



UNIVERSIDAD LATINA
CAMPUS CUERNAVACA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO CON
CLAVE DE REGISTRO NO. 8344-25

TESINA
**RELEVANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA
ORGANIZACIÓN Y PROPUESTA DE EVALUACIÓN PRETEST-POSTEST DE LA
CAPACITACIÓN DE VENDEDORES.**

QUE PRESENTA
STACY AYALA JIMÉNEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

CUERNAVACA, MORELOS. JULIO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



CUERNAVACA, MORELOS. JULIO 2015

UNIVERSIDAD LATINA
CAMPUS CUERNAVACA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO CON
CLAVE DE REGISTRO NO. 8344-25

TEMA

**RELEVANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA
ORGANIZACIÓN Y PROPUESTA DE EVALUACIÓN PRETEST-POSTEST DE LA
CAPACITACIÓN DE VENDEDORES.**

QUE PRESENTA
STACY AYALA JIMÉNEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

ASESOR DE TESINA
MTRO. DAVID VARGAS GONZÁLEZ

CUERNAVACA, MORELOS. JULIO 2015

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
OBJETIVO	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
PREGUNTAS GUÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
LIMITACIONES DE ESTUDIO	10
MARCO TEÓRICO	11
CAPITULO 1. CAPACITACIÓN.	11
1.1 <i>DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN</i>	11
1.2 <i>CAPACITACIÓN: UNA FORMA DE EDUCACIÓN.</i>	13
1.3 <i>IMPORTANCIA DE CAPACITAR AL PERSONAL.</i>	16
1.4 <i>LA CAPACITACIÓN COMO UNA INVERSIÓN.....</i>	16
1.4.1 <i>BENEFICIOS DE INVERTIR EN CAPACITACIÓN.....</i>	17
1.5 <i>LA CAPACITACIÓN COMO FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....</i>	19
1.6 <i>EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.</i>	22
CAPITULO 2. EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN.	24
2.1 <i>CONCEPTO DE EVALUACIÓN.....</i>	24
2.2 <i>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</i>	25
2.3 <i>FORMAS DE EVALUACIÓN.....</i>	28
2.3.1 <i>ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....</i>	31

2.3.2 SEGUIMIENTO	32
2.4 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TRABAJADOR-PUESTO	34
CAPITULO 3. EL PERFIL DEL VENDEDOR	35
3.1 ¿QUIÉN ES EL VENDEDOR?	35
3.2 CAPACITACIÓN DEL VENDEDOR.....	36
3.3 INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD DEL VENDEDOR.....	37
3.4 CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DEL VENDEDOR.....	39
CAPITULO 4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN PRETEST-POSTEST EN VENTAS.....	45
Variables.....	45
Diseño Investigación.....	45
Alcance de Investigación.....	46
Hipótesis	46
Marco Contextual.....	47
Instrumento de medición.....	52
Muestra.....	56
Procedimiento.....	56
CONCLUSIONES.....	59
REFERENCIAS	62

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo incondicional a mi desarrollo profesional y que ahora ven concretado el fruto de sus esfuerzos.

A mis hermanas en espera de que vean en mí un ejemplo a seguir y luchan día a día por ser mejores de lo que ya son.

A mi compañero y cómplice Rogelio por siempre alentarme a seguir adelante y creer en mi potencial, este es un logro de ambos, de tantos más que están por venir.

A mi inseparable amiga Lizbeth, que siempre estuvo dispuesta a ser mi compañera de clase, de trabajo y de vida.

A mis maestros por sus incomparables e infinitas enseñanzas. Maestros David, Olga y Rosa María gracias, porque han dedicado parte su tiempo para llevarme por el camino correcto y ayudarme a concluir este proyecto.

¡INFINITAS GRACIAS POR CREER EN MÍ!

RESUMEN

Toda empresa está compuesta por seres humanos, mismos que poseen un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten desempeñarse en un puesto de trabajo.

Es decir, son las personas adecuadas para el puesto adecuado, al menos, así debería de ser. Sin embargo, en ocasiones no es tan fácil que una persona cumpla al cien por ciento los requerimientos de un perfil de puesto. En esas situaciones existe el proceso de capacitación, que permite que las personas desarrollen y adquieran nuevos aprendizajes, que les posibiliten adaptarse al empleo. Esto permite elevar el desempeño del trabajador y de manera consecuente, el de la empresa.

Si existe un beneficio para ambas partes entonces ¿Por qué la capacitación no es una práctica que se lleve a cabo en todas las empresas del país? Y en empresas que si la llevan a cabo, ¿Por qué los empleados siguen mostrando un bajo desempeño? La capacitación debería ser un sinónimo de éxito. ¿Entonces que están haciendo mal las empresas?

Estas cuestionantes han inspirado a la presente investigación, la cual pretende resaltar la importancia del proceso de capacitación y en específico subrayar que en este proceso debe incluirse una etapa muy importante, que es la evaluación de la capacitación, la cual no debe pasarse por alto, ya que de esta forma la empresa puede conocer la efectividad de la capacitación que ofrece y si es sustentable seguir invirtiendo en ella. La evaluación, muestra los aspectos que habrán de modificarse del programa de capacitación.

PALABRAS CLAVES: Programa de capacitación. Evaluación. Desarrollo de habilidades, y actitudes.

INTRODUCCIÓN

La capacitación en el ámbito laboral es un recurso, que actualmente está tomando fuerza en las organizaciones de nuestro país, lo cual es un gran acierto que beneficia tanto a la empresa como al trabajador. Sin embargo, la planeación y aplicación de programas de capacitación, no solo debe llegar hasta allí, sino que también es necesario realizar una evaluación del programa que se está impartiendo, esto con la finalidad de obtener una certeza acerca de los resultados que se están obteniendo para compararlos con los resultados esperados. Y así determinar si se cubren las necesidades de los trabajadores respecto a aquellas habilidades, actitudes y conocimientos que requieran desarrollarse para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo.

La investigación surge a partir de la preocupación por la efectividad de los programas de capacitación impartidos en una empresa dedicada a la venta de pinturas y complementos con razón social “La Estrella de Cuernavaca S.A de C.V” ya que se reconoce la importancia tanto para las empresas así como para los trabajadores, ofrecer y recibir una capacitación que se adecue a las necesidades detectadas, de acuerdo al perfil de puesto establecido, en este caso del perfil del vendedor.

Esto es de importancia ya que se espera, que de esta manera se cuente con empleados mejor dotados de conocimientos, actitudes y habilidades propias del asesor de ventas lo cual les permite desarrollar sus actividades laborales de una manera más eficaz y eficiente.

El presente trabajo de investigación, pretende mediante la fundamentación teórica de diferentes autores, como Idalberto Chiavenato y Jaime Grados que por su formación profesional en Psicología y su amplia experiencia en el ámbito de la administración de recursos humanos, han generado información que ha sido de gran utilidad para el

tema de estudio, sin olvidar la aportación de muchos autores más, que serán citados posteriormente en el marco teórico.

Se contemplan cuatro capítulos necesarios para desarrollar y explicar la relevancia de la evaluación de los programas de capacitación. El primer capítulo incluye la definición, importancia y beneficios de la “Capacitación”, en seguida se encuentra el capítulo segundo que profundiza en la evaluación de la capacitación y por qué es que debe considerarse como parte fundamental del proceso de capacitación.

Además se incluye un tercer capítulo, que contiene toda la información recabada sobre el vendedor, y la influencia que tiene la modificación de su personalidad, a través de la adquisición de habilidades y actitudes propias del perfil del puesto en ventas, mismas que sugieren un mejor desempeño en la ejecución las tareas y funciones del puesto.

Se incluye este capítulo, ya que es parte del planteamiento específico del problema, el cual surge a partir de las observaciones realizadas dentro de esta empresa dedicada a la comercialización y venta de determinado producto, por lo que su plantilla de empleados está compuesta en su mayoría por vendedores.

Como parte final, en el cuarto capítulo se presenta una propuesta de evaluación de la capacitación en dicha empresa a partir de la aplicación de su programa de capacitación y fundamentación teoría.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo parte de la premisa de que un sujeto productivo en el entorno laboral, es aquel que posee las capacidades necesarias que el puesto exige, esto por supuesto para obtener los resultados esperados.

La persona designada por la empresa como responsable de la capacitación y desarrollo de los empleados, dentro de sus funciones principales, es la de detectar cuáles son los aspectos que requieren ser fortalecidos o desarrollados de cada uno de los trabajadores, para atenderlos e incluirlos dentro del plan de capacitación que posteriormente será aplicado. Sin embargo, los programas de capacitación no siempre son sometidos a una evaluación que permita analizar si cumplió realmente con su objetivo. Es aquí donde se destaca la relevancia de la Psicología como parte elemental del departamento de Recursos Humanos, que entre sus funciones principales es la responsabilidad del desarrollo del trabajador en el trabajo.

El psicólogo debe intervenir en la adaptación del trabajador al puesto de trabajo, específicamente en este caso, atendiendo a las necesidades de educación en el ámbito laboral, haciendo un análisis de las áreas de oportunidad de los trabajadores en forma individual y general. Además de desarrollar y aplicar los programas de capacitación, lo óptimo es emprender acciones para evaluar y determinar si la capacitación que se está impartiendo resuelve las necesidades de los colaboradores en términos de conocimientos, habilidades y actitudes como se mencionó anteriormente.

Es cierto que el proceso de Detección de necesidades de capacitación nos permite identificar nuestras áreas de oportunidad y en base a ellas planificar y desarrollar los puntos clave que deberá atender un curso de capacitación, sin embargo, es indispensable realizar una evaluación al término de la capacitación para determinar si realmente este programa nos proporciona los cambios que se esperan, ¿Para qué? Esto para tener una certeza de los aciertos y modificaciones que habrá que considerar a las siguientes capacitaciones.

Así es que esta tesina busca fundamentar con postulados teóricos y filosóficos, la relevancia de evaluar programas de capacitación, pretendiendo que sea de utilidad para fomentar la reflexión sobre la necesidad de ofrecer una capacitación de calidad para que sea realmente efectiva, cumpliendo con los objetivos esperados y que además sea considerada como una inversión necesaria e indispensable.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de desarrollo humano de la empresa, preocupada por la productividad de sus empleados, ofrece cursos de capacitación (impartidos por instructores externos) en los cuales se imparte información sobre las características de los productos que venden en cada una de sus sucursales, lo cual es un gran acierto. Sin embargo se le resta importancia a desarrollar y fortalecer actitudes y habilidades importantes dentro del perfil del vendedor, mismas que posteriormente le permitirán concretar mayores oportunidades de venta y consecuentemente el nivel de productividad será mayor.

¿La capacitación que ofrece la empresa, realmente atiende las necesidades de los empleados en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, requeridas en el perfil del puesto?

OBJETIVO

Sustentar la importancia de la evaluación de programas de capacitación en las organizaciones, a partir de la fundamentación teórica, y que permita elaborar una propuesta de evaluación del programa de capacitación de la empresa “La Estrella de Cuernavaca S.A. de C.V.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación exhaustiva en diferentes medios, para recopilar aquellos fundamentos teóricos que tengan relación con sustentarla importancia de la evaluación en el programa de capacitación.
- Elaborar una propuesta de evaluación del programa de capacitación para “La Estrella de Cuernavaca S.A. de C.V.”, para dar una posible solución a la problemática observada.

PREGUNTAS GUÍA DE INVESTIGACIÓN

¿Los programas de capacitación son realizados en base a una previa detección de necesidades?

¿Qué habilidades debe desarrollar un colaborador para cubrir el perfil de vendedor?

¿Qué actitudes debería adquirir el trabajador, para modificar su personalidad y obtener mejores oportunidades de venta?

¿Se evalúa a los empleados antes o después de un programa de capacitación?

¿De qué forma la empresa determina que su capacitación esta siendo efectiva?

¿Los empleados muestran un mayor desarrollo y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, desde su ingreso a la empresa comparado a la actualidad?

¿Existen alguna diferencia entre los resultados obtenidos de la primera aplicación del IPV comparada con una segunda aplicación de un mismo trabajador?

¿Es suficiente con solo conocer los productos a vender para ser un buen vendedor

LIMITACIONES DE ESTUDIO

No se llevó a cabo la aplicación de la propuesta metodológica dentro de la empresa, debido a que esta se encuentra actualmente en un proceso de renovación en su plantilla de empleados. Lo que implicó una limitante a la intervención en relación a la muestra seleccionada, que está directamente relacionada con la permanencia de los empleados.

Para mayor entendimiento sobre este punto, en la parte final de este libro se expone la propuesta metodológica.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1. CAPACITACIÓN.

1.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

Grados (2001) define la capacitación como la “acción destinada a incrementar las actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”. Además hace mención del concepto de Adiestramiento y Desarrollo, el primero va orientado hacia el desarrollo de destrezas del trabajador, mientras que el segundo pretende modificar actitudes del ser humano para desempeñar su trabajo con mayor motivación hacia el ejercicio de la superación personal y laboral.

Arias y Heredia (2006) aportan una definición similar a la antes menciona, ya que consideran a la capacitación como un proceso para proporcionar competencias para un trabajo, en cambio el desarrollo es el proceso para acentuar o adquirir facetas que conforman la personalidad del trabajador.

En sí, en todas las definiciones se denotan actividades de la enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido, y dentro de la formación profesional en el lugar de trabajo.

La terminología es variada, en ocasiones encontraremos que se refiere a la capacitación como adiestramiento, desarrollo de recursos humanos, entrenamiento, etc. Es importante aclarar que de la investigación recabada y la consulta de diversas referencias, se han adoptado las definiciones anteriores, ya que se consideran las más adecuadas a los objetivos que se pretenden cumplir.

Lo que es innegable, es que la capacitación es un proceso educacional mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres del puesto.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento laboral y personal del colaborador y elevar la productividad de la organización.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de

generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

1.2 CAPACITACIÓN: UNA FORMA DE EDUCACIÓN.

El ser humano desde que nace hasta que muere vive en constante interacción con su ambiente que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él.

La educación se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

Así el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales. La educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como escuelas e iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales en los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido.

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. (Chiavenato, 2007).

La educación profesional puede ser institucionalizada o no, y busca preparar al hombre para la vida profesional. Chiavenato (2007) establece que comprende tres etapas interdependientes pero perfectamente distintas:

1. Formación profesional: Es la educación profesional institucionalizada o no, que prepara a la personas para una profesión en determinado mercado de trabajo, sus

objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecerla y también las propias organizaciones.

2. Desarrollo profesional: Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. Busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exigen el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

3. Capacitación: Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas u organizaciones especializadas en capacitación. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

Como se puede apreciar, la capacitación es una forma de educación, la cual se aporta a través de programas y/o actividades planeadas y diseñadas para mejorar el desempeño de tareas en un contexto laboral.

Según C.f Ibarrola en el año de 1988 (citado en Estrada y Hernández, 1993. *Educación de Adultos*) la educación para el trabajo en México es proporcionada por tres tipos de instituciones educativas

1. Las instituciones orientadas específicamente a la capacitación para el trabajo y la formación profesional

2. El sistema educativo nacional (público y privado), a través de sus diversas modalidades y áreas de conocimiento, si bien no se consideran “capacitación para el trabajo” en sí.
3. Los grupos de educación popular. Se trata de organismos no gubernamentales que realizan labores de organización y participación de la sociedad civil en diferentes tareas y que, en algunos casos, incluyen actividades educativas y de capacitación para el trabajo.

Estrada y Hernández (1993) en la revista electrónica Educación de Adultos, mencionan que fue hasta 1978 cuando se estableció en México la obligación de capacitar a los trabajadores, cuando se adiciono la Ley Federal de Trabajo con el siguiente texto:

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento que le permitan elevar su nivel de vida y la productividad en el trabajo, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión social”

Actualmente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos aborda en el Artículo 123 los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones en la relación laboral. De este artículo se desprende la Ley Federal de Trabajo y es en el Título Tercero donde se establece el Capítulo III Bis, que contiene a detalle desde el artículo 153-A al artículo 153-X las especificaciones que regularizan la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.

Este capítulo señala que es obligación de los patrones brindar capacitación y/o adiestramiento a sus trabajadores, misma que deberá ser impartida dentro de las jornadas laborales a excepción de algunas especificaciones, por instructores internos o externos, dentro o fuera de la empresa.

También se hace mención sobre la obligación de los trabajadores, como asistir puntualmente a dichos programas, atender indicaciones del instructor, y realizar las evaluaciones y actividades necesarias, entre otras normas regulatorias de la educación de los trabajadores. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2013).

1.3 IMPORTANCIA DE CAPACITAR AL PERSONAL.

Mendoza (2000) en su libro “Capacitación para la calidad y la productividad” afirma que ahora más que nunca los directivos de las organizaciones saben que los argumentos para capacitación al personal son irrefutables: se cuenta con recursos humanos calificados a todos los niveles o se perece. Para que la capacitación y el desarrollo puedan influir de modo relevante es necesario que cumplan también con normas estrictas de calidad.

Como es bien sabido la calidad de la capacitación y el desarrollo depende, en principio de una sólida determinación de las necesidades que se pretende satisfacer. Un programa de capacitación y desarrollo basado en deseos caprichosos, expectativas irreales, seminarios de modo y en los gurús del momento difícilmente coadyuvarán al logro de la misión del personal y la propia organización.

Ahora bien, para que la capacitación y desarrollo sean de calidad se requiere no solo de conocer con precisión las necesidades, sino utilizar los métodos y los medios que respondan tanto a la naturaleza de las demandas como a los recursos e infraestructura con que cuente la organización.

1.4 LA CAPACITACIÓN COMO UNA INVERSIÓN.

El costo de la capacitación debe centrarse en los beneficios obtenidos. Algunas organizaciones incompetentes descartan la posibilidad de realizar evaluaciones y seguimientos, ya que consideran erróneamente que son innecesarias y demasiado costosas.

El costo de una evaluación se incrementa de acuerdo con los niveles de complejidad y de compromiso de la misma. Lo importante es que los beneficios para las organizaciones y para los participantes también se incrementan. (Grados, 2004).

Hoyler (1970) señala que la capacitación es una inversión y no un gasto ya que considera que, la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal que se traduce en una mayor productividad.

La capacitación y desarrollo son las acciones clave para obtener un cambio positivo en el rendimiento de colaboradores, lo cual es de gran importancia para contribuir a supervivencia de la empresa en un mundo tan competitivo.

1.4.1 BENEFICIOS DE INVERTIR EN CAPACITACIÓN.

Retomando el tema de los costos de la implementación de programas de capacitación en la empresa u organización, a forma de justificación, dedicamos las siguientes líneas para exponer, los múltiples beneficios que se obtienen, con la intención de sustentar la importancia de invertir en la capacitación de personal.

A continuación se mencionan los beneficios que según Werther y Davis (2008) otorga la capacitación a los diferentes componentes de la organización.

Beneficios para la organización:

- ❖ Mantiene la competitividad de la empresa
- ❖ Incrementa la rentabilidad
- ❖ Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- ❖ Elevar la moral de la fuerza de trabajo.
- ❖ Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- ❖ Crea mejor imagen.
- ❖ Mejorar la relación jefes-subordinados.
- ❖ Ayuda en la comprensión y adopción de políticas.
- ❖ Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- ❖ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ❖ Promueve el desarrollo del personal
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ❖ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ❖ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ❖ Promueve la comunicación en toda la organización
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios para el individuo:

- ❖ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ❖ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❖ Permite el logro de metas individuales.
- ❖ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas:

- ❖ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ❖ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- ❖ Hace viables las políticas de la organización.
- ❖ Alienta la cohesión de grupos.
- ❖ Fomenta una atmósfera para el aprendizaje.
- ❖ Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

Como se aprecia, la capacitación ofrece múltiples beneficios para los dos componentes más importantes que forman la relación de trabajo, claramente nos referimos al trabajador y organización. De esta manera, se impulsa a que el trabajador logre un mayor y mejor desempeño en sus funciones laborales y consecuentemente se obtengan mejores resultados para la empresa u organización.

1.5 LA CAPACITACIÓN COMO FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Es necesario en primer orden, mencionar la clasificación que hace Chiavenato (2009) de los recursos presentes dentro de la empresa.

Existen cinco tipos de recursos:

- a) Materiales, son necesarios para producir y generar bienes o servicios.
- b) Financieros, manejo de dinero, proporciona a la organización recursos monetarios en forma oportuna para la adquisición y explotación de los demás recursos.
- c) Humanos, dan movimiento, dinámica, desarrollo, evolución, personalidad, rumbo, permanencia, trascendencia a la organización, constituyen todo esfuerzo, trabajo y actividad humana dentro de la empresa.
- d) Mercadológicos, medios por los cuales la organización llega al cliente, consumidor o mercado, para colocar sus bienes o servicios
- e) Administrativos, medios por los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan todas las actividades de la empresa.

La necesidad de la administración de los recursos humanos, resulta de considerar que el empleado es el asociado más íntimo de las organizaciones es el empleado, aquel que está dentro de ella (no el accionista, inversionista,) que le da vida y

dinamismo y quien hace que sucedan las cosas. Ya que son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo del capital intelectual de la organización (seres pensantes, no materiales inertes).

En este sentido, Chiavenato (2009) considera que la administración de recursos humanos es la puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones, incluyendo la adecuada detección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales.

La ARH se basa en algunos aspectos fundamentales:

- ✚ Las personas como seres humanos. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización (historia, experiencia, diferencias individuales, personalidad, intereses, etc.)
- ✚ Las personas como activadoras de los recursos de la organización
- ✚ Las personas como asociadas de la organización. Invierten en ella su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc. Con la esperanza de obtener una remuneración.
- ✚ Las personas como talentos proveedores de competencias
- ✚ Las personas como capital humano de la organización.

Objetivos de la administración de los recursos humanos. El objetivo general es el de contribuir a la eficacia de la organización. Mientras que los objetivos específicos son los que a continuación se detallan.

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización. Saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo.

3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Preparar y capacitar continuamente a las personas.
4. Aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Elaboración y aplicación de un programa que estructure el trabajo y el ambiente con el objeto de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.
6. Administrar e impulsar el cambio. Nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:

- 1) Procesos para integrar personas; provee y abastece personas nuevas a la empresa, incluye el reclutamiento y selección de personal.
- 2) Procesos para organizar a las personas; son los procesos para diseñar actividades del personal, incluye el diseño organizacional, de puestos, análisis y descripción de los puestos, evaluación de desempeño.
- 3) Procesos para recompensar a las personas. Para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- 4) Procesos para desarrollar a las personas. Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica formación y desarrollo, desarrollo de carreras, programas de comunicación etc.
- 5) Procesos para retener a las personas. Procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la cultura organizacional, clima, higiene y seguridad, calidad de vida.
- 6) Procesos para auditar a las personas. Procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar de los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2009).

1.6 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

En su libro “Capacitación y Desarrollo de Personal” Grados en el año 2009, establece cuatro fases que componen el proceso de la capacitación, que permiten implantar adecuadamente el programa de capacitación.

A continuación se mencionan y explican cada una de ellas.

- a) Planeación: Se realiza la detección de necesidades de capacitación (DNC), se establecen los objetivos y prioridades de capacitación, además de contenidos temáticos, materiales, instructores, etc.
- b) Organización: se determinan aspectos como los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización.
- c) Ejecución: Es la realización de los planes establecidos durante la planeación y la organización.

d) Evaluación y seguimiento: Es la comprobación de los resultados alcanzados con los esperados, respecto a lo planeado, sirve para tomar medidas correctivas respecto al proceso de capacitación. El seguimiento consiste en evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción.

CAPITULO 2. EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN.

2.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN

Rosales (1990) en su libro *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*, menciona a Stufflebeam y Shinkfield, quienes en el año 1987 definen la evaluación como “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el merito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”. Que además incluyen la concepción de, Joint Committee la cual indica que la evaluación es “el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto”.

En consideración a las definiciones anteriores del término Evaluación, se entiende como un proceso que permite obtener información sobre el impacto de un objeto determinado y que finalmente permitirá tomar decisiones acerca del objeto o fenómeno en cuestión.

Las dos grandes funciones básicas atribuidas a la evaluación en la actualidad son en primer lugar las referidas a la recogida de información sobre la realidad que se va a evaluar y por ultimo en la formulación de juicios de valor sobre la misma a partir de los datos obtenidos y en función de criterios predeterminados. Considerando que además, a partir de dichos juicios se va reorientar la actividad didáctica a través de una determinada serie de decisiones. (Rosales, 1990)

Como ya se mencionó, la evaluación conduce a un juicio sobre el valor de algo, el cual determina si se es significativo o no. Se llega a este juicio calificando qué tan bien un objeto reúne un conjunto de estándares o criterios. Así, la evaluación es esencialmente comparativa, ya que supone la adopción de un conjunto de estándares y la especificación del grupo contra el cual el objeto es comparado. La evaluación, en

esencia, supone adoptar un conjunto de estándares, definirlos, especificar el grupo de comparación y deducir el grado en el cual el objeto alcanza los estándares. (De la Garza, 2004).

2.2 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores. (Fletcher, 2000 citado en Aguilar-Morales, 2010)

En 2005, Llanos afirma que toda función, actividad o proceso desarrollado debe evaluarse para ejercer acciones de corrección si es necesario o evaluar y analizar sus resultados e inferir su nivel de eficiencia y eficacia. Por lo que define la evaluación como el proceso integral, consistente y metódico que permite medir hasta qué punto se han alcanzado los objetivos trazados, es decir, permite inferir el grado de efectividad de los programas de capacitación.

Además resalta que en la capacitación interesa evaluar el logro de los objetivos de instrucción, funciones, actividades y responsabilidades de los empleados y trabajadores en su puesto, el beneficio, tomando como base el costo total y el cambio en la conducta de los capacitados.

La evaluación debería dar solución al o los problemas identificados en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), realizada anterior a la ejecución del Programa de Capacitación.

Según Llanos (2005), la evaluación de la capacitación permite la realización de las siguientes acciones:

- a) Diseñar un sistema de evaluación sistemático y riguroso aplicado a todas las etapas del sistema de capacitación.

- b) Consolidar dicho sistema para que retroalimente al proceso de capacitación y sirva como fuente de información valiosa, oportuna e integral que permita generar nuevos insumos en el mismo servicio.
- c) Determinar si los recursos y técnicas didácticas, tiempo, programas, acciones, instructores, instrumentos y presupuestos generaron los resultados esperados y fueron los adecuados.
- d) Determinar procedimientos, criterios y normas que auxilien en la detección de errores y generar una cultura de mejora continua del sistema de capacitación.
- e) Evaluar el impacto a largo plazo de las acciones de capacitación en aspectos como la productividad, la satisfacción de los empleados y trabajadores en sus jerarquías y la calidad de los servicios o productos vendidos por la empresa.
- f) Evaluar el costo-beneficio.

De acuerdo con Rodríguez (1991), mencionado en el libro Integración de Recursos humanos de Llanos en 2005, establece que la evaluación deberá ser:

- Ejecutada en equipo. Deberá abarcar diferentes puntos de vista por todos los que participan en el proceso de capacitación.
- Integral. Engranada a los procesos y objetivos de la empresa, no como función aislada.
- Específica. De tal manera que permita destacar habilidades y oportunidades y responda a los propósitos para los cuales fue creada.
- Personalizada. Atender a las diferencias individuales y proporcionar los elementos para la superación.
- Continua. Satisfacer continuamente las necesidades para el desarrollo y crecimiento en beneficio de la empresa y el individuo.
- Metódica. Sistematizada y jerarquizada con un enfoque actual y vanguardista.
- Confiable. Identificando la validez, la consistencia y la objetividad del proceso dentro de una marco organizacional.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción. (Guglielmetti, 1998).

Según lo anterior Chiavenato (2007) puntualiza también sobre la importancia de determinar la eficiencia de la capacitación mediante la evaluación, la cual puede realizarse en base a los siguientes dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

2.3 FORMAS DE EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso continuo por lo que lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los trabajadores regresen a sus puestos. Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos. Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación (Guglielmetti, 1998).

Llanos (2005) establece tres formas de evaluación en base al momento de su aplicación, en un programa de capacitación:

- **Diagnostica.** Se elabora al inicio del proceso con DNC. Identifica expectativas, aspiraciones y nivel de conocimientos de los participantes que asisten al evento programado. Permite analizar la situación presente de la empresa en materia de capacitación

- Intermedia. Se realiza durante el desarrollo de la ejecución de la capacitación. Se efectúa con el fin de corregir errores, resolver problemas o redireccionar el rumbo de los programas de capacitación.
- Sumaria. Se realiza al término del programa de capacitación. Analiza los logros de las acciones de capacitación, es decir, la eficacia, eficiencia y calidad de las mismas, el nivel de conocimientos adquiridos y el cumplimiento de objetivos, entre otros.

Grados en el año de 2004, clasifica la evaluación en tres tipos: Pretest, Interfase y Postest, que aunque comparten similitudes con la clasificación de Llanos, anteriormente presentada, difiere en la forma, ya que son establecidas de acuerdo a su objetivo.

A continuación se detallan cada una de ellas.

PRETEST: Tienen como objetivo investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los empleados, en relación con el curso o el tema que vas a revisar. Al diagnosticar el nivel del grupo, el instructor tiene la posibilidad de realizar ajustes en los objetivos instruccionales iniciales, de acuerdo con las necesidades del grupo. Hacer una evaluación inicial también brinda la posibilidad de cambiar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se tenían programadas. El pretest se puede presentar en modalidad escrita, verbal y práctica.

Es importante contar con instrumentos de evaluación que arrojen datos cuantitativos previos a la capacitación, con el fin de controlar objetivamente el nivel de avance que tendrán los trabajadores.

INTERFASE O EVALUACION DURANTE EL PROCESO. Esta evaluación se realiza durante el proceso de capacitación y tiene como objetivo detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los colaboradores; además permite volver a ajustar el contenido temático, el ritmo con que se desarrollan los temas y el clima que

se está logrando en el grupo. También indica la velocidad con la que el grupo ha captado la información, lo que brinda la oportunidad de profundizar en los temas ampliar el temario.

Lo primordial de esta evaluación es que ofrece información sobre errores cuando aun es posible corregirlos. La mayoría de las veces la evaluación se realiza al finalizar el recurso, cuando ya no se puede hacer nada para rescatar al grupo.

La evaluación durante el proceso arroja datos cualitativos, pero no por eso es menos importante. Esta evaluación puede llevarse a cabo por medio de: Cuestionario, Técnica interrogativa, Conversación cotidiana con los participantes, Retroalimentación del coordinador, entre otras.

POSTEST. Es una evaluación final, que se realiza en relación con los conocimientos y las actitudes, al término del curso, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado.

El postest puede ser el mismo cuestionario que se utilizó en el pretest, pues en ocasiones se diseña otro instrumento que acusa mayor nivel de rendimiento.

Las ventajas del postest son:

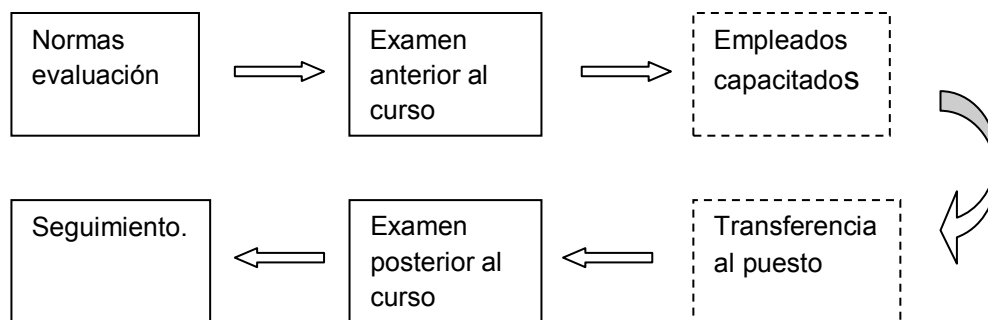
- ✓ Se obtienen datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes
- ✓ Permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo instruccional
- ✓ Ayuda a evaluar el rendimiento del instructor
- ✓ Permite medir el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que es posible establecer un balance costo-beneficio.
- ✓ Permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos
- ✓ Mide la memoria de corto plazo
- ✓ Contribuye a subsanar errores en coordinación y servicios.

2.3.1 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Por definición el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Werther y Davis (2008) proponen en la siguiente figura las etapas del proceso de evaluación del programa de capacitación, la cuales serán descritas en seguida.

Diagrama A. El Proceso de evaluación



1. Normas de evaluación. Es necesario establecerlas antes de que se inicie el proceso de capacitación, las cuales pueden basarse en los parámetros establecidos.
2. Examen anterior. Administrar un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos.
3. Examen posterior .Se aplica un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa.
4. Seguimiento. Se trata de un monitoreo continuo del impacto de la capacitación.

En relación a la propuesta de Werther y Davis, Guglielmetti en 1998, menciona de igual manera que en primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación además afirma que es importante suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, lo que nos ayudará a realizar la comparación entre ambos resultados y finalmente permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

2.3.2 SEGUIMIENTO

En 2005 Llanos utiliza el concepto de Rodríguez (1991) para definir el seguimiento, al cual considera como un proceso que busca verificar el impacto de la capacitación en los individuos, grupos o equipos de trabajo, productividad y la empresa a mediano y largo plazo.

Esta etapa del proceso de evaluación, es continua, ya que monitorea constantemente que los objetivos de capacitación, se estén cumpliendo. Además de que debemos tener presente que la capacitación es un proceso dinámico y evolutivo, por lo que es necesario, realizar una evaluación de cada programa, curso, o acción de aprendizaje, además de darle seguimiento para seguir asegurando la efectividad de la capacitación. Y que garantice que el programa de capacitación, no sea un evento de un único momento y el conocimiento generado se quede estancado, sino que los aprendizajes obtenidos perduren y continúen a lo largo del tiempo.

Las técnicas de seguimiento más comunes son:

- Tutorías, mentoreo y coacheo (acompañamiento)
- Reuniones de seguimiento programadas
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes en los eventos de aprendizaje
- Entrevistas individuales o colectivas con clientes o usuarios de la organización

- Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejora
- Revisión de estándares de desempeño antes y después del programa
- Grupos experimentales y grupos control
- Grupos focales
- Solución a problemas específicos
- Evaluación del desempeño
- Ordenes de trabajo
- Aplicación de casos de estudio o resolución de problemáticas reales
- Aplicaciones en un plan de carrera
- Entrevistas y/o cuestionarios con jefes inmediatos
- Análisis estadístico de información relacionada con la actividad de los participantes
- Impartición de cursos relacionados con el tema
- Asignación de trabajos especiales relativos a la tarea o tema en cuestión.

Además de una profunda investigación documental, que sustente teóricamente el trabajo de evaluación, se realiza una investigación de campo para determinar los puntos de vista que, acerca de los planes y programas de capacitación, cursos, eventos, acciones de aprendizaje, manifiestan las personas involucradas en la capacitación. (Reza, 2007).

2.4 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TRABAJADOR-PUESTO

Chiavenato (2007) expresa que los resultados de la evaluación de la capacitación se pueden hacer en tres niveles. Los cuales se enlistan a continuación:

1. Evaluación a nivel organizacional.
 - a) Aumento de la eficacia organizacional
 - b) Mejora de la imagen de la empresa
 - c) Mejora del clima organizacional
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados
 - e) Apoyo del cambio y la innovación
 - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos.
 - a) Reducción de la rotación de personal
 - b) Reducción del ausentismo
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
 - d) Aumento de las habilidades de las personas
 - e) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.
 - a) Aumento de productividad
 - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios
 - c) Reducción de flujo de la producción
 - d) Mejora en la atención al cliente
 - e) Reducción del índice de accidentes
 - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

CAPITULO 3. EL PERFIL DEL VENDEDOR

3.1 ¿QUIÉN ES EL VENDEDOR?

El vendedor es aquella persona que labora en el área de ventas, por lo que en primera instancia es necesario mencionar la definición que nos ofrecen De la parra y Madero (2003) sobre el concepto de *Venta*, “ es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación, y por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”. Y que para ello se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes.

En un lenguaje más común, la venta puede ser entendida, como aquella situación de intercambio entre una entidad (individuo, grupo, etc.) que desea una mercancía, y otra entidad que la ofrece a cambio de alguna retribución, dentro de un contexto que propicia esta interacción. La parte deseante adopta el rol de consumidor o cliente mientras la otra juega el papel de vendedor. En diversas circunstancias el vendedor debe convencer al cliente acerca de las bondades del producto ofrecido para justificar su retribución, y por eso el despliegue de la personalidad se torna esencial en este punto. (Blum, Lozzia, Abal, Picón y Attorresi, 2009).

Entonces podremos entender al *vendedor* como aquella persona que ejerce la ciencia y el arte de la venta interpretando los requerimientos de los prospectos, y aplicando su cultura general, psicología, conocimientos sobre los estilos, gustos, preferencias y sus conocimientos técnicos permanentemente actualizados, para satisfacerlas necesidades, deseos, preferencias y temores de los clientes y consumidores, con fines de bien común.

Los vendedores son la gente vital en cualquier negocio ya que sin las ventas, las compañías más grandes y sofisticadas tendrían que cerrar.

El vendedor es un ser bio-psico-social, que requiere de una constante preparación.

Se dice que es un ser:

Biológico, ya que requiere prepararse físicamente.

Psicológico, ya que esta actividad tiene altos niveles de frustración. Los niveles de frustración que vive el vendedor son muy altos. Esta es una de las principales causas por las que hay un alto índice de rotación y deserción en la actividad de ventas.

Social, ya que en esta profesión se debe desarrollar la capacidad de relacionarse y comunicarse empáticamente con todo tipo de personas (De la parra, 2003).

Tracy, B. en su libro "*The psychology of selling*" comenta que existen ciertas características que separan a los vendedores exitosos de los vendedores promedio. Estas cualidades han sido identificadas a través de los años por medio de entrevistas, encuestas e investigación exhaustiva. Además hay dos cosas que deben saberse. Primero, nadie nace con estas cualidades, segundo, todas estas cualidades se pueden aprender a través de la práctica.

3.2 CAPACITACIÓN DEL VENDEDOR.

El vendedor se encuentra una disparidad enorme de clientes, de nuevos productos, de nuevas situaciones de mercado. Cada venta puede ser semejante, pero siempre distinta. Lo único que no cambia en el mercado es el permanente *cambio*. Ello nos obliga a una constante adaptación.

Para crecer y conseguir sus metas profesionales, Martínez (2012) expresa que el vendedor actual necesita pasar por tres estadios del aprendizaje:

- a) El conocimiento: Nadie puede hacer lo que no sabe
- b) La destreza: La capacidad de aplicar sus conocimientos a la solución de problemas concretos

c) La actitud adecuada: el deseo vehemente de conseguir los objetivos, perseverando en ellos y disfrutando del contacto con sus interlocutores.

Los compradores están cada día más preparados y capacitados. Exigen del vendedor conocimientos sólidos y asesoría efectiva. El comprador requiere un interlocutor que este a su mismo nivel de conocimiento, un vendedor que dé respuestas profesionales a sus inquietudes. El comprador se sentirá mejor ante un vendedor bien entrenado pues estará en capacidad de atender sus deseos y necesidades, y se concentrara en ofrecerle soluciones óptimas.

Desde el punto de vista del vendedor, el entrenamiento significa avanzar en su vida profesional, actualizar sus procedimientos, entender los diferentes aspectos técnicos de su actividad laboral. Sin entrenamiento el vendedor no tiene posibilidades de progresar, de ascender. Por esto un buen entrenamiento reactiva y dinamiza a los equipos de ventas y se constituye en un motivador importante para ellos. Así pues cuanto mejor entrenado este el personal de ventas, mejor será la imagen de la compañía, del producto y del gerente; el vendedor realizará mejor su trabajo; y el comprador se sentirá más satisfecho con las negociaciones, con las relaciones comerciales y con la asesoría que recibe de su proveedor.

En este panorama, el vendedor-como un miembro más del equipo de ventas y, a futuro, como gerente de ventas- debe estar totalmente comprometido con el entrenamiento. (Jaime y Restrepo, s.f.).

3.3 INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD DEL VENDEDOR

En síntesis la venta consiste en hacer coincidir los intereses del comprador con los del vendedor. Y para ello el vendedor, además de sus conocimientos técnicos, necesita aportar su personalidad a la metodología de ventas que propicie el acuerdo mutuo sin imposiciones y asperezas. (Martínez, 2012)

Martinez-Vilanova (2009) considera la personalidad como la manera de ser del vendedor, su carácter, su sociabilidad, sus tipos de motivación, etc. La personalidad forma parte del individuo y es muy difícil de cambiar, pero, al menos, podremos

predecir las virtudes y defectos de cada uno para intentar optimizar su forma de trabajar.

La venta supone el encuentro de dos personalidades: la del vendedor y la del comprador. De ello podemos desprender que si la personalidad del vendedor es la adecuada, la reacción que provocará en la personalidad del comprador será de esta índole. Mientras que si no lo es, la reacción puede ser incontrolable y negativa.

Independientemente del grado de conocimientos técnicos del vendedor y la experiencia que pueda tener en la venta, la persona que se dedica a esta profesión necesita de una personalidad de venta adecuada. Sin personalidad vendedora no hay vendedor.

La preparación del vendedor es totalmente necesaria, pero la reacción del cliente, no depende tanto de los conocimientos como de la personalidad, aunque pueda existir una estrecha relación entre ambos factores. (Martínez, 2012).

En el artículo “Factores de personalidad predictores de la disposición para la venta. Un estudio exploratorio con postulantes laborales” de Blum G., et al, se aborda sobre el objeto de estudio de la psicología de la venta, donde aclaran que, contrario a centrarse al estudio de la aptitud para la venta de las personas, realmente se encarga del estudio de los rasgos de personalidad que propician una inclinación a favor de la misma (venta). Y que para justificar esta afirmación, citan a Mendoza y Cuadrado (2005), quienes propusieron diferenciar los conceptos de aptitud y actitud, en tanto que el primero se asocia mejor con cuestiones como la experiencia y las técnicas, mientras que el segundo se relaciona con la personalidad y las competencias psicológicas. En este mismo sentido, exponen que Tracy (2007) sugirió que las manifestaciones de personalidad del vendedor son más relevantes para su éxito que la habilidad de vender o el conocimiento acerca del producto, determinando la personalidad nada menos que el 80% del triunfo en la venta.

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DEL VENDEDOR.

Las necesidades de recursos humanos de la organización, se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos.

Para Chiavenato (2007), la descripción de puestos muestra una relación de tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puesto (ó perfil de puesto) proporcionan requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, en otras palabras, una vez identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Por lo general el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto.

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo.

Los beneficios del análisis de puestos para el Departamento de Recursos Humanos según Grados (2001) son los siguientes:

- a) Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar
- b) Lo orienta en la selección de personal

- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado conforme a sus actitudes.
- d) Lo ayuda a establecer programas adecuados de capacitación y adiestramiento
- e) Le informa para la evaluación de puestos.
- f) Los orienta para efectuar estudios de clasificación de méritos.

Al recibir una requisición de personal, el psicólogo deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa y diseñar el método más adecuado de evaluación del área intelectual, de personalidad y de habilidades.

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y este a su vez, en lo que presenta la requisición.

Las características intelectuales están determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Es por esta razón que se hace necesario establecer un adecuado perfil del vendedor, que recordemos, describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en el sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

Por lo general, el perfil del vendedor es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa en función de los rasgos y cualidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de ventas. Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio que está adaptado (y así debería ser) a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa.

Sin embargo, cabe señalar que también existen perfiles básicos que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el vendedor debe tener para lograr

óptimos resultados. Estos perfiles básicos suelen ser la base para la creación de otros más específicos, como el que por lo general, tienen las empresas que poseen una fuerza de ventas.

A continuación se presenta un Perfil Básico del Vendedor, recopilado y diseñado por Ivan Thompson en 2006:

El vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos:

1. **Actitudes.**- La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Sin embargo, ¿cómo se pueden manifestar las actitudes positivas? Principalmente, demostrando lo siguiente:

- Compromiso: Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc...

- Determinación: Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.

- Entusiasmo: Que implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

◦Paciencia: Que es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.

◦Dinamismo: Que significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.

◦Sinceridad: Que implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.

◦Responsabilidad: Que está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.

◦Coraje: Que es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.

◦Honradez: Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

2. Habilidades. Conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: 1) Habilidades personales y 2) Habilidades para las ventas:

◦*Habilidades Personales:* Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

■Saber Escuchar: Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.

■Tener Buena Memoria: Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres

de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.

■ **Ser Creativo:** Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.

■ **Tener Espíritu de Equipo:** Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.

■ **Ser Autodisciplinado:** O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

■ **Tener Tacto:** Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.

■ **Tener Facilidad de Palabra:** Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.

■ **Poseer Empatía:** Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.

◦ *Habilidades Para las Ventas:* Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:

- ✓ Habilidad para encontrar clientes
- ✓ Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- ✓ Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- ✓ Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
- ✓ Habilidad para cerrar la venta
- ✓ Habilidad para brindar servicios posventa
- ✓ Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

3. **Conocimientos.**- Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa: Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.

- Conocimiento de los productos y servicios: Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

- Conocimiento del mercado: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc...

CAPITULO 4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN PRETEST-POSTEST EN VENTAS.

Derivada de la investigación documental expuesta anteriormente, que recopila teorías y supuestos de diversos autores para fundamentar la relevancia de la evaluación de capacitación, se diseñó un método de evaluación del programa de capacitación para aplicarlo en la empresa “La estrella de Cuernavaca S.A de C.V”, empresa Morelense conformada en su mayoría por vendedores.

Se hace mención nuevamente, que debido a la rotación de empleados que acontece en la empresa, es poco viable realizar la intervención y aplicación de esta metodología. Sin embargo a continuación se presenta de forma breve la metodología diseñada. Y que ahora, queda sentada como propuesta, para que en un futuro pueda ser retomada por la misma empresa o cualquier persona con intereses afines a esta investigación.

Variables.

Variable Independiente. La ausencia de la evaluación de capacitación.

Variable Dependiente. La efectividad de la capacitación depende de realizar una evaluación que nos permita determinar si se obtuvieron los resultados esperados.

Diseño Investigación.

El estudio es basado en el tipo de investigación **Preexperimental** de **Preprueba-Posprueba** ya que se propone una segunda aplicación de un mismo instrumento (aplicado anteriormente a esta intervención) para, posteriormente realizar una medición con el fin de comparar resultados entre ambas aplicaciones.

Alcance de Investigación.

El alcance es **Longitudinal**, ya que se pretende establecer una relación causal entre las variables, partiendo de la siguiente premisa: la falta de evaluación de capacitación causa que esta misma sea poco efectiva. Para establecer esta relación, se deberán recabar datos en diferentes puntos del tiempo para analizar los cambios que se han presentado en un mismo grupo de individuos seleccionados por características en común.

Hipótesis

Lo anterior ha sido planificado para comprobar la siguiente **hipótesis de trabajo (Hi)**: El programa de capacitación planeado y aplicado a los colaboradores, no atiende completamente las necesidades de capacitación, ya que no fomenta la adquisición ni el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes característicos de un buen vendedor, porque no se realiza una evaluación de la capacitación.

Además se contemplan hipótesis nula, alternativa y conceptual que se mencionan a continuación:

Ho (nula): La capacitación que ofrece la empresa, si contribuye a que los trabajadores adquieran y fortalezcan habilidades y actitudes característicos del perfil de un vendedor, a pesar de no realizar una evaluación de la misma.

Ha (alterna): Es por la experiencia adquirida a lo largo de la permanencia en el trabajo, lo que brinda a los empleados adquirir y desarrollar las características propias de un vendedor, que le permiten presentar un buen desempeño en sus funciones.

Hipótesis conceptual.

Programa de capacitación: Es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo (Ivancevich, J., 2005)

Evaluación de la capacitación. Es la fase final del programa de capacitación. Consiste en comparar los resultados con los objetivos del programa de capacitación que se fijaron en la fase inicial (Ivancevich, J., 2005). También permite determinar si los objetivos de la capacitación se alcanzaron y si los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes son producto del programa de capacitación. (Landy, F., y Conte, J., 2005)

Perfil de Vendedor. El perfil del vendedor, es el perfil de puesto diseñado específicamente para el área de ventas. Siguiendo a Chiavenato (2007), este nos proporciona los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto, por lo que podemos entender al perfil del vendedor como el conjunto de cualidades que debe poseer un vendedor, y que se divide en tres grupos: actitudes, habilidades y conocimientos.

Marco Contextual.

La “Estrella de Cuernavaca S.A de C.V” es una empresa concesionaria del Consorcio Comex dedicada a la venta de pinturas y complementos, que opera en las ciudades de Cuernavaca y Jiutepec con 42 sucursales distribuidas en nuestro estado de Morelos. Conformada por una plantilla de empleados conformada por 116 personas en puestos operativos, cada sucursal es dirigida por un Gerente de tienda y asesores de venta.

Misión: Crear soluciones innovadoras para decorar y preservar tu ambiente.

Visión: Considerar en un futuro a Comex como una empresa enfocada al cliente, con toda su cadena de valor alineada a los mismos objetivos; dominante en todos los mercados y segmentos en que participa, con distribuidores comprometidos, talentosos y socialmente responsables.

Filosofía institucional: Convicción de apoyar al personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al mercado los mejores productos y precios como base para obtener óptimas utilidades, manteniendo sana la posición financiera y

los recursos del grupo. Todo esto con objeto de superar situaciones problemas y poder contribuir al beneficio colectivo y desarrollo de la nación.

Compromiso con los deferentes elementos que le permiten existir, tales como:

- Los consumidores, Ofreciéndoles soluciones de decoración y preservación con productos y servicios de alta calidad, al mejor precio.
- Los distribuidores, Promoviendo su desarrollo para que obtengan la mayor rentabilidad posible por su inversión.
- La comunidad, Contribuyendo a su desarrollo, protegiendo los recursos naturales y apoyando en lo posible a proyectos de beneficio social

Valores del grupo Comex (2014):

- Respeto a la dignidad humana
- Honestidad
- Lealtad
- Confianza
- Equidad
- Espíritu de servicio
- Entendimiento
- Innovación
- Conveniencia

La plantilla de trabajadores está conformada por un total de 136 empleados, de los cuales 116 son puestos operativos y 20 puestos administrativos. El personal administrativo está conformado por 11 hombres y 9 mujeres en un rango de edades de 23-52 años, la mayoría con escolaridad de nivel licenciatura distribuidos en los diferentes departamentos de Contabilidad, Logística, Ventas Ejecutivas, Mercadotecnia, Inventarios, Recepción y Dirección; Mientras que la plantilla de Operaciones se compone de 100 hombres y 16 mujeres en edades comprendidas entre los 19 y 48 años, de estos 116, cuentan con 42 Gerentes de sucursal (uno por cada sucursal) y 74 asesores de venta (de 2 a 4 por sucursal, según su tamaño).

Funciones de Gerentes de Sucursal:

- a) Apertura y cierre de tienda
- b) Cobro y corte de caja diario.
- c) Control de Inventarios
- d) Delegación de tareas
- e) Supervisión de asesores de venta
- f) Levantamiento de pedidos de producto
- g) Envío de reportes diarios a Corporativo.
- h) Atención, servicio y asesoría al cliente.
- i) Cumplimiento de metas de venta mensuales.

Funciones de Asesores de Venta:

- a) Acomodo de mercancía
- b) Frenteo de producto
- c) Apoyo en realización de inventarios
- d) Limpieza de tienda
- e) Atención y servicio al cliente

Instrumento de medición.

El instrumento de medición a utilizar es el Inventario de Personalidad del Vendedor (IPV). Adaptado a la población Mexicana por la editorial Manual Moderno, que mide los siguientes aspectos : Medida de una disposición General para la Venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominio, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.

FICHA TÉCNICA

Nombre original: Inventaire de la Personalité des Vendeurs (IPV)

Procedencia: Les Editions du centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1977

Adaptación Española: TEA Ediciones, S.A. Departamento de I+D

Adaptación Mexicana: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Variable, alrededor de 40 minutos.

Aplicación: Adolescentes y adultos con un nivel cultural básico.

Significación: Medida de una disposición General para la Venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominio, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.

Tipificación: En decatipos, cetiles y S; en una muestra de población general.

Material: Manual, Cuadernillo, Hoja de respuestas y Perfil.

Instrucciones para la aplicación. Las instrucciones para la aplicación están impresas en la portada del cuadernillo, con un par de ejemplos de práctica para subrayar el tipo de respuestas que exige y lograr la cooperación de los participantes. Estas instrucciones debe leerlas el examinador en voz alta, cuando se trate de aplicaciones colectivas, mientras los individuos las siguen mentalmente. En el caso de un examen individual, la persona puede leerlas en silencio, estando presente el examinador para aclarar cualquier duda. En ningún caso pueden ampliarse o modificarse para su explicación.

El examinador puede tomar los ejemplos de práctica para mostrar las situaciones (personales o ajenas) que le planteará la prueba e intentar crear un buen clima de espontaneidad y de confianza. El psicólogo experimentado conoce las ventajas, en estas ocasiones, de una charla afable con los participantes en la que, por ejemplo, se explique brevemente los motivos por los cuales se aplica la prueba y se demuestre la forma de responder en la hoja de respuestas y anotar los datos necesarios de identificación.

No existe un tiempo límite para la realización del IPV; la mayoría de los individuos la contestan en unos 40 minutos. Para animar a los rezagados, tal vez sea aconsejable a los 30 minutos decir en voz alta lo siguiente: La mayoría ha llegado ya a la pregunta número... y dar una estimación del desarrollo promedio en ese momento.

Cuando se escojan los cuadernillos y hojas contestadas, debe comprobarse si se han anotado los datos de identificación y si se ha contestado a todos los elementos; en el caso de que se haya dejado alguno el blanco, es conveniente llamar la atención del participante e incitarle a que lo conteste.

Esta prueba evalúa la medida de una disposición general para la venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad y sociabilidad.

Las descripciones y calificativos que se presentan a continuación se refieren, fundamentalmente a los puntos altos de cada nivel.

DGV. Disposición General para la Venta. Es el índice más discriminativo de los buenos vendedores. Señala a un individuo con facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control de sí mismo.

R. Receptividad. Señala a una persona con buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, lo cual implica capacidad de control de sí mismo y resistencia a la frustración. Se corresponde con el tipo receptivo de la venta, esa acción sedentaria o de representación en un mercado ya implantado, con la que se mantiene la actividad comercial.

A. Agresividad. La variable no tiene un matiz peyorativo; supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en individuos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activos y dinámicos. Se corresponde con un segundo

tipo agresivo de venta, de apertura de mercados, acción competitiva ante otros clientes o productos.

I. Comprensión. Indica un individuo empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

II. Adaptabilidad. Alude a un individuo de fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales o de relación) y capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.

III. Control de sí mismo. Señala a un individuo controlado, dueño de sí mismo y capaz de una buena administración de su potencial, psicológico o físico; es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.

IV. Tolerancia a la frustración. Indica una persona que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicada.

V. Combatividad. Alude a un individuo capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa persona porfiada y polémica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.

VI. Dominio. Señala a la persona con voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasiva o cautivadora en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de jerarquía elevada.

VII. Seguridad. Indica un individuo seguro de sí mismo, que le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y que es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.

VIII. Actividad. Alude a la persona activa físicamente y dinámica, que no soporta la pasividad e inactividad. (Una puntuación baja solo señala a la persona poco deportiva.)

IX. Sociabilidad. Se refiere al individuo extravertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, que prefiere su compañía a la soledad, y que también es sensible a la importancia de las relaciones humanas. Esta variable no interviene en la

obtención de R y A; sin embargo, es importante para la venta, pues está en la base de esta actividad.

Muestra.

Este proyecto requiere del estudio y medición en empleados con puestos operativos, los cuales desempeñan sus funciones en cada una de las 42 sucursales distribuidos estratégicamente de acuerdo a la percepción de ventas de cada una de ellas. Específicamente se hará a 12 de los 74 asesores de venta. Ya que representan de manera significativa al total de la población.

Las normas de inclusión, determinan seleccionar a aquellos trabajadores que presentan una fecha de ingreso a la empresa durante el mismo año, por lo que su tiempo de permanencia en la empresa tendría que ser similar y que de alguna manera garantiza que estos han recibido los mismos cursos de capacitación.

Se excluyen a aquellos empleados que muestren semejanza en edad, sexo, escolaridad o estado civil, debido a que estos aspectos no garantizan que hayan recibido los mismos cursos de capacitación.

Procedimiento.

El Procedimiento a seguir consiste en 3 fases:

FASE 1

- Determinar la muestra de la investigación.
- Recolectar la hoja de respuesta del IPV de la primera aplicación (realizada en el proceso de selección) de la muestra seleccionada.
- Decidir la forma de aplicación del instrumento, computarizada o escrita, según se considere más práctico.

FASE 2

- Establecer fecha, hora y lugar de aplicación del IPV a vendedores seleccionados, de acuerdo a las condiciones y peticiones que establezca la empresa.
- Aplicación de la prueba psicométrica en la fecha estipulada, administrada de forma individual o grupal, según la conveniencia de la empresa.
- Calificación e interpretación de los datos obtenidos de cada uno de los vendedores
- Contrastar los resultados de cada sujeto obtenidos en el IPV, entre la primera aplicación (ingreso a la empresa) y la segunda (actual).
- Determinar diferencias significativas derivados de la comparación.
- Presentación de resultados de manera gráfica.
- Comprobación (o negación) de Hipótesis de Trabajo.

FASE 3

- Detección de necesidades de capacitación.
- Aplicación de instrumentos de medición
- Calificación e interpretación.
- Diagnóstico de áreas de oportunidad

La evaluación posterior al programa de capacitación, permitirá que el departamento de Recursos Humanos determine si se obtuvieron los resultados esperados para finalmente detectar las modificaciones necesarias en la planeación, desarrollo y ejecución de los cursos a impartir, además de conocer los cambios significativos en el desempeño del trabajador y de la empresa que se hayan producido a partir de la capacitación.

Posterior a la capacitación el trabajador debería mostrar un cambio en su personalidad, habilidades y destrezas, que le permitirán aumentar su eficiencia en el trabajo, y consecuentemente habrá una reducción de índice de accidentes laborales y fallas en el equipo de trabajo, además de mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Cuando existe un desempeño satisfactorio de cada una de las partes que conforman una organización, el resultado final es el éxito. Ya que se mejora el clima organizacional, la relación empresa -empleado, y se fortalece la unificación entre los miembros para contribuir al cumplimiento de objetivos.

Además la empresa obtiene una mejor imagen ante la sociedad y su competencia, que le permitirá ser percibida como una organización de confianza.

CONCLUSIONES.

En una empresa, los empleados son parte esencial en su buen funcionamiento. Ya que son las personas que se encargan de ejecutar las tareas necesarias para llegar a cumplir los objetivos establecidos por la organización.

Para que la empresa sea exitosa, es requisito que ese conjunto de tareas sean realizadas de la manera más eficiente y eficaz. Entonces se requiere que el personal sea el adecuado para las funciones que debe desempeñar. Cada organización es diferente, ya que cada una cuenta con un giro, tamaño, administración, operación, etc. distinto; por lo que se requiere de trabajadores con distintas habilidades, actitudes y conocimientos.

La psicología laboral, busca adaptar al individuo al trabajo de la mejor manera. Por lo que una de sus principales funciones, es que el empleado que vaya a ocupar cierto puesto posea los requisitos necesarios para ejecutar exitosamente las tareas de dicho puesto, en caso de que el empleado no cubra al cien por ciento el perfil deseado, está la opción de capacitarlo. Recordemos que la capacitación es una forma de educación, y que se da en torno al ámbito laboral, ya que busca proporcionar al trabajador elementos esenciales para un mejor desempeño en su puesto de trabajo, mediante la aportación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.

Esta educación en el trabajo, es un derecho al cual todos los empleados de cualquier organización, tienen oportunidad a recibir de forma gratuita, según lo estipulado en el artículo 123, de la Constitución Política Mexicana, y que permite regular la acción de la capacitación delimitando derechos y obligaciones de patrón y trabajador.

Un empleado capacitado aumenta las probabilidades de mostrar un mejor desempeño y contribuir a la productividad de la empresa, ya que el programa de capacitación busca que los colaboradores experimenten cambios en sus procesos cognitivos y realicen modificaciones en su personalidad que les permita adecuarse y maximizar su potencial en las funciones del puesto de trabajo.

Sin embargo no todas las organizaciones, conocen los beneficios que aporta esta educación de sus colaboradores, incluso en muchas ocasiones llegan a considerarlo como un gasto innecesario. Actualmente ha ido en incremento el número de empresas que incluyen un programa de capacitación en su plan de trabajo. Pero, no siempre la capacitación es planeada, ejecutada y evaluada como debería.

En este proyecto se hace hincapié en la evaluación de la capacitación, ya que es parte del mismo proceso de capacitación, con esto, nos referimos a que no solo se trata de dar un curso sobre un tema determinado y dar por hecho que la capacitación se hizo. Sino que la evaluación permite conocer en qué medida los objetivos de la capacitación fueron cumplidos.

El hecho de evaluar la capacitación permite conocer si el empleado realmente adquirió o desarrolló conocimientos, habilidades y actitudes por la implementación del curso. Además da una impresión sobre los aspectos, que pueden o deben ser modificados en la planeación de la capacitación, y determinar si la capacitación que se está impartiendo de verdad está atendiendo a resolver las necesidades reales de los colaboradores.

Por último, es importante recalcar que los beneficios de la evaluación de capacitación, se presentan en tres niveles, en base a lo estipulado por Chiavenato en 2007. Se refiere al nivel de tareas y operaciones, al de los recursos humanos y organizacional. En el nivel de tareas y operaciones se refiere a que se da una mayor productividad ya que son realizadas en el tiempo y forma requeridos, ya que son ejecutadas por personas capacitadas, de esta manera, aumenta la calidad y productividad, permite que la administración de recursos humanos implemente los cursos adecuados para atender las necesidades detectadas, y consecuentemente habrá una reducción de rotación de personal y ausentismo.

Esto se debe a que, cuando una persona se siente productiva y útil en determinada tarea, tiene una motivación para seguirse desarrollando en ese puesto. Todo esto afecta a nivel general de la organización, por que se aumenta la eficiencia y eficacia,

mejora el clima e imagen organizacional, además de que concilia y unifica la relación entre empleado y empresa.

Estas conclusiones parten de la información recabada, en la cual también se destaca que en sí la capacitación, contribuye al mejor desempeño, no solo de los trabajadores, también al de la empresa, al departamento de recursos humanos, y a todas las áreas que conforman la empresa.

Para demostrar la importancia de evaluar la capacitación, se diseñó una investigación pre-experimental en una empresa Morelense, que consiste en la aplicación del instrumento de medición Inventario de Personalidad del Vendedor, aplicado en dos tiempos diferentes, lo que permitiría la comparación entre un “antes de la capacitación” y un después. Esto nos ayudaría a contrastar resultados y analizar si los cambios han sido para bien. Lamentablemente, por cuestiones internas de la empresa, el estudio ya no pudo realizarse durante la elaboración de esta tesina. Pero la propuesta se mantiene para que en un futuro si es posible, realizar y concluir la hipótesis medular de esta investigación.

REFERENCIAS

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) Elaboración de programas de capacitación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/elaboracion_de_programas_de_capacitacion.pdf
- Arias, G.F. y Heredia E. V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas. Pag 506
- Blum, G. Diego; Lozzia, Gabriela; Abal, Facundo; Picón Janeiro, Jimena; Attorresi, Horacio (2009). *Personality factors that predict sale readiness. An exploratory study with industrial applicants*. Factores de personalidad predictores de la disposición para la venta. Un estudio exploratorio con postulantes laborales. Anu. investig. v.16 Ene/Dic. Buenos Aires. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-16862009000100011&script=sci_arttext
- Chiavenato, I., 2007. *Administración de recursos humanos*. 8° edición. Mc Graw Hill. México pp 385-386
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana. Pp 403- 404
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Interamericana. Pp. 226-228
- Chiavenato I., 2009. *Gestión del talento humano*. 3° edición. Mc Graw Hill. México
- De la Garza, V. E. (octubre-diciembre, 2004). La evaluación educativa. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. IX (núm. 23). pp. 807-816. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002302>

De la Parra, E. y Madero, M. (2003) *Estrategias de ventas y negociación*. México: Panorama Editorial. Pp 33-40

Estrada, M.E. y Hernández, Z.G (Abril-Junio 1993) Experiencia en la industria de la construcción. Educación de adultos y capacitación. *Educación de Adultos*. (N°16), Pág. 46. Recuperado de <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/071/071009.pdf>

Grados, E. J. (2001). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Trillas. Pp. 228-229

Grados, E.J. (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno .Pág. 261

Grados, E. J. (2004). *Capacitación y Desarrollo del personal*. 2° edición. México: Trillas

Grados, E. J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas pp 223-225

Guglielmetti, P. (1998). Gestión de la capacitación en las organizaciones. Ministerio de salud. Perú. Pp 9-15

Hoyler, S. *Manual de relacoes industriais*, Sao Paulo1970. Sacado de Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de recursos humanos*. 8° edición. Mc Graw Hill. Pp. 386

Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9° Ed.). México. Mc Graw Hill Interamericana, pp 405.

Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9° Ed.). México. Mc Graw Hill Interamericana, pp 438.

Jaime, S. G. y Restrepo, N. E. (s.f.) *Entrenamiento para vendedores: una metodología de aprendizaje que le ayudara a vender más*. México: Grupo norma. Pág. 19

Landy, F. J. y Conte J. M. (2005) *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México. Mc Graw Hill Interamericana pp 319

- Llanos R. J. (2005) Integración de recursos humanos. México: Trillas. Pp232-236
- Martínez-Vilanova, M. R. (2009). *En busca del vendedor ideal*. Madrid: ESIC. Pág. 20
- Martínez, G. J. (2012) *Vendiendo se entiende la gente*. México: Editorial alba.
- Mendoza, N. A. (2000). *Capacitación para la calidad y la productividad*. 2ª edición. México: Trillas
- Reza, T. C. (2007). Evaluación de la capacitación en las organizaciones. México: Panorama Editorial. Pp 94-95
- Rosales, C. (1990). *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid: Narcea Ediciones. Pp 35-41
- Thompson, I. (2006). *El perfil del vendedor*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>
- Tracy, B. (2005) *The psychology of selling* (Psicología de ventas). Traducción por Nahúm Sáez. E.U.A.: Editorial Caribe Pág. 24
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2013). Ley Federal de Trabajo. Recuperado http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf
- Werther B. W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6° edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Pp 254
- Werther B. W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6° edición. México: McGraw-Hill Interamericana. pp 272
- Comex (2014) Recuperado de <http://www.comexcuernavaca.com/html/index.html> el 18 de Agosto de 2014.