabras en cierto momento, la presentación, propiamente dicho, es la demostración del producto, destacando las ventajas y beneficios que se obtendrán al comprarlo.

La presentación se debe redactar y darle constante mantenimiento, para su elaboración, se deben tomar en cuenta cinco pasos:

- Atraer la atención del prospecto
- Ganar su interés (estableciendo un puente desde la atención)
- Ofrecer ventajas y beneficios, lo que genera deseo de compra
- Cerrar la venta.

El vendedor debe preparar su presentación por escrito, teniendo en cuenta los pasos señalados, con la finalidad de poder describir el producto, no olvidando hacer mención de las ventajas y beneficios que tendrá el prospecto al adquirir

nuestro producto o servicio, y de esta manera, conducir la situación de venta hacia el cierre, es decir, convertir al prospecto en cliente.

Manejo de objeciones:

Por objeción se entiende, todas aquellas preguntas que realiza el prospecto, en apariencia, las objeciones pudieran parecer pretextos para no comprar, sin embargo, casi siempre, son pedidos de mayor información sobre el producto o servicio que se está presentando; el ejemplo clásico es cuando el prospecto comenta –me parece que está muy caro-, en apariencia este comentario va enfocado a dejar en claro que el precio es demasiado elevado, sin embargo subyace la inquietud de conocer si el precio competitivo, o visto de otra forma, es la oportunidad del vendedor de comparar precios y calidades con la competencia.

Cierre:

Podemos definir el cierre como la pregunta ¿le interesa comprar?, el cierre es el momento en que se invita al prospecto a pasar a la acción de compra, existen un sinnúmero de técnicas, casi todas ellas derivadas de alguna objeción, que como se ha dicho son preguntas con apariencia de evasión, pero que en realidad se busca información; ejemplo (cliente-objeción) - me gusta, pero preferiría el azul- (vendedor-cierre) - si le consigo el azul, ¿lo compra?-.

Durante el curso taller cada vendedor diseñó su presentación siguiendo estos pasos, misma que llevó a la práctica y comprobó la efectividad del sistema.

Finalmente y a manera de comentario personal, aprovecho para llamar la atención del profesional de la psicología. Considero la actividad de vender, como una actividad humana de primera importancia, con implicaciones conductuales complejas, que para algunas personas son su modo de vida, y para el resto, representa habilidades que todo ser humano debe desarrollar, y que de hecho practica sin tener consciencia de hacerlo. Mi acotación obedece a la escasa literatura formal que sobre el tema existe, y que es un área de oportunidad para el profesional de la conducta, que representa un campo fértil para realizar aportes sobre esta actividad que es fundamental para la convivencia en sociedad.

3.8 Evaluación del curso-taller

La principal técnica empleada para el análisis de los resultados, está comprendida dentro de las técnicas formales de evaluación (véase el capítulo 2), la denominada “evaluación del desempeño”, en el caso de ventas se utiliza una variación de la técnica grupal conocida como “Role Playing”, esta técnica es conocida en el medio como “teatros de ventas” y difiere de la original en que no solamente se asignan

roles específicos, sino que se da un guión completo en donde el participante debe caracterizar un personaje generalmente emulando situaciones de venta reales.

Durante el curso de capacitación, se representaron varios teatros de ventas utilizando la técnica de aprender haciendo, simultáneamente, la actividad permitió corregir errores en el desarrollo y empleo de técnica impartida, además de llevar a la práctica las presentaciones de ventas que fueron diseñadas dentro del curso-taller.

Los resultados observables durante la actividad se pueden calificar como excelentes, los participantes se esforzaron por dominar la presentación de ventas y las conclusiones a que se llegó fueron de lo más optimistas, de tal manera que con la repetición en la práctica profesional de las destrezas ensayadas durante la técnica grupal denominada "teatros", se puede esperar niveles de ejecución y por consecuencia cierres de ventas muy superiores a los registrados por la editorial en el pasado.

3.8.1 Evaluación formal (examen)

Para evaluar la parte cognitiva del curso-taller, se aplicó un examen clásico de 10 preguntas de respuesta abierta, el objetivo fue el de evaluar la parte cognitiva.

- Definición de ventas
- elementos para calificar al cliente
- Comentarios negativos o positivos que hace el cliente se llaman
- Tipos de prospectación
- Que da mejores resultados, técnica o entusiasmo
- Los dos tipos de cierres principales son
- Cuál es el mínimo de cierres para usar en una presentación
- Los pasos de una presentación son:
- Que es suspección
- Menciona una obligación complementaria que debe hacer el vendedor

Los resultados sumados y promediados nos arrojan una calificación grupal de 8.2/10, lo que habla de buena retención cognitiva a nivel grupal, aunque en grupos de adultos motivados hacia el aprendizaje, se esperaría un mejor promedio.

CAPITULO 4

Análisis de resultados

4.1 Informe de la intervención

La psicología como ciencia encargada de describir, controlar y predecir la conducta, abarca dentro de su jurisdicción los procesos de enseñanza-aprendizaje. Como ya se ha visto en capítulos anteriores, el hecho de obtener los conocimientos requeridos, mismos que posibiliten desarrollar habilidades, que a su vez, desemboquen en efectividad laboral, proporciona la seguridad y motivación necesaria para realizar el trabajo humano, con compromiso hacia sí mismo y hacia la organización laboral para la cual la persona presta sus servicios.

Al término de la capacitación, los participantes adquirieron los conocimientos teóricos básicos para comprender el mundo de las ventas, además, se iniciaron en la práctica de las destrezas en la materia, tan necesarias para poder desarrollar habilidades profesionales, mismas que fueron ensayadas en aula.

De igual manera en el salón de capacitación, se corrigieron aspectos metodológicos relativos a técnica de ventas, adicionalmente, se trabajó en la ética y conducta que debe regir el comportamiento de un vendedor profesional, en todo el proceso de su trabajo.

4.2 Informe final del curso-taller de capacitación

Para dar puntual seguimiento al proceso de intervención, se inserta el reporte final de actividades, que en su momento fue presentado a la dirección de la editorial, abarca el curso-taller y el proceso de acompañamiento, describiendo los resultados obtenidos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dirección general.

Presente:

Con la finalidad de dar a conocer los resultados del proceso de capacitación, reportamos las conclusiones finales, del trabajo realizado con el personal de ventas:

Curso-taller, "ventas mi profesión".

Comentarios generales:

El proceso se llevó a cabo sin contingencias, los horarios de inicio y término, así como los de descanso y comidas, se reportaron sin incidentes.

La enseñanza de la técnica y posterior puesta en práctica mediante ejercicios diseñados para el efecto, fueron exitosos, el personal de ventas asimiló los

conceptos y practicó satisfactoriamente la metodología de ventas transmitida durante el taller.

Se reporta exitosamente los resultados instruccionales, por lo que se considera a los participantes aptos para iniciar la etapa de trabajo práctico, misma que se llevará a cabo en el escenario real de ventas, en donde daremos principio a la segunda fase, con la técnica de acompañamiento.

Para asegurar la correcta aplicación práctica de las habilidades adquiridas, se ha programado una técnica denominada "acompañamiento", consiste en verificar en situaciones reales de trabajo, el desempeño profesional de los vendedores, realizando sobre la marcha, ajustes y correcciones observados en el ejercicio de la profesión.

Al finalizar la etapa de acompañamiento, se hará una primera medición de resultados, que determinará la efectividad real del proceso de capacitación y servirá de guía para determinar las acciones subsiguientes.

Durante el acompañamiento, el instructor del curso participó en las actividades de ventas como observador, tomando notas y haciendo comentarios sobre el desempeño de los vendedores en el campo de trabajo.

4.3 Acompañamiento

La labor de seguimiento abarcó 14 eventos, participando cuando menos en 3 eventos con cada equipo de trabajo.

El acompañamiento se centró en supervisar y corregir la actuación del vendedor en la práctica profesional, recordándole en todo momento, la técnica establecida y la observancia de los puntos secuenciales marcados para una presentación de ventas.

Observaciones finales sobre la actividad de acompañamiento:

Se considera que con la práctica profesional continua, reforzada por un adecuado seguimiento a manera de acompañamiento, actividad que deberá realizar el jefe de cada grupo, se podrá contar en un futuro con un equipo de ventas sólido y confiable a mediano plazo.

4.4 Resultados

Como se recordará, los resultados de ventas en los tres meses previos a la intervención, se encontraban muy por debajo de los mínimos requeridos.

La necesidad mínima de desplazamiento de mercancía es de 190 paquetes mensuales, cantidad de acuerdo con los cálculos, que en su momento presentó la empresa, refleja el mínimo de ventas indispensable para salir con desahogo de los problemas económicos y como punto de partida para generar utilidad, cabe mencionar que al vender a crédito, la recuperación no es inmediata, pero se tiene presupuestado el proceso de cobranza mensual, que saneará las finanzas, y proveerá de liquidez económica en forma paulatina.

El cuadro 2, corresponde a las ventas realizadas los tres meses previos al trabajo de diagnóstico e intervención por medio de capacitación, se puede observar que los totales mensuales distan de los 190 requeridos.

Cuadro 2

	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Total ventas
Mes 1	29 paquetes	14 paquetes	9 paquetes	11 paquetes	63
Mes 2	44 paquetes	52 paquetes	12 paquetes	17 paquetes	125
Mes 3	18 paquetes	13 paquetes	15 paquetes	43 paquetes	89
Total mensual x equipo	91 paquetes	79 paquetes	36 paquetes	71 paquetes	

El cuadro 3, refleja los resultados de ventas los tres meses posteriores al curso-taller impartido a los vendedores y a la actividad de acompañamiento, los presentes resultados, son contados a partir del inicio del siguiente mes en que se terminaron los trabajos de intervención.

Cuadro 3

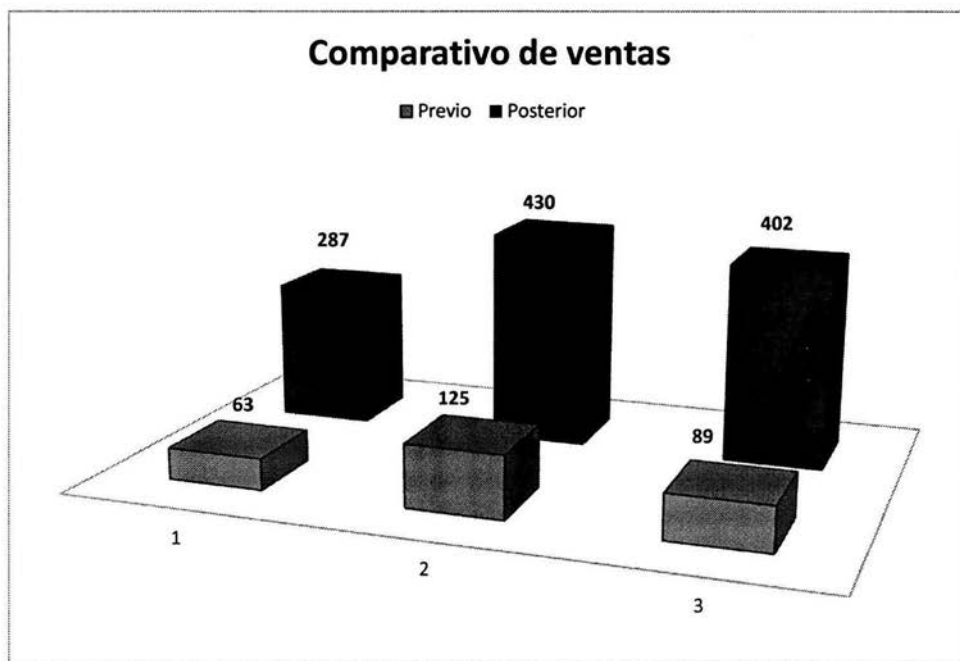
	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Total ventas
Mes 1	65 paquetes	78 paquetes	56 paquetes	88 paquetes	287
Mes 2	96 paquetes	124 paquetes	95 paquetes	115 paquetes	430
Mes 3	102 paquetes	98 paquetes	93 paquetes	109 paquetes	402
Total x equipo	263 paquetes	300 paquetes	244 paquetes	312 paquetes	

Volviendo a la cifra de 190 paquetes como mínimo para considerar operativo el área de ventas con todas las implicaciones que impactan en la empresa, se puede

considerar un éxito redondo las acciones emprendidas para reflotar lo que había sido una inversión en recurso humano mal hecha.

En la gráfica 1, se presentan los resultados comparativos entre los índices de ventas obtenidos antes y después del proceso de capacitación, es notoria la diferencia en los resultados, a manera de ejemplo, en el primer mes, se observa en la ejecución del “antes”, 63 paquetes, y en el “después”, 287 paquetes vendidos.

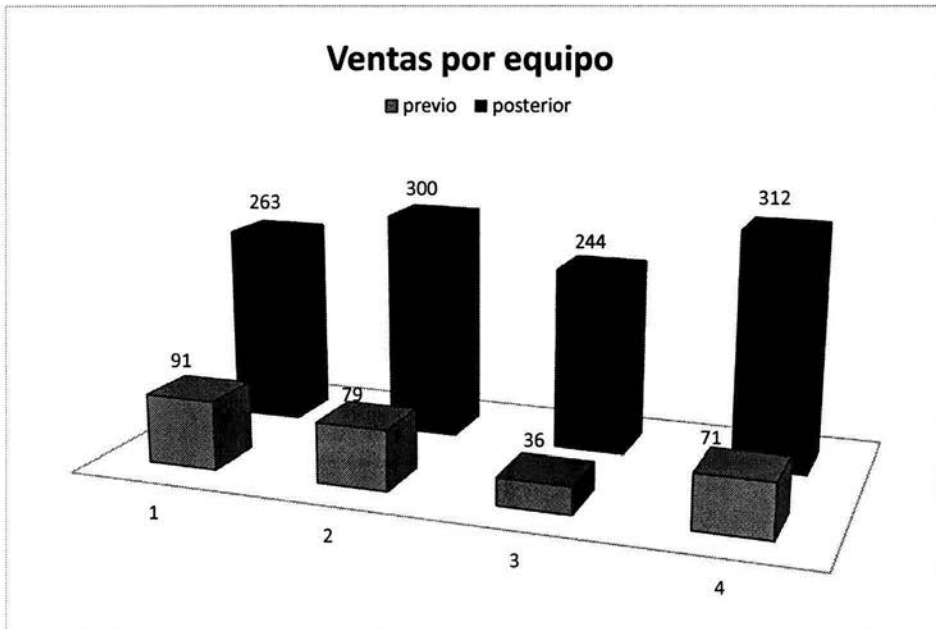
Gráfica 1



En la gráfica se observa un pico de 430 paquetes vendidos en el segundo mes, seguido por 402 el tercer mes, cifras que no se habían alcanzado y que invitan a establecer nuevas metas de trabajo.

La gráfica 2, muestra una correlación de los resultados obtenidos por cada equipo de ventas previa y posterior al trabajo de intervención.

Gráfica 2



Para efectos de resultados, los cuatro equipos superaron su ejecución muy por encima de lo esperado en un tiempo relativamente corto.

4.5 Conclusiones

Dentro de las consideraciones finales que pueden hacerse sobre los resultados obtenidos, hablaremos en primer lugar de la efectividad del proceso de capacitación, que cuando se apega a la técnica andragógica, con sus premisas previas como motivación hacia el aprendizaje, disposición para aprender, etc. (Ver 1.6.3 del presente reporte), aumenta las posibilidades de éxito en los resultados.

Otro aspecto que es necesario destacar en la educación andragógica, que cobra validez a la luz de las conclusiones, y que refuerzan en la práctica lo valioso que es trabajar con técnicas específicamente diseñadas para el aprendizaje del adulto, son los procesos motivacionales que impulsan al alumno a aprender (ver 1.7).

El éxito alcanzado por el curso-taller de capacitación, se debe en gran medida a los principios andragógicos, tales como: éxito, valor, voluntad, gozo, etc. a los que da sustento teórico, el presente reporte, dicho sustento, se puede revisar en la página 19.

Igualmente importante para los logros del curso-taller, fue la aplicación de lo que se denomina aprendizaje autodirigido, que se refiere al interés que dirige el participante por determinadas áreas de conocimiento que reporta beneficio personal por lo aprendido.

Y finalmente, pero no menos importante, se debe recordar constantemente, que el trabajo de capacitación no se puede dar por terminado, en una sociedad dinámica y cambiante como la nuestra, es necesario dar seguimiento a los programas de formación, buscando en todo momento, dotar a la gente que colabora en las empresas, de conocimientos y herramientas que coadyuven a realizar su actividad laboral lo mejor posible.

El psicólogo, como especialista en conducta humana laboral, tiene frente a sí el reto de estar constantemente actualizado, tanto en las técnicas que se utilizan en las organizaciones laborales, como en sus propias habilidades de enseñanza, para poder responder a las necesidades que día a día se le presentan, esto es, debe volverse un profesional plurifuncional, es decir, que además de conocer las técnicas propias de su área, es necesario que conozca otras áreas del quehacer humano, con la finalidad de cumplir con los objetivos, de enseñanza, guía, y ayuda a las personas que trabajan, y porque no decirlo, viven en una comunidad laboral.

4.6 Sugerencias

Como hemos visto, no debe tomarse a la ligera el trabajo de seguimiento, en el caso específico del curso de ventas que se impartió para la empresa editorial, y que da origen al presente reporte, se sometieron a la consideración de la dirección las siguientes sugerencias:

- a. Establecer clínicas de ventas semanales, con la finalidad de repasar los conocimientos y técnicas adquiridas, comentar resultados derivados de las técnicas de ventas utilizadas, tener pláticas tendientes a obtener “cultura de ventas”, estas clínicas tienen beneficios adicionales tales como: mejorar la comunicación y compartir la problemática que afecta al trabajo diario. La clínica debe durar un mínimo de 1 hora y un máximo de 2.
- b. Programar cursos de capacitación, encaminados a desarrollar diversas habilidades, o a reforzar las ya adquiridas.
- c. Llevar a cabo actividades de acompañamiento, en un principio el facilitador realizó la labor para reforzar el proceso de aprendizaje. Se sugiere continuidad por parte de los jefes de equipo, para dar mantenimiento a lo ya logrado y corregir desviaciones que se pudieran presentar.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez J. (2004) Formación y capacitación del talento humano. Recuperado el (4 de octubre de 2011),
(<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/67/acomcapacita.htm>)
- Chávez E. (2004) Enseñanza y Capacitación, el camino hacia el liderazgo, Ed. Alfaomega grupo editor, México D.F. México.
- Cruz C. (2007), Secretos del vendedor más rico del mundo: diez consejos prácticos, Nashville, tennessee, Ed. Grupo Nelson.
- Dey A. (2009), Como dominar el arte de la venta moderna: Curso Práctico. Ed. Dey research institute. San Antonio, Texas.
- Díaz-Barriga, F., Hernández R. (1995/2002) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista. México: Mc Graw Hill- Interamericana.
- Espinosa, S. (s.f.). La importancia de la capacitación dentro de la organización, (Recuperado el 18 Junio 2011), de (URL)
<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-La-Capacitaci%C3%B3n-En/399902.html>
- Fernández, N. (2001), *Andragogía, Su ubicación en la educación continua.* (Disponible en URL nfs@servidor.unam.mx). Recuperado el 2 de julio de 2011) del sitio Web <http://www.unam.mx/redec>).
- Friego, E. (s.f). Foro de seguridad. Recuperado el (21 de septiembre de 2011), de (efriego@mr.com.ar), www.forodeseguridad.com/friego.htm
- Garcés J. (2011). Universidad de Antioquia. Recuperado (4 de octubre de 2011), de (<http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Docentes/Esmaestro/Investigacion%20Formativa%20y%20sistematizacin/Presentac%C3%ADones/Pre%20sentaci%C3%B3n%20ACOMPA%C3%91AMIENTO%20Y%20CAPACITACI%C3%93N%20EN%20PROCESOS%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N%20FORMATIVA.pdf>)
- Grados, J. (2007) Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
- Gómez, L. (2006). Impacto de la capacitación de un programa anual: aplicado a servidores públicos, técnico-operativo, en una dependencia de gobierno. Reporte laboral inédito. Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://www.conferencistas.org/frases-celebres.htm> . recuperado el (3 de octubre de 2011).

<http://www.monografias.com/trabajos14/andragog/andragog.shtml> . recuperado el (26 de julio de 2011).

Jarret T., (2001). They're not just Big Kids: Motivating Adult Learners. Proceeding of Annual Mid-South Instructional Technology Conference (6th, Murfreesboro, TN, April 8-10 2001), Recuperado de <http://www.mtsu.edu/itconf/proceed01/22.pdf>

Knowles, M., Holton III, E., Swanson, R. (1973/2001) *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. México D.F.: Oxford University Press.

León E. (2008), Impacto de la capacitación de un programa anual. Aplicado a servidores públicos, técnico-operativo, en una dependencia de gobierno. Inédito, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Menin, O. (2003) *Psicología de la educación del adulto*. Rosario Santa Fe: ed. Homo Sapiens Ediciones.

Mota R. (2003). *Transformaciones Sociales y Desafíos Universitarios en América Latina*. [Versión electrónica], Educación Superior y Sociedad, (p. 36), UNESCO, recuperado <http://unesco.org/images/0016/001625/162.5/162518s.pdf#162439>

Olate O., (10 octubre, 2010) *Andragogía aplicada*. Recuperado de oolate@ist.cl, (disponible en) http://www.serviprevencia.org.img/pdf/andragogia_aplicada.pdf

Instituto De Seguridad Del Trabajo , (Chile).

Souza, P. (s/f), (13/09/2011). Recuperado de:

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion>

Savicevic S. (2008), Convergence or divergence of ideas on andragogy in different countries., *International Journal of lifelong education*, v27, n4, 361-378, (disponible Biblioteca del Colegio de México), Recuperado de la base de datos (EBSCO HOST)

Url: <http://www.informaworld.com/openurl?genre=article&id>

doi: 10.1080/02601370802051504

Sutton C. (2001). Capacitación de personal. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

Vecino, J. (2008). Importancia del seguimiento de los eventos de capacitación. Recuperado (4 de octubre de 2011), de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-seguimiento-a-los-eventos-de-capacitacion.htm>

www.andragogia.net , Recuperado el (19 mayo, 2011), recuperado del sitio Web.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acompañamiento: El acompañamiento es una forma de tutoría que como método ha sido conocido desde la antigüedad, actualmente se utiliza para enseñar al empleado conductas útiles y respuesta predeterminadas dentro del puesto de trabajo.

Actitudinal: (de actitud) Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Andragogo: Profesional dedicado a la educación de adultos: debe desempeñar varios roles: facilitador, transmisor de información, agente de sensibilización, agente del cambio, agente de relación, tutor, coach, mentor.

Aprendizaje significativo: Por aprendizaje significativo se entiende cuando el aprendiz o estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Dicho de otro modo, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y éstos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos.

Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

Ciencias Agógicas: se dividen en: La Paidagogía, educación de niños en su etapa de preescolar de 3 hasta 6 años de edad. La Pedagogía, educación del niño en su etapa de Educación Básica. La Hebegogía, educación del adolescente en su etapa de Educación Media y Diversificada. La Andragogía, educación de las personas adultas hasta la madurez. La Gerontogogía, educación de adultos en su tercera edad.

Consultor: Individuo que, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, proporciona servicios de consultoría a una organización.

Consultoría: Ayudar a una organización por medio de diagnosticar su situación actual y sus posibilidades de mejora; la definición de un sistema que ayude a mejorar su desempeño; la implantación del sistema diseñado y el cierre del servicio de consultoría.

Cursos de capacitación: son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

Expertise: la palabra deriva del inglés y se refiere a una persona que sabe cómo se hace (Know how),- Conocimientos expertos adquiridos por medio de la experiencia.- En capacitación se usa el término como verbo para resaltar el área de conocimiento que mejor domina determinado instructor.

Facilitador: Persona que se desempeña como instructor u orientador en una actividad.

Indicadores: Elementos que representan los factores de eficiencia de una organización. Cualquier elemento que sirva para analizar la situación actual y deseable de una organización (Días cartera, índice de rotación de personal, utilidades, índices de eficiencia de materiales, etc.).

Role playing: (Técnica de capacitación) Consiste en la presentación de dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación.

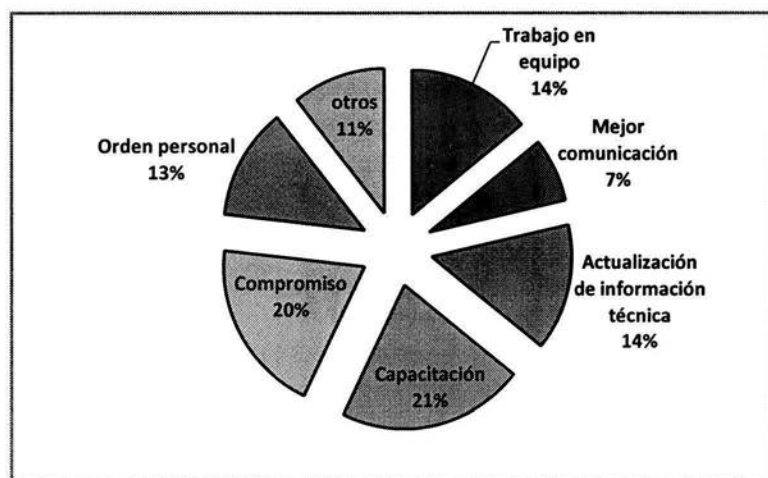
Teatros: En capacitación se utiliza el término teatros, cuando se trabaja una técnica grupal en la cual, los participantes actúan un "papel" que generalmente es en una situación de ventas. Cabe aclarar que el término es ampliamente usado en el medio de la capacitación, pero no se ha encontrado referencia bibliográfica de su existencia.

ANEXOS

ANEXO 1

Menciona dos cosas que tu pienses que harían más fácil tu trabajo

Trabajo en equipo	8	En la percepción de los vendedores, la carencia principal es de capacitación.
Comunicación	4	
Información técnica actualizada	8	El compromiso personal, se entiende como "ponerse la camiseta".
Capacitación	12	En el apartado de comunicación se refiere a la gerencia con el vendedor (sensación de falta de información)
compromiso	11	
Orden personal	7	
Otros	6	



Esta pregunta nos guía hacia una necesidad de capacitación, el vendedor sabe lo que logran otros vendedores en la competencia con el mismo sistema, por lo que manifiestan su necesidad de capacitación.

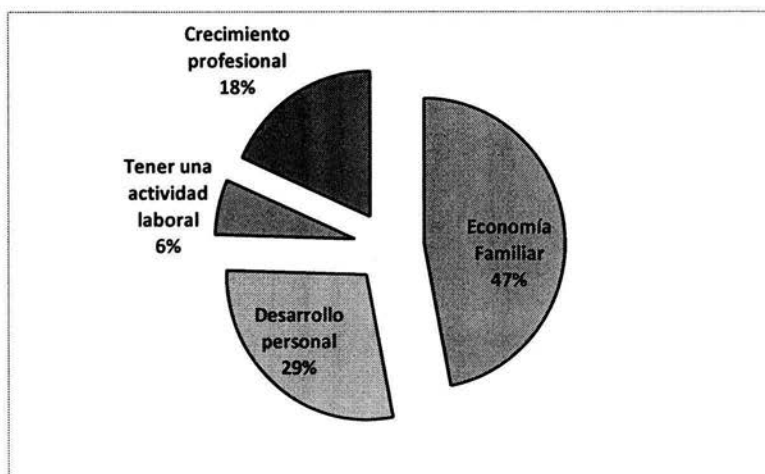
Es interesante hacer notar la manifestación de falta de compromiso, lo que habla de poca identificación con la editorial, las entrevistas arrojan una percepción de falta de identidad, al ser una área nueva, no ha logrado ni integrarse ni formar verdaderos equipos de trabajo.

Finalmente se destaca una inseguridad manifiesta por la actividad de ventas, la mayoría no cree que sea un trabajo fácil ni que lo pueda desempeñar satisfactoriamente.

ANEXO 2

En lo personal ¿Cuáles son tus metas y objetivos?

Economía Familiar	23	La actividad laboral se entiende como el simple hecho de tener trabajo.
Desarrollo personal	14	
Tener una actividad laboral	3	
Crecimiento profesional	9	



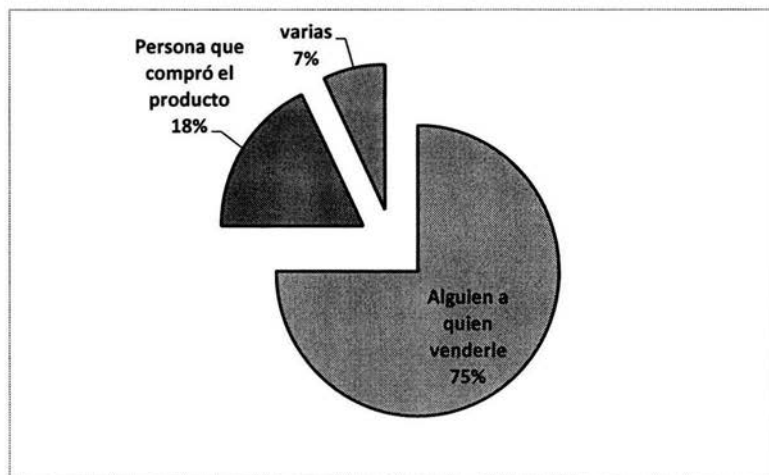
La pregunta nos dice que los vendedores trabajan por la necesidad económica, y de tener otro medio de subsistencia lo desarrollarían, la sensación que deja es la de haber tomado el trabajo de ventas como una medida provisional en lo que logran un trabajo "estable" (el término estable se repitió sistemáticamente).

Se hace patente la incertidumbre por la actividad de ventas.

ANEXO 3

¿Qué es un cliente?

Alguien a quien venderle	21	En entrevista se aclaró el sentido de las respuestas.
Persona que compró el producto	5	
varias	2	

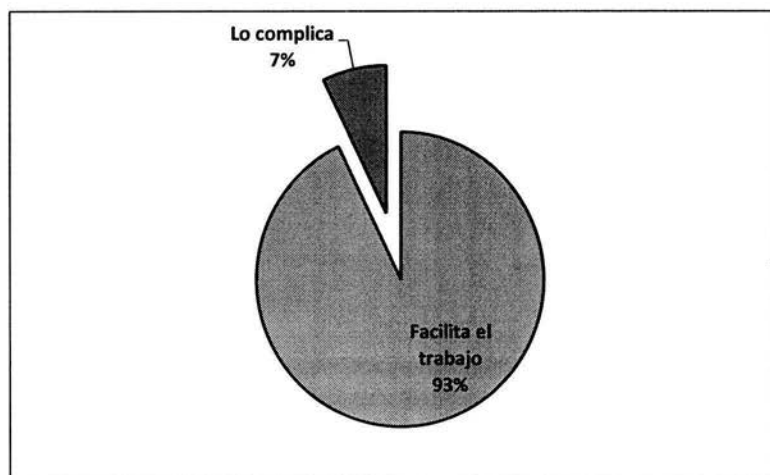


El tipo de respuestas nos indica el desconocimiento de los conceptos más básicos de ventas, cliente es aquel que adquiere el producto, la terminología utilizada en ventas define que mientras la persona no compre se le llama prospecto no cliente.

ANEXO 4

Consideras que la papelería de trabajo ¿es adecuada?, ¿facilita el trabajo? o ¿lo complica todo?

Facilita el trabajo	26	Mediante entrevista se comprobó que las respuestas no fueron positivas para agradar al encuestador.
Complica el trabajo	2	



El sentido de esta pregunta era indagar que tanto se busca culpar a la organización de los malos resultados, se esperaba una respuesta negativa al desplazar las culpas a los procesos administrativos, la respuesta indica claramente que los vendedores están conscientes de la buena gestión administrativa de la empresa.

ANEXO 5

Si pudieras dedicarte a lo que quisieras, ¿estaría la profesión de ventas entre tus opciones?

Si	11	
No	17	

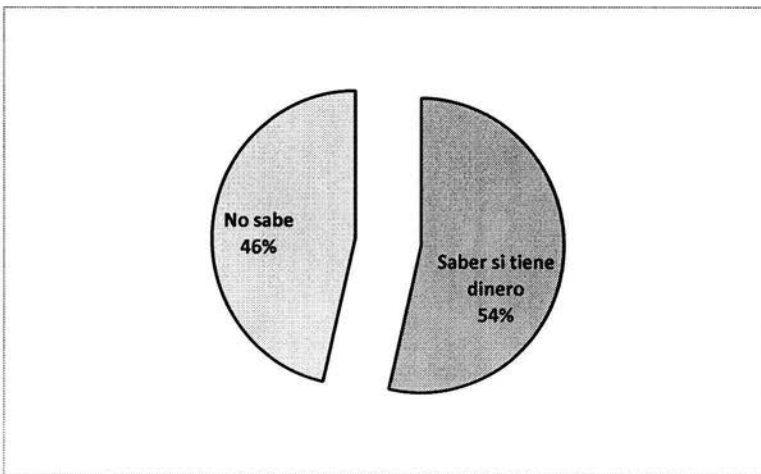


La pregunta plantea la identidad de profesión, el propósito de la pregunta es conocer el interés por desarrollar una carrera en el área de ventas, la editorial ha hecho énfasis constantemente en las posibilidades de desarrollo a mediano y largo plazo, los resultados confirmados durante la entrevista claramente definen los intereses de los vendedores en el sentido de no visualizar futuro profesional en el trabajo de ventas.

ANEXO 6

¿Cómo se califica al cliente?

Saber si tiene dinero	15	Saber si tiene dinero abarca otras opciones de calificación.
No sabe	13	



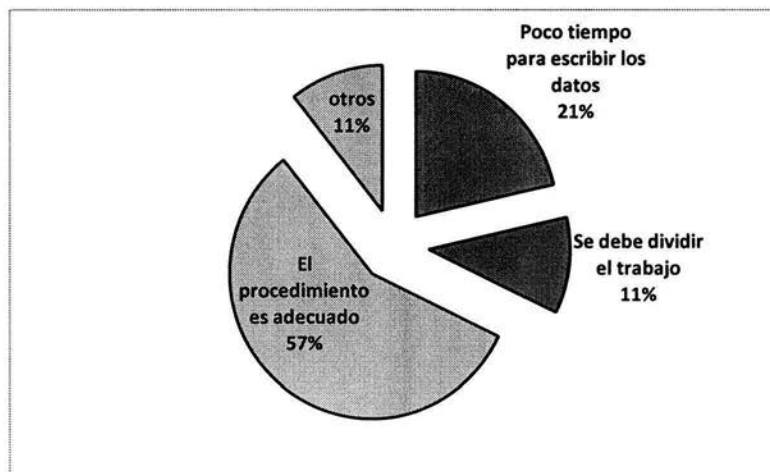
La intención es evaluar los conocimientos técnicos de ventas, existe la idea de calificación previa al trabajo de ventas, pero no obtuvimos una definición del concepto de calificación del cliente.

La conclusión de manera tajante es el desconocimiento de técnicas de calificación.

ANEXO 7

¿En evento, los procedimientos para levantar pedidos son?

Poco tiempo para escribir los datos	6	Las observaciones de poco tiempo, hablan de perder posibles prospectos por el tiempo de llenado del pedido
Se debe dividir el trabajo	3	
El procedimiento es adecuado	16	
otros	3	



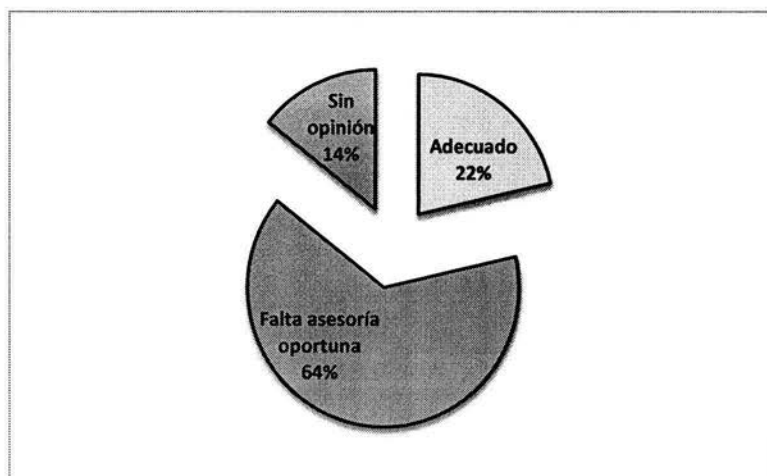
La pregunta explora la disposición a vender en los eventos organizados con la empresa-cliente, el vendedor debe demostrar la mercancía, explicar la promoción de paquete, explicar las facilidades de adquisición y levantar el pedido, los jefes de venta piensan que es complicado y que debería repartirse el trabajo, sin embargo la gerencia cree que si el procedimiento funciona para otros, debe funcionar en el grupo.

Los resultados no hacen sospechar problema, los vendedores que opinan que se les dificultan, creen que se puede trabajar a pesar de lo complejo del procedimiento.

ANEXO 8

El apoyo técnico con que cuentas para facilitar tu trabajo y la atención al cliente es.

Adecuado	6	
Falta asesoría oportuna	18	
Sin opinión	4	



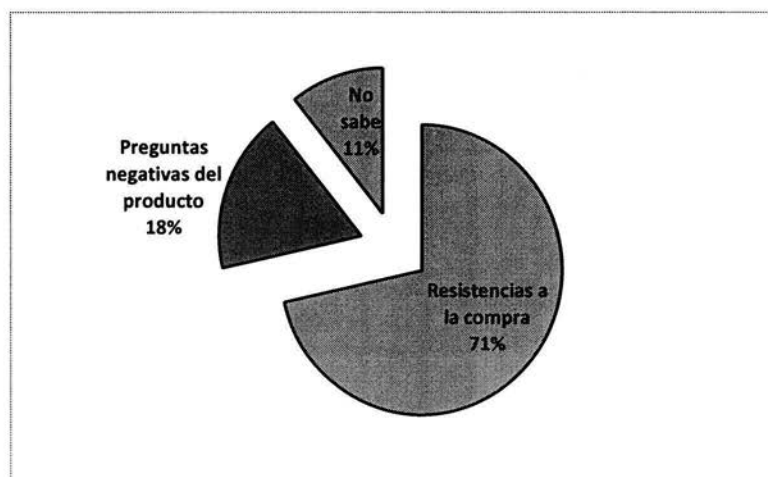
La pregunta indaga la cercanía de los jefes de grupo para apoyar en el trabajo cotidiano.

La respuesta se analizó a detalle en entrevista, la conclusión final es en el sentido de falta de apoyo técnico de los jefes inmediatos que se traduce como desconocimiento para encontrar soluciones en el trabajo día a día.

ANEXO 9

¿Qué es objeción del cliente?

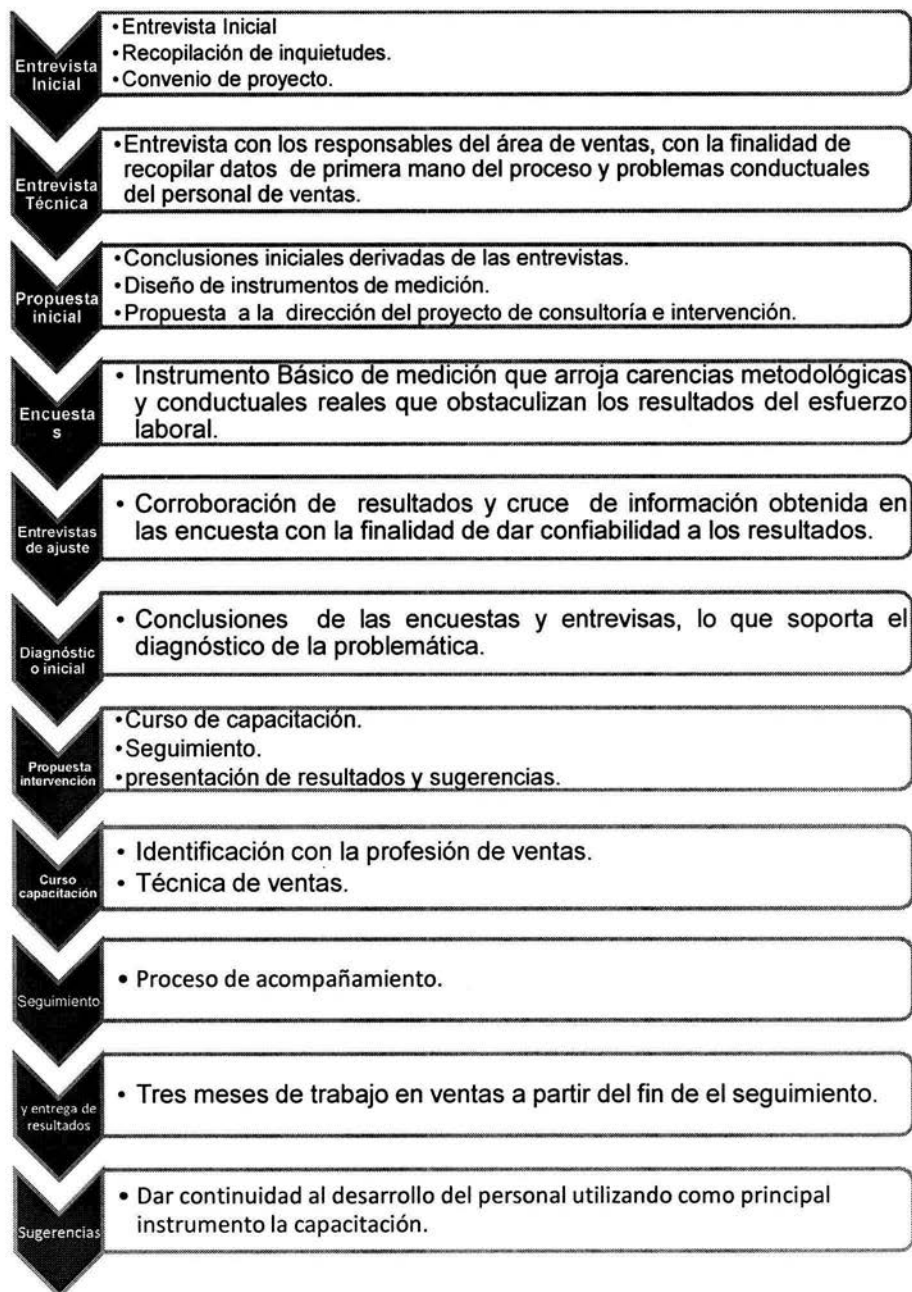
Resistencias a la compra	20	Resistencia a la compra agrupa varias respuestas similares que dan la misma idea.
Preguntas negativas del producto	5	
No sabe	3	



Probablemente sea la pregunta diferencial para concluir sobre el conocimiento de la técnica de ventas, las respuestas en su mayoría se dieron utilizando el sentido común, aunque se aproximan al concepto, en entrevista se hace notorio el desconocimiento del término y por lo tanto de la técnica.

ANEXO 10

Diagrama en cheurón del reporte laboral



ANEXO 11 CARTA DESCRIPTIVA

CARTA DESCRIPTIVA, VENTAS MI PROFESIÓN							
ACTIVIDAD Y/O TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES INSTRUCTOR	ACTIVIDADES PARTICIPANTE	MATERIALES DIDACTICOS	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	TIEMPO	T/A
BIENVENIDA AL CURSO- TALLER	INICIAR	CEDER LA PALABRA A LAS AUTORIDADES	ESCUCHA ATENTA	PESONIFICADORES	EXPOSITIVA	10'	10'
PRESENTACIÓN DEL INSTRUCTOR	CONOCER AL INSTRUCTOR	CEDER LA PALABRA A LAS AUTORIDADES	ESCUCHA ATENTA	C.V. INSTRUCTOR	EXPOSITVA	5'	15'
PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	QUE LOS PARTICIPANTES SE CONOSCAN ENTRE SI	COORDINAR LA PESENTACIÓN, MANO C.V.	DIBUJAR MANO, TRAVESURA MAESTRO SIGNIFICATIVO AMIGO VICIO BLANCO OBJETIVO DE VIDA	MANUAL DEL PARTICIPANTE	EXPOSITIVA DIALOGO-DISCUSSION PARTICIPACION GRUPAL	35'	50'
ROMPEHELO	BUSCAR LA RELAJACION, UNIFICACION Y PARTICIPACION	COORDINAR LA TECNICA, "SIMON Y SIMONA"	ESCUCHA, PARTICIPACION EN CORRILLOS	PINTARRON PLUMONES	TECNICA GRUPAL CORRILLOS	40'	1/30'
ENCUADRE DEL CURSO	MANEJO DE EXPECTATIVAS, REGLAMENTO Y FUNCIONAMIENTO	RECOPILAR EXPECTATIVAS, ELABORAR REGLAMENTO DE TRABAJO.	PARTICIPAR EL LA ELABORACION Y APORTAR LO QUE TRAE AL CURSO-TALLER	HOJAS ROTAFOLIO PLUMONES MASKINTAPE	DIALOGO DISCUSSION PLENARIA RETROALIMENTACION VERBAL	40'	2/10'
EVALUACION DIAGNOSTICA	CONOCER EL NIVEL DE LOS PARTICIPANTES	APLICAR EL INSTRUMENTO DE MEDICION	RESOLVER EL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO	EVALUACION DIAGNOSTICA	30'	2/40'
QUE ES UN VENDEDOR	IDENTIFICAR LA IDEA DEL PROFESIONAL EN VENTAS	REALIZAR UNA DEFINICION GUIADA	PARTICIPACION GRUPAL,	PINTARRON PLUMONES BORRADOR	DIÁLOGO DISCUSSION ALEX OSBORN	55'	3/35'
AUTOMOTIVACION	ENTENDER LA AUTOMOTIVACION	EXPONER LAS TECNICAS DIAPOSITIVAS P.P.	ESCUCHA ACTIVA	CANON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA, RETROALIMENTACION VERBAL	45'	4/20'
EJERCICIO DE AUTOMOTIVACION	PRACTICAR LA AUTOMOTIVACION	COORDINAR LA TECNICA "YO PUEDO"	PARTICIPACION PLENARIA EN AULA	CIRCULO CALLEJONES PRACTICA DE EJERCICIOS	SALON AMPLIO TECNICA GRUPAL	20'	5/40'

ACTIVIDAD Y/O TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES INSTRUCTOR	ACTIVIDADES PARTICIPANTE	MATERIALES DIDACTICOS	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	TIEMPO	T/A
VENTAS MI PROFESIÓN	APRENDER HACIENDO, LA FILOSOFIA DEL VENDEDOR	DAR INSTRUCCIONES COORDINAR LA ELABORACIÓN DE MURALES, PRESENTACIÓN Y EXPLICACIÓN EN PLENARIA	REALIZACIÓN DE UN MURAL CON TEMAS SELECCIONADOS +SOY VENDEDOR +EL VENDEDOR PROFESIONAL +ANUNCIO +DECALOGO	MANUAL DEL PARTICIPANTE ROLLOS DE PAPEL ESTRASA PLIMONES CRAYOLAS	PEQUEÑOS GRUPOS EXPOSICIÓN EN CORRILLOS EXPOSICIÓN EN PLENARIA DIALOGO DISCUSIÓN	60'	6/40'
¿QUÉ ES UN VENDEDOR PROFESIONAL?	IDENTIFICARSE CON LA PROFESIÓN DE VENDEDOR	CORRER LA PRESENTACIÓN, PROYECTAR LAS PREGUNTAS Y ASESORAR RESPUESTAS	ESCUCHA ATENTA, LLENAR EL CUESTIONARIO	LAP TOP, PRESENTACIÓN DE P.P., CUESTIONARIO ELECTRÓNICO, MANUAL DEL PARTICIPANTE	EXPOSITVA REFLEXIÓN, RETROALIMENTACIÓN VERBAL	20'	7
COMPRIENDIENDO AL CLIENTE	ENTENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS PERSONAS, CLIENTES 'POTENCIALES	PROYECCIÓN DE LA PELÍCULA, COORDINAR CONCLUSIONES EN PLENARIA	ATENCIÓN, ELBORAR UN LISTADO DE DIFERENCIAS, PARTICIPAR EN DISCUSIÓN	CAÑON, LAP TOP, PELÍCULA "EL OJO DEL OBSERVADOR",	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, PLENARIA, RETROALIMENTACIÓN VERBAL	20'	7/20
ELABORACIÓN DE PLAN DE AUTOMOTIVACIÓN	ENTENDER LA IMPORTANCIA DEL TEMA PARA EL VENDEDOR, ELABORAR UN PLAN PERSONAL	EXPONER EL TEMA, AUXILAR EN EL LLENADO DE FORMATOS TIPO "MOPS"	ATENCIÓN, COLABORACIÓN ACTIVA, LLENADO DE FORMATO, COMPROMISO PERSONAL.	LAP TOP, APUNTADOR, CAÑON, FORMATO "MOPS", CARTA COMPROMISO	EXPOSITIVA, . RETROALIMENTACIÓN VERBAL	20'	7/40
SUSPECCIÓN	ENTENDER LOS PROCESOS MENTALES QUE SE DAN EN EL TEMA	EXPONER LA UTILIDAD Y LAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE SUSPECCIÓN	ESCUCHA ATENTA	CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA, RETROALIMENTACIÓN VERBAL DEMOSTRACIÓN	15'	7/55
PRACTICAS DE SUSPECCIÓN	TRABAJAR PROBLEMAS DE SUSPECCIÓN	PRESENTAR LOS PRODUCTOS QUE SE SUSPECTARÁN	REALIZAR LA SUSPECCIÓN DE ACUERDO AL MANUAL	MANUAL DEL PARTICIPANTE	EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	15'	8/10
PROSPECCIÓN	CONOCER LOS DOS PRINCIPALES TIPOS DE PROSPECCIÓN	EXPONER LA UTILIDAD Y LAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE PROSPACTACIÓN.	ESCUCHA ATENTA, DIALOGO-DISCUSIÓN	CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	DEMOSTRATIVA RETROALIMENTACIÓN VERBAL DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRACIÓN	20'	8/30

ACTIVIDAD Y/O TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES INSTRUCTOR	ACTIVIDADES PARTICIPANTE	MATERIALES DIDACTICOS	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	TIEMPO	T/A
PROSPECCIÓN EN FRÍO	CONOCER LAS DEFERENTES TÉCNICAS DE PROSPECCIÓN EN FRÍO	EXPONER LAS BASES DE LA PROYECCIÓN Y LA TÉCNICA "EN FRÍO"	ESCUCHA ATENTA, COMPLETAR EJERCICIOS DE TÉCNICA EN FRÍO DEL MANUAL DEL PARTICIPANTE	MANUAL DEL PARTICIPANTE, CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA, DEMOSTRATIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN	20'	8/50'
COMO PROSPECTAR SIN REFERENCIAS	CONOCER LAS DEFERENTES TÉCNICAS DE PROSPECTAR SIN REFERENCIAS	EXPONER LAS DIFERENTES FORMAS DE PROSPECTAR SIN REFERENCIAS ÉNFASIS EN ATENCIÓN AL PÚBLICO	ESCUCHA ATENTA ELABORACIÓN DE INVENTARIO DE OPCIONES CREATIVAS DE PROSPECCIÓN EN ATENCIÓN AL PÚBLICO	MANUAL DEL PARTICIPANTE, CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP, MANUAL PARTICIPANTE	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRATIVA	20'	9/10'
PROSPECTACIÓN CON REFERENCIAS	ENTENDER LAS METODOLOGÍA Y VENTAJAS DE LA PROSPECCIÓN REFERENCIADA	ENUMERAR LAS FORMAS DE PROSPECCIÓN, ÉNFASIS EN CREATIVIDAD	ESCUCHA ATENTA ELABORACIÓN DE INVENTARIO DE OPCIONES CREATIVAS DE PROSPECCIÓN	MANUAL DEL PARTICIPANTE, CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRATIVA	20	9/30'
INVENTARIO DE MÉTODOS DE PROSPECCIÓN	REALZAR UN INVENTARIO DE UTILIDAD PRÁCTICA	DEMOSTRAR AL GRUPO LAS PRIMERAS TÉCNICAS	LLEVAR IDEAS PERSONALES A CORRILLOS, PRESENTACIÓN EN PLENARIA	CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA	20'	9/50'
BASES DE UNA PRESENTACIÓN PROFESIONAL	TEORIA DE LA PRESENTACIÓN	EXPONER DIAPOSITIVAS.	ESCUCHA ATENTA ELABORAR UN LISTADO DE VENTAJAS Y BENEFICIOS	MANUAL DEL PARTICIPANTE, CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA	20'	10/10'
COMO SE ESTABLECE LA ATENCIÓN	BASES DE EMPATÍA, FRASES PARA CAPTAR LA ATENCIÓN	EXPOSICIÓN DE EMPATÍA, DEMOSTRAR FRASES DE RESPUESTA ÚNICA.	ESCUCHA ATENTA, DIALOGO-DISCUSIÓN, ELABORAR EN PLENARIA FRASES	CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA DEMOSTRATIVA TECNICA GRUPAL TORMENTA DE IDEAS	15'	10/25'
PUENTE DEL INTERÉS	TÉCNICA PARA PASAR DE LA ATENCIÓN AL INTERÉS	EXPOSICIÓN DEMOSTRATIVA, DE LAS PREGUNTAS MONORESPUESTAS.	ESCUCHA, CONFECCIÓN DE PREGUNTAS HERRAMIENTA HECHAS A MEDIDA DEL PRODUCTO	MANUAL DEL PARTICIPANTE, CAÑON PANTALLA APUNTADOR LAPTOP	EXPOSITIVA DEMOSTRATIVA TECNICA GRUPAL TORMENTA DE IDEAS	15'	10/40'

ACTIVIDAD Y/O TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES INSTRUCTOR	ACTIVIDADES PARTICIPANTE	MATERIALES DIDACTICOS	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	TIEMPO	T/A
ELABORACIÓN DE UNA PRESENTACIÓN PROFESIONAL	REDACTAR UNA PRESENTACIÓN PERSONALIZADA DEL PRODUCTO	EXPLICAR COMO SE REDACTA UNA PRESENTACIÓN PROFESIONAL	REDACTAR LA DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, ACOMODAR VENTAJAS Y BENEFICIOS	MANUAL DEL PARTICIPANTE, LAPTOP, PRESENTACIÓN P.P., APUNTADOR	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRATIVA,	30'	11/10'
QUE SON LAS OBJECIONES	CONOCER LAS BASES TEÓRICAS Y PROPÓSITO DE LAS OBJECIONES	EXPLICACIÓN DETALLADA	EXCUCHA ATENTA	MANUAL DEL PARTICIPANTE, LAPTOP, PRESENTACIÓN P.P., APUNTADOR	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRATIVA,	20'	11/30
MANEJO DE OBJECIONES	RECONOCER LAS PRINCIPALES OBJECIONES DEL PRODUCTO Y SU MANEJO	EN PLENARIA TRABAJAR LA LISTA DE OBJECIONES Y LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS CORRESPONDIENTES	PARTICIPAR EN ELABORACIÓN DE LISTA Y PROPONER CREATIVAMENTE EL MANEJO DE LAS OBJECIONES	PINTARRÓN PLUMONES BORRADOR	DIALOGO DISCUSIÓN, DISCUSIÓN GRUPAL, PLENARIA	30'	12
CIERRES	DEFINICIONES Y BASES TEORICAS DE LOS CIERRES.	REVISIÓN DE LAS BASES DE LOS CIERRES	ESCUCHA ATENTA	LAPTOP, PRESENTACIÓN P.P., APUNTADOR	EXPOSITIVA	20'	12/20'
CIERRES PRUEBA	HACER UN INVENTARIO, TRABAJAR LA ÚTILIDAD DE LOS CIERRES PRUEBA	EXPLICACIÓN DETALLADA	EXCUCHA ATENTA	MANUAL DEL PARTICIPANTE, LAPTOP, PRESENTACIÓN P.P., APUNTADOR	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRATIVA,	20'	12/40'
CIERRES MAESTROS	INVENTARIO DE CIERRES MAESTROS	EXPLICACIÓN DETALLADA	EXCUCHA ATENTA	MANUAL DEL PARTICIPANTE, LAPTOP, PRESENTACIÓN P.P., APUNTADOR	EXPOSITIVA, DIALOGO-DISCUSIÓN, DEMOSTRATIVA,	20'	13
PRACTICA DE VENTAS	CONFECCIONAR LA PRESENTACIÓN CON CIERRES Y COMENSAR SU PRÁCTICA	COORDINAR LA MANUFACTURA DE LAS PRESENTACIONES INDIVIDUALES, REVISIÓN PERSONALIZADA	ELABORAR PRESENTACIÓN CON TODOS SUS COMPONENTES	MANUAL DEL PARTICIPANTE	EJERCICIO PRÁCTICO	60'	14
EJERCICIO DEL PROCESO DE VENTAS	CORRER LA PRESENTACIÓN EN FORMA PRÁCTICA	COORDINAR LA TÉCNICA GRUPAL	REALIZAR SU PRESENTACIÓN DE MANERA PERSONAL ANTE EL PLENO	PRESENTACIÓN DE VENTAS	TEATROS DE VENTAS TÉCNICA GRUPAL.	120'	16