



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y
EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**ELABORACIÓN DE MANUALES EN EL
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE
CORREOS DE MÉXICO**

**INFORME ACADÉMICO DE SERVICIO SOCIAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
PRESENTA:
DIANA VERÓNICA MORALES JIMÉNEZ**

ASESORA: DRA. EN C. ILEANA ROJAS MORENO



MEXICO, D.F.

DICIEMBRE 2010



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.

Dedicatoria

A mis padres, Meche y José, por su amor incondicional, por respetar mis decisiones, por su paciencia y por todo el apoyo que me han brindado, pues éste último tramo significó un gran esfuerzo. Por haberme dado un excelente ejemplo de trabajo y dedicación, así como una hermosa familia. Deseo que este logro lo disfruten tanto como yo porque lo hicimos juntos. Con todo mi amor, gracias.

A mis hermanos, Joss e Ivonne, por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo y amor; porque con sus diferentes formas de ser, permiten que a diario me construya. Los amo.

Agradecimientos

A la Dra. Ileana Rojas Moreno por su tiempo, su guía y cada uno de los conocimientos que me dejó al dirigirme en este trabajo.

A mis Sinodales el Lic. José Luis López Sanabria, la Mtra. Rosa María Sandoval Montaña, la Mtra. Martha García Acevedo y el Lic. Rubén Altamirano Contreras, quienes con sus acertadas observaciones y sugerencias enriquecieron este proyecto.

A Correos de México en especial a Alicia Valle, Lupita Vargas, Juan Carlos Candia, Edgar, Angélica y Mario, por su apoyo en la realización del servicio social y aportaciones a éste trabajo.

A amigos y compañeros de licenciatura y aquellos que sin mencionar aquí han estado en algún momento compartiendo parte de mi vida y contribuyeron a mi crecimiento profesional.

Índice

	Página
Introducción	4
Capítulo 1 Correos de México	
1.1 Breve historia del correo en México	6
1.2 Estructura Orgánica.....	12
Capítulo 2 Pedagogía y Capacitación	
2.1 Marco Teórico.....	20
2.2 Consideraciones pedagógicas dentro de las actividades de capacitación	25
2.3 Concepto y objetivos de la Capacitación.....	27
Capítulo 3 El aprendizaje y el adulto	
3.1 Definiciones y estilos de aprendizaje.....	30
3.2 El aprendizaje desde una aproximación constructivista.....	34
3.3 Características del adulto que aprende	38
Capítulo 4 Los manuales como recurso didáctico dentro de la capacitación	
4.1 Definición, objetivos y clasificación de los manuales.....	42
4.2 Características, ventajas y limitaciones de los manuales.....	44
4.3 El proceso de elaboración de manuales.....	46
4.4 Requerimientos oficiales de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para el diseño de manuales.....	48
4.4.1 Estructura de manuales bajo la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).....	50
4.4.2 Elementos del manual del instructor.....	58
Capítulo 5 Presentación y análisis del Manual diseñado.....	
5.1 Antecedentes del manual.....	64
5.2 Planificación y metodología del diseño del manual.....	65
5.3 Estrategias de enseñanza empleadas en el manual.....	67
Capítulo 6 Análisis y conclusiones sobre la actividad profesional desarrollada.....	85
Bibliografía Consultada.....	92
Anexos.....	97

Introducción

Este documento titulado “Informe académico de Servicio Social: Elaboración de Manuales en el departamento de Capacitación en Correos de México”, se presenta para obtener el grado de Licenciada en Pedagogía. En donde presento una exposición sistematizada de la experiencia adquirida en este espacio institucional al realizar el servicio social.

El Servicio Social aunque es una actividad temporal y obligatoria es muy importante, pues nos permite a los alumnos consolidar nuestra formación académica y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las aulas. Es una experiencia que nos acerca a problemáticas específicas. Como refieren diversas autoras: “Es un eslabón entre la formación profesional y el futuro campo de trabajo, esto es, entre la función social de la Universidad y los problemas y necesidades sociales. El servicio social es parte del proceso educativo y permite la construcción y aplicación del conocimiento y habilidades...” (Rosete S., Salinas A., Orozco A., 2003:2)

Por tratarse de un informe de trabajo, este documento se centra en la caracterización de la intervención profesional del pedagogo, al participar en actividades de capacitación, con especial énfasis en el diseño de materiales, llamados manuales, como una herramienta didáctica dentro del proceso de formación. El trabajo se ha organizado en seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

Desde el encuadre institucional de Correos de México, el primer capítulo ofrece brevemente la historia del correo en México, esbozando un panorama general de la institución, su estructura orgánica, la misión y la visión.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico en el que se sustenta el presente trabajo, además de que se revisan los conceptos y objetivos de la capacitación; así como algunas consideraciones pedagógicas sobre esta actividad, vista como un campo de intervención para el pedagogo.

Debido a que la capacitación implica procesos de enseñanza y aprendizaje en el adulto, es necesario abordarla desde una óptica pedagógica. Así en el tercer capítulo se desarrolla el tema del aprendizaje en el adulto, sus características y estilos. Se parte de un enfoque constructivista, mismo que se utilizó para fundamentar el diseño de los manuales.

El cuarto capítulo contiene algunas generalidades sobre los manuales para la capacitación, detallando sus objetivos, clasificación, características, ventajas, limitaciones y la descripción de procesos de elaboración.

El quinto capítulo ofrece el análisis de uno de los manuales¹ elaborados durante la realización del servicio social, considerando entre otros, los siguientes aspectos: sustento pedagógico, procesos de elaboración, estrategias de enseñanza y aplicaciones.

Por último, en el sexto capítulo se desarrollan algunas reflexiones de la actividad profesional realizada, los logros y desafíos del profesional de pedagogía al participar en actividades de capacitación.

Considero que la experiencia vivida representa una de las maneras en que los pedagogos podemos intervenir profesionalmente, además de confirmar que los conocimientos y habilidades adquiridos durante la carrera universitaria son aplicables al área de capacitación reconociendo en la misma un potencial importante para el desempeño laboral del egresado.

¹ Cabe hacer mención que no se incluye la Detección de necesidades de capacitación, ya que no participé en esta etapa y tampoco tuve acceso a los documentos respectivos. En ese sentido el trabajo se centra en la elaboración del material didáctico, como primordial actividad desarrollada.

Capítulo 1 Correos de México

1.1 Breve historia del correo en México

Desde la antigüedad, una de las formas más comunes de comunicarse salvando grandes distancias, ha sido el correo. De acuerdo con Gojman "...se llamaba así a la persona que llevaba alguna misiva de un sitio a otro, para lo cual se escogía a quienes mejor cumplían con su cometido, es decir a los que corrían con mayor velocidad"(Gojman,2000:6). Para ese entonces los correos no recibían retribución de los destinatarios.

En el México Prehispánico, el correo estaba organizado para el servicio exclusivo del Estado, y era utilizado para enviar y recibir mensajes y noticias, particularmente en tiempos de guerra. Los jóvenes recibían una adecuada instrucción por parte de los sacerdotes en el *telpochcalli* o casa de jóvenes y un entrenamiento especial, pues se les hacía caminar, saltar y correr, vigilando constantemente sus aptitudes físicas. "Aprendían los caminos, veredas y atajos del territorio de la Triple Alianza (Tezcoco-Tenochtitlán-Tacuba), siendo esto un continuó y utilísimo aprendizaje" (SCT, 1970:14) para poder llegar a desempeñar su función de mensajeros o correos, eligiéndose a los que demostraban tener muy buena memoria para transmitir verbalmente los mensajes, así como gran velocidad, agilidad y resistencia, además de una probada fidelidad, siendo llamados *paynani*. Estos mensajeros transitaban seguros por todas partes, en la comunidad azteca, gozaron de preeminencias y distinciones, lo cual demostraba la importancia de sus funciones.

Durante la conquista, Cortés mantuvo la organización de las comunicaciones establecidas por los aztecas entre las principales ciudades y poblaciones, pero estableció una serie de disposiciones para controlar la economía, la política y finalmente a la sociedad de esa época. A lo largo de un poco más de medio siglo, en el recién establecido Virreinato de la Nueva España, no existió la institución del correo como tal y todo se manejaba a partir de mensajeros particulares, oficio que recaía generalmente en miembros del ejército, no obstante que Carlos I le confirió, el 14 de mayo de 1514, al Dr. Lorenzo Galíndez de Carvajal, el oficio de "Correo

Mayor de las Indias, Islas y Tierra Firme del Mar Océano descubiertas y por descubrir".

En 1579 por disposición oficial, Felipe II nombra a Martín de Olivares "Correo Mayor de Hostas y Postas de Nueva España". Al respecto el portal electrónico de Correos de México menciona que:

...en sus inicios el correo novohispano [era] concebido como una empresa privada, considerado un oficio vendible y renunciable, permaneciendo así durante 187 años. Pero con la instauración de las Reformas Borbónicas, el servicio de correos pasa a ser función prioritaria de la corona española, así que Don Antonio Méndez Prieto y Fernández, último Correo Mayor, lo entrega al Estado el 1º de julio de 1766... (Correos de México, 2009:11)

Durante esta época, el sistema de correos se implantó a todo lo largo y ancho de la Nueva España estableciéndose así las primeras rutas postales, y ya para 1762 se establecieron el uso de los buzones y se constituyó la figura del cartero. Relatos de la época indican que el primer cartero de oficio en la Nueva España, se llamó Joseph Lazcano y era su obligación anotar los cambios de domicilio, indagar los nuevos domicilios y dejar las cartas en manos del destinatario, salvo que conociera a sus parientes y criados. Posteriormente, las Ordenanzas de Correos de 1794 establecieron toda la normatividad del sistema de correos en el Imperio Español, y gran parte de estas disposiciones continuaron vigentes en el México Independiente, hasta el 31 de diciembre de 1883 antes de publicarse el Primer Código Postal, en 1884.

En los años posteriores a la guerra de Independencia, el servicio de correo sufrió notables cambios, pues de hecho el gobierno se hizo cargo de él, denominándolo Renta de Correos y poniéndolo bajo la jurisdicción de la Secretaría del Estado y del Despacho Universal de Relaciones Interiores y Exteriores, el 27 de septiembre de 1821, especificando que subsistiría con la remuneración que obtuviera por prestar el servicio. El 21 de febrero de 1856 se estableció la impresión de las primeras estampillas postales mostrando la efigie de Don Miguel Hidalgo y Costilla, mismas que se pusieron en circulación el primero de agosto de ese mismo año.

Durante la época de la Reforma, en 1857, al promulgarse la primera Constitución Liberal se reafirmó el hecho de que el servicio de correos era y seguiría siendo una atribución del Estado, por lo que se tomaron las medidas necesarias para fortalecerlo y facultarlo al realizar convenios internacionales bilaterales, que facilitarían el libre tránsito de la correspondencia hacia otros países. En el año de 1884, durante el gobierno del General Manuel González, se publicó el primer Reglamento y Manual de Organización de la Administración General de Correos. En 1891, el Correo pasó a ser parte de la recién creada Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. En julio de 1901 se creó la Dirección General de Correos, y "...en febrero de 1907, Porfirio Díaz, Presidente de la República, inauguró lo que sería la "Quinta Casa de Correos" conocida también como Palacio Postal, sede del correo, en el lugar ocupado por el antiguo Hospital de Terceros, ubicado en la calle de Tacuba No. 1, con una superficie de 3,730 metros cuadrados..." (Manual de Organización Institucional, 2006:10). En 1917 con el triunfo de Carranza, se proclamó la nueva Carta Magna, en donde se reconoció al correo como organismo importante del país, quedando reglamentado en los artículos 16, 25 y 28 constitucionales. En febrero de 1933, se decretó la unificación de labores de la Dirección General de Correos con la de Telégrafos, creándose la Dirección General de Correos y Telégrafos; tiempo después, el 7 de marzo de 1942, se decretó su separación, estableciéndose la Dirección General de Telecomunicaciones, de la cual dependería Telégrafos.

En 1946 siendo presidente Miguel Alemán y al continuar con la política de industrialización, se inició la modernización del Servicio Postal Nacional, comenzando con la revisión de sistemas y procedimientos así como de formación, además del establecimiento de la Oficina Postal de Transbordos Aéreos.

En 1958, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, estableció la división de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas en la de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas, quedando el ramo de correos a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Durante el sexenio del Lic. Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), se desarrolló un Programa Nacional de Correos, el cual constaba 3 etapas, a saber:

- A) El análisis del mercado.
- B) El análisis de la operación.
- C) La administración postal general.

Para ello se consideró necesario el análisis de la estructura administrativa vigente, concluyéndose que ésta era inadecuada, por lo que se elaboró un modelo ideal de organización y un plan a largo plazo para alcanzar el mismo, también se puso en marcha el plan de Mecanización Postal, invirtiéndose grandes sumas en ello. Se creó el Centro Postal Mecanizado Pantaco, en 1972 el Centro Postal Mecanizado Benito Juárez, capaz de procesar un millón de piezas diarias y en 1974 se creó otro centro, llamado México, para procesar la correspondencia de primera y tercera clases del Distrito Federal, con una planta de 1308 empleados. Para 1977 se publicó la circular que modificó la estructura orgánica de la Dirección General de Correos. Más tarde en 1979, se publican en el Diario Oficial nuevos cambios en la Dirección General, iniciándose la desconcentración administrativa de algunas funciones, dando lugar a la creación de 9 Gerencias Postales Regionales.

Ya en los ochenta, se presentaron otros cambios. Por ejemplo, en 1981 se implantó el manejo del código postal en el país, dato que agiliza el recibo, transporte y entrega de la correspondencia en un país que había crecido en población y servicios a un ritmo muy acelerado en los últimos años. Y por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial el 20 de agosto de 1986, se creó el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano como respuesta a la necesidad de modernizar las prácticas operativas y administrativas en busca de una mayor productividad en la prestación de los servicios de comunicación. De esta forma, el organismo adquiere personalidad jurídica y patrimonio propio y pasa a formar parte de la administración pública paraestatal. Uno de sus primeros pasos como entidad paraestatal fue la determinación de una estructura de organización acorde a su nueva figura. De esta manera, en primer término, se llevó a cabo la sustitución de las 9 Gerencias Postales Regionales por 31 Gerencias Postales Estatales, estableciéndose mejores condiciones para beneficiar al máximo a los usuarios del servicio de correos, delegando facultades

de decisión a dichas gerencias para dar trámite a los asuntos en el ámbito de su jurisdicción.

Para 1989, se impulsó la reorganización del Servicio Postal Mexicano, ampliándose las funciones existentes: se creó la Dirección Comercial, la cual absorbió las funciones de la Dirección de Planeación y Sistemas, misma que desaparece; se incorporaron nuevas áreas a nivel departamental para el desarrollo de funciones básicas, en apoyo al logro de los objetivos del organismo, atendiendo aspectos relativos al aseguramiento de la calidad de los servicios, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, proyectos, concurso y control de obras, entre otros, no cubiertos con anterioridad.

En la década de los noventa, se establecieron unidades administrativas en apoyo de la función social y comercial del servicio de correos, se creó la Coordinación Metropolitana y de Gerencias Postales, además de que se precisaron las funciones de la Dirección de Operación y la Dirección Comercial y de Servicios a fin de fortalecer áreas estratégicas.

En 1991 se creó el servicio Paq-Post para el manejo de paquetería, reconquistándose así un mercado que había perdido fuerza dentro del Servicio Postal. Posteriormente, se instauró un nuevo servicio llamado Mexpost, el cual brinda un servicio acelerado de mensajería y permite rastrear el paquete encomendado. Durante esta época se instalaron en cabinas, 90 expendedoras de estampillas automáticas por todo el D.F., las cuales incluían información sobre tarifas postales vigentes y un doble buzón en la parte inferior para depositar los envíos una vez franqueados. Servicio que terminó retirándose en 2004, debido a la falta de mantenimiento adecuado a los equipos y la poca aceptación de este nuevo sistema de franqueo por parte de los usuarios.

A fin de modernizar los procesos operativos, en enero de 1999 se modificó la estructura básica del organismo, se realizaron diversos movimientos como cambios de denominación, readecuación en la división del trabajo y reasignación de áreas y funciones. Para mayo de ese mismo año se realizaron ajustes en la

denominación, reubicación y adscripción de áreas, sin variación en el número de plazas.

Más adelante, a fin de obtener la certificación ISO 9001:2000, en 2002 se autorizaron revisiones a la Estructura Orgánica Básica, el Estatuto orgánico y el Manual de Organización Institucional, derivando en propuestas de adecuación aprobadas por la H. Junta Directiva en 2005. Para noviembre de 2006 fue presentado el nuevo Manual de Organización Institucional congruente a las nuevas funciones del Estatuto Orgánico del Servicio Postal Mexicano.

Más recientemente, el 8 de septiembre del 2008 en el Palacio Postal, se llevó a cabo el lanzamiento de la nueva imagen del organismo llamándose ahora Correos de México, a cargo de la Directora General, la Lic. Purificación Carpinteyro. En presencia del Presidente de la República Felipe Calderón Hinojosa y su esposa la Señora Margarita Zavala, se proyectaron los comerciales que se verían en televisión. Entre los servicios nuevos que se ofrecerán son; cabinas de teléfonos, servicios de Internet, paquetería personalizada y se prevé que en un futuro se cuente con trámite de pasaportes, exportación para micro y pequeños empresarios, y banca en línea.

Actualmente, la principal función de Correos de México es proporcionar servicios postales, bajo la misión de apoyar la integración y cohesión nacional, y con el mundo, a través de la entrega confiable y oportuna de la correspondencia, garantizando el servicio universal de correos. Este organismo se propone potenciar y mejorar habilidades, capacidades y actitudes de sus empleados, de manera especial, porque está en proceso de transformación, que aunque empezó de manera externa y visible, (como cambiar su nombre, los colores que lo identifican, así como su logotipo), pretende ser más profunda, pues tiene como visión ser la empresa que satisfaga las necesidades de comunicación postal de toda la población mexicana, con estándares internacionales de calidad, asegurando la autosuficiencia financiera, contando con autonomía de gestión y un ambiente laboral productivo.

1.2 Estructura Orgánica

El Manual de Organización Institucional (MOI, 2006), refiere que la administración y dirección del organismo dependen de la Dirección General, la cual tiene a su cargo una Dirección Adjunta y ocho direcciones: Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Recursos humanos, Dirección de Asuntos Jurídicos y Seguridad Postal, Dirección de Planeación Estratégica, Dirección de Operación Regional, Dirección de Logística, Dirección Comercial y Dirección de Información y Tecnología. La Dirección General se apoya en la Dirección General Adjunta de Operación, a la cual delega la gestión de las cuatro últimas (Dirección de Operación Regional, Dirección de Logística, Dirección Comercial y Dirección de Información y Tecnología). Este documento describe las funciones de cada una de ellas (MOI, 2006:29-130):

- ◆ Dirección General Adjunta de Operación, tiene entre otras funciones, auxiliar al Director General en sus actividades, dirigir el funcionamiento y labores de las áreas de operación, logística, comercialización e información y tecnología, proponer al Director General el presupuesto de ingresos del organismo, promover la modernización y el desarrollo institucional mediante la introducción de nuevas y mejores tecnologías para la automatización y sistematización de los procesos operativos, así como guiar los programas de mejora en la calidad del servicio.
- Dirección de Operación Regional, tiene como funciones auxiliar al Director General Adjunto de Operaciones en sus actividades, dirigir a las subdirecciones regionales, centros de operación y gerencias que se le adscriban, coordinar a nivel nacional la recepción, clasificación, distribución y entrega de la materia postal y su integración con las estrategias comerciales, instrumentar estrategias de desarrollo de operaciones y mejora de equipo postal destinados a la operación, así como supervisar la implantación de nuevas tecnologías de información.
- Dirección de Logística, entre sus funciones se encuentra supervisar el funcionamiento y labores de las áreas que se le adscriban en materia de

logística, diseñar y dirigir la estrategia de la logística de transporte vía terrestre y aérea de la materia postal, administrar el proceso de atención de reclamaciones, nacionales e internacionales relacionado con el manejo de correspondencia y envíos postales, así como analizar y diseñar los procesos operativos del servicio postal.

- Dirección Comercial, tiene encomendado supervisar el funcionamiento y labores de las áreas que se le adscriban en materia comercial, proponer y aplicar las estrategias de comercialización de los servicios postales, celebrar convenios y contratos de prestación de servicios, proponer las tarifas y estrategias de comercialización de los servicios postales, dirigir la investigación de mercados, las campañas de difusión publicitaria institucional y la imagen corporativa, así como proponer nuevos productos y servicios postales.
- Dirección de Información y Tecnología, tiene que supervisar el funcionamiento y labores de las áreas que se le adscriban en materia de información y tecnología, analizar, diseñar y proponer la modernización de la infraestructura informática y de telecomunicaciones, dirigir la integración del Programa Institucional de Desarrollo Informático, proponer las políticas de seguridad de los programas, sistemas y bases de datos del organismo, así como diseñar y mantener la plataforma informática.
- Dirección de Administración y Finanzas, tiene como funciones, supervisar el funcionamiento y labores de las áreas que se le adscriban en materia de recursos financieros y materiales, establecer y aplicar las normas, políticas, lineamientos y procedimientos que regulan la administración de las actividades contables, recursos financieros, recursos materiales, de servicios generales y de obra pública, fungir como enlace en materia presupuestal ante las autoridades correspondientes, así como gestionar las disponibilidades en caja, banco e inversiones financieras.
- Dirección de Recursos humanos, tiene que supervisar el funcionamiento y labores de las áreas que se le adscriban en materia recursos humanos, establecer y aplicar las normas, políticas, perfiles de puestos, lineamientos

y procedimientos que regulan los procesos de reclutamiento, integración, capacitación, desarrollo, administración y servicios al personal, escalafón, remuneraciones, seguridad e higiene en el trabajo, protección civil y de relaciones individuales y colectivas con el personal, así como coordinar las actividades de selección y reclutamiento del personal requerido por las áreas.

- Dirección Asuntos Jurídicos y Seguridad Postal, entre sus funciones se encuentran coordinar el funcionamiento y labores encomendadas a las áreas que se le adscriban en materia jurídica y de seguridad postal, representar legalmente al organismo en los juicios, procedimientos, arbitrajes y cualquier otra controversia, en la que sea parte, además de formular los anteproyectos de iniciativas, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos que corresponda elaborar al organismo.
- Dirección de Planeación Estratégica, esta dirección tiene encomendada proponer y establecer directrices y lineamientos para la elaboración, integración e implantación de los planes, programas y proyectos del sector, desarrollar análisis estratégicos para identificar y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno postal y proponer las acciones para el desarrollo y modernización del organismo, así como dirigir el desarrollo, actualización y difusión del sistema institucional de información postal.

A continuación se ilustra de manera gráfica esta estructura:

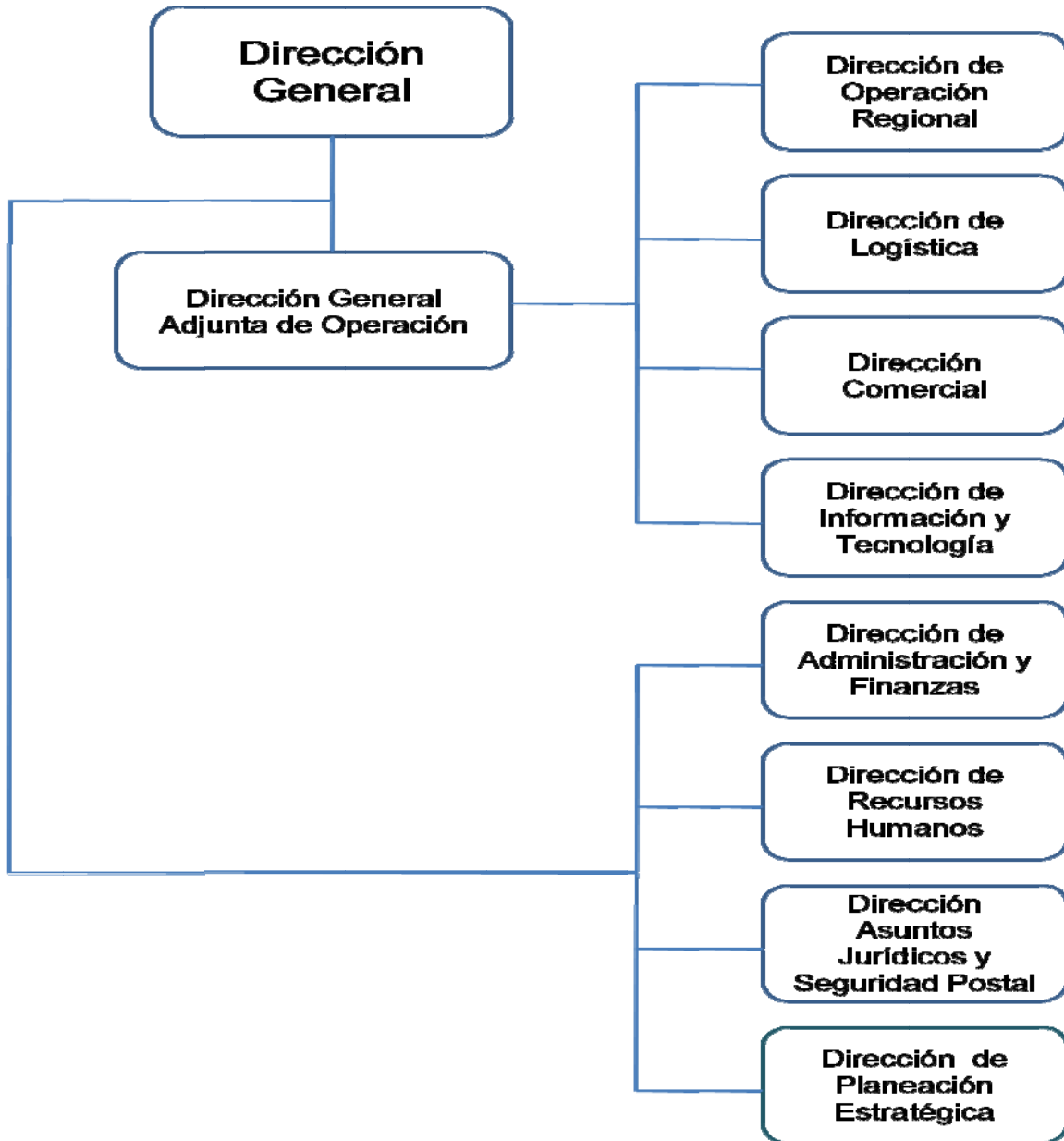


Figura 1. Fuente: Manual de Organización Institucional, 2006:26.

La Dirección de Recursos Humanos² tiene a su cargo dos subdirecciones, la Subdirección de Equipamiento Humano y la Subdirección de Administración de Recursos Humanos.

² Debido a que realice el servicio social dentro de una gerencia subordinada a la Dirección de Recursos Humanos se hará una descripción más puntual de ésta.

Figura 2. Fuente: Manual de Organización Institucional, 2006:104.

De acuerdo al Manual de Organización Institucional (2006:107) dentro de las funciones de la Subdirección de Equipamiento Humano se encuentran el planear y desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de una cultura de trabajo centrada en esquemas de productividad y calidad, analizar y revisar las tendencias actuales de la administración de los recursos humanos y su relación con el entorno social, político y económico del país, definir los perfiles de puesto de acuerdo con las características y los requisitos que requieren los procesos operativos y administrativos del organismo, así como planear e implementar normas y lineamientos en materia de reclutamiento, selección e inducción que garanticen el ingreso de Talento Humano y faciliten su adaptación a la cultura del organismo.

Esta Subdirección supervisa dos Gerencias, la Gerencia de Reclutamiento y selección y la Gerencia de Capacitación y Desarrollo Humano. Las funciones de estas gerencias son:

Gerencia de Reclutamiento y selección: Establecer y actualizar el sistema de reclutamiento y selección en función de los requerimientos de los Recursos Humanos del organismo, dar seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel nacional, llevar a cabo las entrevistas de selección con los candidatos a ocupar niveles de mandos medios, así como capacitar y actualizar al personal de reclutamiento y selección en el manejo de métodos y técnicas en materia de selección de personal.

La Gerencia de Capacitación y Desarrollo Humano tiene como misión contribuir al reforzamiento de las actitudes y aptitudes de los empleados fortaleciendo sus competencias laborales y técnicas, en la operación postal y administrativa, elevando el nivel de productividad y calidad en el servicio. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Planear, diseñar e implementar los programas de capacitación de Correos de México dirigidos a los niveles de operación, administrativos, gerencia media y desarrollo de personal, llevando a cabo estudios específicos de detección de necesidades y proponiendo temas acordes a las necesidades del Organismo.
- Establecer y coordinar la ejecución del Programa Anual de Capacitación a nivel nacional conforme a los objetivos establecidos en la planeación estratégica, administrando acertadamente el presupuesto autorizado.
- Evaluar y autorizar el diseño y la elaboración de material didáctico, documental, gráfico, audiovisual y demás apoyos complementarios para los cursos.
- Mantener actualizados mediante su revisión periódica, los temarios que se imparten en todos los cursos de capacitación a nivel nacional, determinando sus contenidos, duración de cada tema y ayudas audiovisuales necesarias para cada evento.
- Preparar los cursos y seminarios dirigidos a mandos medios y/o superiores, mediante entrevistas y detecciones personalizadas en su ámbito de actuación.

- Validar los instrumentos técnicos requeridos para la correcta consecución de las actividades de capacitación tales como: cuestionarios de necesidades, formatos de evaluación de cursos, controles para la capacitación impartida y manuales de capacitación específicos entre otros.
- Dar seguimiento a todas las solicitudes de cursos y seminarios de las áreas del organismo, efectuando su calendarización si proceden y realizando las comunicaciones e invitaciones pertinentes.

La Subdirección de Administración de Recursos Humanos tiene las funciones de coordinar las actividades de administración de sueldos, prestaciones, estímulos y recompensas, promociones, control de movimientos e incidencias de personal, llevar el control de la elaboración de nóminas conforme al tabulador autorizado y el calendario establecido, supervisar la ocupaciones de plazas de conformidad con la estructura orgánica y la plantilla autorizada, así como organizar actividades deportivas, culturales y de recreación de los trabajadores.

Esta Subdirección tiene a su cargo tres gerencias: la Gerencia de Gestión y Servicios al Personal, la Gerencia de Relaciones Laborales y la Gerencia de Remuneraciones al personal. Sus funciones son:

La Gerencia de Gestión y Servicios al Personal, debe administrar y ejecutar las actividades en materia de estímulos y prestaciones al personal, tramitar ingresos y reingresos de personal, supervisar que se realice el pago de primas, pensiones y retenciones al personal, así como administrar el otorgamiento de documentos personales a los trabajadores en los expedientes respectivos.

La Gerencia de Relaciones Laborales tiene como funciones: asesorar en materia laboral a los centros de trabajo, asegurar la difusión y aplicación de criterios y políticas actualizadas para la adecuada interpretación de las normas en materia laboral, controlar la tramitación de las prestaciones que se otorgan por única vez a que tienen derecho los trabajadores, además de promover relaciones laborales saludables con el sindicato y los trabajadores.

La Gerencia de Remuneraciones al personal tiene encomendado, administrar la aplicación de sueldos y prestaciones establecidas en las condiciones generales de trabajo autorizadas por la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público, verificar que

los movimientos de personal, queden registrados en los históricos de cada trabajador en el sistema de nómina, supervisar la correcta determinación y aplicación de las retenciones a favor de terceros con cargo a los trabajadores, calcular las aportaciones patronales que correspondan, así como apoyar los requerimientos de información y/o documentación que requieran las instancias de fiscalización internas o externas.

Capítulo 2. Pedagogía y Capacitación

2.1 Marco Teórico

El presente Informe Académico destaca la importante función que cumple el servicio social como puente entre la formación académica y el campo laboral. El desarrollo de esta actividad me permitió engarzar y utilizar varios conocimientos adquiridos durante la carrera. Al aplicar conceptos como aprendizaje, adulto, capacitación, recursos didácticos, teorías del aprendizaje, constructivismo, todo desde una óptica pedagógica en un marco institucional, en este caso el de Correos de México.

La pedagogía como disciplina que hace de la educación su objeto de estudio, que se sistematiza y organiza de acuerdo a las necesidades educativas de cierto contexto y proporciona métodos de educación, no se circunscribe sólo al salón de clases de una escuela. Sus principios son aplicables a otros ámbitos como el laboral, en donde los educandos son adultos, individuos ya formados con características e ideología propias, sujetos que siguen enfrentando procesos de aprendizaje e incorporando nuevos elementos a sus estructuras de conocimiento.

En el lugar de empleo, como espacio educativo, se da la capacitación, acción intencional, planeada y dirigida que busca desarrollar o potenciar habilidades, actitudes y conocimientos que ayudan al trabajador a realizar su trabajo lo mejor posible, a la vez que promueve su desarrollo individual y de manera colateral el de su entorno. Este tipo de enseñanza que no se concibe para un futuro sino para el presente.

Dentro de la capacitación se hace uso de ciertos recursos didácticos, instrumentos que, por una parte, ayudan a los formadores en su tarea de enseñar y por otra, facilitan a los alumnos el logro de los objetivos de aprendizaje; resultando una herramienta de ayuda para llevar a cabo la tarea formativa. Para que cumplan con su propósito es necesario diseñarlos teniendo presente las funciones que van a desempeñar, así como adecuarlos a las necesidades y características de los alumnos.

Como recurso didáctico dentro de las actividades de capacitación en Correos de México se diseñaron manuales, cuyas características están determinadas por la naturaleza de la teoría en la que se fundamenta la enseñanza, en este caso se eligió como soporte para su diseño la perspectiva constructivista.

Desde éste enfoque, el educando no es considerado un receptáculo que ha de acumular respuestas y que está sujeto a recompensas o castigos, más bien es visto como un ser activo, el responsable último de su propio proceso de aprendizaje, pues es quien reconstruye los saberes de su entorno. Como apunta Hernández Rojas, “desde el punto de vista del constructivismo el conocimiento es altamente dependiente del sujeto y del contexto en donde se genera” (Hernández Rojas, 2006:15).

Para esta visión, aprender no es copiar la realidad sino construirla o reconstruirla, es decir darle un significado propio. Lo que implica acercarse a cierto contenido teniendo como antecedentes experiencias, intereses y conocimientos previos; modificando no solo lo que ya se posee, sino interpretando lo nuevo de forma particular a fin de integrarlo y hacerlo personal. En este sentido, Frida Díaz Barriga refiere que aprendizaje es “una práctica constructiva, propositiva, intencional, activa y consciente, que incluye actividades recíprocas que implican intención-acción-reflexión” (Díaz Barriga F., 2006:17)

Al considerar al ser humano como una unidad integral, siempre en proceso de construcción y que a lo largo de su vida va acumulando experiencias y que éstas van estructurando una forma, un estilo de actuación, lo cual es causa y efecto de lo que se es; resulta necesario abordar al aprendizaje no sólo como una simple acumulación de contenidos, sino como lo refieren autores como Coll, un proceso que implica “la integración, modificación, establecimiento de relaciones y coordinación entre esquemas de conocimiento que ya poseíamos, dotados de una cierta estructura y organización que varía, en nudos y en relaciones, a cada aprendizaje que realizamos” al cual llama aprendizaje significativo (Coll, et. al 2000:16).

Para que un aprendizaje sea significativo es necesario reunir varias características, tales como que los contenidos se presenten al alumno de una

manera lógica, estén organizados, interrelacionados y jerarquizados; asimismo, se requiere establecer puentes cognitivos, es decir, conceptos e ideas generales que permitan enlazar la estructura cognitiva con el material por aprender.

Como apoyo para lograr este tipo de aprendizaje, algunos autores, proponen lo que se conoce como estrategias de aprendizaje: procedimientos flexibles, que el alumno adquiere y utiliza de manera intencional, dependiendo de los distintos dominios del conocimiento, a fin de aprender con mayor eficacia y solucionar problemas aplicando lo aprendido en diferentes contextos. (Díaz Barriga F. y Hernández Rojas. 2002:234)

Dichas estrategias pueden clasificarse dependiendo de qué tan generales o específicas son, del dominio del conocimiento al que se aplican, del tipo de aprendizaje que favorecen, de su finalidad, del tipo de técnicas particulares que conjuntan, etcétera. A continuación se muestra la clasificación que retoman los autores mencionados anteriormente:

Proceso	Tipo de estrategia	Finalidad u objetivo	Técnica o habilidad
Aprendizaje memorístico	Recirculación de la información	Repaso simple	Repetición simple y acumulativa
		Apoyo al repaso (seleccionar)	<ul style="list-style-type: none"> • Subrayar • Destacar • Copiar
Aprendizaje significativo	Elaboración	Procesamiento simple	<ul style="list-style-type: none"> • Palabra clave • Rimas • Imágenes mentales • Parafraseo
		Procesamiento complejo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de inferencias • Resumir • Analogías • Elaboración conceptual
	Organización	Clasificación de la información	Uso de categorías
		Jerarquización y organización de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Redes semánticas • Mapas conceptuales • Uso de estructuras textuales

Figura 3, tomada de F. Díaz Barriga y Hernández Rojas, siguiendo a Pozo (2002:240)

Debido a que la enseñanza no es sólo transferir conocimiento, sino la creación de posibilidades para su propia producción o construcción. El agente de enseñanza puede utilizar procedimientos o estrategias de manera reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos. Para saber qué tipo de estrategia de enseñanza³ es la indicada es necesario tener presente los siguientes aspectos (F. Díaz Barriga y Hernández Rojas. 2002:141):

³ Se analizan a detalle varias de las estrategias de enseñanza en el capítulo cinco de éste trabajo, pues fueron utilizadas al diseñar el manual.

- Las características generales de los aprendices
- El tipo de dominio del conocimiento y del contenido a enseñar
- La meta a lograr
- Vigilancia del progreso y aprendizaje de los alumnos

Para esta perspectiva se considera importante enseñar a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextualizados, desarrollar en el alumno capacidades tales como la de realizar aprendizajes significativos, la autorregulación y la autoevaluación, contribuyendo así a “promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece”. (Díaz Barriga F. y Hernández Rojas. 2002:30,365)

Desde el marco de éste enfoque es que se diseñó el material denominado “Manual del Facilitador: Capacitación y formación de los Promotores de Venta de productos y servicios de Correos de México”. Por lo que el presente informe tiene como objetivo difundir la oportunidad de inserción del pedagogo en mercado laboral en el área de capacitación y justificar su espacio como parte indispensable del equipo multidisciplinario que interviene en él.

2.2 Consideraciones pedagógicas dentro de las actividades de capacitación

Al igual que un ser vivo, toda empresa u organización, no es estático, ni mecánico, tiene cultura, estructura e ideología que le hacen funcionar, además de que tiene la capacidad de aprender. De tal manera que la educación y los procesos de enseñanza y aprendizaje no se dan sólo en las aulas de una escuela, sino en las empresas mismas, pues como seres inacabados que somos, el lugar de empleo es también un espacio educativo. Pues como refiere Gore, "...si la escuela enseña para la vida, la educación en el trabajo es una educación en la vida donde no se trata de formar para un futuro idealizado, sino para desentrañar el presente en toda su complejidad" (Gore Ernesto, 1996:17).

Al ser la educación el objeto de estudio de la pedagogía, también le compete a ella, intervenir en este proceso en las empresas. De hecho desde la década de los ochenta se empezó a abordar el estudio de la formación en la organización, detectándose la necesidad de formar a los profesionales de la educación para intervenir en dicho ámbito. (Pineda Pilar, 2002:30).

Surgiendo así para el pedagogo, un campo de acción que le permite poner en práctica sus conocimientos y contribuir con ello a la formación de habilidades, aptitudes o talentos. Pues como apunta Pineda: "...formar a un trabajador, no es otra cosa que hacer que no envejecan sus potencialidades, que su pensamiento no se atasque en la obsolescencia, que su vitalidad dinamice a la organización. Potenciar el valor personal de los miembros de la empresa." (Pineda Pilar, 2002:107).

Como profesionista, el pedagogo es "capaz de identificar, analizar y resolver problemas educativos, situándolos en su contexto social, económico, político y cultural, con fundamentos teóricos y metodológicos". (UNAM/Colegio de Pedagogía. Perfil del egresado, 2010:1). Además de diseñar, proponer y llevar a la práctica diversas estrategias y acciones que resuelvan problemas educativos.

Actualmente, la pedagogía está "cobrando una relevancia especial, principalmente por el sentido humano que aporta a esta vida que cambia a grandes velocidades". (Bernal G., 2002:27). Ya que pone acento en la totalidad del ser humano. Al

contemplar de manera integral al educando, el pedagogo lo concibe como un ser en continua formación, que es donde tiene lugar la capacitación y se refleja en las actividades que desarrolla. Además reflexiona en el hecho de que puede haber enseñanza pero no aprendizaje, por ello al diseñar las actividades de capacitación no improvisa, pues reconoce que dichas actividades implican diseño y planeación, la cual debe ser sistemática y realista.

Dentro de las actividades de capacitación, al instructor le corresponde formular los objetivos a alcanzar, seleccionar los contenidos, organizarlos y definir la manera de abordarlos, escoger los recursos didácticos a utilizar, las actividades a desarrollar durante el curso y los instrumentos de evaluación a aplicar. Es decir reconocer tres momentos pedagógicos: planeación, ejecución y evaluación.

Para lo cual el pedagogo se apoya en la didáctica⁴, cuyo objeto de estudio es la enseñanza, la interacción entre dos partes educador-educando, en donde existe la intencionalidad de formar al otro.

Entre otras cosas, la didáctica permite planificar la enseñanza, de hecho es el puente entre la teoría y la práctica educativa. Al respecto Heredia, siguiendo a Rue, comenta “La planificación implica elegir y tomar decisiones sobre aspectos curriculares, por ejemplo, los contenidos y su secuenciación [...], planificar supone optar por un determinado modelo de enseñanza-aprendizaje que contribuya al desarrollo del alumno como centro de atención”. (Heredia Manrique, 2004:118)

Uno de los objetivos de la enseñanza es posibilitar que el alumno realice las tareas del aprendizaje, provocar dinámicas y situaciones en los que se pueda dar el proceso de aprender en los alumnos. Para que esto suceda, es necesario que el facilitador de respuesta a cuestionamientos como ¿para qué el curso?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo y dónde?, ¿con qué fin?

De ahí la importancia de que la capacitación se mueva guiada por principios pedagógicos, pues sólo así se obtendrá un buen nivel de comprensión y aplicación de los contenidos, se generará un ambiente dinámico y agradable y se promoverá

⁴ Contreras Domingo refiere que “La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas”. (Contreras Domingo, 1990:19). En el caso de Litwin concibe a la didáctica “como teoría acerca de las prácticas de la enseñanza significadas en los contextos socio-históricos en que se inscriben” (Litwin Edith, 1996:94).

“la formación profesional o técnica que permita satisfacer las necesidades del avance tecnológico de la empresa y una formación moral que oriente en busca de la verdad y del bien, como un compromiso de vida”. (Bernal G., 2002:28)

2.3 Conceptos y objetivos de la capacitación

Pertenece a una sociedad que está cambiando constantemente, lo que exige que las empresas desarrollen diversas estrategias a fin de contar con personal que responda a las necesidades de su entorno. Como consecuencia de la industrialización del trabajo, han cambiado las formas de organización y los modos de producción, quedando así desfasados los conocimientos que poseía el trabajador. Lo que convierte a la capacitación en un elemento importante dentro de las organizaciones, como refieren Filella y Soler:

La necesidad de aprender continuamente y de actualizar los conocimientos se percibe como algo constante y patente entre las personas adultas, no como una forma de remediar carencias pasadas sino como un requisito de la actual sociedad de la formación. Las personas adultas son conscientes de sus necesidades educativas y de aquello que se requiere para participar de forma competente dentro del mercado laboral. (Filella y Soler, 2002: 160)

Las palabras capacitar y capacitación derivan del latín *cápere*, *captum* que se traducen recibir, dar cabida y transmiten la idea de capaz y capacidad. Para autores como Jaime Grados la capacitación es la “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”. (Grados, 2007:30).

En el caso de Reza Trosino, este autor la concibe como una “acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo o actividad laboral”. (Reza Trosino, 2000:29).

Otros autores llaman a esta acción “formación”, entendiéndola como apunta Pineda, como un “proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores. Que pretende desarrollar

competencias y capacidades de éstos –sus conocimientos, habilidades y actitudes- para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones profesionales y personales de los participantes” (Pineda Pilar, 2002:36).

En sí la capacitación es una enseñanza dirigida e intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación, que si bien, busca ayudar al sujeto a realizar su trabajo lo mejor posible, también promueve el desarrollo individual del personal y por ende el colectivo. En este sentido la UNESCO refiere:

...La educación y el desarrollo de capacidades humanas no solo permiten a los individuos agregar valor a la economía sino contribuir al patrimonio cultural, participar en la sociedad, mejorar la salud de sus familias y comunidades, preservar el medio ambiente e incrementar su propia capacidad para continuar desarrollándose y realizando aportes; generando así un círculo virtuoso de realización personal y de contribuciones... (UNESCO, 2008:6).

Al ubicar al ser humano, como el elemento más valioso de una empresa, lo idóneo es que se le prepare mediante la capacitación, pues es el medio que tienen las empresas o instituciones para contar con un personal calificado y productivo, al respecto Siliceo enumera ocho objetivos de la capacitación (Siliceo Aguilar, 2006:29-32):

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. En la medida que exista una convergencia de valores entre la empresa y sus colaboradores, podrán marchar en la misma dirección.
- Elevar la calidad del desempeño. La falta de conocimientos, habilidades y/o poco tiempo en el puesto, entre otros, pueden ser factores de desempeño deficiente, así que mediante la capacitación se puede promover su correcto ejercicio.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Ante los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales de nuestro entorno es importante que el personal esté preparado para hacerle frente a éstos.

- Resolver problemas, la capacitación promueve la asertividad, la confianza y la toma de decisiones.
- Habilitar para una promoción. La posibilidad de ascenso es una opción que permite el estar mejor capacitados.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa. Aspectos como la misión, los valores y filosofía de la empresa, la estructura organizacional, las instalaciones, integrantes del equipo, las políticas, los procesos productivos, la descripción de su puesto, sus deberes así como sus derechos, le permitirán conocer su ubicación dentro de la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades. Las nuevas tecnologías o métodos modifican la manera de hacer las cosas, por lo que se convierten en obsoletas algunas prácticas, lo que hace necesario renovar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación. Esta es una responsabilidad social de la empresa, apoyar y orientar en la selección y realización de nuevas actividades, el manejo del tiempo, la administración de su ahorro y presupuesto, así como promover una actitud que le permita al individuo adaptarse a sus nuevas circunstancias.

Además de que la capacitación, promueve las aptitudes comunicativas, permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual, alienta la cohesión de grupos y fomenta un sano ambiente de trabajo.

Capítulo 3. El aprendizaje y el Adulto

Como seres inacabados que somos, al llegar a la edad adulta, la formación del sujeto no ha concluido. Por lo que aprender es un proceso de toda la vida, desde la cuna hasta la tumba. Al respecto, Rodríguez Estrada comenta que "...una de las características felices del ser humano es que no es un elemento rígido, ya cristalizado, sino moldeable, educable, capacitable; abierto siempre al cambio" (Rodríguez Estrada, 1990:4).

Debido a que la capacitación implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, debe ser vista no solo desde la administración de recursos humanos, sino desde la óptica pedagógica, ya que confluyen en ella cuestiones educativas. Como apuntan Qian, Li y Zhou, la capacitación, no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a éstos y se acerca e identifica con el concepto de educación (Qian, Li y Zhou, 2008: 1).

3.1. Definiciones y estilos de aprendizaje

Definir el término aprendizaje no es sencillo, existen varios conceptos así como teorías que lo explican. Aprendizaje proviene del latín *aprehéndere* que se traduce aprehender, atrapar, algunos autores lo definen como:

- ✚ El proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta. (Grados, 2007:66.).
- ✚ Es un proceso por el cual el sujeto incorpora nuevos elementos a su estructura de conocimiento reorganizando los que ya posee. Aprender es siempre un proceso activo. (Gore, 1996: 23).
- ✚ Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos (Reza Trosino, 2000:17).

- ✚ Es el cambio de “pautas de conducta”, entendiendo que la conducta involucra al conjunto de la persona, en todas sus áreas (intelectual, emocional, etc.). Implica la modificación de los esquemas referenciales del individuo y la integración de nuevos esquemas que guían su comportamiento. Es un proceso dinámico, permanente, personal y de carácter social (Pineda Moctezuma, 1993: 80).

Además cada teoría de aprendizaje propone un concepto del término:

Teoría del Aprendizaje	Concepto de Aprendizaje
Conductismo	Modificación del comportamiento observable producto de la experiencia.
Teoría cognitiva	Proceso dinámico, activo e interno que ocurre cuando lo adquirido previamente apoya lo que se está aprendiendo, a la vez que se reorganizan otros contenidos similares almacenados en la memoria.
Humanismo	Proceso que modifica la percepción que los individuos tienen de la realidad, derivado de la reorganización del yo. Implica más que solo aumentar en conocimiento, involucra al individuo de manera total, pues combina lo cognoscitivo y lo afectivo. Para que ocurra es necesario un ambiente de respeto, comprensión y apoyo.
Psicoanálisis	Proceso inconsciente que genera cambios integrales en las pautas de comportamiento. Éste se genera cuando el individuo desecha estereotipos, ideas preconcebidas y se libera de temores.
Teoría Genética	Actividad indivisible conformada por los procesos de asimilación, acomodación y equilibrio que permite al individuo adaptarse a la realidad.
Teoría social-cultural	Fruto de la interacción social con otros que contribuye al desarrollo cognoscitivo del individuo. Se considera que el aprendizaje constituye la base para el desarrollo y arrastra a éste, en lugar de ir a la zaga
Teoría constructivista	Proceso de re-construcción de saberes producto de la interacción entre el ambiente y las disposiciones internas.

Figura 4, Elaborado a partir de Guzmán J. y Hernández R. (1993:125-137) y Díaz Barriga A. y Hernández R., (1998:14).

Al respecto, Tejada Fernández (2007:469) y siguiendo a Kolb y Kolb, hace precisiones respecto al aprendizaje al decir que:

- El aprendizaje se concibe como un proceso, no en términos de resultados.
- Todo aprendizaje es reaprendizaje
- El aprendizaje requiere la resolución de conflictos entre modos dialécticos opuestos de adaptación al mundo
- El aprendizaje es un proceso holístico de adaptación al mundo
- El aprendizaje es el resultado de transacciones sinérgicas entre la persona y el ambiente.
- El aprendizaje es un proceso de creación del conocimiento, que se contrapone con la idea de transmisión del conocimiento, ya que solo se transmiten ideas fijas al aprendiz.

Así que, aunque hay diferentes concepciones respecto al aprendizaje, éste se ha de considerar no solo como la integración de conocimientos sino como un proceso en donde, a partir de conocimientos previos y del contexto en que se desenvuelve el individuo, de manera activa, re-aprende o bien, le da un significado personal a algún objeto de la realidad, contenido o experiencia, la cual repercute en su persona, no tan solo de manera cognitiva, sino en su parte afectiva y psicomotriz, la cual se refleja (aunque no siempre) en su manera de actuar e interactuar con los demás.

Manifestaciones del comportamiento en donde influye el aprendizaje:

Área cognoscitiva: El aprendizaje influye en procesos intelectuales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Cuando se imparten cursos de capacitación se modifica especialmente esta área, lo que se traduce en más conocimientos.

Área afectiva: Abarca actitudes, valores y opiniones del individuo las que influyen a favor o en contra de personas, hechos y estructuras, lo cual repercute en el

desempeño laboral. En los cursos de desarrollo personal se pretende modificar esta área para generar cambios de actitud.

Área psicomotriz: Esta área comprende habilidades y destrezas (coordinación y equilibrio de los movimientos), es decir actividades físicamente observables. (Resa Trosino, 2000:20), (Grados, 2007:228-231).

Estilos de aprendizaje

Cada persona tiene diferente estilo de aprendizaje, algunos encuentran más fácil aprender en comunidad o en pequeños grupos, otros tal vez de manera individual, algunos otros haciendo cosas y experimentando (con los consecuentes fracasos) y es así por que cada estilo de aprendizaje describe las diferencias individuales basadas en las preferencias o en el empleo de diferentes estrategias para conseguir un aprendizaje.

Esta manera muy personal en la que el individuo se apropia de un contenido, depende de las particularidades y/o elecciones que vienen determinadas por su equipamiento genético, su experiencia de vida y las demandas o exigencias del ambiente actual. Tejada Fernández (2007:473) propone los siguientes estilos:

- I. Activo. Tendencia a hacer, a experimentar, a enfrentarse a nuevos desafíos. Se relaciona con experiencias concretas.
- II. Reflexivo. Tendencia a la observación y a la reflexión desde diferentes puntos de vista (observación reflexiva).
- III. Teórico. Tendencia a procurar entender lo profundo de las cosas, las razones, los conceptos, las relaciones entre sí, a enfocar los problemas por etapas lógicas buscando la racionalidad y la objetividad (conceptualización abstracta).
- IV. Pragmático. Tendencia a ensayar, a probar si tiene suerte en las tareas, a actuar rápidamente, a buscar la aplicación práctica de las ideas (experimentación activa).

Dependiendo del estilo de aprendizaje, el individuo debe elegir una estrategia, es decir qué procedimientos ha de utilizar para adquirir conocimientos en una

situación y contexto particular. Entendiendo estrategia de aprendizaje, como un proceso consciente e intencional que persigue la consecución de un objetivo de aprendizaje.

3.2 El aprendizaje desde una aproximación constructivista

Al ser el aprendizaje un proceso complejo ha generado numerosas interpretaciones y teorías de como se efectúa y aunque no es el propósito de este trabajo analizar cada una de ellas, si es importante mencionar que estas ofrecen las bases para la selección de estrategias, tácticas y técnicas de instrucción. Ya que dentro de la capacitación se debe saber cuándo, cómo y porqué se emplea alguna de ellas, dependiendo de las demandas de la tarea, el contenido y el tipo de personas a capacitar, así como en que momento utilizarla.

Para efectos del presente trabajo se ha elegido la visión constructivista ya que desde esa perspectiva fue elaborado el manual que se presenta en el capítulo 5.

Teoría constructivista

El enfoque constructivista se alimenta de diversas aportaciones, como el enfoque psicogenético piagetiano, la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría ausubeliana de la asimilación y el aprendizaje significativo, así como de la psicología sociocultural vigotskiana⁵. Tal vez por eso Coll considera que "... la concepción constructivista no es en sentido estricto una teoría, sino más bien un marco explicativo que partiendo de la consideración social y socializadora de la educación escolar, integra aportaciones diversas cuyo denominador común lo constituye un acuerdo en torno a los principios constructivistas", el cual permite diagnosticar, establecer juicios y tomar decisiones fundamentales sobre la enseñanza (Coll, et. al. 2000:8).

⁵ Así que no puede hablarse de un solo constructivismo, sino de varios tipos: el constructivismo psicogenético piagetiano, el constructivismo cognitivo, el constructivismo social o sociocultural y el constructivismo radical.

En términos generales se puede decir que el constructivismo postula la existencia y prevalencia de procesos activos en la construcción del conocimiento, en la que el sujeto mediante su labor constructiva rebasa lo que ofrece su entorno. Para Carretero el constructivismo "...no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores..." (citado en Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:14). Pero el hecho de que se señale como una construcción personal, no implica, como apunta Hernández Rojas, "...que sea realizado en solitario, porque puede hacerlo en conjunción con otros, aunque la construcción, al final, tenga siempre un matiz propio como consecuencia de sus características personales." (Hernández Rojas, 2006:14-15).

Díaz Barriga y Hernández Rojas (1998:17) enumeran los principios del aprendizaje constructivista:

- El aprendizaje es un proceso constructivo interno, autoestructurante.
- El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo
- El punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos previos
- El aprendizaje es un proceso de re-construcción de saberes culturales
- El aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros
- El aprendizaje implica un proceso de reorganización interna de esquemas
- El aprendizaje se produce cuando entra en conflicto lo que el alumno ya sabe con lo que debería saber.

Desde esta perspectiva, el conocimiento no es una copia de la realidad sino como refiere Pérez Gómez "...es una elaboración subjetiva que desemboca en la adquisición de representaciones organizadas de lo real y en la formación de instrumentos formales de conocimiento..." (Pérez Gómez, 1999:44). Siendo así el conocimiento, una construcción que el ser humano realiza con los esquemas⁶ que

⁶ Coll define un esquema de conocimiento como (la representación que posee una persona en un momento determinado de su historia sobre una parcela de la realidad) (Citado en Coll C. et. al., 2000:52).

ya posee. En donde el individuo selecciona, organiza y transforma la información que recibe de diversas fuentes. Al respecto Díaz Barriga y Hernández Rojas refieren que “aprender un contenido quiere decir que el alumno le atribuye un significado, construye una representación mental a través de imágenes o proposiciones verbales, o bien elabora una especie de teoría o modelo mental como marco explicativo de dicho conocimiento”. (Díaz Barriga y Hernández Rojas, 1998:17).

Desde este enfoque, el ser humano deja de ser visto como un receptáculo pasivo, donde se depositan respuestas o hábitos que se refuerzan con premios o castigos, rebasando así al ente meramente reactivo, pues el conocimiento adquirido depende en gran manera del sujeto y del contexto en donde se genera.

Ahora bien, esta construcción no se lleva a cabo partiendo de la nada, ni siquiera en los momentos iniciales de la escolaridad. El origen de estas representaciones es muy variado, la familia, amigos, la lectura, el cine, la tv, el medio escolar y su propia experiencia, así que al iniciar el aprendizaje de un nuevo contenido los esquemas de conocimiento tienen un cierto grado de organización, relación y coherencia entre ellos. De tal manera que, aunque los alumnos no tienen un conocimiento global y general de la realidad, sino tan solo unos cuantos esquemas de conocimiento, gracias al contexto en que se desarrollan, de su experiencia y de la información que van recibiendo pueden aumentar sus esquemas, es decir, sus representaciones sobre aspectos de la realidad. Así es que el alumno construye personalmente un significado, o lo reconstruye, partiendo de lo que ha construido previamente. Al respecto Coll menciona:

...aprendemos cuando somos capaces de elaborar una representación personal sobre un objeto de la realidad o contenido que pretendemos aprender. Esa elaboración implica aproximarse a dicho objeto o contenido con la finalidad de aprehenderlo; no se trata de una aproximación vacía, desde la nada sino desde las experiencias, intereses y conocimientos previos que presumiblemente pueden dar cuenta de la novedad. (Coll, et. al. 2000:16-17).

En donde no solo transformamos lo que ya poseíamos, sino que interpretamos lo nuevo de forma peculiar pudiendo así integrarlo y hacerlo nuestro. Así que

aprender implica atribuir un sentido y construir los significados involucrados en dicho contenido. Así que, es la persona globalmente entendida la que aprende, y ese aprendizaje repercute también globalmente en la persona, en lo que sabe y en su forma de verse y de relacionarse con los demás.

Este enfoque considera que la finalidad de la educación es promover el crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura dentro del grupo al que pertenece. Por lo que se debe favorecer el logro del aprendizaje significativo, la memorización comprensiva de los contenidos y la funcionalidad de lo aprendido. Enseñando al alumno a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextualizados. (Díaz Barriga y Hernández Rojas, 1998:15-16).

Al ser el alumno el responsable último de su propio proceso de aprendizaje, tiene un papel activo, pues es él quien construye y re-construye los saberes al manipular, explorar, descubrir o inventar. Pero aunque es él quien construye aprendizajes, la ayuda que recibe de su profesor es muy importante, pues éste se convierte en guía y mediador entre el alumno y la cultura, la orientación que ofrece y la autonomía que permite es la que hace posible la construcción de significados por parte del alumno. Al respecto Coll apunta que:

...la concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza parte del hecho obvio de que la escuela hace accesible a sus alumnos aspectos de la cultura que son fundamentales para su desarrollo personal y no solo en el ámbito cognitivo; la educación es motor para el desarrollo globalmente entendido, lo que supone incluir también las capacidades de equilibrio personal, de inserción social, de relación interpersonal y motrices... (Coll, et. al. 2000:15).

Por último, Hernández Rojas considera importante aclarar que el constructivismo:

...no debe confundirse con el simple activismo. Construir no es simplemente hacer, se puede realizar una importante actividad constructiva aunque en apariencia se esté haciendo poco en el plano de la actividad manifiesta (conductual) y también puede realizarse escasa construcción del conocimiento aun cuando se realicen muchas actividades abiertas o públicas. (Hernández Rojas, 2006:16).

Puntualizando así, que la actividad constructiva del sujeto dependerá de la riqueza e involucración cognitiva y del contexto, especialmente el interpersonal y cultural en donde ocurra.

3.3 Características del adulto que aprende

Cada persona tiene un conjunto de necesidades particulares, por lo que las experiencias de aprendizaje que busca corresponden a sus intereses dominantes, expectativas profesionales, económicas y sociales. Al respecto, Grados enumera los principales motivos que tienen los adultos para aprender:

Obtener información sobre el trabajo, ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre, encontrarse con gente nueva e interesante, ser más capaz en el desempeño de su trabajo, salir de la rutina, mejorar sus aptitudes y habilidades, desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales, aumentar sus ingresos, lograr promociones, aumentar sus conocimientos generales. (Grados, 2007:64)

Durante la edad adulta, el ser humano tiene la capacidad de procrear, realizar trabajo productivo y remunerado, asumir responsabilidades inherentes de la vida social, emitir juicios, tener sus propias convicciones, analizar las metas y objetivos alcanzados y no logrados, está más orientado a la espiritualidad, a las relaciones sociales y a la búsqueda de un envejecimiento satisfactorio. Pero también, experimenta ansiedad derivada de pensamientos de pérdida de autonomía y muerte. Por lo que tiene ciertas actitudes frente al aprendizaje, tales como:

- ❖ La resistencia, pues se ve la novedad como una amenaza, por eso es importante demostrarle los beneficios del cambio.
- ❖ Impaciencia, debido a que necesita más tiempo del previsto para aprender, suele desesperarse.
- ❖ Miedo a la frustración y al ridículo, por ello muchas veces se abstienen de intervenir.

- ❖ Interés, el adulto va por propia iniciativa a un centro educativo, pero debe tener claro el fin y la utilidad de ello, de otra manera si no llena sus expectativas lo abandona.
- ❖ Curiosidad limitada, él recurre a la formación en la medida que ésta responda a una necesidad, por ello debe saber la relación entre las actividades que realiza y el objetivo.
- ❖ Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, asumiendo la responsabilidad de su elección.
- ❖ Puede pensar en términos abstractos, empleando razonamientos deductivos e inductivos, así como hipótesis.
- ❖ Ha acumulado muchas experiencias como fuente de aprendizaje.
- ❖ Busca la aplicación de lo que aprende.
- ❖ No le agrada ser tratado como niño
- ❖ Se centra en la resolución de problemas.
- ❖ Debe sentir cómo sus nuevas adquisiciones se integran a sus conocimientos previos.
- ❖ Debe conocer las consecuencias prácticas de dicho conocimiento.
- ❖ Tiene urgencia de aprender, siente que sufre escasez de tiempo y no le agradan las situaciones que retrasan el aprendizaje. (Grados, 2007:65-66), (Fernández, 2001:2-4), (Romans M. y Viladot G.1998:100-114), (El adulto y su formación continua s.f.:15-16)

Aunado a esto, Tejeda Fernández, menciona algunas barreras que pueden obstaculizar la incorporación de nuevos aprendizajes, éstas pueden ser:

- ❖ La crítica. Se relaciona con la imagen negativa que otros pudieran tener de él.
- ❖ El saber aprender. Muchos adultos tienen la sensación de que su manera de aprender no ha sido la correcta, por ello es necesario reafirmar la idea de que pueden aprender de otra manera, como por ejemplo a partir de la experiencia profesional o ir hacia el descubrimiento del nuevo aprendizaje.
- ❖ Aprendizaje descontextualizado. Muchos recuerdan sus años escolares en donde aprendían datos que no tenían conexión con la realidad, por ello la

formación debe centrarse en las experiencias del adulto, en situaciones concretas, centrado más sobre las personas que sobre los contenidos, procurando adaptarlas a sus características.(Tejeda Fernández, et.al 2007:477-478)

Así es que la contraparte del aprendizaje, la acción de enseñar, implica un proceso dialéctico que está condicionado por la situación en que se encuentra el adulto, como:

- a. El estado de desarrollo, la madurez para encarar nuevos aprendizajes
- b. Las capacidades y aptitudes individuales, determinadas por las diferencias individuales.
- c. Los ritmos individuales de aprendizaje.

Por ello es importante tomar en cuenta las experiencias y los conocimientos que ya posee el adulto, pues éstos influyen en su proceso formativo o interfieren en él, razón por la cual, el bagaje con el que llega un adulto se ha de considerar en la planificación de acciones formativas.

Durante la etapa adulta adquiere relevancia la utilidad de la formación, la experiencia personal, el proyecto profesional, las aplicaciones concretas de la formación y las posibilidades de implicarse en ella. Y aunque en esta etapa algunas capacidades, especialmente las motrices, pudieran menguar, otras como la comprensión, o el vocabulario incluso, pueden aumentar y contrario a lo que muchas veces se piensa, las personas mayores pueden aprender con éxito diversas habilidades, aunque para lograrlo deben dedicar más tiempo (Romans M. y Viladot G.1998:83). Para ello, los adultos poseen recursos o mecanismos de compensación que permiten aminorar los efectos del posible declive de capacidades, tales como:

- ❖ Amplitud del saber. La decadencia de las capacidades intelectuales son menores en las personas con mayor nivel de inteligencia y educación.

- ❖ Amplitud de la experiencia. Más experiencia y diversidad de ella se asocia con un mayor grado de flexibilidad intelectual y mejor capacidad de adaptación a situaciones nuevas.
- ❖ Métodos pedagógicos adaptados. Las pérdidas o posibles deterioros intelectuales pueden compensarse con métodos y estrategias adaptadas a las características individuales de las personas adultas.
- ❖ La ejercitación. Las capacidades que se han utilizado continuamente tienden a mantenerse y a desarrollarse; las que no se ejercitan se pierden progresivamente.

Así es que el adulto, necesita, debe adquirir y renovar conocimientos para no marginarse del progreso o evitar la rutina. Y aunque la capacitación no lo abarca por completo, si es importante para su desempeño.

Capítulo 4 Los manuales como recurso didáctico dentro de la capacitación

El manual es una herramienta didáctica, que permite una forma de comunicación asincrónica. Su historia como recurso didáctico es relativamente reciente, fue durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial que se empezaron a utilizar; las características de esta época llevaron a la necesidad de contar con personal capacitado, dando lugar al desarrollo de manuales detallados. Aunque en un principio adolecían de defectos técnicos, con el paso de los años se fueron mejorando, llegando a ser más técnicos, claros, concisos y prácticos (al punto de ir avanzando hacia el e-learning virtual), comenzándose a aplicar a diversas funciones operacionales de la empresa.

4.1 Definición, objetivos y clasificación de los manuales

El diccionario de uso del español de María Moliner (1998) define manual como “tratado breve de alguna materia, breviario, compendio”. Es un documento en el que se recopilan conocimientos y experiencias sobre algún tema. A este respecto, Rodríguez Valencia, precisa:

Manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad [...], ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas. (Rodríguez Valencia, 2002:55)

Al compilar lo más esencial e importante de cierto tema, los manuales se convierten en una de las mejores herramientas administrativas, pues permiten documentar el bagaje cultural de cualquier organización, así como comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos, además de ser una ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera, cuándo y cómo espera lograrlo.

Debido a que es fácil olvidar la palabra hablada, como refiere Stoneall, “poner algo por escrito permite el aprendizaje visual y es lo bastante permanente para fungir

como referencia” (Stoneall, 1996:96). Por lo que dentro de la capacitación resulta un excelente recurso didáctico, pues guía a los participantes durante los cursos, los orienta en el tema, concreta ideas, precisa funciones, expone la mejor forma de llevar a cabo de una actividad y permite dar seguimiento al aprendizaje.

Objetivos de los manuales

Dependiendo el tipo y el grado de detalle, los manuales permiten cumplir los siguientes objetivos (Franklin, 1997:8):

- ◆ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ◆ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ◆ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ◆ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ◆ Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios con los que interactúa la organización.
- ◆ Facilitar la integración del personal de nuevo ingreso a su puesto y a las distintas funciones operacionales.

Clasificación de los manuales

Hoy día las organizaciones han adoptado el uso de manuales como medio para satisfacer distintas necesidades. Y dependiendo del propósito que deseen lograr se clasifican por:

CLASIFICACIÓN DE MANUALES		
Por su contenido	Por su función específica	Por su ámbito de aplicación
<p>En este apartado se incluyen manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Historia del organismo ◆ Organización ◆ Políticas ◆ Procedimientos ◆ Adiestramiento o instructivo ◆ Técnicos ◆ Contenido múltiple 	<p>En este grupo se incluyen aquellos que rigen una determinada función operacional, como manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Producción ◆ Compras ◆ Ventas ◆ Finanzas ◆ Contabilidad ◆ Crédito y cobranzas 	<p>Pudiendo ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Generales, los cuales incluyen al organismo en su conjunto (organización, procedimientos, etc.) ◆ Específicos, contienen información de una unidad orgánica (reclutamiento y selección, auditoría interna, etc.)

Figura 5, elaborado a partir de Rodríguez Valencia, 2002.

4.2 Características, ventajas y limitaciones de los manuales

Los manuales al servir "...como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización [...], así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas" (Franklin, 1997:8), deben reunir ciertas características como:

- Ser breves, claros y sencillos.
- Reunir lo más importante de un tema o materia.

- Describir el procedimiento para instalar un sistema.
- Ser de fácil lectura, pero si utilizara un lenguaje técnico por requerirlo así su propósito, incluirá un glosario que permitirá al lector conocer el significado de las palabras técnicas usadas en el texto.
- Incluir diagramas, figuras y cuadros, entre otros elementos ilustrativos, como ayudas visuales.
- Fungir como material orientador o auxiliar didáctico en el trabajo práctico.
- La estructura del texto la conforman títulos y subtítulos lo que permite la identificación rápida de temas, incluso puede leerse por partes sin que esto afecte la comprensión total del escrito.
- Generalmente no tiene conclusiones finales, éstas se dan en cada apartado en que está dividido el texto.
- Proporcionar orientación necesaria para ejercer acciones específicas.
- Al mantenerse actualizados por medio de revisiones periódicas, son un elemento cuyo contenido se enriquece con el transcurso del tiempo. (Fernández Rojas,2007: 66-68)

Ventajas y Limitaciones de los manuales

Aunque los manuales son una importante herramienta pedagógica y presentan varias ventajas, también tienen limitaciones, aspecto que se debe tomar en cuenta antes de elaborarlos (Rodríguez Valencia, 2002:58). A continuación se enlistan:

Ventajas de los manuales

- ◆ Presentan una visión de conjunto.
- ◆ Reúnen las políticas, objetivos, funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.
- ◆ Permiten informar, entrenar y capacitar al personal de nuevo ingreso.
- ◆ Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución.
- ◆ Son documentos cuyo contenido se enriquece con el transcurso del tiempo.

- ◆ La gestión administrativa y la toma de decisiones están sujetas a normas establecidas.
- ◆ Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir.
- ◆ Economizan tiempo y esfuerzo al brindar soluciones a situaciones que se presentan continuamente.
- ◆ Proporcionan información confiable sobre el trabajo a efectuar.
- ◆ Permiten a cada miembro de la organización conocer su posición dentro de la misma.
- ◆ Al establecer procedimientos uniformes y metódicos, es una guía en la ejecución correcta de las actividades.

Limitaciones de los manuales

- ◆ Su diseño y redacción implican un costo, que indudablemente debe afrontarse.
- ◆ Si se exagera en la síntesis puede haber lagunas y si se abunda en detalles pierde claridad y sencillez.
- ◆ Carece de utilidad si la organización es demasiado pequeña y por lo tanto la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.
- ◆ Su deficiente elaboración puede entorpecer, en vez de mejorar el desarrollo de las operaciones.
- ◆ Se limita a los aspectos formales de la organización omitiendo los aspectos informales que existen dentro de ella.
- ◆ Requieren de revisiones periódicas a fin de mantenerlos actualizados, de lo contrario se vuelven obsoletos.

4.3 El proceso de elaboración de manuales

Aunque no existe un modelo establecido para la elaboración de manuales, Rodríguez Valencia (2002: 70-77) propone el siguiente:

Recopilación de la información. A fin de reunir la información se puede recurrir a la investigación documental, observación, cuestionario y entrevistas.

- ✓ Investigación documental, se puede acudir a diversas fuentes como lecturas, archivos, reportes, instructivos, leyes, etc.
- ✓ Observación, mirar con atención a las personas para saber cómo realizan actividades específicas, anotando la secuencia de sus acciones, lo cual complementa, confronta y verifica la información obtenida en la investigación documental.
- ✓ Cuestionario, esta técnica es especialmente útil cuando hay que recabar información específica de un gran número de personas ya que tiene por objeto describir hechos y opiniones así como datos objetivos y cuantitativos.
- ✓ Entrevista, mediante ella se pueden descubrir aspectos ocultos dentro del trabajo así como verificar inferencias y observaciones, mediante la viva narración de las personas.

Procesamiento de la información. Después de obtener la información es necesario organizarla mediante un esquema de trabajo. La información recabada debe ser analizada y depurada para facilitar su manejo y acomodo, de tal manera que responda a los objetivos y finalidad establecidos.

Redacción. Una vez definido el tema a tratar y los objetivos, el material debe ser escrito siempre tomando en cuenta al tipo de personas al que va dirigido, para lo que es necesario preguntarse ¿Qué edad tienen? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuánto tiempo tienen en la organización y en los respectivos departamentos? ¿Con qué antecedentes y experiencia profesional cuentan? ¿Son hombres, mujeres o un grupo mixto? ¿Qué necesidades, miedos o esperanzas tienen respecto a este programa de capacitación? ¿A qué otros programas de capacitación han asistido? El conocer la respuesta a estas preguntas permitirá definir qué tipo de lenguaje se utilizará, así como desde qué perspectiva y profundidad se abordará el tema.

Se debe emplear un lenguaje y estilo que permita comunicarse de una forma eficaz con los participantes, el tipo de lenguaje que mejor funciona es el directo, conciso y breve.

Elaboración de gráficos. Los organizadores gráficos (mapa conceptual, mapa mental, red semántica, cuadro comparativo, cuadro CQA <Lo que sé, lo que

quiero saber, lo que prendí> y cuadro sinóptico) son de mucho apoyo, ya que como ayudas visuales permiten al participante acercarse a los contenidos y ver su relación interna, mostrar las ideas claves y sus categorías, captar la atención del participante, así como activar conocimiento previo ayudando a aterrizar y organizar ideas y conceptos.

Formato y composición. Una vez reunida y organizada la información es necesario determinar el formato con el que se presentará el manual, siempre procurando que sea de fácil lectura, consulta, estudio y conservación. Es importante recordar que dependiendo de la apariencia y el orden que se logre, inspirará confianza e invitará a su lectura.

Revisión y aprobación. Al terminar el manual es importante una rigurosa revisión final, a fin de verificar la veracidad de la información presentada, confirmando que los datos contenidos son completos y reales y que carecen de contradicciones y lagunas.

4.4 Requerimientos oficiales de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para el diseño de manuales

El 2 de Agosto de 1995 se instaló el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales⁷ (CONOCER), este organismo crea comités integrados por empresarios, institutos y actores industriales los cuales elaboran las Normas Técnicas de Competencia laboral (NTCL). Las NTCL son la base para evaluar a una persona y determinar si es competente en el desempeño de una función productiva. Por lo cual es un referente para elaborar programas y materiales de capacitación.

De acuerdo con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR, 2010:3) la NTCL expresa:

- Lo que la persona debe ser capaz de hacer (qué).
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho (cómo).

⁷ El CONOCER es un Fideicomiso Público paraestatal, cuyas actividades se centran en proyectar, organizar y promover en todo el país, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral.

- Bajo qué condiciones la persona debe mostrar su aptitud (contexto).

En la actualidad existen 631 normas, referentes a funciones laborales que las personas realizan en los diversos sectores del mercado de trabajo, como lo son: turismo, óptica, servicios de asistencia, salud, transporte, comercio, consultoría, agropecuario, forestal, seguridad pública y privada, recursos humanos, servicios domésticos, servicios comunales y sociales, construcción y vivienda, y eléctrico (CONOCER, 2008:15).

La Guía técnica para el desarrollo de la NTCL (2009) afirma que una NTCL refleja:

1. Los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
2. La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
3. La aptitud para resolver problemas asociados a la función laboral, responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, así como para enfrentar situaciones contingentes.
4. La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
5. La actitud para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.

La NTCL se integra de tres apartados:

- ◆ Información general: Expresa la información cualitativa que da contexto a la descripción del estándar de la competencia laboral.
- ◆ Perfil de la NTCL: Es la representación gráfica de la manera en que se organizan las funciones elementales que integran la o las funciones laborales referidas por la NTCL.
- ◆ Estándares de la competencia laboral: Indica el qué y el cómo esperados del desempeño y se describe por medio del desarrollo de los componentes de cada uno de los elementos de competencia.

Nivel de competencia

El nivel de competencia es un indicador de las características de la función laboral la cual resulta de combinar factores como:

- I. El grado de variedad del trabajo asignado.

- II. Autonomía con que se realiza el trabajo y la responsabilidad sobre el trabajo de otros.
- III. La dificultad que implica el trabajo asignado

En la NTCL se reconocen 5 niveles de competencia, de manera ascendente describen situaciones de trabajo que caracterizan distintos tipos de ejecución y combinación de los factores antes mencionados (Anexo 1).

La NTCL NUGCH002.01 Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico, publicada el 24 de octubre de 2007, es la que sirve de referencia para la elaboración del manual presentado.

El propósito de esta norma es ser una guía para la evaluación y certificación de las personas que diseñan cursos de capacitación presenciales basados en necesidades del cliente, sus instrumentos de evaluación, así como el material didáctico correspondiente. Requiere el nivel tres de competencia:

- Actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.
- Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.
- Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

4.4.1 Estructura de manuales bajo la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

Dentro de la capacitación los manuales sirven de guía a los participantes, los orientan en el tema y sirven de referencia tanto dentro como fuera de este contexto. Conforme a la NTCL los manuales deben contar con los siguientes elementos:

Portada. Contiene el nombre y logotipo de la organización, el título del manual y fecha.

Página legal. Se menciona al autor del documento y las condiciones generales de uso.

Índice. Enlista los temas y subtemas abordados, así como la página en que se encuentran.

Introducción. Describe de manera general la estructura del manual, explica el propósito o razón de él, su importancia y los beneficios que reportará al participante. Stoneall aconseja incluir en este apartado un *gancho intelectual*, pues "ayuda a los participantes a hacer la transición del trabajo, del hogar o cualquier actividad en la que se encontraban antes de que comenzara la actividad de capacitación [...], actúa como un dedo que señala, que incita a desear aprender más". (Stoneall, 1996:52). Este gancho puede ser una estadística, una anécdota o una pregunta que haga pensar y capte la atención del público.

Objetivo general y por unidad.

Objetivo se define como finalidad de una acción, dentro de la capacitación los objetivos de aprendizaje definen las metas, lo que se espera que el participante sea capaz de hacer cuando ha transitado por un proceso de enseñanza-aprendizaje. En el caso de los objetivos de capacitación, éstos provienen directamente del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Los objetivos son descripciones del resultado esperado de la formación, no de los procesos o contenidos a utilizar para alcanzarlo, éstos orientan la investigación, el análisis y el procedimiento a seguir.

Mager (1997:19) aborda la utilidad de los objetivos, pues proporcionan:

- Una base sólida para la selección de procedimientos y contenidos de la formación.
- Espacio para la creatividad e iniciativa del formador.
- Resultados de formación evaluables.
- Instrumentos de orientación para el trabajo de los participantes.
- Una base para alcanzar una formación eficiente.

Al ser los objetivos de aprendizaje guías orientadoras del proceso, es necesario definirlos y redactarlos claramente, por que de otra manera no será factible seleccionar o diseñar materiales, contenido y métodos apropiados. Si no se sabe a dónde se va, es difícil escoger los medios para llegar.

Un objetivo bien redactado describirá la acción deseada de los participantes con claridad suficiente para evitar malentendidos. Pero además de ser conductuales y

observables son también medibles, su buena redacción permitirá dirigir el avance del programa de capacitación. (Smith B. y Delahaye B. 1990:87-90).

Los objetivos de aprendizaje deben poseer como cualidades:

- ◆ **Pertinencia**, es decir estar relacionado con los demás objetivos y contribuir a alcanzar el objetivo general.
- ◆ **Lógica**. No contener contradicciones internas.
- ◆ **Precisión**. Utilizar un lenguaje que no se preste a ambigüedades, más bien debe ser exacto y específico.
- ◆ **Ser realizable o alcanzable**. Es necesario asegurarse de que lo que se fije como meta pueda efectivamente hacerse.
- ◆ **Medible**. Esta cualidad facilitará la elección o la construcción de un método de evaluación válido.

Un objetivo de aprendizaje debe responder las siguientes preguntas: ¿qué quiero que sean capaces de hacer los participantes? ¿Cuáles son las principales condiciones o limitaciones con que deben realizarlo? y ¿Cuál es el nivel de rendimiento considerado satisfactorio? (Mager, 1997:136).

Por lo tanto deben incluir tres componentes:

- Un enunciado de la conducta terminal, es decir la *acción*, describe lo que el participante debe ser capaz de hacer.
- Las *condiciones* bajo las cuales se espera que sea ejecutada la acción. Es decir, enunciar con qué se cuenta y bajo qué limitaciones se espera que se realice la tarea.
- El nivel de ejecución que se espera logre el capacitando, es decir el *criterio*, rendimiento o nivel de competencia que se debe alcanzar o superar. Los criterios pueden ser de velocidad (tiempo límite), exactitud y/o calidad.

Ejemplo: Utilizando el cubreteclado los participantes mecanografiarán un párrafo de cinco renglones en dos minutos y con un máximo de 3 errores.

Los objetivos representan la formulación, más o menos concreta de un propósito, por lo que existen diferentes niveles de especificación y derivación, tales como (Tejada Fernández et al; 2007:223-224):

Objetivos Generales: Son intenciones educativas muy amplias y abarcan el propósito de todo el programa de capacitación de una organización. Señalan a la vez el término y el objeto de la tarea a realizar y permiten adaptaciones específicas. Como características tienen:

- Son amplios, descriptivos e integrales.
- Son mediatos, porque son posibles de alcanzar por la acción complementaria de aprendizajes adquiridos, desarrollados y perfeccionados a través de diferentes acciones.
- Son ideales, ya que pueden o no llegar a alcanzarse
- Son dinámicos, porque cambian con el tiempo a medida que varían los problemas, las tendencias, situaciones, necesidades o intereses.
- Son flexibles, porque su grado de generalidad permite que se tengan en cuenta las diferencias individuales.

Objetivos Específicos: Se restringen a aspectos muy concretos y precisos, dan sentido y lógica a los programas en su desarrollo. La integración de varios objetivos específicos tiene como objeto el logro del objetivo general. Suelen hacer referencia a:

- La utilización de técnicas de aprendizaje, estudio o trabajo.
- La asimilación de hábitos, actitudes y conductas.
- La adquisición de conocimientos, destrezas, automatismos, actitudes, etc.
- El desarrollo de capacidades.

Dependiendo del área y del nivel de complejidad de conocimientos que se pretendan desarrollar, pueden ser de tipo cognoscitivo, afectivo o psicomotriz. A los cuales se denomina **Objetivos Operativos**, éstos se expresan por patrones de conducta observables y evaluables. Se caracterizan por que:

- Han de describir la conducta desarrollar por el alumno.
- Deben describir lo que debe conseguir un alumno después de desarrollar una serie de actividades.
- Han de contener de modo concreto tanto la acción a realizar como el resultado.

- Han de apuntar a conductas observables y dejar constancia de las condiciones en que esa conducta debe manifestarse.

Los objetivos cognoscitivos, son aquellos en que el conocimiento se desarrolla en esferas relacionadas con el aspecto intelectual o mental del capacitando, por ejemplo, aprender conceptos, leyes, fechas, hechos o datos.

Objetivos afectivos cuando el aprendizaje esta relacionado con las emociones, los sentimientos o las actitudes.

Objetivos psicomotrices, son aquellos cuyo aprendizaje implica habilidades manuales, de coordinación o donde se ponga en acción la destreza, como en el manejo de equipos o de instrumentos.

Autores como Bloom, han desarrollado taxonomías⁸ que clasifican los objetivos según la clase de actividades intelectuales que tendría que llevar a cabo el alumno para lograr el objetivo. Al respecto Roger comenta, que si bien las taxonomías pueden ser útiles para recordar la gama de objetivos, seleccionar las palabras para describir sus intenciones o los tipos de exámenes apropiados para evaluar, ajustar los objetivos a un sistema de clasificación en vez de a una necesidad, es desaprovechar la capacidad de razonamiento. Aconseja “Si ha derivado sus objetivos a partir de una necesidad real y ha descrito lo que quiere que los participantes sean capaces de hacer ¿Por qué cambiar los objetivos simplemente para que se ajusten a una taxonomía?” (Roger, 1997:150).

Más recientemente, el investigador educativo Robert Marzano ha propuesto lo que él llama *Una nueva taxonomía de objetivos educativos* (anexo 2), a fin de ayudar a los docentes a mejorar el pensamiento de sus estudiantes. Éste modelo incorpora un amplio rango de factores relacionados con el modo en que piensan los estudiantes, a la vez que provee una teoría más fundamentada en la investigación. Su taxonomía está constituida por el dominio del conocimiento y tres sistemas: el sistema de conciencia del ser, el sistema de metacognición y el sistema de

⁸ En educación las taxonomías “hacen referencia a la ordenación sistemática y jerárquica de los distintos mecanismos generadores de aprendizaje de los niveles de desarrollo en un dominio o campo determinado. Son un recurso teórico y técnico fundamental para distinguir y proporcionar una descripción clara y ordenada de la enseñanza que impartimos, favoreciendo la racionalización, sistematización y evaluación de la acción educativa” (Tejada Fernández et al; 2007, p. 229).

cognición (“Diseño de proyectos efectivos: esquemas de destrezas del pensamiento. La nueva taxonomía de Marzano”, s.f.:1)

- a) El Sistema de Conciencia del Ser, determina el grado de motivación al nuevo aprendizaje.
- b) El Sistema de Metacognición, elabora el plan de acción, fija las metas y está al tanto de qué tan bien se están alcanzando.
- c) El Sistema de Cognición, procesa toda la información necesaria.
- d) El Dominio del Conocimiento, provee el contenido necesario

Desarrollo de temas y subtemas

El contenido de los temas y subtemas debe corresponder con los objetivos de aprendizaje y ser congruente con lo señalado en la guía de instrucción, respetando la secuencia mencionada en la introducción, lo cual dará unidad a la exposición.

El desarrollo lógico de la información implica organizar la información de manera que se entienda cómo las ideas se relacionan unas con otras y con el objetivo que se pretende alcanzar. Cada tema debe preparar al participante para la información que sigue y contribuir a la visión general del asunto.

Al pasar de un punto a otro hay que procurar no hacerlo de una manera abrupta ya que el lector puede perder el hilo argumental, para hilvanar bien las ideas, es necesario tender un puente de una a otra mediante una frase que muestre la relación entre ellas, como expresiones de transición para vincular un nuevo concepto con el precedente. En el caso de las ideas secundarias éstas deben explicar, probar o desarrollar la idea principal.

Dentro del desarrollo del material es necesario redactar definiciones claras y minuciosas, por lo que hay que hacerlo en dos o tres oraciones breves, Stoneall recomienda incluir en ella “los criterios o parámetros de desempeño; eso permitirá a los alumnos evaluar la comprensión e implantación de los conceptos o habilidades” (Stoneall, 1996:58). Es decir, hay que describir el funcionamiento de las cosas, determinar lo que es la habilidad o idea, porqué es importante y cómo funciona.

Al organizar los contenidos es importante tomar en cuenta (Tejada Fernández et al; 2007: 242):

- Perspectiva integradora, potenciando la visión de conjunto
- Dosificar la dificultad, tanto cualitativa como cuantitativa, algo muy difícil desanima, lo contrario aburre.
- Graduar los contenidos, ir de lo más simple a lo más complejo y desde lo más conocido para el alumno hasta lo más ignorado.
- Complementar los aspectos teóricos con los prácticos.

También es importante hacer uso de ciertos recursos literarios, pues éstos crean imágenes mentales de lo que se está hablando; relacionando así lo desconocido con lo conocido. Pudiéndose emplear:

Analogías, comparar una cosa con otra, lo cual hace posible recordar las cosas con más facilidad pues se relaciona con algo familiar. Las metáforas y símiles se encuentran dentro de este apartado, un símil usa la palabra *como* para hacer la comparación; ejemplo: Una computadora es como una máquina de escribir, gran parte del teclado es igual.

La metáfora pone de manifiesto cierta semejanza entre dos elementos distintos, pero con más fuerza que la comparación. Consiste en hablar de una cosa como si fuera otra, atribuyendo la característica de la segunda. Por ejemplo con relación al daño que puede causar el habla irreflexiva, se puede decir que “La lengua es un fuego” (Santiago 3:6 Trad. del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras). De manera general una metáfora bien escogida necesita poca o ninguna explicación y su brevedad la hace aún más eficaz.

Otra manera de ayudar a los participantes del curso es el uso de ejemplos, pues proporcionan un modelo mental para la acción, pudiendo ser historias ficticias o de la vida real. En ocasiones es mejor no emplear ejemplos relacionados con el trabajo pues alguien podría sentirse aludido, si se ha de capacitar a cajeros de un banco en el servicio al cliente, podría ser sustituido por vendedores de zapatos como ejemplo. Hay que recalcar que las ideas importantes se deberán ilustrar con un ejemplo, pues cuando están bien pensadas combinan el atractivo intelectual

con el impacto emocional. El resultado es que se trasmite el mensaje con una fuerza que pocas veces se alcanza con la simple exposición de los hechos. (Beneficiéase de la Escuela del Ministerio Teocrático, 2001).

Otra aspecto dentro del desarrollo que merece atención, son las actividades de aprendizaje, que tienen como finalidad reforzar de manera inmediata lo aprendido, por lo que las instrucciones juegan un papel importante, éstas deberán ser lo más específicas y detalladas posible. Se deberán escribir instrucciones para cualquier discusión en grupo, casos de estudio, juegos o dramatizaciones que se lleven a cabo durante la sesión de capacitación. De ser necesario, detallándose aspectos como el tiempo con que se cuenta para realizar el ejercicio. Éstas se deben redactar en forma imperativa o de comando, que es la forma más sencilla y directa para dirigir a alguien a la acción.

Resumen

Resumir implica reducir a términos breves y precisos, así como repetir abreviadamente lo esencial de un asunto o materia. Aspecto que es recomendable incluir en el manual al término de un capítulo. En él se deberá repetir los puntos principales del apartado.

Bibliografía

Es el listado del total de las obras consultadas que garantizan la seriedad del autor y abundan sobre el tema investigado o hace referencia a él. Este apartado permite que los participantes profundicen sobre algún tema. Existen diversas maneras para escribir la bibliografía, una de ellas es la que nos sugiere la APA (American Psychological Association) y es la siguiente:

Autor. (Año de publicación). Título (no. de edición). País. Editorial.

Ejemplo:

Álvarez T., M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. (2da. Ed.). México. Panorama.

Anexos

Son documentos, lecturas, gráficas, etc., que complementan y/o fundamentan el contenido del manual.

4.4.2 Elementos del manual del instructor

El manual del instructor es el documento que reúne la información necesaria para impartir los contenidos del curso, éste sirve de guía al instructor pues además de contener conceptos y definiciones, incluye sugerencias y recomendaciones para facilitar el aprendizaje.

Características:

- Su diseño debe facilitar al instructor el repaso y enriquecimiento de la información.
- Contribuir y fomentar la lectura, su comprensión, así como de hábitos de investigación y estudio.
- Contener información actualizada y veraz.
- Estar redactado en un lenguaje sencillo y claro.
- Tener elementos que resalten los contenidos más importantes a impartir.

Debe contener:

- Título
- Índice
- Objetivo general y por unidad
- Introducción
- Guía de instrucción. Es el documento que contiene el plan general de trabajo, también es llamado guía didáctica, guía del aplicador o carta descriptiva. Este documento debe ser simple, flexible, práctico y balanceado. Y debe contar con los siguientes elementos: objetivos, temas, actividades, técnicas instruccionales⁹, materiales didácticos, instrumentos de evaluación y tiempo.
- Requerimientos del lugar de instrucción (lista de verificación).

⁹ Son procedimientos sistematizados para organizar y desarrollar la actividad del grupo. Una técnica adecuada puede activar los impulsos y las motivaciones individuales y con ello lograr la acción del grupo. Existen técnicas receptivas: expositiva, demostrativa, conferencia, simposio, panel, diálogo frente a grupo, estudio de casos, seminario. Técnicas Participativas: diálogo simultáneo (cuchicheo), dramatización, tormenta de ideas, role playing (juego de roles), discusión en pequeños grupos (corrillos), lectura comentada, interrogativa, foro, cine, teatro, rejilla, debate dirigido (Centro de Investigación y desarrollo de la formación para el trabajo [CIDFORT], s .f: 36). Las técnicas deben incluir nombre, objetivo, recursos, el número de participantes, procedimiento, los resultados esperados, la duración y recomendaciones para su ejecución.

La lista de verificación es un auxiliar en la previsión de los requerimientos necesarios para el desarrollo de un curso de capacitación, en ella se registran todos aquellos materiales, herramientas, equipo y características del inmueble que se utilizarán durante el curso o sesión de clase (ejemplo, anexo 3).

- Requerimientos de entrada del participante.
- Sugerencias y recomendaciones para las actividades de capacitación.

Ejemplo:

A fin de despertar el interés en cierto tema, es conveniente:

- Señalar los objetivos que se pretenden alcanzar
 - Circunscribir brevemente el tema
 - Establecer una relación personal
 - Destacar el valor de lo que se va a exponer
 - Planificar el procedimiento con los alumnos
 - Indagar sobre los conocimientos ya adquiridos
 - Partir de lo conocido
 - Elegir una entrada sorprendente o inesperada
 - Invitar a la formulación de preguntas respecto al tema.
 - Formular tesis contradictorias
- Material didáctico de apoyo. Son aquellos medios o recursos que auxilian la labor de instrucción y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje estimulando la función de los sentidos. (CIDFORT, s.f:30-34). Los materiales deben corresponder con las actividades de enseñanza-aprendizaje de la guía de instrucción y el perfil del participante.

Figura 6, tomado de CIDFORT (s.f.:30)

- Instrumentos de evaluación del aprendizaje. En capacitación la evaluación debe concebirse como un proceso sistemático, continuo e integral, que permita constatar al instructor y al que aprende hasta qué grado y de qué manera se logran los objetivos del curso.

El término evaluación proviene etimológicamente del francés *value*: valor, así que implica valorar cuan bueno o malo es el objeto evaluado.

Para Pimienta Prieto la evaluación de los aprendizajes implica “...enjuiciar sistemáticamente el mérito y/o valía de las competencias adquiridas por [los educandos] en un contexto específico” (Pimienta Prieto, 2008:26).

La evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático de investigación; valora el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que se

habían propuesto, tiene por fin retroalimentar el aprendizaje de los participantes, la actuación de los instructores y el proceso de capacitación.

Pineda Moctezuma señala como objetivos de la evaluación del aprendizaje:

- ◆ Estimar la eficacia del evento, en términos del logro de objetivos alcanzados
- ◆ Valorar el aprovechamiento (conocimientos, habilidades y actitudes modificadas o desarrolladas).
- ◆ Retroalimentar constantemente el aprendizaje
- ◆ Aportar información que fundamente la reprogramación. (Pineda Moctezuma, 1993:81)

La evaluación es un instrumento para la mejora, el cual contribuirá a optimizar los procesos que deriven en mejores resultados.

De acuerdo al momento en que se realiza la evaluación se pueden distinguir cuatro tipos:

Figura 7.Elaborado a partir de Pimienta Prieto (2008), López e Hinojosa (2001) y Pineda Moctezuma (1993).

Los instrumentos de evaluación deben cumplir con las siguientes características:

- Coherencia, debe ser consecuente con los objetivos planteados.
- Eficacia, mide el nivel de entrada del capacitando y la salida a través de la adquisición de conocimientos.
- Continuidad, implica dar seguimiento al aprendizaje para dar información al instructor y a los capacitandos sobre los objetivos alcanzados.
- Validez, debe medir exactamente el enunciado del objetivo.
- Confiabilidad, debe ser exacto, preciso y entendible.
- Funcionalidad, el instrumento debe ser tan sencillo como se pueda para ser aplicado, calificado, evaluado y reportado.

A fin de elegir una técnica adecuada debe tomarse en cuenta las características de los participantes, los objetivos y el aprendizaje que se desea evaluar, las condiciones con que se cuente y la preparación del evaluador.

López e Hinojosa proponen como técnicas¹⁰:

a) Pruebas orales: Los capacitandos responden de manera verbal a lo requerido y el instructor orienta o dirige el tipo de respuestas dependiendo de la precisión o amplitud que espera.

b) Pruebas escritas: Éstas exigen del sujeto una respuesta ante una base de indagación, pudiendo ser:

- ✓ No estructuradas, son escritos de respuesta libre en las cuales el sujeto desarrolla un tema, u organiza y expone el tema según ciertos criterios mínimos de elaboración.
- ✓ Semi-estructurados, en las instrucciones se dice qué y cómo hacerse, lo que impone ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta. Las instrucciones pueden ser: describa, haga una lista, etc.
- ✓ Estructuradas, el individuo selecciona la respuesta correcta entre un grupo de ellas, como:
 - Falso y verdadero
 - Identificación

¹⁰ Estas autoras proponen las más comunes, aunque han surgido otras como: Portafolio de evidencias, solución de problemas, método de casos, proyecto, mapa mental, diario, debate y ensayo.

- Jerarquización
- Relación
- Completa
- Analogías
- Opción múltiple

c) Ejecución, tiene que ver con conocimientos prácticos relacionados con el saber hacer (López Frías Blanca S. e Hinojosa Kleen Elsa M. 2001:25).

Bibliografía consultada.

Como se puede observar el manual del instructor contiene elementos adicionales al manual del participante, pues cuenta con sugerencias y recomendaciones para las actividades del proceso de capacitación.

Capítulo 5 Presentación y análisis del Manual diseñado

Al realizar el servicio social en el departamento de Capacitación en Correos de México, de septiembre de 2008 a marzo de 2009, pude trabajar en colaboración con otros profesionistas, lo cual fue muy enriquecedor. Trabajé como adjunta para brindar apoyo pedagógico a un mercadólogo y una psicóloga, con la participación de ambos profesionales diseñé varios cursos, así como los materiales didácticos llamados, 'manuales'. Además de que tuve algunas participaciones en la exposición de temas.

Al trabajar con el mercadólogo elaboré los siguientes manuales de ventas:

- Mercadotecnia de Servicios (septiembre,2008)
- Ejecutivos de cuenta de Correos de México (octubre,2008)
- Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México (Enero,2009)

En colaboración con la psicóloga elaboré tres manuales sobre desarrollo humano, con los siguientes títulos:

- Estrategias de comunicación y negociación efectiva para ejecutivos (Noviembre,2008)
- Motivación y trabajo (Diciembre,2008)
- Asertividad (Febrero,2009)

Para efectos del presente informe se eligió el material denominado "Manual del Facilitador: Capacitación y formación de los Promotores de Venta de productos y servicios de Correos de México", correspondiente a un curso de catorce horas de duración, de acuerdo con lo indicado en los siguientes rubros.

5.1 Antecedentes del manual

Este curso se programó una vez que se detectaron algunas carencias¹¹, como por ejemplo la necesidad de realizar una planeación dentro del proceso de ventas para captar más clientes y para poder conservarlos, conocer a fondo sus necesidades y así ofrecer una solución integral. Por ello, al preparar el curso se

¹¹ Debido a que no participe en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), ni tuve acceso a dicha documentación, no se incluyeron los formatos respectivos. Toda la información sobre el curso fue proporcionada de manera verbal por la Gerente Alicia Valle.

pretendía proporcionar al promotor de ventas herramientas teórico-metodológicas que le permitieran captar, conservar y potencializar clientes.

El curso fue preparado para promotores de cero a tres años de antigüedad en el organismo, los promotores son en su mayoría hombres (aprox. sólo un 30% del total son mujeres), la edad varía entre 25 y 40 años aproximadamente, la escolaridad mínima con la que cuentan es la preparatoria, aunque algunos poseen licenciatura trunca o en algunos casos terminada.

Para el curso, el manual sirvió como cuaderno de trabajo. Como se ha enfatizado a lo largo del presente informe, el manual permite una forma de comunicación asincrónica, recopilando lo más importante de cierto tema que al presentarlo por escrito permite asimilarlo mejor, además de que ofrece una guía a los participantes durante los cursos, así como opciones específicas para llevar a cabo una actividad determinada.

5.2 Planificación y metodología del diseño del manual

Como se apuntó anteriormente, la didáctica se ocupa de la enseñanza en cuanto optimizadora del aprendizaje y como tal, reconoce que existe una diversidad de métodos que cada profesional utilizará de acuerdo a características determinadas, derivadas tanto de sus condiciones personales como de las del contexto en que actúa.

Así, la didáctica permite planificar y mejorar la enseñanza, a su vez la planificación se vincula estrechamente con la metodología, entendiendo esta última como organización general de las actividades de enseñanza y aprendizaje, por lo que las características de la planificación y por ende de la metodología están determinadas por la naturaleza de la teoría en la que se fundamenta la enseñanza (Rosales López, 1988:48,210). En este caso como soporte para el diseño del manual se eligió la perspectiva constructivista en la cual el aprendizaje es concebido como un proceso de re-construcción de saberes producto de la interacción entre el ambiente y las disposiciones internas. (Díaz Barriga A. y Hernández R., 1998:14)

Asimismo, con base en la aproximación impuesta¹², cuyo énfasis se ubica en el diseño de los materiales de enseñanza, se hace uso de ciertas estrategias de enseñanza, entendiéndolas según refieren Díaz Barriga y Hernández Rojas, como “procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos” (Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:141), varias de las cuales se considerarán más adelante en este capítulo.

El manual fue diseñado en aproximadamente tres semanas y consta de ocho apartados. Su diseño comenzó por la búsqueda bibliográfica sobre la temática a abordar promoción y proceso de ventas, a fin de sustentar el documento.

Posteriormente se organizó la información para ser analizada y depurada, se definieron los temas a tratar, formulando para cada uno de ellos un objetivo de aprendizaje.

Un punto de partida fue el argumento siguiente: “el contenido no es independiente de la forma en la cual es presentado” (Edwards, 1998:147) en otras palabras, el contenido se transforma en la forma, es decir, la forma en que se presenta cierto tema afecta su significado, además de que tiene consecuencias en el grado de apropiación del alumno. Por ello al abordar cada tema, primeramente se exponen conceptos, posteriormente se considera cómo éstos se relacionan entre sí, de esta manera se parte de algo sencillo para después al integrar los conceptos estudiados, preparar al participante para la información que sigue, lo cual le ayuda a tener una visión general del tema. En este sentido, Rosales siguiendo a Schwab, refiere “La necesidad de organizar el contenido de enseñanza [...], para hacer de dicho contenido una realidad armoniosa en lugar de una serie desconectada de saberes específicos” (Rosales López, 1988:99).

Finalmente se diseñaron las actividades de aprendizaje para cada tema, las cuales fungieron como instrumentos de evaluación parciales. También llamadas evaluaciones de ajuste, continuas o formativas, las cuales lejos de enjuiciar al

¹² Tanto la aproximación impuesta como la inducida tuvieron su origen y desarrollo dentro del dominio del aprendizaje, pero más tarde ampliaron su influencia a la situación de enseñanza y aprendizaje escolar. Dichas aproximaciones o líneas surgieron dentro de la investigación psicoinstruccional del paradigma cognitivo y se desarrollaron en beneficio del aprendizaje significativo. (Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:139)

participante permiten comprobar el avance logrado, reforzar los puntos débiles y aclarar las dudas, es decir retroalimentar el aprendizaje de los participantes, la actuación de los instructores y en sí el proceso de capacitación. Se planearon actividades variadas, pues al hacerlo, como refiere Gimeno Sacristán, se modifican “los microambientes de aprendizaje y las experiencias posibles dentro de los mismos”. (Gimeno Sacristán, 1989:261).

Por último, se probaron varios formatos para presentar el manual, una vez definido se revisó la ortografía, redacción y coherencia. Una vez terminado, pasó a la Gerencia para una última revisión, en donde se hicieron algunas modificaciones de formato. Una vez revisado por la Gerencia, se fotocopiaron y armaron juegos quedando listos para su distribución a los participantes del curso y posteriormente para su distribución nacional.

5.3 Estrategias de enseñanza empleadas en el manual

Actualmente no es muy común abordar los contenidos de enseñanza tan sólo desde la perspectiva científica-disciplinar. De hecho “existe una tendencia irreversible hacia el estudio de los contenidos en relación con las características personales del alumno y con las características sociopedagógicas de la situación en que tiene lugar el aprendizaje” (Rosales López, 1988:108). Por ello, el contenido se dispuso de tal manera que fuera percibido por el participante, como refiere Hernández Rojas, “como algo que puede aprender o llevar a cabo con los recursos que tiene (sentimiento de competencia o autoeficacia), es decir, como un reto que puede abordar con éxito, aunque éste le exija un esfuerzo cognitivo y una implicación afectiva” (Hernández Rojas, 2006:101). Pues cuando el participante se siente capaz de afrontar cierto aprendizaje y lo confirma teniendo éxito, esto repercute de manera positiva en su autoestima y en su autoconcepto académico.

Después de la portada, enunciar la misión y visión, página legal, así como la bienvenida al curso, aparece el índice, el cual enlista ocho temas los cuales se dispusieron de tal manera que el usuario identifique en primera instancia lo que es un promotor de ventas, llevándolo desde el inicio del proceso de esta actividad

hasta la post-venta, permitiendo así a los que se inician en esta actividad tener un encuadre general del tema, potenciando de esta manera la visión de conjunto, aunque podría leerse por partes sin que esto afecte la comprensión total del documento (lo cual es una característica de los manuales).

Como estrategia pre-instruccional, cuya función consiste en preparar y alertar al estudiante en relación al qué y cómo va aprender, se enuncia el objetivo general, es decir la finalidad del curso, como guía orientadora del proceso de capacitación define la meta, a saber que el promotor de ventas pueda: “Obtener herramientas teórico-metodológicas que permitan captar, conservar y potencializar clientes, brindándoles un servicio de calidad que asegure su completa y total satisfacción” (Manual,2009:6). Este tipo de estrategias ayuda a desarrollar expectativas adecuadas sobre la sesión así como a encontrar sentido y valor funcional a los aprendizajes involucrados.

En seguida, en la presentación se describe de manera general la estructura del manual, en donde se explica su propósito y beneficios, lo cual ayuda a disminuir la resistencia frente al aprendizaje, una característica del adulto; además ayuda a estimular su interés y curiosidad, ya que el adulto debe tener claro el fin y la utilidad del curso, de otra manera perderá la disposición de aprender.

Como contraparte del aprendizaje, la enseñanza también implica un compromiso serio, entendida como un proceso que pretende apoyar el logro de aprendizajes significativos la cual se va ajustando en función del progreso en la actividad constructiva de los alumnos (Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:140). Por ello, en la sección llamada *Dinámica de trabajo*, se mencionan las responsabilidades del facilitador, las cuales ponen énfasis en la preparación previa, a fin de que esté familiarizado con los temas y las actividades a desarrollar, <como la ejemplificación de contenidos, con casos prácticos apegados a la realidad>, así como que exponga los objetivos de cada tema a fin de desarrollar expectativas sobre cada uno de ellos.

Aunque es el participante quien construye los aprendizajes, la ayuda del facilitador es muy importante, pues éste se convierte en guía o mediador. En ese sentido, Díaz Barriga reconoce que, “la búsqueda de formas metodológicas es una

responsabilidad directa del docente [...El cual debe procurar], construir formas adecuadas y agradables para el trabajo educativo” (Díaz Barriga ,1996:100). Siendo la orientación que ofrece y la autonomía que permite, lo que hace posible la construcción de significados por parte del alumno.

Al ser diseñado el manual bajo el enfoque constructivista, se consideran importantes los conocimientos previos, por ello se incluyó una evaluación diagnóstica. Utilizando el cuadro CQA <figura 8>, (Lo que sé, Lo que quiero saber, Lo que aprendí) como estrategia para activar conocimientos previos, se pide al participante anote lo que sabe del tema, lo cual permite al facilitador conocer lo que saben los participantes y partir de ello como base para promover nuevos aprendizajes. Además de que “los esquemas basados en aprendizajes previos hacen posible que el participante realice inferencias rellenando <lagunas>” (Rosales López, 1988:115).

De manera especial en la capacitación de adultos son muy significativos la experiencia personal y los conocimientos que posee el individuo, ya que influyen en el proceso formativo o interfieren en él.



Evaluación Diagnóstica

Solicitar al participante complete el siguiente cuadro "CQA": "C" (Lo que Sé), y la letra "Q" (Lo que Quiero Saber) como parte de sus expectativas y que lo comparta al grupo. Durante el curso y al finalizar éste se llenará la parte correspondiente a la letra A (Lo que aprendí).

TEMA: Promotores de Venta de los productos y servicios de Correos de México




S Lo que Sé	Q Lo que Quiero saber	A Lo que Aprendí
 <p>Hacer la retroalimentación de ésta columna de manera oral, como los conocimientos previos de los participantes.</p>	 <p>Hacer la retroalimentación de ésta columna de manera oral y escrita, pero de manera grupal, como parte de las expectativas del curso. Hacer ajustes de expectativas</p>	 <p>Hacer la retroalimentación de ésta columna de manera oral al final de cada unidad para ir retomando los conocimientos adquiridos</p>

Figura 8, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:11

El primer tema llamado "Promoción y Ventas" inicia considerando una definición de lo que son las ventas y la promoción. Para ayudar al participante a darse cuenta de que esta actividad va más allá de vender, expone la diferencia entre un promotor y un vendedor utilizando un cuadro comparativo de doble columna que muestra las características de cada uno (figura 9). Este tipo de organizadores, como estrategia de enseñanza permite organizar la información nueva por aprender, como refieren Díaz Barriga y Hernández Rojas "proporciona una estructura coherente global de una temática y sus múltiples relaciones. Organiza la información sobre uno o varios temas centrales que forman parte del tema que interese enseñar" (Díaz Barriga y Hernández Rojas.1998:182), ayudando así al

participante a hacer una comparación entre ambos personajes e identificar de qué lado se encuentra.

Diferencias entre un Vendedor y un Promotor de Ventas

<i>Promotor de Ventas</i>	<i>Vendedor</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quien inicia la actividad de ventas. ▪ Investiga a profundidad sobre sus productos y los de su competencia ▪ Busca a sus clientes con base en sus necesidades ▪ Ofrece un valor agregado a su actividad de ventas ▪ Desarrolla estrategias de promoción y las aplica a su actividad de ventas ▪ Está atento de los acontecimientos que podrían afectar su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo finiquita las ventas ▪ No conoce mas que su producto ▪ No se interesa por las necesidades del cliente. ▪ Vende a un precio fijo ▪ No interactúa con el cliente ▪ Trata de vender a toda costa

Figura 9, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, (2009:12)

Al considerar los elementos de la promoción se utilizan ilustraciones, como estrategias para mejorar la codificación elaborativa de la información a aprender, dichas estrategias permiten que la información nueva se enriquezca en calidad proveyéndole de una mejor contextualización para que pueda ser más fácilmente asimilada por el participante. Mediante las ilustraciones “el énfasis se ubica en reproducir o representar objetos, procedimientos o procesos cuando no se tiene la oportunidad de tenerlos en su forma total y como ocurren” (Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:164). Existen distintos tipo de ilustraciones: descriptivas, expresivas, construccionales, funcionales y algorítmicas. Para este tema se hace uso de ilustraciones del tipo funcional (figura 10), pues se desea “describir visualmente las distintas interrelaciones o funciones existentes entre las partes de un objeto o sistema para que éste entre en operación” (Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:168).

Figura 10, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:13.

También se hizo uso de ilustraciones constructivas (figura 11), como estrategias de enseñanza permiten explicar los componentes o elementos de una totalidad, así los alumnos aprenden los aspectos estructurales que interesa resaltar del objeto o sistema representado.



Figura 11, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:14.

Las ventajas del uso de ilustraciones como estrategias de enseñanza las enlistan Díaz Barriga y Hernández Rojas (1998:169) siguiendo a otros autores, al decir que:

- Permiten la explicación en términos visuales de lo que sería difícil comunicar con palabras.

- Favorecen la retención de la información.
- Dirigen y mantienen la atención, el interés y la motivación de los alumnos.
- Contribuyen a clarificar y a organizar la información.

Al finalizar el tema aparecen cinco actividades de aprendizaje. En este apartado se utilizaron pruebas escritas en su modalidad estructurada (figura 12), en donde el sujeto selecciona la respuesta correcta de varias opciones. Se optó por esta modalidad pues su sencillez permite al participante explorar su avance y la apropiación de contenidos. Pues para identificar la respuesta correcta, se exige del participante, el recuerdo y reconocimiento de la información.



	Actividad Individual	Actividad 1
---	----------------------	-------------

Solicite a los participantes subrayar la opción correcta.

Una venta es:

- a) La actividad empresarial en la que se descubren y satisfacen las necesidades de un tercero.
- b) El objetivo común entre vendedor y comprador.
- c) La actividad tradicional.

	Actividad Individual	Actividad 2
---	----------------------	-------------

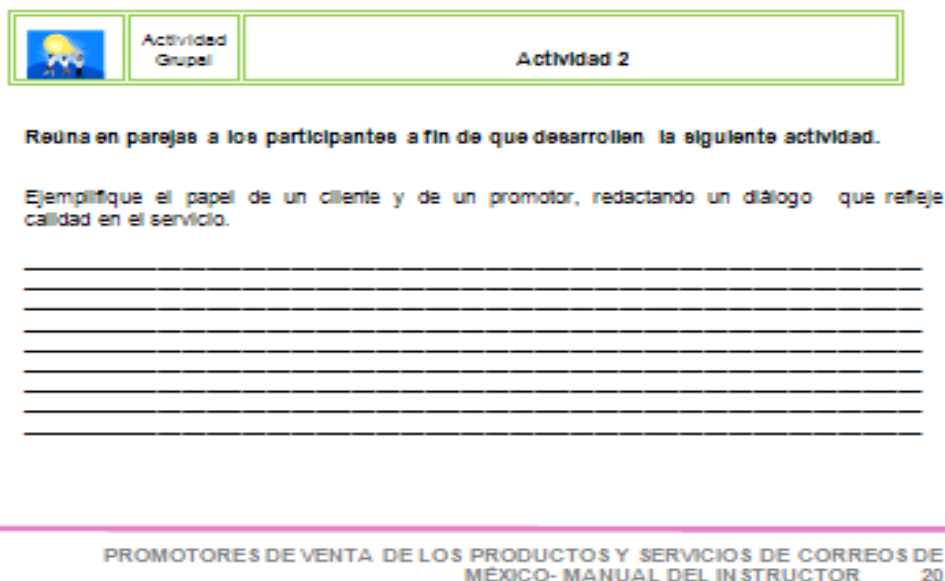
Solicite a los participantes seleccionar las palabras correctas que completen el siguiente párrafo.

Las ventas tienen como objetivo buscar construir una relación o sociedad a largo plazo, que proporcione ventajas tanto a la organización que ofrece sus productos y servicios, como al ejecutivo que los promueve y la entidad que los adquiere.

- Objetivo
- Principio
- Sociedad
- Ventas
- Ventajas

Figura 12, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:16.

El apartado, Servicio al cliente, tiene como objetivo que el participante sea capaz de ofrecer al cliente un servicio de calidad brindándole el producto y la atención que requiere. Para ello se analizan tres aspectos: el servicio, los tipos de clientes y la calidad. Se emplean tres actividades de aprendizaje, en una de ellas se pide se dramatice una situación en pareja (figura 13).



The image shows a page from a manual with a green border. At the top left is a small icon of a person. To its right, the text 'Actividad Grupal' is written. Further right, 'Actividad 2' is centered. Below this, the instructions read: 'Reúna en parejas a los participantes a fin de que desarrollen la siguiente actividad. Ejemplifique el papel de un cliente y de un promotor, redactando un diálogo que refleje calidad en el servicio.' This is followed by several horizontal lines for writing. At the bottom of the page, a pink arrow points from left to right, with the text 'PROMOTORES DE VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CORREOS DE MÉXICO- MANUAL DEL INSTRUCTOR 20' centered below it.

Figura 13, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:20.

Este tipo de actividades, las dramatizaciones o simulaciones experienciales, como estrategias de enseñanza que mejoran la codificación de la información nueva, presentan varias ventajas:

- Permiten al facilitador observar la interpretación o el significado que el participante le da al nuevo contenido y hacer las observaciones pertinentes.
- Este tipo de actividades logra la activación del grupo.
- Pueden ser una experiencia que motive mucho a los participantes.

Además, de acuerdo al enfoque constructivista, el aprendizaje se facilita gracias a la interacción con otros.

También se empleó como actividad lúdica el crucigrama (figura 14), ejercicio que permite comprobar la adquisición de contenidos de una manera divertida. La utilidad de este tipo de instrumento lo refieren diversos autores al decir: “los

crucigramas influyen en el desarrollo cognitivo y social, así como en las habilidades académicas, pues mejoran la atención y concentración, y promueven la búsqueda intensa de estrategias para la solución de problemas, poniendo a trabajar la mente y produciendo un desarrollo de la inteligencia”. (Olivares J., Escalante M., Escalera R., Campero E., Hernández J., López I., 2008:pág.337).

- Solicite a los participantes resuelvan el siguiente crucigrama, anotando en el número correspondiente la palabra correcta.**
- Horizontal** →
- 1.-Es el conjunto de actividades interrelacionadas, pensadas y deliberadas con la finalidad de que el cliente obtenga un producto o servicio en el momento y lugar adecuado y que éste asegure su completa y total satisfacción.
 - 2.-Desde el punto de vista económico y de mercadotecnia, es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un tercero llamado cliente.
 - 3.-Podríamos pensar en aquella persona que recibe u adquiere un producto o servicio.
- Vertical**
- 4.-El servicio al cliente es una herramienta del marketing moderno para lograr el éxito en las.....
 - 5.-Personas físicas o morales, que requieren de los productos y servicios que ofrece el correo, clasificados actualmente como Clientes Corporativos y Clientes Individuales. Se clasifican como clientes.....

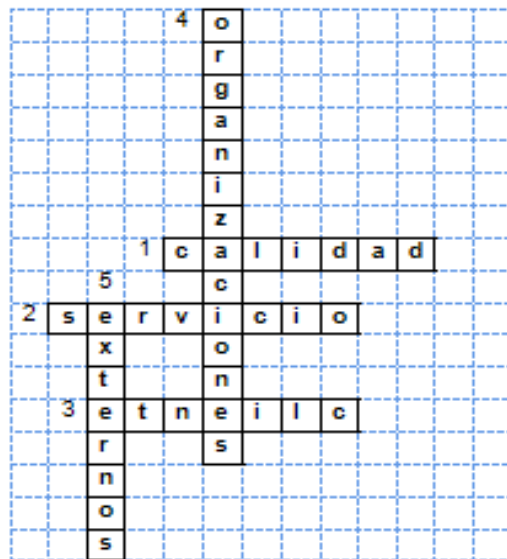


Figura 14, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:21.

Al abordar el tema Estrategias de venta y motivos de compra, se exploran los ocho principales motivos de compra de cualquier persona; posteriormente se analiza qué es un estrategia y una sociedad estratégica. Se hace uso de un ejemplo (figura 15), el cual transmite el mensaje más claramente que la simple exposición de los hechos, pues crea una imagen mental de lo que se está hablando. Pues “el

uso de la palabra oral o escrita, en combinación con la imagen, puede servir para el estímulo de la actividad mental y para el aprendizaje de carácter intuitivo” (Rosales López, 1988:210). Se emplea una ilustración funcional la cual describe visualmente el tema tratado.



Figura 15, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:27.

Dentro de las actividades de aprendizaje se hizo uso de pruebas orales las cuales permiten al participante expresarse en sus propias palabras, lo que ayuda al facilitador conocer el grado de asimilación de contenidos y hacer la retroalimentación correspondiente; con lo cual se fomenta la iniciativa del alumno, ya que al invitarlo a participar, se esta creando como comenta Rosales, “un ambiente positivo hacia la participación, a partir del reconocimiento y valoración de la capacidad de expresión eficaz y original de los alumnos”, pues se considera que el participante no es un receptor sino un emisor de mensajes. (Rosales López, 1988:182).

Con esta actividad se busca, no la reproducción de conceptos, sino su comprensión, por lo que el participante debe ir más allá, parafraseando la información, citando ejemplos, añadiendo explicaciones a las definiciones presentadas y profundizando en las definiciones dadas durante el curso.

Para ello se hace uso del cuadro CQA (figura 16), en este caso como estrategia co-instruccional, este tipo de instrumentos apoyan los contenidos curriculares durante los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues permiten que se “logre una mejor codificación y conceptualización de los contenidos de aprendizaje, y

organice, estructure e interrelacionen las ideas importantes” (Díaz Barriga y Hernández Rojas. 1998:143).



Dirección Corporativa de Recursos Humanos
Subdirección de Equipamiento Humano
Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal

Los promotores deben integrar en su actividad de servicio el valor agregado. (V)



Actividad mixta

Actividad 5

Solicitar al participante complete la columna que corresponde a la letra "A" del cuadro CQA, posteriormente se hará una retroalimentación grupal de manera oral. También se pueden hacer preguntas orales sobre el contenido, para asegurarnos de la adquisición de conocimientos.

S Lo que Sé	Q Lo que Quiero saber	A Lo que Aprendí

PROMOTORES DE VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CORREOS DE MEXICO- MANUAL DEL INSTRUCTOR 30

Figura 16, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:30.

Al término del cuarto tema se propone aplicar la evaluación intermedia (figura 17), se emplea una prueba escrita estructurada, en donde el participante debe relacionar correctamente dos columnas, esta evaluación tiene el propósito de valorar el progreso logrado hasta el momento y reforzar los puntos débiles. Lo cual ayuda al participante a conocer su avance y tomar medidas para mejorar su desempeño.



Evaluación Intermedia

Solicite a los participantes que relacionen las dos columnas anotando en el paréntesis el número que corresponda.

1. Tipos de cliente	(2) Busca el construir una relación – una sociedad - a largo plazo, que proporcione ventajas tanto a la organización que ofrece sus productos y servicios, al ejecutivo que los promueve como a la entidad que los adquiere.
2.- Principal objetivo de las ventas	(6) Es el plan de acción mediante el cual el administrador espera alcanzar un objetivo de ventas, en donde las tácticas son las herramientas a detalle que ponen en marcha el plan.
3.- Motivos de compra	(7) Es el conjunto de actividades interrelacionadas, pensadas y deliberadas con la finalidad de que el cliente obtenga un producto o servicio en el momento y lugar adecuado y que éste asegure su completa y total satisfacción.
4.- Función de la comunicación en ventas	(5) Personas con un alto sentido del compromiso, altamente creativos, agilidad mental, con carácter desinhibido, simpatía, combinan el bien de la empresa con la satisfacción del cliente.
5.- Características y habilidades del promotor	(3) Exclusividad, satisfacción personal, relación costo-beneficio.
6.- Estrategia de ventas	(1) Clientes Internos: Todos los integrantes del Correo. Y Clientes externos: Personas físicas o morales, que requieren de los productos y servicios que ofrece el correo.
7.- Calidad	(4) Su finalidad es culminar con éxito una venta, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades de nuestro cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.

Figura 17, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:31.

Al abordar el tema de Prospección y Proceso de ventas se enlistan los elementos que integran dicho proceso, para después analizarlos.

Para verificar que el promotor tenga presente cada uno de los pasos del proceso de venta, una de las actividades de aprendizaje pide al participante ordene de manera correcta los pasos a seguir. La siguiente actividad se organiza de manera grupal, en trío, en donde se solicita se ejercite lo enlistado anteriormente, con lo cual se fomenta la interacción con el otro. Pues se considera, como refiere Rosales, que la conexión “entre las estructuras científicas del conocimiento”¹³ y el *proceso de aprendizaje* en el alumno se produce a través de las *experiencias*, de

¹³ Una estructura es en conjunto de proposiciones del que pueden derivarse numerosos conocimientos (Rosales López.1988:99).

las *actividades de interacción* que mantiene con el medio social, natural y cultural en que vive” (Rosales López.1988:103).

Además de que al proponer actividades en equipo, como menciona Gimeno Sacristán, se organiza “la vida del aula durante el tiempo en que transcurre, lo que le da la característica de ser un esquema dinámico” (Gimeno Sacristán, 1989:250).

Algunas actividades de aprendizaje solicitaron al participante respuestas escritas, en su modalidad no estructurada, en donde se pide una respuesta libre (figura 18). Lo que da oportunidad al participante de expresarse y al facilitador conocer un poco más de él. Éstas son actividades que Gimeno Sacristán, siguiendo a Doyle, llama tareas de opinión, la cuales son “actividades con resultados abiertos, escasamente predecibles, que incluso no precisan la comprensión del material aunque en el resultado puede apreciarse si se hace relación al mismo o no”. (Gimeno Sacristán, 1989:269)

CORREOS DE MÉXICO
Dirección Corporativa de Recursos Humanos
Subdirección de Equipamiento Humano
Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal

Actividad Individual

Actividad 2

Pedir al participante conteste la siguiente pregunta argumentado la razón de su respuesta

1.- ¿Considera importante ser éticos en todos nuestros actos o solo en algunos casos?

Figura 18, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:45.

Como recurso para orientar y guiar a los participantes sobre aspectos relevantes de los contenidos de aprendizaje, se utilizaron señalizaciones, las cuales funcionan como claves o avisos estratégicos que se emplean para enfatizar u organizar ciertos contenidos, a fin de orientar al participante para que reconozca qué es lo

importante y dedicarle un mayor esfuerzo constructivo. Existen señalizaciones de tipo extratextual e intratextual (Díaz Barriga y Hernández Rojas.1998:153-157).

Las señalizaciones intratextuales, son recursos lingüísticos útiles para destacar aspectos importantes del contenido temático.

En el manual se hizo uso del siguiente tipo de señalizaciones:

- Ejemplificación, los cuales aclaran los conceptos que se desean enseñar utilizando objetos o situaciones que las ilustren (figura 19).
- Especificaciones en la estructura del texto, expresiones como “en primer lugar” o “en segundo término”, especifican los componentes estructurales del texto (figura 19).

Estrategias para cerrar la venta

Las estrategias del cierre de la venta tienen como objetivo ayudar al cliente indeciso a tomar una decisión. En el cierre, el vendedor debe siempre actuar con una actitud positiva demostrando que se ha llegado a un acuerdo con el cliente.

Una de las preguntas que más suelen hacerse los vendedores es: «¿cómo sé cuándo tengo que cerrar?»

Los dos tipos de «señales de compra» que el cliente puede emitir son: verbales y no verbales. Otras señales positivas son las preguntas relacionadas con la compra, tales como: «¿qué modelos tiene?», «¿en qué colores los fabrican?», «¿qué oferta tiene ese producto?», «¿qué facilidades de pago me darán?», «¿qué tiempo tardan en servirlo?», «¿se puede pagar con tarjeta de crédito?».

Es buena señal que el cliente empiece a usar el posesivo al referirse al producto, en ese caso el producto ya está prácticamente vendido. También cuando el cliente pide una prueba es una muestra definitiva del interés del cliente hacia el producto. Las señales de compra no verbales son los gestos y el lenguaje corporal que el cliente realiza.

Técnicas de cierre

Una vez que se hayan captado una o varias señales de compra, el vendedor procederá a resumir los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas sobre los beneficios que a él le han parecido relevantes.

El segundo paso es solicitar el pedido con toda firmeza, fijando la fecha de entrega, el lugar, la cantidad, forma de pago, el color, modelo... Ejemplo: «... entonces, ¿qué color ha elegido?...» o «si hacemos el pedido ahora lo tendrá dentro de 15 días...».

Es muy importante ofrecer al cliente dos alternativas para que pueda elegir entre las dos la que más se ajuste a sus necesidades. Ejemplo: «¿... lo quiere verde o lo prefiere rojo?», «¿le envío 300 o prefiere únicamente 250...?», «¿lo pagará al contado o en tres plazos...?». Esto hace que el cliente se quede con la impresión de haber tomado la decisión final y, por tanto, el que ha dicho la última palabra.

PROMOTORES DE VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CORREOS DE MÉXICO- MANUAL DEL INSTRUCTOR 34

Figura 19, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:34.

- Uso de redundancias, mencionar ideas ya presentadas con la intención de que sean objeto de un procesamiento posterior en la memoria operativa, (figura 20).



7. Administración de cuentas

Tiempo: 1 hrs.

Objetivo Específico

Reconocer los elementos que intervienen en el proceso de administración de cuentas a fin de establecer los mecanismos para potencializar a los clientes captados.



Algunas definiciones de Administración

- Henry Fayol: Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Robert F. Buceele: Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Koontzy O'Donell: El cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.
- William J. McLamey: La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.

Administración de cuentas

Como ya apuntamos las ventas son una – relación – una sociedad - a largo plazo, que pretende proporcionar ventajas a las organizaciones que ofrecen sus productos y servicios, al ejecutivo que los promueve y la entidad que los adquiere.

A fin de hacer más productiva la relación y que aporte mayores beneficios a los involucrados, se requiere de un manejo especializado y personal, es por ello que es necesario un administrador de la relación, un consultor de negocios, un aliado de negocios. Generalmente se piensa que la efectividad de un ejecutivo es la de obtener la venta inicial, sin embargo, los ejecutivos de alto nivel, consideran que el verdadero éxito radica en transformar una venta en una cuenta. De esta forma los clientes representan un mayor beneficio en términos de ingresos.

Figura 20, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:40.

Las señalizaciones extratextuales son recursos tipográficos que permiten destacar ideas o conceptos que se consideran importantes. A lo largo del manual se utilizaron los siguientes (figura 21):

- Manejo alternado de mayúsculas y minúsculas.
- Uso de distintos tipos y tamaños de letras (negritas, cursivas, etc.)
- Uso de viñetas para formar listas de información
- Empleo de títulos y subtítulos
- Subrayados
- Empleo de logotipos



5. Prospección y Proceso de ventas

Tiempo: 3 hrs.

Objetivo Específico

Desarrollar los pasos a seguir en el proceso de venta a fin de conseguir y captar nuevos clientes.



Proceso de ventas.- El Ejecutivo de Cuenta debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. La cual sigue el siguiente orden:

- Prospección.
- Contacto y cita de trabajo
- Preparación de la actividad (acercamiento)
- Determinación de necesidades.
- Presentación.
- Tratamiento de objeciones.
- Cierre.
- Seguimiento.

Prospección.- Es la primera etapa del proceso de ventas, desde donde se capta o se elige el prospecto de venta. Se debe de determinar a través de un perfil adecuado para el tipo de producto o servicio que se ofrece. El verdadero potencial de ventas de un cliente, se determina en razón de cuánto éste se beneficiará de nuestros productos y servicios. De igual forma se beneficiará tanto el ejecutivo como la compañía a la que representa.

Los medios idóneos para la captación de clientes son:

- Directorios especializados
- Referidos
- Internet
- Exposiciones y conferencias

Contacto.- Es cuando se establece el primer vínculo con el cliente, desde el cual se busca impactar de manera positiva a fin de establecer una relación comercial en un futuro cercano.

En frío: Es cuando se inicia el proceso sin previo conocimiento del proveedor.

Telemarketing: Por medio telefónico se contacta al cliente y se da seguimiento de un cliente.

Correo Directo: Hacemos llegar información de la compañía, de los productos y servicios que se ofrecen por un medio impreso, en algunas ocasiones se llega a incluir el currículo de la empresa y algunas referencias de los clientes con los que se ha trabajado.

PROMOTORES DE VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CORREOS DE MÉXICO- MANUAL DEL INSTRUCTOR 32

Figura 21, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:32.

En el caso de los logotipos le indican al facilitador el tipo de actividad a desarrollar:



Figura 22, Manual del instructor Promotores de venta de los productos y servicios de Correos de México, 2009:9.

Al final del manual, nuevamente aparecen recomendaciones para el facilitador, las cuales le permiten cerrar el evento, entre ellas se encuentra realizar un resumen del curso mediante preguntas guiadas, lo cual es un reforzamiento antes de aplicar la evaluación final.

El resumen es una estrategia que puede ser empleada como recurso preinstruccional, instruccional o postinstruccional, como en este caso. Un resumen es una versión breve del contenido, el cual debe comunicar las ideas de manera clara, precisa y ágil. Como “recurso postinstruccional organiza, integra y consolida la información presentada o discutida y, de este modo facilita el aprendizaje por efecto de la repetición selectiva del contenido”. (Díaz Barriga y Hernández Rojas.1998:180). Aunque por lo general la información se elabora en forma de prosa, también puede ser esquemática, numerando las ideas principales o utilizando apoyos gráficos.

También se pide al facilitador revisar conjuntamente con los participantes si se cumplieron los objetivos fijados al inicio del curso y aplicar una evaluación final.

Por último, el manual contiene un glosario que aclara el significado de algunas palabras poco conocidas o técnicas.

Después de una revisión detallada del documento, encuentro que de manera general se sujeta a la visión constructivista, aunque hay detalles, como en el caso

de algunos objetivos particulares no son muy claros. Respecto a las técnicas instruccionales; tal vez se pudieron incluir más, como tormenta de ideas, cine, teatro o debate dirigido. En el desarrollo de los temas hizo falta el uso de ciertos recursos literarios como analogías, metáforas o más ejemplos. Además de que no se detalló el tiempo para cada actividad de aprendizaje. En algunos temas como en el de servicio al cliente se pudo haber ahondado un poco más.

Capítulo 6 Análisis y conclusiones sobre la actividad profesional desarrollada

La formación profesional adquirida durante la Licenciatura en Pedagogía me ha ayudado a conocer los diferentes ángulos que convergen en el fenómeno educativo, aspectos sociales, económicos, políticos y culturales, pero no sólo eso, sino que me permite intervenir en este ámbito. Pues el propósito de la carrera es formar profesionales capaces de:

...diseñar, proponer y llevar a la práctica diversas estrategias y acciones que resuelvan problemas tales como: el analfabetismo; la revisión y actualización de planes y programas de estudio; problemas de planeación y administración educativas, rezago educativo, deserción, reprobación escolar y baja eficiencia terminal en procesos de educación formal; deficiente formación pedagógica y actualización de personal docente, instructores, coordinadores y directivos; selección y utilización de métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje; participación en grupos interdisciplinarios de trabajo; elaboración de programas de orientación escolar, vocacional, profesional y de capacitación; diseño, instrumentación y evaluación de procesos de investigación educativa, entre otros. (UNAM/Colegio de pedagogía/ perfil, 2010:1)

La formación profesional proporciona al egresado herramientas teórico-metodológicas que le posibilitan participar dentro de:

- La investigación educativa
- Difusión y docencia de la pedagogía
- Asesoría y consultoría pedagógica
- Orientación educativa
- Planeación, desarrollo y evaluación de proyectos de educación formal, no formal e informal
- Planeación, gestión y evaluación de instituciones educativas
- Planeación y evaluación curricular

- Desarrollo y evaluación de proyectos de educación de adultos y de formación para el trabajo (capacitación)
- Coordinación y supervisión de programas educativos.

Realmente fue muy valiosa la contribución de las cincuenta y seis asignaturas cursadas para mi preparación académica pues aumentaron mi bagaje cultural; debido a que no es posible describir la aportación de cada una, mencionaré sólo algunas, las que en mi opinión me permitieron desempeñarme al realizar el servicio social:

La materia Teorías del aprendizaje me permitió abordar este proceso desde diversas perspectivas, pues cada teoría tiene una concepción particular al respecto y por lo tanto, ofrece posibilidades para la selección de estrategias de enseñanza y aprendizaje, dependiendo de las demandas de la tarea, el contenido y el tipo de persona. Este acercamiento a las diversas teorías me hizo posible darle soporte pedagógico al diseño del manual, eligiendo el enfoque constructivista.

En el caso de la asignatura de Filosofía de la educación me permitió meditar en que la vida misma no está hecha, al contrario tenemos que hacerla, no está determinada, es algo originario que sólo es a medida que se va haciendo y que es ante todo posibilidad. Reflexionar también en el ser humano, que como ser valioso además de poseer razón, tiene libertad y el poder elegir le confiere dignidad, es el único ser que filosofa, porque razona, se asombra y maravilla, además de que no sólo no se conforma con existir sino que quiere disfrutar de la vida y busca la manera de hacerlo ya que no le da lo mismo vivir de una manera o de otra, además de que es capaz de generar conocimiento y tener actos buenos. Y como tal, está en constante búsqueda de sí mismo y por lo tanto, en todo momento de su existencia tiene que examinar y hacer el escrutinio de las condiciones de la misma (Marías Julián, 1981:22-26, Cassirer Ernest, 1992:21). Esta valoración del ser humano me hace reflexionar en lo importante que es considerarlo desde una perspectiva integral, lo cual debo reflejar en mi actividad profesional además de

que me hace más consciente del respeto con que debo ejercer la profesión al tratar con el otro.

Las asignaturas de Organización, Administración educativa y Pedagogía contemporánea me permitieron analizar cómo han ido cambiando los modos de producción, las formas de organización y las necesidades del mercado, así como considerar que actualmente la base para la supervivencia y el éxito de una entidad es el aprendizaje. Este aprendizaje debe comenzar por quién va a administrar al factor humano. En donde lo ideal es una administración basada en el humanismo, en donde el administrador ayude a los demás a liberar el potencial oculto en ellos, lo que recuerda el método socrático de acceder al conocimiento, la mayéutica, en donde el maestro sólo le ayuda al individuo a parir el conocimiento. Así que en cierto sentido el administrador es un educador, lo que me hace ver que el pedagogo tiene un campo de acción que le da la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas, nunca perdiendo de vista la importancia de los colaboradores de la empresa, ya que las personas son la sangre que da vida a la organización.

La materia Educación de adultos me permitió concientizarme en el hecho de que la educación no debe ser exclusiva de niños y jóvenes, olvidando así la etapa de la adultez, pues como refiere Freire “es en la inconclusión del ser, que se sabe como tal, donde se funda la educación como un proceso permanente. Mujeres y hombres se hicieron educables en la medida en que se reconocieron inacabados” (Freire Paulo, 2002:57). El reconocer nuestro inacabamiento hace necesaria una educación permanente, teniendo lugar en la etapa adulta, que si bien es una época en donde las capacidades descenden, se dispone de reservas y recursos que pueden ser utilizados. De manera particular en nuestro país, al aumentar el promedio de vida del mexicano debería aumentar también el tiempo de estudio, convirtiéndose así en educación permanente. Esta materia me hizo reconocer lo importante de dar atención a este sector de la población, promoviendo un modelo educativo que busque desarrollar al adulto como un ser social, intelectual y afectivo, un ser con autoestima y dignidad. Ya que, si los adultos son personas

educadas, realizadas y felices podrán no sólo cuidar mejor de sí mismas y de su familia, sino contribuir al bienestar de su entorno.

En mi caso, el cursar la Licenciatura en la modalidad de sistema abierto me permitió responsabilizarme de mi aprendizaje tomando la iniciativa y haciendo a un lado la concepción bancaria de la educación ¹⁴, ayudándome a potenciar habilidades como la capacidad de análisis, síntesis, investigación y redacción, entre otras. Habilidades que pude aplicar durante el servicio social y que me ayudaron a realizar la búsqueda bibliográfica para dar sustento a los materiales, organizar la información para ser analizada y depurada, estructurar y dosificar contenidos, elaborar estrategias didácticas y resolver tareas que desconocía, como la elaboración de objetivos, asunto que mediante investigación pude solucionar.

Por mi experiencia al realizar el servicio social pude constatar, que el pedagogo cuenta con las bases necesarias para desempeñarse con éxito en el campo profesional. Personalmente fue muy gratificante que los seis manuales elaborados recibieran el reconocimiento de la Gerencia y se distribuyeran a nivel nacional para la impartición de cursos en todas las sucursales del organismo.

Poner en práctica los conocimientos adquiridos, representó tanto un reto como una posibilidad de aprender más. Pues al colaborar con un equipo de trabajo multidisciplinario constaté que la práctica profesional no se desarrolla en solitario, es necesario la colaboración y saber trabajar en equipo.

Aunque de manera general fue una experiencia muy enriquecedora, no todo fue fácil. Una limitante para el diseño de los manuales fue disponer de poco tiempo para su entrega, aproximadamente un lapso de tres semanas por manual, lo que apresuraba su diseño, a pesar de ello siempre se procuró hacer lo mejor posible. Otro inconveniente consistió en que para el diseño de los manuales no se conto

¹⁴ En donde se considera a los educandos en vasijas o recipientes que han de ser llenados por el educador, "la educación se transforma en un acto de depositar en el cual los educandos son los depositarios y el educador quien deposita" (Hernández María de la Luz y Jiménez Fernando,2002:193)

con indicadores claros de DNC, aún así se investigó sobre las necesidades específicas del departamento de ventas, así como las características de las personas a quien iba dirigido el material, otra desventaja fue que el Departamento de Capacitación no cuenta con una biblioteca, por lo que la búsqueda de material bibliográfico la realicé en los acervos de la UNAM.

Por otra parte, el hecho de no contar con materiales de cursos anteriores permitió desarrollarlos de manera integra e inédita, lo cual no fue un inconveniente sino un reto y el surgimiento de nuevas posibilidades de desempeño.

Durante la realización del servicio social me pude percatar de que el pedagogo tiene que ganarse un lugar en el mercado laboral, pues muchos de los facilitadores son psicólogos, administradores, ingenieros o mercadólogos, cuya formación está relacionada directa o indirectamente con la administración de los recursos humanos, pero es el pedagogo quien por su preparación posee los elementos didácticos necesarios para llevar a cabo las actividades de capacitación.

Aunque la Licenciatura en Pedagogía que ofrece la Universidad Nacional Autónoma de México prepara a los pedagogos para enfrentar el mercado laboral, considero que existen algunos conocimientos que la formación debería brindar a los futuros pedagogos, como:

- ◆ Diseño instruccional
- ◆ Pedagogía laboral
- ◆ Programas de cómputo como corel draw

Pues son herramientas que pueden contribuir a que el pedagogo que desea desarrollarse en área de capacitación lo pueda hacer más efectivamente.

En suma, la experiencia vivida al realizar el servicio social me permite afirmar que el pedagogo es un actor importante dentro de las empresas al desempeñar

actividades de capacitación, ya que tiene mucho que aportar en este campo no sólo técnicamente, pues como profesionales formados en una corriente humanista nos preocupamos por las personas, lo cual se imprime en el ejercicio profesional. Reconocemos como refiere Durán Ramos, que es necesario “educar al individuo para que aprenda a valorar su trabajo como el centro de su dignidad como persona y para que cobre conciencia de su sitio dentro del espectro de un mundo en expansión y transformación más allá de su actividad inmediata [...] que como individuos se sepan imprescindibles para el destino de una sociedad más justa y responsable”. (Durán Ramos, 2007:11)

En suma en el presente informe se proporcionó una visión general sobre la historia del correo en México, destacándolo como uno de los medios que permite comunicarse a través de grandes distancias. Su historia se remonta al México Prehispánico, siendo reconocido en la Constitución en 1917, como organismo importante para el país, para quedar reglamentado desde entonces. Actualmente, este organismo ha renovado su imagen a fin de proporcionar nuevos servicios acorde a la realidad que se vive.

Para la caracterización de esta institución se consideró su estructura orgánica, describiendo cómo está organizada actualmente y detallando de manera más puntual la Gerencia de Capacitación y Desarrollo Humano, como el marco referencial en donde realicé el servicio social.

También se destacó la importancia de la capacitación, sus objetivos y como en él inciden procesos de enseñanza y aprendizaje, razón por la cual el pedagogo puede intervenir, siendo éste un campo de acción que le permite poner en práctica sus conocimientos ya que la capacitación como tal no lograría un cambio si no toma en cuenta principios pedagógicos para su ejecución.

La capacitación es particular pues involucra a adultos como participantes, con características propias y ciertas actitudes hacia el aprendizaje, las cuales deben ser tomadas en cuenta y no ser consideradas limitantes, sino recursos para el aprendizaje. Y aunque hay diversas teorías que tratan de explicar el proceso de

aprendizaje, ofreciendo estrategias de instrucción, se eligió la perspectiva constructivista para el diseño de manuales como recurso didáctico dentro de la capacitación; por ello se describió en este trabajo de manera general dicha aproximación.

El diseño de material didáctico, una actividad dentro de la capacitación, encuentra en los manuales una herramienta pedagógica que cumple diversos objetivos. Este recurso ofrece varias ventajas pero también algunas limitaciones.

Como se analizó, para su elaboración se requiere aplicar cierta metodología y reunir elementos específicos que lo caracterizan. En suma, esta herramienta representa un recurso didáctico y un medio de comunicación asincrónica, a la vez que es un apoyo para el facilitador al impartir cursos.

Para efectos del presente trabajo se ha analizado uno de los manuales diseñados, describiendo el proceso de elaboración, las estrategias de enseñanza, su aplicación y su sustento pedagógico. Su diseño me permitió poner en práctica gran parte de la teoría aprendida durante la carrera.

Mi experiencia al realizar el servicio social me deja ver que el profesional de pedagogía debe buscar y diseñar la mejor forma de generar el aprendizaje en sus educandos. Por lo que debe tomar en cuenta las características de los adultos a quienes va dirigida la capacitación.

Correos de México me permitió explorar el panorama laboral en el que se puede insertar el pedagogo, ya que las actividades de capacitación son muy ricas por su carácter educativo. Dicha inserción no es impuesta sino necesaria, ya que vemos al ser humano desde una perspectiva integral, lo cual queda impreso en nuestras actividades a desarrollar y esto a su vez nos diferencia de otros profesionistas. Pero también percibí la necesidad de que el pedagogo siga, mediante su práctica profesional, hacerse notar e incursionar en actividades que anteriormente eran exclusivas de otros profesionistas y así posicionarnos en el terreno laboral.

Bibliografía Consultada

- Bernal G. María del Carmen (2002). "El campo laboral del pedagogo: retos y perspectivas", en *Revista Paedagogium*; año 2, n.12, julio-agosto, p. 27-28.
- Cassirer Ernest (1992). *Antropología Filosófica*. México F.C.E. p.15-44.
- CIDFORT (s.f.) *Guía para la evaluación con fines de certificación en la Norma Técnica de Competencia Laboral: "Impartición de cursos de capacitación presenciales"* (NUGCH001.01). México.
- Coll C., Martín E., Mauri. T. et. al. (2000). *El constructivismo en el aula*. (12ª ed.) Barcelona, Graó.
- CONOCER (2007). *Norma Técnica de Competencia Laboral NUGCH002.01 Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico*. México.
- Contreras Domingo (1990). "La didáctica y los procesos de Enseñanza-aprendizaje", en *Enseñanza, currículum y profesorado*. Madrid. Akat, p.13-49.
- Díaz Barriga Ángel (1996). "Métodos, actividades y sujetos de la educación", en *Docente y programa. Lo institucional y lo didáctico*. México, p. 89-122
- Díaz Barriga Frida y Hernández Rojas Gerardo (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México, McGrawhill.
- Durán Ramos Teresita (2007). "La búsqueda de sentido. El sentido de la búsqueda", en *Revista Paedagogium*, año 6, n.31, marzo-abril, p.8-11.
- Edwards Verónica (1998). "El conocimiento escolar como lógica particular de apropiación y alineación", en *Currículum, maestro y conocimiento*. México, UAM-X (Temas universitarios, p. 155-157).
- Fernández Rojas Hilda A. (2007). *Manual para la elaboración de textos. Antología, apuntes, libro de texto, manual, memoria, monografía, tesis y tratado*. (4ta. Ed.) Toluca, Edo. de Méx. Universidad Autónoma del Estado de México.

- Filella Guiu G. y Soler Gallart M. (2002). *Principios de educación permanente y de educación de personas adultas en las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Franklin Fincowsky Enrique B. (1997). *Manuales administrativos. Guía para su elaboración*. México, UNAM. FCA.
- Freire Paulo (2002). *Pedagogía de la Autonomía*. México, Siglo XXI.
- Gimeno Sacristán José (1989). "Las tareas escolares: contenido de la práctica", en *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. (2°. ed.) Madrid, Morata, (Pedagogía, Manuales), p. 240-250
- Gojman de Backal Alicia. (2000) *Historia del correo en México. Servicio Postal Mexicano*. Colaboración de Lura Edith Bonilla. México, Porrúa.
- Gore Ernesto (1996). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. España, Granica.
- Grados Espinosa J. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*. (3ra. Ed.) México. Trillas.
- Guzmán Jesús C. y Hernández Rojas G. (1993). "Conductismo, cognoscitivismo, humanismo, psicoanálisis, teoría genética, sociocultural. Conceptualización del aprendizaje, papel del maestro, concepción del alumno", en *El tutor como generador de procesos de aprendizaje*, Comp. Cisneros Hernández Lidia. Documento de lecturas para la Tutoría académica. Universidad de Guadalajara, p. 125-137.
- Heredia Manrique Alfonso (2004). *Curso de didáctica general*. España, Prensas universitarias de Zaragoza.
- Hernández María de la Luz y Jiménez Fernando (2002). "Capítulo II, Pedagogía del oprimido", en *Selección de lecturas de Sociología de la Educación II*. México, División Sistema Universidad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández Rojas Gerardo (2006). *Miradas constructivistas en psicología de la educación*. México, Paidós.
- Litwin Edith (1996). "El campo de la didáctica: la búsqueda de una nueva agenda", en *Corrientes didácticas contemporáneas*. Buenos Aires, Paidós, p. 17-39.

- López Frías Blanca S. e Hinojosa Kleen Elsa M. (2001) *Evaluación del aprendizaje, alternativas y nuevos desarrollos*. México, Trillas.
- Mager Robert (1997). *Cómo formular objetivos didácticos. El primer paso para el éxito de la formación*. Barcelona, Epise.
- Mariás Julián (1981). *El tema del hombre*. Madrid, Espasa-Calpe, p.11-26.
- Moliner María (1998). *Diccionario de uso del español*. (2da. Ed.) España, Gredos.
- Pérez Gómez Ángel I. (1999). "Cap. 2 Los procesos de enseñanza-aprendizaje: análisis didáctico de las principales teorías del aprendizaje", en Gimeno Sacristán José y Ángel I. Pérez Gómez. *Comprender y transformar la enseñanza* (8º Ed.) Madrid, Morata.
- Pimienta Prieto Julio H. (2008) *Evaluación de los aprendizajes, un enfoque basado en competencias*. México, Pearson.
- Pineda Moctezuma Angélica (1993). *Evaluación del aprendizaje. Guía para instructores*. México, Trillas.
- Pineda Pilar (2002). *Pedagogía laboral*. España, Ariel.
- Reza Trosino Jesús. (2000). *Aprendizaje total en las organizaciones*. México. Panorama.
- Rodríguez Estrada Mauro (1990). *Formación de Instructores. Serie: Capacitación efectiva*. México, McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ra. ed.) México, International Thomson Editores.
- Romans Mercé y Viladot Guillem (1998). *La educación de las personas adultas, cómo optimizar la práctica diaria*. España, Paidós.
- Rosales López Carlos (1988). *Didáctica: Núcleos Fundamentales*. Madrid, Narcea.
- Secretaria de Comunicaciones y Transportes. (1970) *Historia del Correo en México*. Tomo 1, México.
- Servicio Postal Mexicano (2006). *Manual de organización institucional*. México
- Siliceo Aguilar Alfonso. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ta. Ed.) México. Limusa.
- Smith Barry J. y Delahaye Brian L. (1990). *El ABC de la capacitación práctica*. Trad. Ling Altamirano F. México, McGraw-Hill/interamericana de México.

Stoneall Linda (1996). *Cómo escribir materiales para capacitación*. Tr. Jolly Juan Carlos. México, Panorama.

Tejada Fernández J., Giménez Marín V., et. al. (2007). *Formación de formadores*. España, Thomson Editores.

UNESCO (2008). *Estándares de competencias en TIC para docentes*. Londres. UNESCO.

Watch Tower Bible and Tract Society of New York (2001). *Benefíciense de la Escuela del Ministerio Teocrático*. Brooklyn, New York.

Sitios Web consultados

CINTERFOR (2009). *Conceptos básicos sobre competencia laboral*. Recuperado el 23 de diciembre de 2009 en <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>.

Colegio de Pedagogía (2009). *Perfil del egresado*. Recuperado el 18 de octubre de 2010, en <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/Pedagogia>.

CONOCER (s.f.) *Guía técnica para el desarrollo de la Norma Técnica de Competencia Laboral*. Recuperado el 27 de noviembre de 2009, en http://www.conocer.gob.mx/images/pdf/SNCL/gt_ntcl_v3nvo.pdf

Correos de México (2009). *Breve historia del correo en México*. Recuperado el 10 de abril 2009, en <http://www.sepomex.gob.mx>.

Diseño de proyectos efectivos: esquemas de destrezas del pensamiento. La nueva taxonomía de Marzano, (s.f.), recuperado el 29 de noviembre de 2010, en <http://www97.intel.com/cr/ProjectDesign/ThinkingSkills/ThinkingFramework>

El adulto y su formación continua (s.f.), recuperado el 13 de enero de 2010, en <http://www.minedu.gob.pe/dinfocad/modernizacion/Unidad01.pdf>

Fernández Sánchez Néstor (2001). *Andragogía, su ubicación en la educación continua*. Dirección de Educación Continua, UNAM. Recuperado el 13 de enero de 2010 en <http://www.webmedia.com.co/documentos/andragogia.pdf>

- Marín E., Rincón A., Morales O. (s.f.). *El manual de publicación "APA" al alcance de todos*. Recuperado el 24 de agosto de 2010, en <http://webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo10.pdf>
- Olivares J., Escalante M., Escalera R., Campero E., Hernández J., López I. (2008). "Los crucigramas en el aprendizaje del electromagnetismo", en *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*. Vol. 5, Núm.3, p.334-346. Recuperado el 22 de septiembre de 2010, en http://www.apaceureka.org/revista/Volumen5/Numero_5_3/Olivares_et_al_2008.pdf
- Qian, Li y Zhou: (2008) *Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades*. Recuperado el 03 de diciembre de 2009, en www.eumed.net/libros/2008b/406/
- Rosete S., Salinas A., et.al. (2003) "El servicio social como espacio de compromiso y formación ética del psicólogo", en *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, Vol.6, No. 3. Recuperado el 15 de noviembre de 2010 en <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/ServicioSocial/carolina.pdf>
- Tecnológico de Monterrey (s.f.). *Formato APA*. Recuperado el 10 de enero de 2010, en http://serviciosva.itesm.mx/cvr/formato_apa/categorias

ANEXO

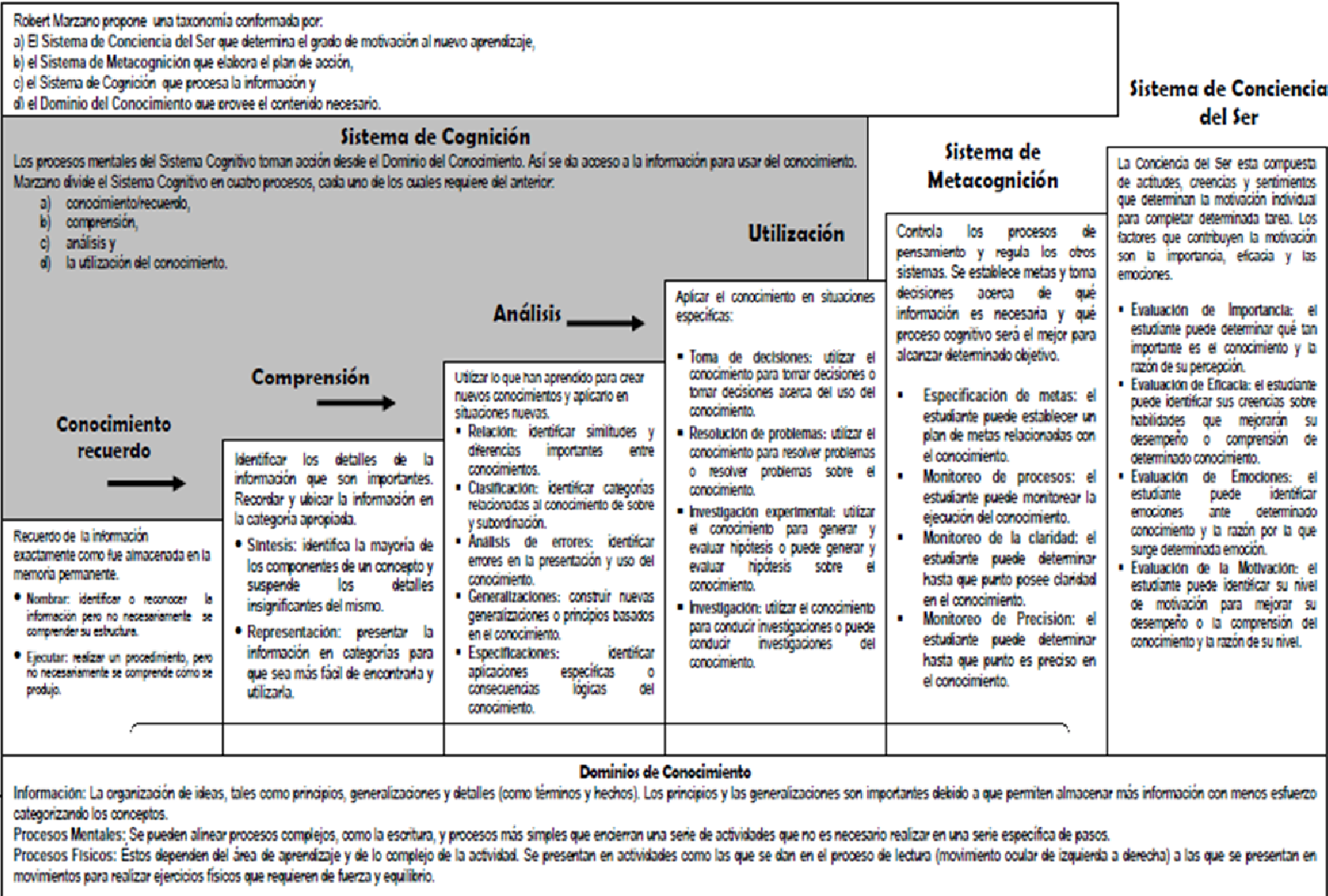
Anexo 1

Niveles de competencia

Nivel	Descripción
1	Actividades programadas, rutinarias y predecibles. Depende de instrucciones y decisiones superiores.
2	Actividades programadas que, en su mayoría, son rutinarias y predecibles. Depende de las instrucciones de un superior. Se coordina con compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico.
3	Actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles. Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior. Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.
4	Actividades tanto programadas y poco rutinarias como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos. Recibe lineamientos generales de un superior. Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados. Es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.
5	Desempeña una amplia gama de actividades tanto programadas y poco rutinarias como impredecibles que implican la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas. Emite lineamientos generales a sus subordinados. Es el último responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo. Es el último responsable de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.

Tomado de la Guía técnica para el desarrollo de la NTCL, s.f.: 32-34.

TAXONOMÍA DE MARZANO¹



¹ Marzano, R. J. (2001). *Designing a new taxonomy of educational objectives*. Experts in Assessment Series, Gasky, T. R., & Marzano, R. J. (Eds.). Thousand Oaks, CA: Corwin

Anexo 3

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CURSO

Nombre del curso: _____

Duración: _____

Horario: _____

Lugar: _____

Instrucciones: Marque con una si cumple y con una **X** si no cumple con cada aspecto a verificar o N/A si no aplica, anotando las observaciones que considere necesarias.

Tipo de curso	Intramuros		Extramuros
Puntos a verificar	Cumplimiento	Cantidad	Observaciones
Instalaciones			
1.-Aula adecuada			
2.- Iluminación adecuada			
3.- Sanitarios higiénicos			
4.- Ventilación suficiente			
Mobiliario			
1.- Mesas de Trabajo			
2.-Sillas o butacas			
3.- Escritorio			
Equipo			
1.-Pintarrón/pizarrón			
2.- Plumones o gises			
3.-Borrador			
4.- Rotafolio			
5.- Pantalla			
6.- Cañón			
7.- Equipo de cómputo			
Materiales de consumo			
1.- Hojas			
1. Folders			
2. Broches			

Instructor

Gerente

Nombre y firma

Nombre y firma



Dirección Corporativa de Recursos Humanos

Subdirección de Equipamiento Humano

Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal

Promotores de Venta de los productos y servicios de Correos de México



Manual del Facilitador
Enero 2009

MISIÓN

Apoyar la integración y cohesión nacional, y de México con el mundo, a través de la entrega confiable y oportuna de la correspondencia, garantizando así el servicio universal de correos.

VISIÓN

Ser la empresa que satisfaga las necesidades de comunicación postal de toda la población, con estándares internacionales de calidad, asegurando la autosuficiencia financiera, contando con autonomía de gestión y un ambiente laboral productivo.

El presente manual es una obra colectiva que fue diseñada bajo la metodología Constructivista para el desarrollo de competencias de los colaboradores de Correos de México, elaborada por el personal de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal.

**PRIMERA EDICIÓN: ENERO 2009
DERECHOS RESERVADOS 2009-
EDICIONES GERENCIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL DE
CORREOS DE MÉXICO
Miguel Schultz 102, Col. San Rafael
México D.F., 06470**

QUEDA RIGUROSAMENTE PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN IMPRESA O POR CUALQUIER MEDIO ELECTRÓNICO SIN AUTORIZACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE EQUIPAMIENTO HUMANO.

MÉXICO 2009

¡ BIENVENIDOS ¡

Correos de México, a través de la Subdirección y Equipamiento Humano te da la más cordial bienvenida a este curso.

Es muy importante que en esta experiencia académica no te sientas solo. Por ello hemos diseñado diversas estrategias instruccionales que te apoyarán en tu proceso de enseñanza-aprendizaje.

Confiados en que este curso contribuya satisfactoria y exitosamente a la formación personal, profesional y laboral de los participantes recibe un cordial y afectuoso saludo.

Si tienen alguna inquietud o deseen participar en la elaboración de estos manuales, favor de escribir a la Gerencia de Capacitación al correo **avalle@correosdemexico.gob.mx**

Gerencia de Capacitación

Promotores de Venta de los productos y servicios de Correos de México

Contenido Temático

Objetivo general.....	6
Esquema.....	7
Presentación General.....	8
Dinámica de trabajo.....	9
Evaluación diagnóstica.....	11
Tema 1. Promoción y ventas.....	12
Tema 2. Servicio al cliente.....	19
Tema 3. Comunicación en las ventas.....	22
Tema 4. Estrategia de ventas y motivos de compra.....	26
Tema 5. Prospección y Proceso de venta.....	32
Tema 6. Proceso de ventas enfocadas al cliente.....	38
Tema 7. Administración de cuentas	40
Tema 8. Ética en las Ventas.....	43
Recomendaciones para el facilitador.....	46
Glosario.....	47
Bibliografía.....	48

Objetivo general:

Obtener herramientas teórico-metodológicas que permitan captar, conservar y potencializar clientes, brindándoles un servicio de calidad que asegure su completa y total satisfacción.

Esquema del temario



Presentación General:

El presente curso desea preparar a la fuerza de ventas de Correos de México, con la finalidad de generar conciencia que la comercialización de productos y servicios del organismo deben ser considerados como una actividad estructurada, pensada y ejecutada con base en estrategias. Pretende proporcionar las herramientas que le permitan desarrollar al promotor una

planificación adecuada de sus actividades, mismas que les ayuden a captar, conservar y potenciar un cliente, ofreciendo siempre un servicio de calidad.

Por ello se ha estructurado el curso de la siguiente manera, en el primer apartado se definirá lo que son las ventas, la diferencia entre un vendedor y un promotor, así como las consecuencias, objetivos y efectos de la promoción.

En el segundo apartado se definirá lo que es servicio y calidad, se identificarán los diferentes tipos de cliente y se considerará cómo ofrecer un servicio de calidad al mismo.

En el tercer apartado se considerará la importante función de la comunicación en ventas y se describirán los elementos que intervienen en ella.

En el cuarto apartado se reconocerán los ocho diferentes motivos de compra a fin de desarrollar estrategias de venta con base en éstos.

Como cualquier otro proceso, el perteneciente a las ventas sigue una secuencia, el cual se abordará en el quinto apartado. Se considerará lo importante de desarrollar correctamente cada uno de los pasos, pues esto permitirá conseguir y captar nuevos clientes.

En el sexto apartado se reconocerá lo necesario de desarrollar un proceso de ventas en función de las necesidades y expectativas del cliente, lo que se conoce en mercadotecnia como Venta personal.

A fin de hacer más productiva la relación que derive en beneficios a las organizaciones que ofrecen sus productos y servicios, se requiere de un manejo especializado y personal lo que se conoce como administración de cuentas, asunto en el que se profundizará en el séptimo apartado.

En el octavo apartado se reflexionará en la importancia del comportamiento ético en la actividad de ventas y lo necesario que es que los empleados desarrollen la misma filosofía de trabajo que la empresa imprime en su servicio.

Dinámica de Trabajo

El facilitador primeramente deberá estudiar el manual y resolver los ejercicios además de realizar las diferentes actividades que permitan poner en práctica los contenidos como:

- Ejercicios

- Ejemplificaciones
- Casos Prácticos
- Dinámicas
- Evaluaciones Diagnóstica, intermedia y Final

Así como mencionar los objetivos para cada tema, a fin de desarrollar expectativas adecuadas sobre la sesión.

Es necesario que el facilitador identifique los siguientes iconos:



Indicaciones para el instructor
Explicación de láminas



Actividades Grupales



Actividades individuales



Actividades mixtas



Evaluación

Responsabilidad del facilitador

- ❖ Iniciar y concluir las sesiones de capacitación puntualmente
- ❖ Tener listo el material (presentaciones, manuales de los participantes, formatos: Hoja de registro, Lista de asistencia, Evaluación del evento, Observaciones del instructor)
- ❖ Tener lista el aula con el equipo necesario (sillas, cañón, acetatos etc.)

- ❖ Estudiar de manera completa el manual antes de impartir el curso
- ❖ Fomentar la participación activa y el respeto hacia los participantes.

Procura:

Ejemplificar los contenidos, con casos prácticos apegados a su realidad personal o laboral.

NOTA:

Revise el archivo titulado ***encuadre.ppt*** (es obligatorio antes de iniciar el curso)






Evaluación Diagnóstica

Solicitar al participante complete el siguiente cuadro “CQA”: “C” (Lo que Sé), y la letra “Q” (Lo que Quiero Saber”) como parte de sus expectativas y que lo comparta al grupo. Durante el curso y al finalizar éste se llenará la parte correspondiente a la letra A (Lo que aprendí).

TEMA: Promotores de Venta de los productos y servicios de Correos de México

S Lo que Sé	Q Lo que Quiero saber	A Lo que Aprendí
-----------------------	---------------------------------	----------------------------

 <p>Hacer la retroalimentación de ésta columna de manera oral, como los conocimientos previos de los participantes.</p>	 <p>Hacer la retroalimentación de ésta columna de manera oral y escrita, pero de manera grupal, como parte de las expectativas del curso. Hacer ajustes de expectativas</p>	 <p>Hacer la retroalimentación de ésta columna de manera oral al final de cada unidad para ir retomando los conocimientos adquiridos</p>
--	--	---

1. Promoción y Ventas

Tiempo: 2 hrs.

Objetivo Específico

Identificar elementos que integran la labor de venta y de promoción a fin de realizar dicha actividad de manera exitosa



¿Qué son las ventas? Es una actividad empresarial y comercial en la que se descubre y se satisfacen las necesidades de un tercero (cliente o comprador), implica una ventaja o beneficio que es recíproco y duradero.

Y como objetivo podemos mencionar que se busca el construir una relación – una sociedad - a largo plazo, que proporcione ventajas tanto a la organización que ofrece sus productos y servicios, como al ejecutivo que los promueve y la entidad que los adquiere.

Diferencias entre un Vendedor y un Promotor de Ventas

<i>Promotor de Ventas</i>	<i>Vendedor</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Quien inicia la actividad de ventas. • Investiga a profundidad sobre sus productos y los de su competencia • Busca a sus clientes con base en sus necesidades • Ofrece un valor agregado a su actividad de ventas • Desarrolla estrategias de promoción y las aplica a su actividad de ventas • Está atento de los acontecimientos que podrían afectar su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo finiquita las ventas • No conoce mas que su producto • No se interesa por las necesidades del cliente. • Vende a un precio fijo • No interactúa con el cliente • Trata de vender a toda costa

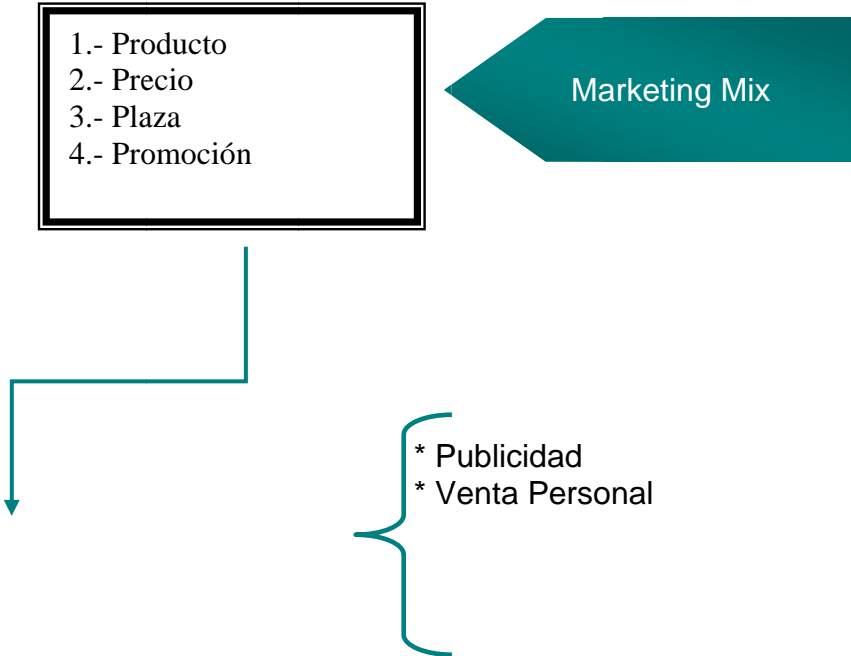


La Promoción

Es una forma activa y explícita de la comunicación de Marketing para aumentar las posibilidades de que los consumidores compren y se comprometan con un producto. Se define como la función de Marketing relacionada con la comunicación persuasiva, hacia audiencias objetivo.

Por lo general, se considera que la promoción de ventas consiste en un conjunto de incentivos, fundamentalmente a corto plazo, y por tanto, instrumentos diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios por los consumidores o los comerciantes. Conjunto de técnicas distintas de la venta personal y de la publicidad, que estimulan la compra de los consumidores y proporcionan una mayor actividad y eficacia a los canales de distribución.

Las 4 Herramientas de la Mercadotecnia (4 p's)



Mezcla de Promoción

- * Promoción de Ventas
- * Relaciones Públicas
- * Marketing Directo

MEZCLA DE PROMOCIÓN

Publicidad: es impersonal (no hay retroalimentación), pretende impactar a muchos compradores, es masiva y es expresiva.

Ventas Personales: crean relaciones a largo plazo, es costosa, hay retroalimentación.

Promoción de ventas: es efímera, es por un periodo corto dirigida a públicos objetivos

Relaciones Públicas: Difunde imagen, la imagen que queremos dar a nuestro público, debe ser creíble, es económica, eficaz pero las empresas no les gusta ya que nos es muy conocido su impacto.

Marketing directo: relación directa con el cliente, interactiva inmediata e interactiva

MERCHANDISING

Viene de la palabra *Merca*. Es el producto o servicio en el buen sitio con el buen precio en el buen momento. Es el movimiento de la mercancía hacia el consumidor final.

El conjunto de estrategias que ayudan al producto a salir del punto de venta (surtido, animación, mobiliario, promociones de venta en punto de venta, material en punto de venta, Stock, el acomodo del producto respecto de la competencia).

FACTORES EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Tiene dos vertientes:

Empuje (push): Cuando se posiciona el producto con promociones de 2 x 1, edecanes, todo orientado al consumidor final. (Productor a detallista a consumidor final)

Atracción (pull): Cuando del consumidor demanda publicidad para vender el producto, “encontró todo lo que buscaba” (tiendas departamentales), atraer al consumidor a que compre.

Consecuencias positivas de la promoción de ventas:

- ✓ Regulan la demanda de productos (evitar canibalismo entre nuestros productos)
- ✓ Inducen a probar el producto
- ✓ Aumentan el placer de la compra

Objetivos de la promoción de ventas

- ✓ Comunica, genera atención del cliente
- ✓ Provee información
- ✓ Invita al cliente
- ✓ Genera un valor agregado

Efectos de la promoción de ventas


- ✓ Incrementa las ventas, más rápido que la publicidad
- ✓ La lealtad de marca puede ser o no afectada

Posicionamiento del producto

Mantener un producto o servicio en la mente de los consumidores por un periodo prolongado de tiempo (o permanentemente) se le conoce como Posicionamiento.

La posición se gana dentro del Mercado.

- **Top of Mind.**- Es la posición de privilegio que un producto, marca o servicios guarda en la mente del consumidor, esto lleva implícito la calidad, confianza, desempeño, antigüedad.
- **Market Share.**- Participación de mercado que un producto, marca o servicio tiene respecto de sus competidores, ésta se puede medir en unidades desplazadas, en cantidades monetarias, o en porcentajes.

	Actividad Individual	Actividad 1
---	----------------------	--------------------

Solicite a los participantes subrayar la opción correcta.

Una venta es:

- La actividad empresarial en la que se descubren y satisfacen las necesidades de un tercero.
- El objetivo común entre vendedor y comprador.
- La actividad tradicional.

	Actividad Individual	<p style="text-align: center;">Actividad 2</p>
---	----------------------	---

Solicite a los participantes seleccionar las palabras correctas que completen el siguiente párrafo.


Las ventas tienen como **objetivo** buscar construir una relación o **sociedad** a largo plazo, que proporcione **ventajas** tanto a la organización que ofrece sus productos y servicios, como al ejecutivo que los promueve y la entidad que los adquiere.

- Objetivo
- Principio
- Sociedad
- Ventas
- Ventajas

	Actividad Individual	<p style="text-align: center;">Actividad 3</p>
---	----------------------	---

Indicar a los participantes que señalen con una P las características de un promotor de ventas y con una V las de un vendedor:

- Busca a sus clientes en base a sus necesidades (P)
- Vende a un precio fijo (V)
- Sólo finiquita ventas (V)
- Ofrece un valor agregado a su actividad de ventas (P)
- No tiene interacción con el cliente (V)
- Desarrolla estrategias de promoción (P)

	Actividad Individual	<p style="text-align: center;">Actividad 4</p>
---	----------------------	---

Solicite a los participantes anotar en el recuadro que aparece a continuación las cuatro herramientas de la mercadotecnia (4p's)



	Actividad Individual	Actividad 5
--	----------------------	--------------------

Solicite a los participantes subrayar la opción correcta

1.- Mantener un producto o servicio en la mente de los consumidores por un periodo prolongado de tiempo (o permanentemente) se le conoce como.....

a) Posicionamiento

b) Top of Mind

c) Market Share

2.- Es la posición o participación de mercado que un producto, marca o servicio tiene respecto de sus competidores, ésta se puede medir en unidades desplazadas, en cantidades monetarias, o en porcentajes.

a) Posicionamiento

b) Top of Mind

c) Market Share

3.-Es la posición de privilegio que un producto, marca o servicios guarda en la mente del consumidor, esto lleva implícito la calidad, confianza, desempeño y antigüedad.

- a) Posicionamiento
- b) Top of Mind**
- c) Market Share

2. Servicio al Cliente

Tiempo: 2 hrs.

Objetivo específico

Ofrecer al cliente un servicio de calidad brindándole el producto y atención que requiere.



¿Qué es el Servicio? Desde el punto de vista económico y de mercadotecnia, un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un tercero llamado cliente.

Se considera *cliente* a cualquier persona que recibe un producto, servicio o proceso y que es afectado por él.

Tipos de Clientes

Clientes Internos.-Todos los integrantes del Correo, ya que solicitamos un servicio o nos toca proporcionarlo.


Clientes externos.-Personas físicas o morales, que requieren de los productos y servicios que ofrece el correo, clasificados actualmente como CLIENTES CORPORATIVOS Y CLIENTES INDIVIDUALES.

¿Qué es Calidad?

Es el conjunto de actividades interrelacionadas, pensadas y deliberadas con la finalidad de que el cliente obtenga un producto o servicio en el momento y lugar adecuado y que éste asegure su completa y total satisfacción.

Servicio con Calidad al Cliente es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.


El Servicio al Cliente es una herramienta fundamental para lograr el éxito en las organizaciones. Es por ello que se invierte en el desarrollo de esta habilidad para que se convierta en un hábito y forme parte de los valores organizacionales. La intención es conseguir la lealtad de los clientes externos y se operen mejor los procesos con los clientes internos, generando una Cultura de Servicio.

	Actividad Individual	Actividad 1
--	----------------------	--------------------

Solicite a los participantes ordenar el siguiente texto de manera coherente

Servicio con Calidad al Cliente es un, tanto en la forma de atender a los Clientes externos como a los Clientes Internos que compete a toda la organización, concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas

Servicio con Calidad al Cliente es un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes externos como a los Clientes Internos.

	Actividad Grupal	Actividad 2
---	------------------	--------------------

Reúna en parejas a los participantes a fin de que desarrollen la siguiente actividad.

Ejemplifique el papel de un cliente y de un promotor, redactando un diálogo que refleje calidad en el servicio.

	Actividad Individual	Actividad 3
---	----------------------	--------------------

Solicite a los participantes resuelvan el siguiente crucigrama, anotando en el número correspondiente la palabra correcta.

Horizontal →

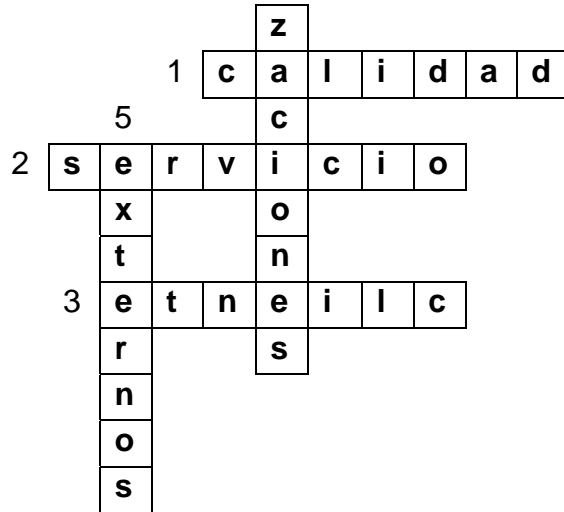
- 1.-Es el conjunto de actividades interrelacionadas, pensadas y deliberadas con la finalidad de que el cliente obtenga un producto o servicio en el momento y lugar adecuado y que éste asegure su completa y total satisfacción.
- 2.-Desde el punto de vista económico y de mercadotecnia, es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un tercero llamado cliente.
- 3.-Podríamos pensar en aquella persona que recibe u adquiere un producto o servicio.

Vertical

- 4.-El servicio al cliente es una herramienta del marketing moderno para lograr el éxito en las.....
- 5.-Personas físicas o morales, que requieren de los productos y servicios que ofrece el correo, clasificados actualmente como Clientes Corporativos y Clientes Individuales. Se clasifican como clientes.....

4

o
r
g
a
n
i



3. Comunicación en las ventas

Tiempo: 1 hrs

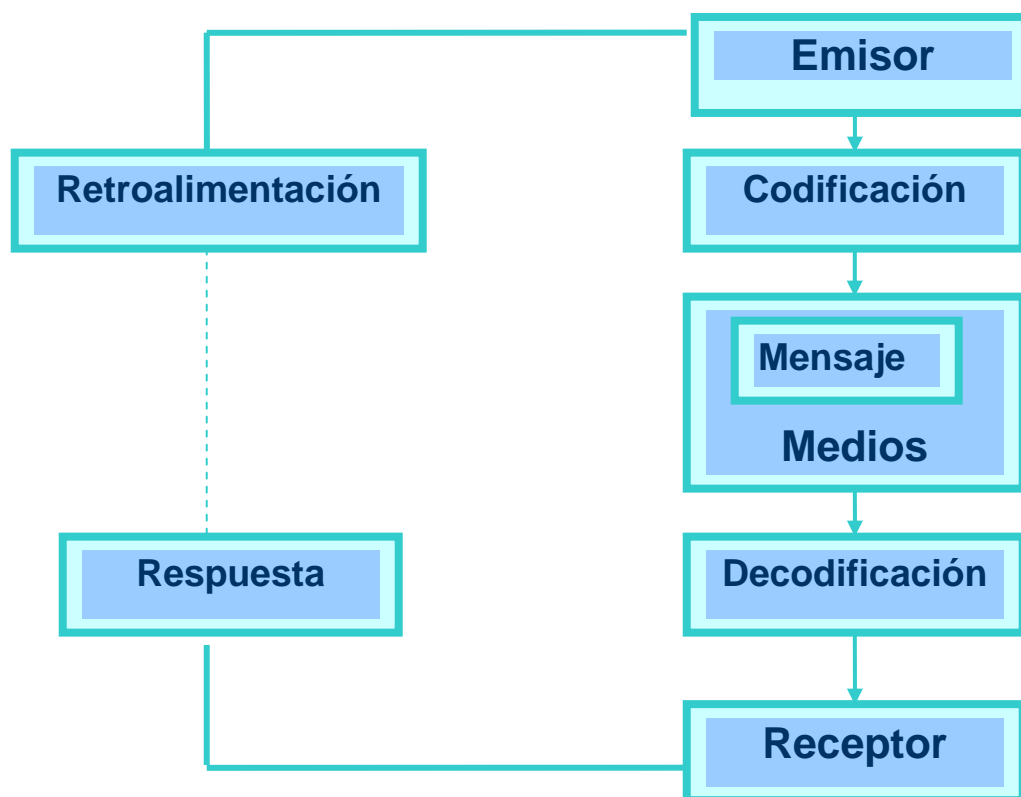
Objetivo específico.

Describir la función de la comunicación en las ventas así como los elementos que intervienen en ella para culminar con éxito la misma.



Comunicación en las ventas.- Su finalidad es culminar con éxito una venta, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades de nuestro cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.

Elementos que intervienen en la comunicación



La comunicación verbal En todo proceso de venta debe existir una comunicación, la cual debe contar con los siguientes elementos:

Emisor. Es la persona que abre el proceso, la que cuenta con una gran fuente de información. Inicialmente coincide con la figura del vendedor. El emisor ha de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que su contenido sea comunicable.
- Que pueda interesar al receptor.
- Que el lenguaje se adapte al tipo de receptor.
- Que la ocasión sea la más propicia.

Receptor: El destinatario del mensaje es el cliente (receptor). Para que la comunicación se lleve a cabo eficazmente, éste tendrá que tener una actitud previa de receptividad.

Elementos del mensaje:

Contenido.- Es el mensaje que se quiere transmitir, que generalmente coincide con los argumentos de venta.

Canal de transmisión.- Es el medio por el cual se canaliza el mensaje codificado.

Código.- Son las distintas formas y estilos que tiene el vendedor de transmitir el mensaje.


Retroalimentación (Feed Back)

Es la variable que va a medir la efectividad del proceso de comunicación. Si el receptor responde es que la comunicación ha sido eficaz. Es en este momento cuando el emisor pasa a receptor y viceversa.

La comunicación no verbal.

Por comunicación no verbal entendemos todo aquello que se comunica sin haberlo expresado a través de la palabra.

- Gestos
- Posturas
- Imagen Personal
- Ilustraciones, etc.

	Actividad Individual	Actividad 1
--	----------------------	--------------------

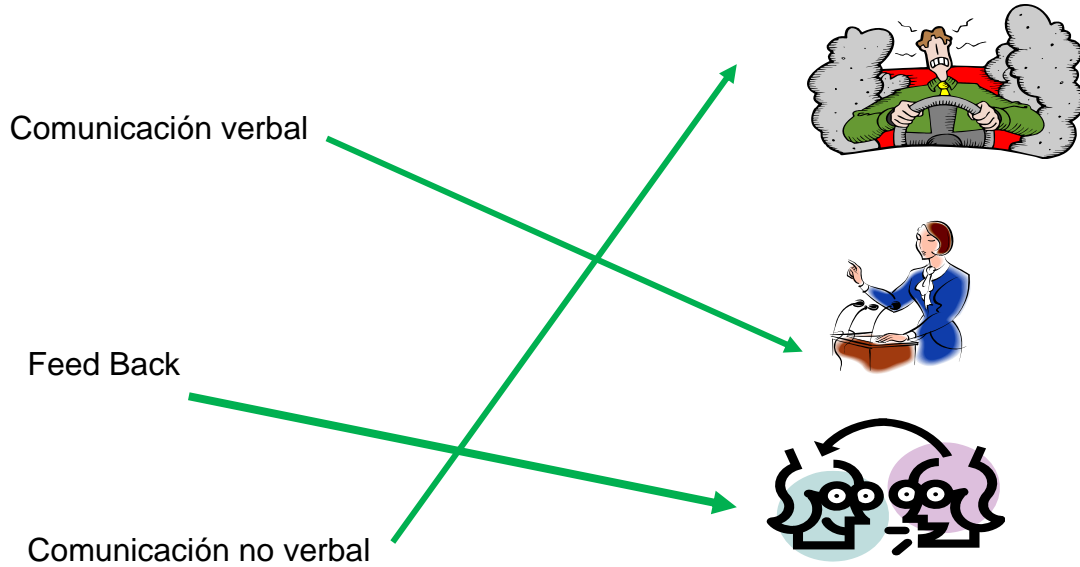
Solicite a los participantes que completen los espacios en blanco del siguiente párrafo eligiendo correctamente las palabras que aparecen en el recuadro


<ul style="list-style-type: none">• <i>necesidades</i>• <i>captado</i>• <i>objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>culminar</i>• <i>objeciones</i>• <i>intercambio</i>
--	--

La función de la comunicación en ventas es: **culminar** con éxito una venta que exige un **intercambio** de ideas para así conocer las **necesidades** del cliente, para poder responder a sus **objeciones** , pero sobre todo para saber que el cliente no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha **captado** perfectamente.

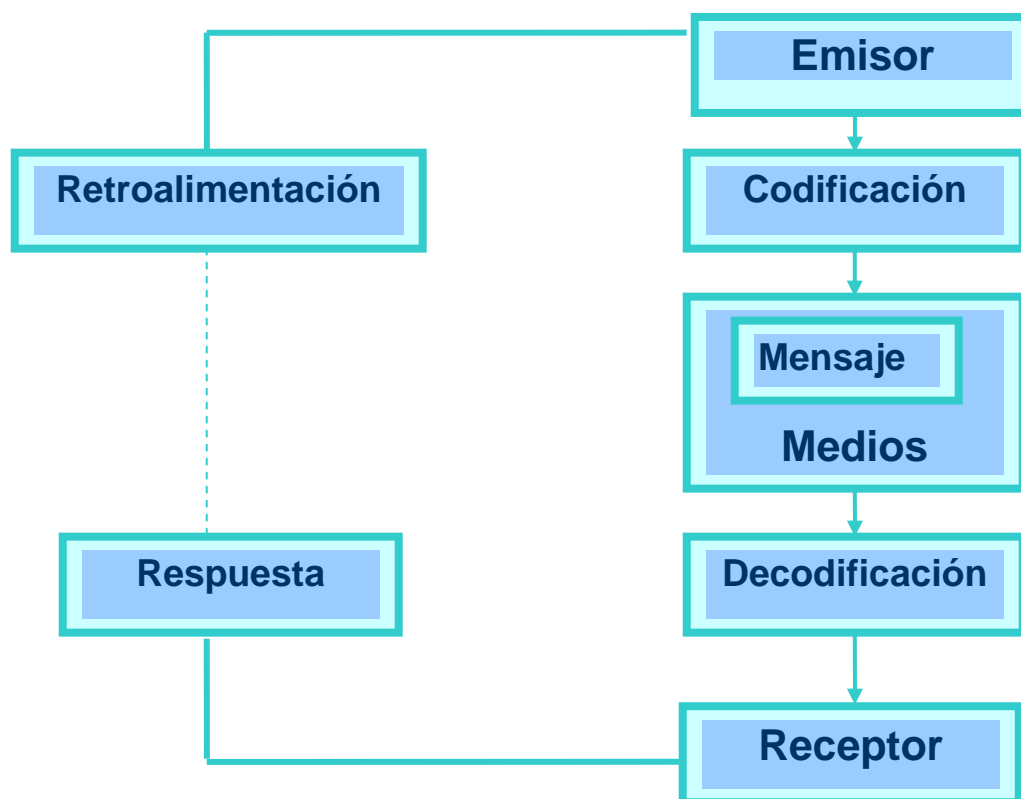
	Actividad Individual	Actividad 2
---	----------------------	--------------------

Solicitar a los participantes que relacionen con una línea, según corresponda:



	Actividad Grupal	Actividad 3
---	------------------	--------------------

Solicitar a los participantes, que en parejas, escriban en el siguiente esquema los elementos que componen la comunicación de ventas utilizando los siguientes términos: medios, mensaje, emisor, codificación, decodificación, receptor, respuesta y retroalimentación.



4. Estrategias de Venta y Motivos de Compra

Tiempo: 2 hrs.

Objetivo Específico

Desarrollar una estrategia de ventas que satisfaga las necesidades específicas del cliente tomando en cuenta los motivos de compra.



Motivos de compra.- Los ocho principales motivos conscientes de compra de cualquier persona, dentro de la sociedad occidental son:

- 1.- Posición social.- Se decide comprar sólo si el producto o servicio le proveerá o elevará su posición social.
- 2.- Aspiración a mejorar. Ésta puede ser la razón de compra de quienes han conseguido por ejemplo, un ascenso laboral o han triunfado en sus negocios y por tal motivo deciden trabajar su imagen.
- 3.- Confiabilidad. Confianza significa la esperanza firme que se tiene sobre una persona o cosa; en un proceso de ventas deben ser las dos, tanto el promotor como el producto deben brindar confianza.
- 4.- Seguridad. La seguridad se refiere a aquello que esté libre o exento de todo peligro, daño o riesgo. Un ejemplo puede ser la garantía que se le otorgue.
- 5.- Funcionamiento. Este término incluye parámetros como: facilidad, accesibilidad, practicidad, comodidad, rapidez, etc.
- 6.-Exclusividad. Es aquello único que otorga cierto privilegio a una persona para que sólo ella pueda poseer o hacer.
- 7.-Satisfacción personal. Ésta puede ser un motivo de compra para alguien que desea adquirir algo porque simplemente le gusta, sin importar si es exclusivo o no, o si le brinda seguridad o confiabilidad, si es barato o no.
- 8.- Relación costo-beneficio. El cliente con este motivo pensará en términos como: económico, barato, vale más de lo que cuesta; me brinda mayores ventajas a muy bajo costo, se encuentra dentro de mis posibilidades, me da tantos kilómetros por litro, entre otros aspectos, y buscará el equilibrio entre el precio y los beneficios otorgados.



Una vez detectado los motivos de compra es importante ofrecer una solución que satisfaga las necesidades específicas del cliente. Es decir, si él desea comprar un automóvil por la comodidad y confort de éste, el motivo de compra se basa en el funcionamiento. Por lo tanto hay que brindarle todas las ventajas y beneficios relacionados con la funcionalidad. Si el cliente busca, por ejemplo, exclusividad, es necesario enfocarse en ello en los argumentos de venta, y dejar para otro momento los siete motivos restantes. Al hacer esto el cierre se logrará de manera sencilla y natural.

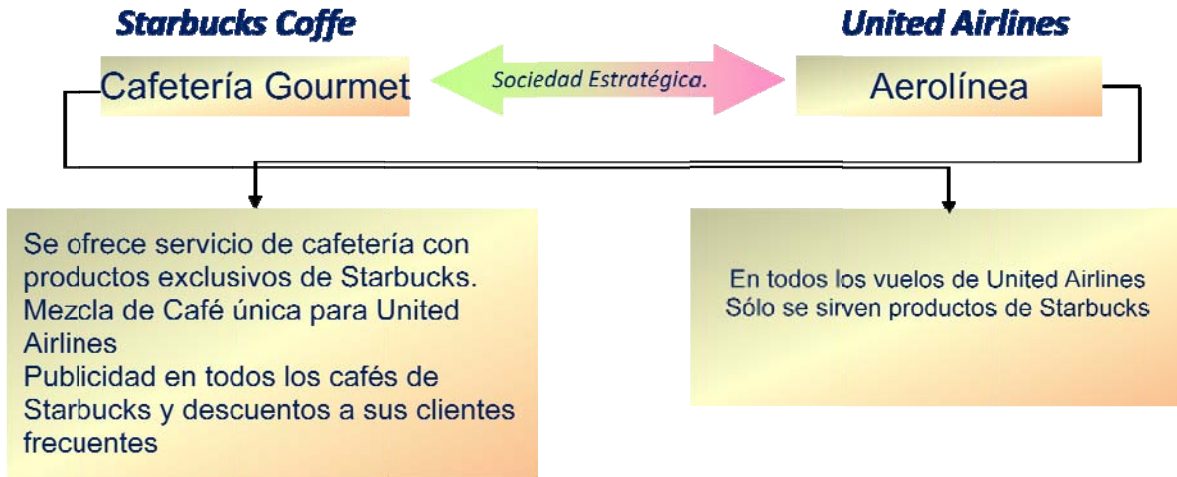
¿Que es una Estrategia?

La Estrategia puede definirse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados, es todo lo que se hace antes de ingresar a la ejecución de las acciones. Luego empieza la "táctica".

Estrategia desde el punto de vista de ventas

El plan de acción mediante el cual el administrador espera alcanzar un objetivo de ventas, mientras que las tácticas son las herramientas a detalle que ponen en marcha el plan.

Sociedad Estratégica.-Este término es usado para definir las alianzas comerciales de las cuales hacen uso grandes compañías para fortalecer su presencia dentro del mercado. Ejemplo:



Venta de Sistemas

Debido a la fuerte competencia global y las nuevas exigencias que el mercado demanda, para reducir costos las compañías adoptan nuevas prácticas de compras:

- Los clientes buscan en los proveedores soluciones a sus problemas, ya no sólo para que les vendan productos.

La venta de sistemas es una estrategia que supone un paquete completo de productos y servicios junto a la pericia de un sistema, con el objetivo de solucionar o prever una contingencia que el cliente enfrenta.

Perfil del Promotor.- La determinación del perfil del promotor de ventas depende en todo momento de las particularidades del puesto a cubrir, es decir dependerá del producto a vender.

No obstante en términos generales las principales características que debe cubrir el personal de ventas son:

Características y Habilidades del Promotor


- Personas con un alto sentido del compromiso.
- Altamente creativos, agilidad mental.
- Con carácter desinhibido, simpatía.
- Algunos ya lo poseen, pero otros desarrollan un alto poder de persuasión.
- Combinan el bien de la empresa con la satisfacción del cliente.

- Mantiene una defensa doble, representando los intereses de sus empresas y de sus clientes.
- Dan valor agregado a la labor de promoción con su entusiasmo, habilidades interpersonales y sentido de profesionalismo.
- Tienen a intelectualizar el proceso de promoción, planeando y desarrollando activamente estrategias que maximicen su impacto en el tiempo del cliente y suministren relaciones internas de apoyo eficientes.


	Actividad Individual	Actividad 1
---	----------------------	--------------------

Solicitar a los participantes que escriban cuatro motivos de compra:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

	Actividad Grupal	Actividad 2
---	------------------	--------------------

Solicitar a los participantes se reúnan en parejas y elaboren una estrategia de venta que tome en cuenta algún motivo de compra que permita captar de manera efectiva al cliente.

	Actividad Grupal	Actividad 3
---	------------------	--------------------

Solicitar a los participantes dramaticen la actividad anterior

	Actividad Individual	Actividad 4
---	----------------------	--------------------

Indicar a los participantes que contesten las siguientes preguntas con una V si es verdadero o F si es falso según corresponda


Las personas con un alto sentido de compromiso en función del cumplimiento de objetivos son características y habilidades que facilitan la labor del promotor. (V)

Los promotores no son creativos y tienen un carácter cohibido. (F)

A los promotores les interesa el bien de la empresa y la satisfacción del Cliente. (V)

Dentro de las funciones del promotor, no existe la planeación ni la elaboración de estrategias para lograr un desempeño eficiente. (F)

Los promotores deben integrar en su actividad de servicio el valor agregado. (V)

	Actividad mixta	Actividad 5
---	-----------------	--------------------

Solicitar al participante complete la columna que corresponde a la letra “A” del cuadro CQA, posteriormente se hará una retroalimentación grupal de manera oral. También se pueden hacer preguntas orales sobre el contenido, para asegurarnos de la adquisición de conocimientos.

S Lo que Sé	Q Lo que Quiero saber	A Lo que Aprendí
-----------------------	---------------------------------	----------------------------

--	--	--



Evaluación Intermedia

Solicite a los participantes que relacionen las dos columnas anotando en el paréntesis el número que corresponda.

1. Tipos de cliente	(2) Busca el construir una relación – una sociedad - a largo plazo, que proporcione ventajas tanto a la organización que ofrece sus productos y servicios, al ejecutivo que los promueve como a la entidad que los adquiere.
2.- Principal objetivo de las ventas	(6) Es el plan de acción mediante el cual el administrador espera alcanzar un objetivo de ventas, en donde las tácticas son las herramientas a detalle que ponen en marcha el plan.
3.- Motivos de compra	(7) Es el conjunto de actividades interrelacionadas, pensadas y deliberadas con la finalidad de que el cliente obtenga un producto o servicio en el momento y lugar adecuado y que éste asegure su completa y total satisfacción.
4.- Función de la comunicación en	(5) Personas con un alto sentido del compromiso, altamente creativos, agilidad mental, con carácter desinhibido, simpatía,

ventas	combinan el bien de la empresa con la satisfacción del cliente.
5.- Características y habilidades del promotor	(3) Exclusividad, satisfacción personal, relación costo-beneficio.
6.- Estrategia de ventas	(1) Clientes Internos: Todos los integrantes del Correo. Y Clientes externos: Personas físicas o morales, que requieren de los productos y servicios que ofrece el correo.
7.- Calidad	(4) Su finalidad es culminar con éxito una venta, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades de nuestro cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.

5. Prospección y Proceso de ventas

Tiempo: 3 hrs.

Objetivo Específico

Desarrollar los pasos a seguir en el proceso de venta a fin de conseguir y captar nuevos clientes.



Proceso de ventas.- El Ejecutivo de Cuenta debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. La cual sigue el siguiente orden:

- Prospección.
- Contacto y cita de trabajo
- Preparación de la actividad (acercamiento)
- Determinación de necesidades.
- Presentación.
- Tratamiento de objeciones.
- Cierre.
- Seguimiento.

Prospección.- Es la primera etapa del proceso de ventas, desde donde se capta o se elige el prospecto de venta. Se debe de determinar a través de un perfil adecuado para el tipo de producto o servicio que se ofrece. El verdadero potencial de ventas de un cliente, se determina en razón de cuánto éste se beneficia de nuestros productos y servicios. De igual forma se beneficiara tanto el ejecutivo como la compañía a la que representa.

Los medios idóneos para la captación de clientes son:

- Directorios especializados
- Referidos
- Internet
- Exposiciones y conferencias

Contacto.- Es cuando se establece el primer vínculo con el cliente, desde el cual se busca impactar de manera positiva a fin de establecer una relación comercial en un futuro cercano.

En frío: Es cuando se inicia el proceso sin previo conocimiento del proveedor.

Telemarketing: Por medio telefónico se contacta al cliente y se da seguimiento de un cliente.

Correo Directo: Hacemos llegar información de la compañía, de los productos y servicios que se ofrecen por un medio impreso, en algunas ocasiones se llega a incluir el currículum de la empresa y algunas referencias de los clientes con los que se ha trabajado.

E- Mail: Es un contacto a través de un medio electrónico dirigido a sectores muy específicos, desde el cual ya podemos hacer llegar información relevante para el cliente.



Acercamiento.- También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta la siguiente etapa, que denominamos determinación de necesidades.

Determinación de necesidades.- Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos a vender y los argumentos a utilizar.

Preguntar parece muy sencillo, pero no es así, es necesario saber formular la pregunta de manera inteligente y adecuarla a las diferentes personalidades.

Presentación.- Es el momento donde se debe de lograr el mayor impacto ante nuestro prospecto. Normalmente durante la presentación se cuentan con herramientas alternas con la que se busca lograrlo, tales como:

- Carpeta de apoyo
- Apoyos Visuales (Folletos, Trípticos, Flyers, Estadísticas)
- Presentación Multimedia.

Una buena presentación de ventas requiere una minuciosa preparación, con base en las necesidades del cliente, como:

- Conocimiento a profundidad del tema, de las necesidades e historia de nuestro cliente
- Elocuencia y control corporal
- Evitar utilizar un vocabulario no apto para nuestro auditorio
- Modulación de voz
- Interacción con los medios de apoyo, éstos no deben ser el centro de nuestra presentación.

Tratamiento de Objeciones.- Después de hecha la propuesta es normal que el cliente presente objeciones, sin que esto signifique una negativa a la venta.

Tratar una objeción se define como: El proceso personal o impersonal de ayudar y /o persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o servicio y/o actúe a favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor.

Cierre.- En realidad se empieza a cerrar en la etapa de preparación, cuando en casa o en el despacho se planifica bien la entrevista de venta. Continúa en la etapa de apertura o contacto con el cliente, para seguir en la etapa de determinación de necesidades, donde es fundamental que se hayan sabido plantear las preguntas adecuadas y averiguado necesidades o motivaciones específicas del cliente.

Si se ha argumentado, presentando los beneficios de su producto de forma que el cliente perciba la utilidad que le va a dar, o la comodidad, o las satisfacciones que le va a proporcionar, y, por supuesto, si ha sabido dar respuesta a las objeciones que le ha formulado el cliente sobre su producto, si todo ello se ha llevado con profesionalidad, no se debe tener temor, la venta está hecha.

Estrategias para cerrar la venta

Las estrategias del cierre de la venta tienen como objetivo ayudar al cliente indeciso a tomar una decisión. En el cierre, el vendedor debe siempre actuar con una actitud positiva demostrando que se ha llegado a un acuerdo con el cliente.

Una de las preguntas que más suelen hacerse los vendedores es: ¿cómo sé cuándo tengo que cerrar?

Los dos tipos de «señales de compra» que el cliente puede emitir son: verbales y no verbales.

Otras señales positivas son las preguntas relacionadas con la compra, tales como: « ¿qué modelos tiene?», « ¿en qué colores los fabrican?», « ¿qué oferta tiene ese producto?», « ¿qué facilidades de pago me darán?», « ¿qué tiempo tardan en servirlo?», « ¿se puede pagar con tarjeta de crédito?».

Es buena señal que el cliente empiece a usar el posesivo al referirse al producto, en ese caso el producto ya está prácticamente vendido. También cuando el cliente

pide una prueba es una muestra definitiva del interés del cliente hacia el producto. Las señales de compra no verbales son los gestos y el lenguaje corporal que el cliente realiza.

Técnicas de cierre

Una vez que se hayan captado una o varias señales de compra, el vendedor procederá a resumir los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas sobre los beneficios que a él le han parecido relevantes.

El segundo paso es solicitar el pedido con toda firmeza, fijando la fecha de entrega, el lugar, la cantidad, forma de pago, el color, modelo... Ejemplo: «... entonces, ¿qué color ha elegido?...» o «si hacemos el pedido ahora lo tendrá dentro de 15 días...».

Es muy importante ofrecer al cliente dos alternativas para que pueda elegir entre las dos la que más se ajuste a sus necesidades. Ejemplo: « ¿... lo quiere verde o lo prefiere rojo?», « ¿le envío 300 o prefiere únicamente 250...?», « ¿lo pagará al contado o en tres plazos...?». Esto hace que el cliente se quede con la impresión de haber tomado la decisión final y, por tanto, el que ha dicho la última palabra.

Tipos de cierre


- Cierre directo.
- Orden de cierre.

Cierre presuntivo

- Hacer desear.
- Cierre por oferta.

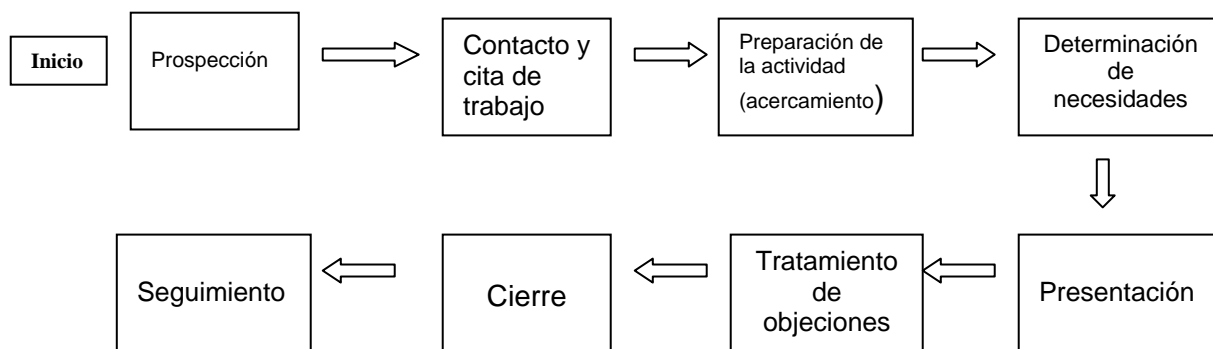
Seguimiento.-El tratamiento post venta es cuando se inicia la labor de un ejecutivo de cuenta. Independientemente del resultado del proceso de ventas, el ejecutivo debe de estar pendiente de los requerimientos e inquietudes que le surjan al cliente, la labor de post venta requiere del mismo esmero y dedicación que el proceso de ventas, ya que aquí se gana o se pierde el crecimiento de la cuenta.


Seguimiento no significa marca personal o invasión del espacio del cliente, sino una consultoría y disponibilidad de nuestra parte.

	Actividad Individual	<h2>Actividad 1</h2>
---	----------------------	----------------------

Solicitar a los participantes que llenen los recuadros anotando de manera correcta los pasos que debe seguir un promotor en el proceso de venta.

- | | | | |
|----------------|--|------------------------------|-------------------------------|
| * Cierre | * Preparación de la actividad (acercamiento) | * Prospección | *Determinación de necesidades |
| * Presentación | * Seguimiento | * Contacto y cita de trabajo | * Tratamiento de objeciones |



	Actividad Grupal	Actividad 2
---	------------------	--------------------

Solicite a los participantes se reúnan en trío y desarrollen la siguiente actividad.

Mencionen un medio para captar al cliente:

Directorios especializados, Internet, Exposiciones y conferencias.

De qué manera lo contactarían:

Telemarketing, E-Mail

Qué medio utilizarían para realizar una presentación efectiva:

Carpeta de apoyo, Apoyos Visuales (Folletos, Trípticos, Flyers, Estadísticas), Presentación Multimedia.

Qué técnica de cierre emplearían:


- Una vez que se hayan captado una o varias señales de compra, el vendedor procederá a resumir los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas sobre los beneficios que a él le han parecido relevantes.
- El segundo paso es solicitar el pedido con toda firmeza, fijando la fecha de entrega, el lugar, la cantidad, forma de pago, el color, modelo... Ejemplo:

«... entonces, ¿qué color ha elegido?...» o «si hacemos el pedido ahora lo tendrá dentro de 15 días...».

- Ofrecer al cliente dos alternativas para que pueda elegir entre las dos la que más se ajuste a sus necesidades. Ejemplo: « ¿... lo quiere verde o lo prefiere rojo?», « ¿le envío 300 o prefiere únicamente 250...?», « ¿lo pagará al contado o en tres plazos...?». Esto hace que el cliente se quede con la impresión de haber tomado la decisión final y, por tanto, el que ha dicho la última palabra.

Mencione cuál es el paso posterior al cierre y qué implica éste:

Seguimiento, que es cuando inicia la labor de un ejecutivo de cuenta. Independientemente del resultado del proceso de ventas, el ejecutivo debe de estar pendiente de los requerimientos e inquietudes que le surjan al cliente, la labor de post venta requiere del mismo esmero y dedicación que el proceso de ventas, ya que aquí se gana o se pierde el crecimiento de la cuenta.

	Actividad Individual	Actividad 3
---	----------------------	--------------------


Solicite a los participantes que marquen la opción correcta.

1.- En el proceso de venta, ¿Cuál es el punto donde se debe lograr mayor impacto?

- Cierre.
- Presentación.**
- Determinación de necesidades.

2.- Tratar una objeción por parte del cliente, significa:

- Satisfacción de necesidades.
- Realizar un porcentaje determinado de ventas.
- El proceso personal o impersonal para ayudar o persuadir al cliente a adquirir un producto o servicio.**

	Actividad Individual	Actividad 4
---	----------------------	--------------------

Indique a los participantes completen los espacios en blanco de las siguientes frases con las palabras que aparecen en el recuadro.

✓ voz	✓ profundidad
✓ cliente	✓ corporal
✓ medios de apoyo	✓ vocabulario

Una buena presentación de ventas requiere una minuciosa preparación, con base en las necesidades del cliente, como:

- Conocimiento a **profundidad** del tema y de las necesidades e historia de nuestro **cliente**.
- Perfecto dominio y control **corporal**.
- Evitar utilizar un **vocabulario** no apto para nuestro auditorio.
- Modulación de **voz**.
- Interacción con los **medios de apoyo**, éstos no debe ser el centro de nuestra presentación.

6. Proceso de ventas enfocado al cliente

Tiempo: 2 hrs.

Objetivo Específico

Reconocer lo que implica una venta enfocada al cliente a fin de brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de éste, para así asegurar su lealtad.



Ventas enfocadas al Cliente.- El proceso de ventas es cada vez más complejo, requiere de soluciones rápidas y adaptables. Los compradores ya no compran lo “que hay”, compran lo que es a “su medida”.

Por lo que es necesario desarrollar un proceso de ventas que esté en función de las necesidades y expectativas del cliente. El servicio que lleva implícito valor agregado es lo que en la mayoría de los casos produce o genera la satisfacción de quien compra o adquiere productos y servicios. A todo esto le llamamos **-enfoque al cliente** – dicho de otra forma **Venta Personal**.

Venta personal se define como:

Aquel proceso de comunicación interpersonal durante el cual el ejecutivo descubre, investiga y satisface las necesidades del cliente, proceso que está basado en un beneficio mutuo y sostenible a largo plazo.

Construcción de la credibilidad ante el cliente


Para desarrollar una relación estrecha y armoniosa, se debe percibir que el vendedor tiene *credibilidad (creíble y confiable)*

- *Hay que conocer bien, no memorizar*
- *No forzar*
- *Interactuar*
- *No mentirle*

- Aunque parezca que nos perjudica siempre es mejor la verdad

Características que se deben conocer del cliente y del producto


CLIENTE	PRODUCTO
* Necesidades a satisfacer	* Características
* Deseos y motivos de compra	* Ventajas que ofrece, ventaja competitiva
* Presupuesto	* Capacidad
* Utilidad	* Diseño y funcionalidad
* Complementarios	* Satisfactores
* Potencial a futuro	* Relación Costo – Beneficio

	Actividad Individual	Actividad 1
---	----------------------	--------------------

Solicitar a los participantes que completen los espacios en blanco del siguiente párrafo con las palabras que aparecen en el recuadro.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ satisfacción ✓ venta personal ✓ necesidades ✓ comunicación ✓ investiga 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ su medida ✓ valor agregado ✓ expectativas ✓ descubre ✓ satisface
--	--

Venta personal es un proceso de **comunicación** interpersonal durante el cual el ejecutivo **descubre, investiga y satisface** las necesidades del cliente, proceso que está basado en un beneficio mutuo y sostenible a largo plazo. Ya que hoy día los compradores no compran lo “que hay”, sino que compran lo que es a “**su medida**”. Por lo que es necesario desarrollar un proceso de ventas que esté en función de las **necesidades y expectativas** del cliente. El servicio que lleva implícito un **valor agregado** es lo que en la mayoría de los casos produce o genera la **satisfacción** de quien compra o adquiere productos y servicios. A todo esto le llamamos -enfoque al cliente – dicho de otra forma **venta personal**.

	Actividad Grupal	Actividad 2
---	------------------	--------------------

Reunir a los participantes en parejas y solicitar que de las características que a continuación se presentan anoten en el recuadro las que correspondan

- Diseño y funcionalidad
- Ventajas que ofrece, ventaja competitiva
- Necesidades a satisfacer
- Deseos y motivos de compra

- Relación costo-beneficios
- Potencial a futuro

<i>Características que se deben conocer del cliente</i>	<i>Características que se deben conocer del producto</i>
Necesidades a satisfacer	Diseño y funcionalidad
Deseos y motivos de compra	Ventajas que ofrece, ventaja competitiva
Potencial a futuro	Relación costo-beneficios

7. Administración de cuentas

Tiempo: 1 hrs.

Objetivo Específico

Reconocer los elementos que intervienen en el proceso de administración de cuentas a fin de establecer los mecanismos para potencializar a los clientes captados.



Algunas definiciones de Administración

- Henry Fayol: Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Robert F. Buceele: Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Koontzy O'Donnell: El cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.
- William J. McLarney: La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.

Administración de cuentas

Como ya apuntamos las ventas son una – relación – una sociedad - a largo plazo, que pretende proporcionar ventajas a las organizaciones que ofrecen sus productos y servicios, al ejecutivo que los promueve y la entidad que los adquiere.


A fin de hacer más productiva la relación y que aporte mayores beneficios a los involucrados, se requiere de un manejo especializado y personal, es por ello que

es necesario un administrador de la relación, un consultor de negocios, un aliado de negocios.

Generalmente se piensa que la efectividad de un ejecutivo es la de obtener la venta inicial, sin embargo, los ejecutivos de alto nivel, consideran que el verdadero éxito radica en transformar una venta en una cuenta. De esta forma los clientes representan un mayor beneficio en términos de ingresos.

Elementos que están presentes o Implícitos:

- **Planeación:** Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.
- **Proceso:** Son las funciones más representativas del trabajo administrativo.
- **Objetivos:** El fin de la administración es alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Recursos:** La administración implica el adecuado manejo de los bienes materiales y humanos de la organización.
- **Trabajo de equipo:** La administración es una tarea de coordinación de actividades que encauzan el esfuerzo individual y colectivo.
- **Organización:** Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.
- **Control:** Observar que los resultados se conformen a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

	Actividad Individual	Actividad 1
---	----------------------	--------------------

Solicite a los participantes que relacionen las dos columnas anotando en el paréntesis el número que corresponda.

1.-Objetivos	(7) Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.
2.- Organización	(4) Son las funciones más representativas del trabajo administrativo.
3.- Control	(1) El fin de la administración es alcanzar los objetivos organizacionales.
4.- Proceso	(5) La administración implica el adecuado manejo de los bienes materiales y humanos de la organización.
5.-Recursos	(6) La administración es una tarea de coordinación de actividades que encauzan el esfuerzo individual y colectivo.
6.- Trabajo de equipo	(2) Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.

7.-Planeación	(3) Observar que los resultados se conformen a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario

8. Ética en las Ventas

Tiempo: 1 hrs.

Objetivo Específico

Fundamentar la actividad de ventas en un comportamiento ético que permita al ejecutivo conducirse de una manera ordenada, fácilmente y sin error.



Ética, se define como el acto libre, de la razón humana por la cual el hombre procede ordenadamente, fácilmente y sin error.

Al no tener objetivos claros entre la empresa y el personal de ventas, es muy común que se vicie el comportamiento del departamento de ventas, por lo que es importante definir los lineamientos éticos de forma personal y comprometida desde el momento de reclutar y seleccionar a los candidatos.

Por lo tanto, el conflicto Ético puede originarse cuando los valores éticos del individuo son incongruentes con los valores de la organización.

Ante todo es necesaria una estrategia de gerenciamiento, que tiene por objetivo desarrollar en el equipo de trabajo (departamento de ventas) una mentalidad y acciones que estén en sincronía con el marketing que la empresa practica.

Que todos hablen el mismo idioma, que interactúen de una manera sincronizada y desarrollen la misma filosofía de trabajo que la empresa imprime en su servicio.

Ética del Ejecutivo al Cliente

- Proporciona información real sobre las características del producto.
- La información que proporciona a su cliente debe ser útil para las necesidades del cliente.
- No miente sobre la disponibilidad y entrega del producto o sobre los productos de la competencia.

Ética Empresa al Ejecutivo

- Proporciona el mismo trato a todos los grupos sociales.
- Es justo en contrataciones y asensos.
- Respeto a sus subordinados en todo momento.
- Es íntegro y equitativo cuando se diseñan los territorios de ventas, se asignan las cuotas de ventas y al momento de determinar el pago de las recompensas e incentivos.

	Actividad Individual	Actividad 1
---	----------------------	--------------------

Solicite a los participantes que escriban en el paréntesis una C si corresponde a la Ética del Ejecutivo al Cliente o una E si corresponde a la Ética de la Empresa al Ejecutivo.

Proporciona información real sobre las características del producto.	(C)
Es íntegro y equitativo cuando se diseñan los territorios de ventas, se asignan las cuotas de ventas y al momento de determinar el pago de las recompensas e incentivos.	(E)
La información que proporciona a su cliente debe ser útil para las necesidades del mismo.	(C)
Respeto a sus subordinados en todo momento	(E)
No miente sobre la disponibilidad y entrega del producto o sobre los productos de la competencia.	(C)
Proporciona el mismo trato a todos los grupos sociales.	(E)
Es justo en contrataciones y asensos	(E)



Actividad Individual

Actividad 2

Pedir al participante conteste la siguiente pregunta argumentado la razón de su respuesta

1.- ¿Considera importante ser éticos en todos nuestros actos o solo en algunos casos?

Recomendaciones para el facilitador

Al finalizar el temario del curso:

- Realizar el resumen del curso mediante preguntas guiadas que los participantes responderán.
- Revisar conjuntamente con los participantes si se cumplieron los objetivos fijados al inicio del curso.
- Revisar conjuntamente con los participantes de qué manera asumen el compromiso adquirido en este curso.
- Aplicar la evaluación final
- Comentar los resultados generales de las evaluaciones
- Aplicar la evaluación del evento
- Aplicar la técnica grupal “encaminando tu futuro”
- Dar a conocer opciones que de acuerdo a su puesto, contribuyan a elevar sus competencias laborales.

Glosario

CODIFICACIÓN: Transformar mediante las reglas de un código la formulación de un mensaje.

DECODIFICACIÓN: Aplicar inversamente las reglas de su código a un mensaje codificado para obtener la forma primitiva de este.

EFÍMERA: Pasajero, de corta duración.

ESTRATEGIA: Ruta que permite la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

MARKET SHARE: Participación de mercado que un producto, marca o servicio tiene respecto de sus competidores, ésta se puede medir en unidades desplazadas, en cantidades monetarias, o en porcentajes.

MERCADOTECNIA: Actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

MERCHANDISING (Merca): Conjunto de estrategias que ayudan al producto a salir del punto de venta (surtido, animación, mobiliario, promociones de venta en punto de venta, material en punto de venta, Stock, el acomodo del producto respecto de la competencia).

METODOLOGÍA: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

POSICIONAMIENTO: Mantener un producto o servicio en la mente de los consumidores por un periodo prolongado de tiempo (o permanentemente).

PROMOCIÓN DE VENTAS: Conjunto de incentivos, fundamentalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios por los consumidores o los comerciantes.

PROSPECCIÓN: Exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes.

STOCK: Cantidad acumulada de una variable determinada en un momento dado.

TOP OF MIND: Es la posición de privilegio que un producto, marca o servicios guarda en la mente del consumidor, esto lleva implícito la calidad, confianza, desempeño, antigüedad.

Bibliografía

Hartley Robert F (2000). *Administración de Ventas*. <15ª Edición>, México. CECSA.

Hughes, G. Davis, McKee, Daryl, Singler Charles H. (2000) *Administración de Ventas (Un enfoque de Orientación Profesional)* México. Thomson Editores,

Burnett John (1996), *Promoción, Conceptos y Estrategias*. México. McGraw Hil

Manual del Facilitador

Colaboración en la revisión pedagógica:

Diana Verónica Morales Jiménez

Colaboración en Contenidos:

Lic. Juan Carlos Candia Díaz