



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

Programa de capacitación:

Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a
los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciada en Pedagogía

PRESENTA

Lorena Galván Romero

Tutora: Mtra. Claudia Elena Lugo Vázquez

CIUDAD.DE.MÉXICO.,2021





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.

DEDICATORIA

Esta tesina se la dedico principalmente a Dios porque me ha dado salud, inteligencia y persistencia para cumplir mis objetivos.

Se la dedico con mucho amor a mis papás Polo y Lilia, gracias por su apoyo incondicional desde el día uno de mi vida, por siempre preocuparse por mi presente y enseñarme a crear mi futuro.

A mi hermana Mariana por ser mi ejemplo a seguir y a mi hermano Marco por hacerme esforzar más para ser un buen ejemplo para él.

A mi esposo Aldair porque me ha impulsado a crecer personal y profesionalmente y porque me dio la mayor motivación de mi vida.

A mi hijo Thiago, por quien he decidido no dejar de superarme y ha sacado la mejor versión de mí.

A mi abuelita Ana por siempre consentirme y presentarme a mi mejor amigo, Dios.

A mis abuelitos Armando y Tere porque con su amor y cariño he aprendido a ser una mejor persona.

A mis tíos, Juan, Uli, Tere, Alex y Gloria por compartirme sus experiencias de las cuales he aprendido muchísimo.

A mis primos, Víctor, Toni, Renata, Harid y Rauhi, por siempre aplaudir mis logros.

Y te la dedico a ti abuelito Paco por estar presente siempre que te necesito, porque aun desde el cielo me sigues escuchando y cuidando y sé que estas orgulloso de mi.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1	
HISTORIA DE CDC PHARMA S.A. DE C.V.	8
1.1 El inicio de una nueva empresa.....	8
1.2 Situación actual de la empresa.....	9
1.3 Proceso de compra-venta de CDC PHARMA S.A. DE C.V.	12
1.4 Implementación de Recursos Humanos	15
1.5 Área de oportunidad: Inteligencia emocional y automotivación	16
CAPÍTULO 2	
CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS.....	18
2.1 Breve historia de la Capacitación laboral en México.....	18
2.2 Necesidad de capacitación y la Andragogía como eje principal	22
2.3 Capacitación por competencias y su proceso.....	29
2.4 Competencias de un vendedor de CDC Pharma S.A. de C.V.	43
2.5 Inteligencia Emocional y Automotivación.....	46
CAPÍTULO 3	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	58
3.1 Resultados generales de la DNC.....	58
3.2 Introducción	66
3.3 Objetivos de aprendizaje	68
3.4 Características de la población.....	68
3.5 Metodología	69
3.6 Método de evaluación.....	71
3.7 Temario.....	73
3.8 Cartas descriptivas	74
Conclusión.....	82
FUENTES CONSULTADAS	85
Anexo 1.....	89
Anexo 2.....	93

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como principal objetivo la propuesta de un curso de capacitación por competencias sobre inteligencia emocional y automotivación para los trabajadores del área de ventas de la empresa CDC PHARMA S.A. DE C.V. la cual se dedica al comercio de medicamentos no controlados, insumos médicos y productos de limpieza para hospitales.

Esta idea surge a partir de un estudio de Detección de necesidades de capacitación (DNC) que se realizó de enero 2021 a febrero 2021 en el cual los resultados muestran una baja en las ventas a comparación de años anteriores.

El factor más importante que influye en este resultado es el cambio acelerado del proceso de compra-venta en el sector salud y en los hospitales privados a causa de la pandemia por Covid-19.

La incertidumbre en la que viven las personas de no saber si se van a contagiar, de ver familiares graves, hospitalizados, incluso fallecimientos de gente muy cercana, el ver las noticias por la mañana y darse cuenta que el mundo está pasando por una crisis enorme, miles de muertes, gente que se ha quedado sin trabajo, que no tiene dinero para comer o pagar renta, etc., produce una inestabilidad en diversos ámbitos como el económico, social, laboral y personal, y aunque el ámbito económico es el que más preocupa, el ponerle atención al interior de cada persona, resulta ser muy importante ya que si la mayoría de los trabajadores fueran productivos y estuvieran motivados, trabajando arduamente se levantaría la economía de las empresas y a su vez del país, sin embargo, lo dejan de lado y cuando los trabajadores pierden

la estabilidad emocional y no existe motivación se producen cambios en el comportamiento que terminan afectando la vida en general de los individuos y la producción de las empresas.

La importancia de tratar este tema en particular dentro del ámbito laboral, en específico de la empresa CDC PHARMA S.A. DE C.V., radica en que antes de la pandemia los vendedores tenían excelentes resultados y a pesar de que se tienen que actualizar en cuanto a nuevas estrategias de venta, es necesario enfocarnos en el interior de las personas, en la inteligencia emocional de cada uno ya que los trabajadores presentan alto nivel de estrés, enojo, tristeza, inseguridad, pérdida de la motivación e incluso agresividad, demos por hecho que no tendrá buenos resultados; y una persona estresada y emocionalmente decaída es una persona que se vuelve poco productiva, distraída y si no existe motivación, se pierde el interés de actualizarse, de aprender, de ser mejor y una empresa lo que necesita son personas con inteligencia emocional, que sepan controlarse, que no sean impulsivos, que piensen los pasos a dar y que resuelvan de la mejor manera cualquier situación, que sean empáticos y busquen siempre cómo superarse y no estancarse en la conformidad.

El capítulo 1 presenta la historia de la empresa, cómo se formó y cómo ha sido su crecimiento dentro de la industria del comercio de medicamentos, la situación actual en cuanto a sus trabajadores y los cambios administrativos que ha tenido con respecto a la pandemia de Covid-19.

Se explica cómo es su proceso de compra y venta con las instituciones del gobierno y con las empresas privadas desde la prospección de los clientes, el cierre de la venta, su entrega y el pago. Y cómo es que la pandemia alteró la forma de venta en menos de 1 año.

Después se habla sobre la estructura interna de la empresa ya que si bien antes no existían delimitaciones por área, debido a las nuevas problemáticas y al arrastre de las viejas problemáticas entre trabajadores, fue necesario buscar a una persona que justo se encargara de organizar las áreas y los perfiles de puesto y por eso se abrió el área de recursos humanos y al realizar un primer estudio de detección de necesidades de capacitación (DNC) se identificó un área de oportunidad en el ambiente laboral de la empresa, específicamente en el área de ventas y una baja de productividad, llegando a la conclusión que un curso de capacitación sobre inteligencia emocional y automotivación podría mejorar considerablemente el ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

Inicialmente en el capítulo 2 se encuentra el marco teórico, de lo que es la capacitación laboral, específicamente en México, cómo es que las empresas comenzaron a mirar a la capacitación como una herramienta para llegar más rápido al éxito y cómo es que de pronto se vuelve una necesidad para las empresas el tener capacitados y actualizados a sus trabajadores.

Se habla también sobre la Andragogía, ya que es como la columna vertebral de la capacitación, a través de la cual se puede llegar a un resultado satisfactorio, ya que

brinda las herramientas de educación para adultos que se requieren para capacitar a los trabajadores en cualquier área, sobre cualquier tema y en cualquier lugar.

El modelo del curso de capacitación será por competencias, por lo cual se describen los conceptos de capacitación y de las competencias y porqué son importantes para que un trabajador sea capaz de cumplir con sus actividades estipuladas dentro del perfil del puesto que ocupa, cómo son los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de ese modelo de capacitación, cómo se evalúa, las modalidades en que se puede impartir, en fin, todas las características de la capacitación por competencias.

Posteriormente, para delimitar el grupo a quien va dirigido el curso de capacitación, se presenta el perfil de puesto de los vendedores de la empresa, en donde se ubican las competencias necesarias para cubrir ese puesto de trabajo.

Y por último la inteligencia emocional, diferencia entre la inteligencia racional y la inteligencia emocional y cómo se entrelaza una con la otra. También sobre la automotivación, su definición, porqué esta competencia es importante y qué ventajas tienen las personas que la han desarrollado de una manera positiva.

Y el producto final, el capítulo 3, en este apartado presento lo que es mi propuesta: Propuesta de capacitación: Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.

Este capítulo está dividido de la siguiente forma: primero los resultados del estudio de detección de necesidades de capacitación por los cuales llegué a la conclusión de que existía una brecha competencial dentro del área de ventas. Luego la

introducción al curso en donde explico de manera breve lo que se pretende lograr al finalizar.

Siguiendo con los objetivos generales y las características de la población a la que va dirigido el curso.

Por último se explica la metodología que voy a utilizar a partir de los principios de la andragogía, tomando en cuenta la edad de los participantes y sus características de aprendizaje y el método de evaluación. Por último presento el temario del curso y las cartas descriptivas de cada uno de los temas.

La finalidad de esta propuesta de capacitación no es ofrecer conocimientos que puedan aplicar en tareas específicas, sino herramientas y estrategias que pueden mejorar la vida de los participantes y que las puedan aplicar en el trabajo.

“Si no eres capaz de controlar tus emociones estresantes, si no puedes tener empatía y relaciones afectivas, entonces no importa lo inteligente que seas no vas a llegar muy lejos”

- Daniel Goleman

CAPÍTULO 1

HISTORIA DE CDC PHARMA S.A. DE C.V.

En este primer capítulo se encuentra una breve contextualización de la empresa en la cual se basa la propuesta de curso de capacitación.

Contiene información sobre su creación, el giro comercial al que se dedica, cómo es su estructura organizacional y cuál es el proceso que siguen los colaboradores de la empresa para concretar una venta ya sea en sector público o privado y la situación que está generando estrés en ellos con respecto a la pandemia actual del covid-19.

1.1 El inicio de una nueva empresa

CDC PHARMA S.A. DE C.V. es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos no controlados y especializados, también insumos médicos y de curación así como productos de limpieza e higiene.

Esta empresa se crea a partir de que el Sr. Juan Carlos Martínez Gutiérrez, Director General y dueño, toma la decisión de independizarse de su trabajo, en ese entonces, y crear su propio negocio.

El Sr. Juan Carlos trabajó 15 años en la empresa HI-TEC MEDICAL, era la mano derecha de su jefe por lo que sabía todo el proceso de compra – venta de medicamentos, la logística y el seguimiento de los clientes potenciales del mercado farmacéutico por lo que después de prepararse durante varios años y hacer

contactos sociales y laborales claves para comenzar con su empresa, fue un 28 de noviembre del 2013 que inauguró CDC PHARMA S.A. DE C.V.

En un principio solamente comercializaba con medicamento no controlado hasta que logró ganar licitaciones en el Instituto Nacional de Cancerología y su catálogo de productos se amplió con materiales especializados, y después con productos de limpieza y sanitización.

Hace aproximadamente 2 años contaban con una plantilla de más de 70 colaboradores, sin embargo debido a problemas económicos y una mala administración, la empresa decayó y hubo un recorte de personal masivo, actualmente cuenta con 20 personas en sus diferentes áreas: Dirección, Finanzas, Cobranza, Ventas, licitaciones y logística y a partir del 3 de diciembre del 2020 el área de Recursos Humanos.

Entre sus principales clientes se encuentra el Instituto Mexicano del Seguro Social en toda la República Mexicana, el Hospital General de México, el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, el Instituto Nacional de Cancerología e instituciones privadas como la Fundación Internacional Marie Stops México y sus múltiples sucursales dentro de la ciudad de México.

1.2 Situación actual de la empresa

A partir de diciembre del 2019 las ventas de medicamentos comenzaron a incrementarse debido a la propagación del virus covid-19, y eso benefició a la empresa, sin embargo, el gobierno ha creado una situación de incertidumbre no

sólo para CDC PHARMA S.A. DE C.V. sino para todas las empresas que comercializan medicamentos y laboratorios mexicanos que como principal cliente tengan al Instituto Mexicano del Seguro Social, puesto que se han realizado diversos cambios en las leyes y en las formas de operar de muchas instituciones.

El 1ro de enero del 2020 Se crea el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), el cual es “una organización descentralizada creada para ofrecer servicios médicos a personas no inscritas al seguro social y abastecer a todas las clínicas y hospitales del IMSS de medicamentos” (INSABI, 2020), esto mediante un convenio con la UNOPS que es “el recurso central del Sistema de Naciones Unidas para la gestión de las adquisiciones y los contratos, así como para las obras públicas y la infraestructura...” (ONU, 2020), convenio con vigencia hasta el año 2024, con nuevos procesos de compra de medicamentos y directamente de los grandes laboratorios tanto de México como del extranjero, dejando a un lado las empresas dedicadas a la comercialización como CDC PHARMA S.A. DE C.V. Por consiguiente las licitaciones bajaron considerablemente y la venta había disminuido.

A partir del 1ro de abril del 2021 comenzaron a salir muchas licitaciones de medicamentos, situación que mejoró las ventas de la empresa y el día 18 de abril del 2021 el periódico “El economista” en su página web publicó la noticia de que el convenio mencionado anteriormente no había podido cumplir con lo establecido y se había pedido que todas las instituciones públicas consiguieran por sus propios

medios otra vez los medicamentos, con respecto a esta situación la periodista Maribel Ramírez Coronel escribió en la nota:

Una de las cosas que ha afectado mucho es el espacio en blanco que dejaron en el primer semestre sin importarles al Insabi y a UNOPS que no hubiera abasto de medicamentos y demás insumos durante 6 meses, y que al final en marzo les dijeran a las instituciones públicas de atención médica que cada quien se las arreglará, cuando esa indicación se las debieron haber dado desde finales del 2020, no cuando sus inventarios ya estaban en ceros. (2021)

Al mismo tiempo surgen cambios en cuanto a la premura con que solicitan los medicamentos y las cantidades elevadas de dichos productos, por lo que al menos aquí en CDC PHARMA S.A. DE C.V. el proceso de compra venta se vuelve más complicado. Y así seguirá esta situación hasta que el gobierno regule la situación con el INSABI o deje la compra de medicamentos tal y como se manejaba antes de la pandemia.

De lo anterior resulta que la gran mayoría de la gente que se encuentra en este proceso de compra - venta de medicamentos, no sólo de CDC PHARMA S.A. DE C.V. sino los trabajadores de las instituciones del IMSS de las áreas de compras, licitaciones, farmacia, almacén etc. tienen más trabajo, más responsabilidades y menos tiempo para cubrir con las necesidades de los hospitales, aunado a la burocracia eterna y las múltiples firmas a recabar de los encargados de las áreas, sellos, papeles, aprobaciones, cartas etc. Y el mal carácter de los funcionarios con que se caracterizan, pues todo está peor.

Por otro lado, las ventas en instituciones privadas se llevan a cabo por licitaciones y por cambaceo, esta es la estrategia de ventas que más utiliza la empresa para encontrar clientes potenciales, pero con la pandemia también ha sido un problema ya que en muchos hospitales no permiten visitas de representantes de ventas y no autorizan citas previas.

Desafortunadamente no hay un tiempo determinado para que esta situación mejore pero mientras tanto debemos estar preparados para cualquier situación que llegara a cambiar nuevamente, como lo comenté anteriormente es una situación de incertidumbre de la cual tenemos que prepararnos y salir adelante.

1.3 Proceso de compra-venta de CDC PHARMA S.A. DE C.V.

Para entender un poco sobre el proceso que se debe seguir para vender y por qué los trabajadores están expuestos a una rutina llena de estrés, se presenta a continuación el proceso de compra-venta y qué área es la que se encarga de cada función:

1. Prospección de clientes y seguimiento del proceso de ventas, atención al cliente (Área de ventas)
2. Realización de cotizaciones, altas al sistema de clientes, realización de pedidos y solicitud de producto a almacén o a proveedores. (Finanzas)
3. Entrega de producto a los clientes de manera personal o por paquetería (Logística)
4. Realización de factura de los clientes y pago a proveedores (Finanzas)

5. Solicitud de pago a los clientes y registro de pagos y deudas (Cobranza)
6. Atención al cliente después de su compra (Ventas)

La empresa maneja 3 distintas estrategias de prospección:

1. Por cambaceo, que es: “una estrategia de venta, donde la persona se dirige directamente a cada uno de sus potenciales compradores, es decir, es una venta que va de “casa en casa”. (Portal educativo por la educacion.mx, 2020).
El ejecutivo de ventas hace una ruta de hospitales a los que les puede ofrecer todos los productos que maneja la empresa y de ahí obtener compradores potenciales.
2. Llamadas telefónicas, que consiste en buscar prospectos de ventas dentro de bases de datos de hospitales, farmacias, gasolineras y corporativos para la venta de productos de limpieza e higiene y concretar ventas o visitas presenciales y ofrecer dichos productos.
3. Licitación pública que es: “Un procedimiento de contratación en que a través de una declaración unilateral de voluntad contenida en una convocatoria pública, el Estado se obliga a celebrar un contrato para la adquisición de un bien o servicio... con aquél interesado que cumpliendo determinados requisitos prefijados en la convocatoria por el ente público de que se trate, ofrezca al Estado las mejores condiciones de contratación. Dicho procedimiento se encuentra abierto a todos aquellos interesados que reúnan los requisitos previstos, de ahí que la licitación pública sea un procedimiento cuya esencia se encuentra en la competencia.” (Secretaría de la Función Pública, 2017).

Siguiendo el proceso, después de la prospección sigue la realización de cotizaciones, las cuales el vendedor solicita al área de finanzas, esta área realiza la cotización y se la envía al cliente, se hace labor de venta y concretada la venta se verifica si el producto se tiene en almacén o si se tiene que solicitar a los proveedores correspondientes.

Teniendo el producto se solicita a logística realizar la entrega, si es en la CDMX o estados cercanos como Puebla, Guadalajara, Querétaro, Toluca etc., es entrega directa, otros estados son por medio de paquetería.

Entregado el producto, finanzas realiza la factura de venta y se la hace llegar al área de cobranza.

Y finalmente teniendo la factura, el área de cobranza se encarga de ver con el cliente la forma de pago acordada previamente y cuándo es que se tiene que liquidar, llevando un registro de deudores, y la gestión de ingresos y egresos de la empresa.



Imagen tomada del “Manual de organización administrativa de CDC Pharma S.A. de C.V.

2021

La empresa CDC PHARMA S.A. DE C.V. es una mediana empresa que con el paso del tiempo ha sabido cómo colocarse en una buena posición dentro del mercado y si a su gran potencial se le suma una buena capacitación para sus colaboradores, su crecimiento sería mayor y en menor tiempo.

1.4 Implementación de Recursos Humanos

En relación a lo anterior el Director General se dio cuenta que era necesaria una organización administrativa y de personal que permitiera una mejor dinámica de convivencia, y de trabajo, fortaleciendo la comunicación entre colaboradores, en general mejorar el ambiente laboral.

Fue así que el 3 de diciembre del 2020 se implementó el área de Recursos Humanos.

Para comenzar fue necesario estructurar la misión y visión acorde a los principios que maneja la empresa, luego, la realización de un contrato, reglamento interno, perfiles de puesto, administración de expedientes de los colaboradores, contratación, llevar el registro y control de vacaciones, de incidencias, realizar la nómina y la creación e implementación de un programa de capacitación.

Actualmente se cuenta con una estructura administrativa en donde todos los colaboradores conocen la misión y visión de la empresa, su estructura jerárquica, los perfiles de puesto por área y la delimitación de actividades de trabajo, se lleva control de vacaciones y faltas, se registran las incidencias y se aplica la nómina conforme a la ley, lo cual no ha resultado nada fácil puesto que estaban acostumbrados a ciertas prácticas que favorecían a los colaboradores, por ejemplo, faltas injustificadas sin descuento en la nómina, el no respetar la hora de entrada,

solicitar vacaciones de un día para otro sin llevar registro (eran infinitas las vacaciones) y ahora están un poco resistentes al cambio pero con una buena estrategia y capacitación constante se podrá regularizar a los trabajadores conforme a la nueva forma de trabajo.

Dentro de los perfiles de puesto se encuentran clasificadas las competencias que deben tener los colaboradores para poder realizar las actividades de su puesto en particular como habilidades de ventas, conocimientos de los productos, etc. Así como las competencias que deben tener todos los colaboradores, entre las cuales se encuentran la inteligencia emocional, comunicación asertiva, capacidad de persuasión, la automotivación, entre otras competencias que ayudan a tener un ambiente laboral sano.

1.5 Área de oportunidad: Inteligencia emocional y automotivación

Derivado de los cambios y problemas antes mencionados, se realizó un estudio de detección de necesidades de capacitación y los resultados obtenidos coincidieron en que el estrés ha aumentado en los trabajadores, y que existe irritabilidad y molestia por las situaciones que antes no eran relevantes y esto ha propiciado diversos conflictos entre colaboradores, proveedores y servidores públicos por falta de comunicación, por errores cometidos debido la rapidez del proceso o por la falta de liquidez de la empresa para adquirir medicamentos con los proveedores, etc.

Encontrando estas problemáticas, es necesario una capacitación para que los colaboradores aprendan a controlar sus emociones y resolver lo mejor posible cualquier situación que se presente y evitar un conflicto, así como trabajar con la

automotivación, dado que el proceso de compra-venta es más tardado, difícil de concretar y es algo que no está en nuestras manos modificar.

Por último es importante comenzar desde las emociones y la automotivación, en primera para tener un acercamiento con los trabajadores y generar confianza y no vean el área de Recursos humanos como enemigo y en segunda porque un colaborador emocionalmente estable, feliz y motivado, es un colaborador más productivo y eficiente.

La capacitación por competencias no es un término nuevo, pero tampoco es antiguo y actualmente está teniendo mucho auge dentro de las grandes empresas que están apostando su futuro y su crecimiento a la capacitación de sus colaboradores. Es por eso que en el siguiente capítulo se explica por qué es importante saber sobre capacitación y en particular de la capacitación por competencias, empezando principalmente por conocer y saber el significado de los conceptos como: capacitación, competencias laborales, capacitación por competencias, todo esto con el fin de demostrar lo necesaria e importante que es dentro de las empresas, no solo en las grandes sino en las medianas y pequeñas también.

CAPÍTULO 2

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

En este capítulo se encuentra el marco teórico de la capacitación, comenzando por una breve historia de su surgimiento como una herramienta útil para el ámbito empresarial y cómo es que ha ido cambiando de ser obligación a ser una necesidad. Otro punto es la educación y su papel fundamental dentro de la misma ya que al hablar de educación a primera instancia nos viene a la mente un salón de clases con niños de 3 a 15 años, sin embargo los adultos también aprenden y al respecto hablaré sobre la Andragogía y cómo es que sirve para que la capacitación y más específico, el aprendizaje exista.

y por último, se explica qué es la capacitación por competencias, su utilidad, y cuáles son sus diferentes modalidades en que se puede realizar, qué son las competencias laborales y qué competencias son las que debe de tener un vendedor para cumplir con el perfil de puesto y más específico en qué consisten las competencias de inteligencia emocional y automotivación y cuál es su importancia.

2.1 Breve historia de la Capacitación laboral en México

La capacitación en México comenzó cuando el país abrió sus puertas al mundo exterior y comenzó a surgir el gran intercambio comercial. Según Oropeza (2013) en su escrito "*México en el desarrollo de la revolución Industrial: Evaluaciones y perspectivas*", el principal crecimiento que ha tenido México en su economía fue en la época de la revolución industrial a finales del siglo XIX y siglo XX.

Si bien esta etapa en Europa y Asia comenzó en el siglo XVIII, México tuvo un atraso significativo debido a la búsqueda de estabilidad política, económica y social; ya teniendo un poco de esa estabilidad y la integración progresiva de la tecnología a la industria, comenzó la revolución industrial con la llegada de los ferrocarriles y la industria textil principalmente, también con la industria cementera, cervecera, acerera, etc.

En 1940 comenzó el periodo llamado “el milagro mexicano” en donde se decía que México estaba creciendo significativamente en la industria, un avance tecnológico tan grande que no ha habido un momento igual hasta la actualidad.

En 1970 México ya era un país autosuficiente en la producción de comestibles, productos petroleros básicos, acero y en general la mayor parte de los bienes de consumos tanto agrícolas como industriales.

En 1979 se fundó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) para proveer educación técnica a nivel medio superior.

Argüelles(2001), señala que a partir de 1985, México comenzó a buscar medios para poder salir de la crisis que se enfrentaba en ese momento, comenzando a relacionarse con otros países mediante tratados de libre comercio, llegando a firmar tratados con Estados Unidos y Europa. Esta movilización de exportación e importación de productos tuvo un gran auge y cada vez se volvió más estricto el nivel de calidad, los costos de producción y la productividad.

Fue entonces que la educación cobró importancia dentro del sector comercial pero ya no como una educación clásica sino una educación rápida, que desarrollara el mayor número de habilidades prácticas.

En 1994 se comenzó el proyecto para la modernización de la capacitación y la educación técnica, cuyos ejes principales eran mejorar el nivel de preparación de los maestros y capacitadores, así como los modelos académicos, la redirección de las categorías ocupacionales, en ese momento obsoletas y el aumento de la participación del sector productivo en el diseño y la operación de la capacitación.

Desde entonces y hasta la actualidad la ley obliga a los patrones a capacitar a sus trabajadores por seguridad y preparación de los mismos, comenzando por la ley máxima que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Art.123 apartado A XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

También la Ley Federal del Trabajo tiene un papel muy importante desde el 18 de agosto de 1931 que fue creada y que ha sido modificada y complementada hasta la actualidad ya que en ésta se encuentra establecida la Capacitación como derecho y obligación de los trabajadores y patrones conjuntamente, obligando a todas las empresas a cumplir con dicho mandato y poniendo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como encargada de vigilar que se cumpla esta ley:

Artículo 30.- *El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio.[...]*

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Artículo 25.- *El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:[...]*

VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 132.- *Son obligaciones de los patrones: [...]*

XV.- *Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.*

Capítulo III BIS De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores (Capítulo adicionado DOF 28-04-1978. Denominación reformada DOF 30-11-2012)

En este capítulo III BIS que va del artículo 153-A hasta el artículo 153 –S se refiere a toda la normativa que debe cumplir tanto el patrón como el trabajador para llevar a cabo un buen proceso de capacitación y también en la misma ley se encuentra el

“Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores”, como su nombre lo dice, en este apartado se encuentran los lineamientos y modalidades de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

La capacitación tiene el carácter de obligatorio dentro de la ley que se debe cumplir desde el año 1978 y que realmente es una herramienta muy importante para aumentar la producción de las empresas ya que se evitan accidentes, se controlan riesgos de trabajo y la gente se está preparando y actualizando constantemente para un mejor desempeño dentro de su área laboral.

2.2 Necesidad de capacitación y la Andragogía como eje principal

Desde hace apenas unos años, las empresas e instituciones mexicanas, comenzaron a interesarse en la capacitación, según Mendoza (1990), nos dice que es debido a 3 factores:

1. Las disposiciones legales
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador
3. El incremento de la productividad (pag.5)

Debido a que en la ley se exige que los trabajadores reciban capacitación y adiestramiento, los patrones buscan la manera de poder cumplir con lo dispuesto en dichas leyes para no ser acreedores a una sanción; sin embargo, las empresas serían poco humanas si sólo buscaran medios de capacitación para cumplir una ley,

incluso, las empresas que actúan de esa forma, dudo mucho que ésta sirviera de algo.

Con respecto al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, está ligada al incremento de la productividad ¿Por qué?; mientras mejor preparado esté el trabajador, mejores oportunidades de crecimiento obtendrá, mejor remuneración económica y a la vez la empresa contará con trabajadores mejor preparados para desempeñar los diversos trabajos que demanda la empresa y así obtener mayor producción.

Por otro lado, Trevor Bentley en su libro Capacitación empresarial (1993) tiene una perspectiva diferente, dando a pensar que las empresas utilizan la capacitación como “salvavidas” en momentos de crisis, cuando de pronto se cree que es la única alternativa que queda para poder salvar una empresa, por lo cual dice que la capacitación ya no es, ni debe ser tomada como la “Cenicienta de la mansión corporativa”, sino como el centro del escenario empresarial, una herramienta útil y necesaria con la que pueden contar las empresas para lograr el éxito, como un proceso a mediano y largo plazo.

Bentley (1993) al igual que Mendoza (1990) dicen que existen diferentes factores que intervienen en la concepción de la capacitación tanto de la empresa como de los trabajadores, entre los que están:

1. La ejecución de un trabajo actual y cómo se hacía anteriormente
2. La conceptualización que tienen las personas sobre el trabajo y viceversa
3. La velocidad del cambio

4. Las habilidades y destrezas de cada individuo así como sus carencias.

1. La ejecución de un trabajo actual y cómo se hacía anteriormente

Bentley (1993) menciona que la forma en que las personas realizaban un trabajo ya no es la misma, por ejemplo; antes una persona realizaba una sola tarea en un horario específico durante toda su trayectoria laboral, ahora una sola carrera profesional o la preparación para un área específica ya no es suficiente para permanecer dentro de un trabajo o para encontrar una oportunidad laboral.

Por otro lado, las tareas se van modificando conforme va pasando el tiempo, actualmente los trabajadores tienen que ir aprendiendo a trabajar de diferente forma, utilizando diferentes herramientas de trabajo y tienen que adaptarse a diferentes cambios que se van presentando quieran o no.

2. La conceptualización que tienen las personas sobre el trabajo y viceversa

Bentley (1993) hace hincapié en las transformaciones que ha tenido la forma de trabajo, o mejor dicho los nuevos ámbitos laborales que se han creado como trabajar desde casa por medio de una computadora o realizar trabajos en conjunto con otras personas desde lugares distintos pero al mismo tiempo. El trabajo sigue siendo la realización de actividades que son remuneradas económicamente, sin embargo, todas estas modalidades de trabajo, hacen que cada persona forme su propia conceptualización al momento de decidir qué es lo que quiere hacer y cuál será el medio para realizarlo.

Por otro lado, es conveniente saber en qué posición o qué conceptualización se tiene de los trabajadores hoy en día, según el sistema económico actual: la globalización, que a grandes rasgos provoca un cambio acelerado no solo en el ámbito político sino social, laboral, productivo y tecnológico.

Ibarra (1998) en su libro *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, dice que este sistema obliga a las empresas a buscar una estabilidad de finanzas y políticas comerciales pero también la formación de Recursos Humanos, adaptando diversos sistemas de educación y capacitación con base en las tendencias tecnológicas y las transformaciones organizativas de la producción.

3. La velocidad del cambio

Debido al avance tecnológico que se tiene día con día, los cambios dentro del sistema productivo cada vez son más rápidos y las empresas deben de buscar la forma de aprovechar dichos cambios para poder aumentar la producción de su empresa.

Bentley menciona que para dicha adaptación es muy importante la preparación de los trabajadores, no sólo para los cambios que están presentes al momento sino para los cambios que dichas empresas deben de prever para un futuro.

4. Las habilidades y destrezas de cada individuo así como sus carencias.

Cada individuo va formando y fortaleciendo cada una de sus habilidades y destrezas según las experiencias que vaya teniendo en la vida, así como las habilidades que

se van formando en la vida escolar de cada individuo. Bently (1993) resalta que en el ámbito laboral, las carencias de habilidades son muy grandes debido al paso lento del sistema educativo y concuerdo con esa idea puesto que la escuela sigue teniendo el mismo sistema tradicionalista de “yo hablo ustedes escuchan” “yo maestro sé, ustedes alumnos no saben”; en educación superior, existen conocimientos teóricos, ¿Y la practica?

Sin embargo no todo es culpa de la escuela, cada persona también es responsable de su propia preparación y está en sus manos fortalecer habilidades y competencias que ayuden al mejor desempeño de cualquier actividad.

El proceso de capacitación, en definitiva es dirigido a personas mayores de edad que se encuentren dentro de un trabajo o estén en proceso de inserción al mismo. Es por ello que la capacitación debe de formarse con base en las necesidades de la empresa, pero también tomando en cuenta las necesidades individuales de los colaboradores que recibirán la capacitación.

Aunado a este proceso de capacitación, es indispensable hablar sobre la andragogía que es el estudio de la “Educación del adulto”, la espina dorsal de la capacitación puesto que es necesario saber las implicaciones de enseñar o proporcionar conocimientos a una persona que ha pasado por ciertos procesos de enseñanza- aprendizaje, o que tal vez no ha pasado por ellos, una persona que ha tenido vivencias y experiencias de vida que han formado una determinada personalidad la cual influirá positiva o negativamente el proceso de capacitación.

La andragogía se encarga de estudiar cuáles son las formas, técnicas y procesos por los cuales el adulto aprende de una manera continua y eficaz, también determina cuales son los factores que intervienen en el proceso de manera positiva y negativa y cómo se pueden utilizar a favor de dicho proceso.

Uno de los factores centrales para que la educación de los adultos sea un éxito, es la actitud positiva que cada uno de los individuos debe de tener sobre sí y las ganas de perfeccionarse día con día.

La andragogía, a partir de la educación permanente o en este caso la capacitación, dice Ludojosky (1986) debe posibilitar al sujeto la elaboración de una interpretación coherente y positiva de sí mismo. Que se dé cuenta que a pesar de los años aún hay muchas cosas que aportar al mundo que lo rodea.

La andragogía y sus diversos métodos ofrecen al sujeto la adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que le permiten incrementar su eficiencia profesional y lograr una mejora económica.

Todo lo anterior se realiza por medio de una investigación psicosocial previa, la cual tiene como objetivo determinar:

- Aspectos psicológicos que distingue la edad adulta
- Grado de madurez de la personalidad
- Capacidad intelectual
- Conocimientos teóricos y prácticos de temas determinados y específicos
- Ritmo de aprendizaje

- Intereses y Motivaciones particulares

Holton III, Swanson (2001) en su libro *Andragogía el aprendizaje de los adultos*, hablan sobre un modelo andragógico que se basa en diversas premisas, las cuales son fundamentales al momento de iniciar el proceso de construcción de programas de capacitación.

1. Necesidad de saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo, entender la importancia de dichos conocimientos para predisponerse a entenderlos y aprenderlos.
2. Autoconcepto de los alumnos, por un lado los adultos se consideran capaces de autodirigirse y en ciertos casos creen que no hay gente que sepa más que ellos y mucho menos enseñarles algo nuevo, por lo que se cierran a aprender y resultan apáticos ante la información proporcionada. Por otro lado mencionan que existe una especie de regresión a la escuela en donde ellos llegaban al salón se sentaban y les enseñaban, por lo cual al momento de la capacitación toman la postura de sentarse y “enséñame” cuando es preciso que los adultos apoyen y participen al 100% el proceso de capacitación con conocimientos previos y experiencias.
3. El papel de las experiencias de los alumnos, mientras más adultos o más años vividos, más experiencias tiene una persona, lo cual debe de ser tomado en cuenta para las estrategias de aprendizaje empleadas, en este caso es mejor utilizar estrategias que recurran a dichas experiencias como debates o simulación de problemas, así como estudio de casos en lugar de solo transmitir la información.

4. Disposición para aprender, los adultos están dispuestos a aprender si es que así lo requieren, sin embargo por las experiencias vividas a veces se cree que ya no es necesario o no encuentran una fuerte demanda de dicho aprendizaje, por lo que se tienen que emplear estrategias que lo impulsen, por ejemplo exponer modelos de un desempeño superior o el crecimiento que tendrían a consecuencia de nuevos aprendizajes.
5. Orientación del aprendizaje, este debe ser orientado a situaciones reales, que las personas se sientan identificadas y al mismo tiempo motivadas para aprender cosas que también les van a servir para solucionar problemas en la vida cotidiana. (pag.68-72)

Siguiendo este modelo andragógico y teniendo en cuenta el ámbito psicosocial de los adultos, se puede comenzar a pensar cómo estructurar, impartir y que estrategias de aprendizaje utilizar dentro de una capacitación para que ésta sea exitosa.

2.3 Capacitación por competencias y su proceso

Ibarra (1997), en su libro *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, dice que los principales retos que enfrenta una empresa son: “la modernización tecnológica, reorganización de sus procesos de producción y trabajo y la formación permanente de sus recursos humanos”. (pag. 115)

Así mismo la mayoría de las empresas en la actualidad han estudiado y analizado los diversos factores que intervienen en la producción y comercialización de cualquier producto y se ha llegado a las mismas conclusiones, es por eso que el

tema de la capacitación ha cobrado mucha importancia dentro de las últimas décadas y diversos escritores han trabajado en su análisis, conceptualización y en las diversas formas que ésta se puede proporcionar.

Según la Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos de México, capacitación es:

“Proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como, en su caso, para facilitar la certificación de las capacidades requeridas para el puesto que ocupe.” (pag.1)

Allan (1990) nos dice que: *“La capacitación en el trabajo es el proceso que se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica. (pag. 283)*

Entonces capacitación es:

El proceso por el cual se prepara a una persona para que pueda cumplir eficientemente determinadas actividades dentro de un centro de trabajo.

A la capacitación se le han hecho modificaciones que han mejorado la forma y el método de implementarla, por ejemplo hoy en día se imparte capacitación por competencias.

El término competencias se ha vuelto un tema para debatir entre muchos pensadores, incluso entre los mismos ámbitos de trabajo, ya que no existe un concepto único que las pueda definir, por ejemplo:

Shirley Fletcher en su libro *Diseño de capacitación basado en competencias* (2000) define las competencias: “no como las tareas del puesto, (sino) lo que permite a las personas realizar las tareas” (pag.14)

En el escrito *Competencias laborales en los servidores públicos* (2019), mencionan algunas definiciones, de escritores de diferentes países, por ejemplo el de España dice que *“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer.*

El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”. (pag.24)

Las competencias laborales entonces son, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que posee o desarrolla una persona con la finalidad de realizar exitosamente un trabajo.

Shirley Fletcher (2000) señala que la capacitación con base en las competencias, es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente, la cual se compone de personas que, de manera consistente, realizan actividades de trabajo de acuerdo con las normas requeridas en el empleo, con base en una amplia variedad de contextos y condiciones.

En la guía de competencias generales del ministerio de educación nacional de Bogotá realizan una clasificación de competencias, Generales y Específicas:

Las generales se pueden formar desde la educación básica hasta la media e incluso toda la vida, en este punto se encuentran las capacidades como la Inteligencia emocional y la automotivación, son las competencias que pueden ser utilizadas no solo dentro del área laboral sino de la vida cotidiana en general y que se pueden ir perfeccionando durante el transcurso de los días y de las experiencias adquiridas.

A este tipo de competencias también se le llama competencias transversales o habilidades blandas y son la base para cualquier profesionista, sin importar el área o cargo que se desempeñe. Mestres (2012) nos dice que las competencias transversales tienen que ver con la gestión de los recursos (tiempo, dinero, materiales); las relaciones interpersonales, gestión de la información; comprensión sistémica y el dominio de las nuevas tecnologías.

Las específicas se desarrollan en la educación media técnica, en la formación para el trabajo y en la educación superior, se refiere a las capacidades profesionales necesarias para la realización de una actividad en específico.

Entonces la capacitación por competencias laborales es el proceso por el cual se prepara a una persona para que pueda cumplir eficientemente determinadas actividades dentro de un centro de trabajo, al finalizar la capacitación el trabajador debe de tener un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le permitan realizar exitosamente un trabajo en específico.

Proceso de Capacitación

El proceso de capacitación es como tal una serie de actividades que se tienen que realizar en sucesión para poder cumplir un objetivo específico, el cual es transmitir un conocimiento específico.

Este proceso es rígido en tanto sus componentes deben llevar una secuencia establecida pero cada componente deja de serlo dado que están sujetos a diversos factores que pueden alterar un poco lo planeado con anticipación.

Mendoza, (1990) en su libro Manual para determinar necesidades de capacitación, habla sobre una serie de factores intervinientes en la capacitación, entre ellos el tiempo; un curso puede tardar días, semanas o hasta meses en donde la empresa o los trabajadores sufren cambios constantemente.

Las reacciones de los trabajadores con respecto a lo que esperan del curso o de igual forma de los mismos capacitadores, estas reacciones pueden tener una fuerte influencia en el proceso ya sea positiva o negativamente.

La cooperación y el compromiso que cada participante tenga puesto que lo que se busca es modificar o mejorar el comportamiento y pensamiento de los trabajadores, traducido en aprendizajes.

Mendoza (1990) dice que el proceso de capacitación se compone 5 elementos:

1. Detección de necesidades de capacitación (DNC)
2. Definición de objetivos
3. Elaboración del programa
4. Ejecución del programa y
5. Evaluación de resultados

1. La detección de necesidades es la primera y la más importante ya que si no tenemos un mecanismo para detectar las necesidades de cualquier ámbito dentro del trabajo, en este caso de capacitación no sabríamos que es lo que realmente necesitamos para poder mejorar. La definición de Mendoza, 1990. Nos dice que la detección de necesidades es *“la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes”*. (pag. 33)

Menciona entonces que el primer paso es tener bien planteados cuáles son los estándares de cada puesto para poder tomarlos como punto de partida al momento de comenzar la detección de necesidades.

El DNC es el punto de partida para planear el desarrollo del personal en dónde es necesario que participen todos los que intervienen en una empresa como los trabajadores, directivos, jefes y en algunas ocasiones los que reciben el servicio.

Existen diferentes técnicas para realizar la detección de necesidades, entre las que están:

- La encuesta: es una técnica que utiliza un cuestionario previamente escrito el cual la mayoría de las veces obtiene respuestas concretas como un “sí” o un “no” o respuesta muy cortas a preguntas concisas y exactas
- La entrevista: puede ser previamente pensada o con el transcurso del tiempo en la entrevista se pueden ir generando otras preguntas, esta es tipo oral, antes era personalmente pero ahora con la tecnología puede ser vía telefónica o internet.
- La observación: Consiste en observar con detenimiento la conducta de todos los trabajadores en todos los aspectos, actitudes, conocimientos, relaciones entre trabajadores, entre jefes y trabajadores, trabajadores y clientes o etc.

2. Definición de objetivos

Pinto (1990) en su libro “Proceso de capacitación”, nos dice que “los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse”. (pág. 48)

Nos dice que los objetivos están estrechamente relacionados con las necesidades, con los objetivos propios de la organización y con los resultados derivados de la DNC.

También menciona los diversos objetivos que se deben tomar en cuenta como son:

- Objetivos generales: Los objetivos de el plan de capacitación
- Objetivos particulares: Los objetivos de cada programa de capacitación
- Objetivos instruccionales - terminales: Los objetivos de cada sesión
- Objetivos instruccionales – específicos: Los objetivos de cada unidad o tema del curso.

Los objetivos son como la columna vertebral que debe guiar la capacitación hasta el final sin perderse de vista, sino nunca se llegaría a nada específico con la capacitación, se perdería el sentido del porque capacitar.

3. Elaboración del programa

Para este punto, es necesario tener bien establecidas las necesidades (por medio de la DNC) y bien planteados los objetivos, ya que como menciona Pinto (1990) estas orientan para saber que contenidos son los que se van a utilizar para el curso de capacitación.

Varios cursos se pueden agrupar para formar programas de capacitación para cada puesto de trabajo, área o contenido específico para grupos de personas específicas, según sea el caso.

En esta parte es en donde se tienen que definir el tipo de capacitación que se impartirá, presencial o a distancia (e-learning).

Determinar los métodos y técnicas que se utilizarán para impartir el curso, así como los recursos y materiales necesarios para todo el proceso.

En la elaboración del programa, también se debe de organizar el tiempo de impartición, todos los recursos materiales, económicos y tecnológicos, delimitar el espacio físico o virtual, y el capital humano (las personas que lo van a impartir, cuantas son, quienes son, etc.)

Dentro del diseño del programa es importante mencionar que se deben hacer, en la mayoría de los casos, guías y manuales instrucciones, paquetes didácticos que sirvan para la mejor comprensión de los temas, estos revisarlos con el o los capacitadores antes de la ejecución y modificarlos o adecuarlos según las necesidades y opinión de los capacitadores en cuestión.

4. Ejecución del programa

La ejecución del programa es el comienzo, la puesta en escena de todo el trabajo que se realizó anteriormente, aunque Pinto (1990) dice que esto no significa que ya está todo programado y no puede haber ningún cambio, todo lo contrario, es el punto en donde se pone a prueba la consistencia de las bases teóricas y prácticas en las que está asentado el programa de capacitación, si la contratación de servicios fue la adecuada, si el desarrollo de los programas se da en el tiempo estimado, con los resultados esperados, si los eventos programados van siguiendo un orden o se

van modificando, y lo más importante desde mi punto de vista, los trabajadores y su estado de ánimo, sus ganas de aprender, de participar, la presencia de apatía, de rechazo, etc. Que pongan en un reto al capacitador para transformar lo negativo en algo positivo.

Dichos cambios y modificaciones, son importantes y de cierta forma inevitables, pero si todo lo anterior se realizó de la mejor manera, y el capacitador está preparado, los objetivos de la capacitación no serán imposibles de alcanzar.

5. Evaluación de resultados

Según Pinto (1990), *“Es la corroboración entre los resultados obtenidos y los resultados deseados de cada intervención dentro de los cursos de capacitación. (pag 54)*

Pinto (1990), hace una división de la evaluación:

- *Macroevaluación: La evaluación integral de la capacitación desde su planeación, planteamiento, herramientas utilizadas, tecnología, el proceso legal, administrativo, el personal, etc. (pag.54)*
- *Microevaluación: Es la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, el avance conseguido en la conducta de los participantes, el aprendizaje obtenido y la misma evaluación de instructor. (pag. 55)*

A partir la de los resultados de la primera evaluación, Pinto (1990), sugiere dos fases más:

- *Seguimiento: es a partir de la observación de la conducta de los trabajadores después del curso de capacitación y hacer una comparación, también, la observación de la aplicación de los nuevos aprendizajes.*

Este tipo de evaluación no se realiza en todos los casos, sin embargo, es una forma de medir el éxito obtenido del curso de capacitación. (pag.55)

- *Ajustes al sistema: A partir del cuadro de evaluaciones y los resultados obtenidos se planea una serie de modificaciones y ajustes que mejoren todo el sistema de capacitación.*

También en este punto se toman en cuenta otros factores intervinientes como la incentivación y la promoción de actitudes positivas y actividades de reforzamiento, así como de integración. (pag. 56)

El proceso de capacitación es complejo y contiene muchos elementos, que como mencioné al principio del apartado, todos llevan una secuencia que se debe seguir para poder llevarlo a cabo, sin embargo, el desarrollo de cada elemento no puede ser preciso y con un procedimiento específico debido a la interacción y al dinamismo humano que interfiere dentro de todo el proceso.

Las evaluaciones antes mencionadas, forman parte de un proceso de capacitación de cualquier modalidad. Hablando de capacitación por competencias, López (2009) plantea un análisis de las competencias laborales en específico, el cual divide en 3 puntos importantes:

1. *Se mide el grado de cualificación, el nivel de conocimientos que el trabajador tiene en cultura, ciencia y tecnología, en pocas palabras lo que sabe.*

2. *El talento para el quehacer, es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades, de índole genérica y/o específica.*
 3. *Disposición ante uno mismo, ante los demás, ante las exigencias y los retos laborales, es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, gustos y valores.*
- (pág. 31,32)

Por otro lado, Levy-Leboyer (1997) dice que se puede optar por 2 tipos de evaluaciones de competencias laborales la primera son instrumentos preestablecidos que miden cuantitativamente los conocimientos como exámenes de conocimientos o de habilidades y la segunda son los no estructurados: la observación, la entrevista e incidentes críticos

La observación es la más utilizada cuando se trata de hacer análisis de competencias de los puestos relativamente simples como lo vimos anteriormente. Es recomendable hacer una relación detallada de la frecuencia y del tiempo dedicado a cada una de las tareas, esta resulta poco aplicable para puestos de alto nivel; y cualquiera que fuese la función considerada, por fuerza es subjetiva, los resultados obtenidos por los observadores pueden diferir sensiblemente porque tienen una idea a priori de lo que es importante en el puesto que observan. Por eso Levy- Leboyer (1997) nos dice que la observación no puede ser más que una primera etapa del análisis de puesto. (pag.4)

La entrevista, puede ser no estructurada o estructurada a fin de que aborde sistemáticamente el contenido de las actividades. Este método no solo permite saber la descripción de las actividades sino información de lo que la persona que

ocupa el puesto considera particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades que le resultan agradables y sobre aquellas que son una carga pesada, pero, aun así este método también es subjetivo por lo que serviría de complemento junto con la siguiente opción.

Levy- Leboyer (1997) plantea que el método de incidentes críticos fue inventado por Flanagan (1954), el cual consiste en recoger incidentes que a ojos de los expertos interrogados sean importantes para la descripción de alguna actividad particular. A partir de estos incidentes o situaciones, se evalúan los diferentes comportamientos que se pueden optar para resolver o realizar la actividad, para eso el entrevistador o evaluador debe conocer perfectamente el área para determinar qué es lo que está bien y que no es correcto. (pag. 5)

Para un mejor análisis de las competencias, es importante utilizar el método estructurado y a la vez un método no estructurado para tener un resultado integrado con elementos cuantitativos y cualitativos lo cual va a permitir evaluar los puestos de trabajo de una manera complementaria, sin dejar de lado la percepción de cada uno de los trabajadores.

Modalidades de Capacitación por competencias

Presencial

La modalidad presencial, implica asistir a un determinado lugar, a una determinada hora, durante un determinado tiempo. Estos son elegidos por la empresa y por el tipo de capacitación requerida, así como los medios de capacitación, es decir, si la empresa tiene los medios para contratar un capacitador y un salón o sala dentro de la empresa, o bien, los trabajadores pueden asistir a escuelas o empresas dedicadas a capacitar personal.

La ventaja de esta modalidad es el contacto con otras personas y eso implica la participación activa de comentarios, propuestas y sugerencias que enriquecen las sesiones, así como las diversas estrategias de aprendizaje que se pueden implementar, las cuales son un apoyo para fortalecer los conocimientos o hacerlos más representativos.

El ser humano es social por naturaleza por lo que aprender nuevas cosas es más fácil, dinámico y representativo si se hace dentro de un grupo de personas con las que se pueda debatir o incluso proporcionar información o conocimientos diversos a los presentados en la capacitación.

E- learning o a distancia

Esta modalidad consta de la utilización de medios electrónicos para la realización de programas de capacitación.

Las plataformas electrónicas permiten administrar la información como uno lo desee y al mismo tiempo proporcionan herramientas para la realización de actividades de refuerzo de conocimientos y evaluación.

Esta modalidad es la más utilizada actualmente por las empresas debido a la flexibilidad con que se maneja. Ésta puede ofrecer diversos métodos y tiempos de realización, en su mayoría se presenta toda la información por módulos y una fecha de entrega o finalización, ya dependerá de la persona que lo recibe, la metodología que quiera utilizar para realizarlo, por ejemplo, cuánto tiempo al día quiere emplear en cada actividad o cuántas actividades realiza en una semana, si lo realiza en su tiempo libre dentro del trabajo, en días de descanso o los fines de semana.

También es a consideración de la empresa y del capacitador si es prudente utilizar esta modalidad o la presencial dependiendo de los temas específicos que se van a tratar, por ejemplo, capacitación para la utilización de maquinaria, tiene que ser forzosamente presencial, pero si es una capacitación de algún tema teórico como utilización de Excel o contabilidad, pueden ser impartido de las 2 modalidades y aun así no perder efectividad en cuanto a la transmisión de conocimientos.

2.4 Competencias de un vendedor de CDC Pharma S.A. de C.V.

En relación a la información anterior sobre las competencias, cómo se miden, como se pueden desarrollar, cómo es que se clasifican dentro del ámbito laboral y como es que resultan importantes al momento de ocupar un puesto de trabajo, a continuación se presenta un ejemplo de cómo es que se organizan administrativamente para una mejor organización.

Actualmente en las empresas se manejan perfiles de puesto, los cuales describen las competencias que debe de tener la persona que ocupe el puesto de trabajo, las actividades que debe de realizar y los resultados esperados.

Un perfil de puestos es la guía de los reclutadores para poder contratar personal y a la vez, para evaluar el desempeño de los trabajadores que ya se encuentran dentro de la empresa. A continuación presentaré el fragmento del perfil de puesto de los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V. en donde se encuentran las competencias específicas y transversales del área de ventas.



Ejecutivo de ventas

- **Descripción de puesto**

El ocupante del puesto de vendedor es un instrumento fundamental en la administración de ventas y se debe adaptar a las particularidades del mercado, así como a las características de los productos y servicios.

Un buen vendedor debe tener una actitud positiva, habilidades personales, habilidades para las ventas y un conocimiento global de la empresa.

- **Responsabilidades**

- ✓ Investiga sobre las características, funciones, usos y posibilidades del producto o servicio que pretende vender.
- ✓ Asesora a sus clientes y posibles compradores sobre cómo ese producto o servicio va a satisfacer sus necesidades.
- ✓ Es necesario que un vendedor efectivamente venda el producto o servicio que tiene a cargo.
- ✓ Se esfuerza por establecer un nexo real entre el cliente y la empresa. Lo ideal es que la venta se repita y eso requiere que el vendedor monitoree la evolución del consumo del cliente.
- ✓ Se acerca a nuevos territorios (físicos o virtuales) en los que pueda encontrar a compradores potenciales. El vendedor debe ser activo buscador de nuevas oportunidades de venta y puede utilizar las herramientas que mejor le funcionen.
- ✓ Ofrece el servicio post venta, tal como su nombre lo indica, tiene que ver con todo lo que el vendedor puede hacer por el cliente luego de haberse concretado la venta.
 - Informar sobre mejoras y/o complementos.
 - Orientar sobre soluciones a problemas con el producto o servicio.
 - Informar sobre la existencia de productos o servicios afines.
- ✓ Informa a la empresa todo cuanto pueda contribuir a mejorar las ventas.
- ✓ ofrece en la empresa datos sobre las inquietudes más comunes entre los clientes y las acciones que esté implementando la competencia.
- ✓ Cuida su propia imagen, debido a que se convierte en el primer contacto con el cliente. Es la cara de la empresa.
- ✓ Ofrece un reporte que refleje los resultados de su gestión en contraste con sus objetivos.

- **Competencias específicas**
 - Sabe escuchar las necesidades del cliente, tiene buena memoria y es creativo a la hora de ofrecer un producto
 - Tiene habilidades para las ventas como encontrar clientes, generar relaciones con los clientes
 - Tiene conocimientos de la empresa, de los productos y servicios y del mercado
 - Habilidad matemática
 - Conoce métodos de venta
 - Prospección de clientes
- **Competencias transversales**

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Orientación al cliente. ✚ Determinación. ✚ Inteligencia Emocional. ✚ Autoestima sana. ✚ Automotivación ✚ Entusiasmo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Perseverancia. ✚ Empatía. ✚ Comunicación asertiva. ✚ Capacidad de persuasión. ✚ Competitividad. ✚ Identificación con la empresa
---	--

Extraído del documento “Organización empresarial” de CDC Pharma S.A. de C.V.2020

Este perfil de puestos fue realizado tomando en cuenta el giro de la empresa y las necesidades que se requieren cubrir conforme a las áreas de trabajo. Está compuesto por la descripción de puesto, las responsabilidades, las competencias específicas y las transversales, que si bien todas son importantes y juntas forman un perfil completo, hay unas que desde mi punto de vista merecen una puntual atención por lo que se vive actualmente con la pandemia y con los cambios que ésta ha generado en la sociedad desde el punto de vista económico y psicológico de las personas. Es por eso que priorizaré las competencias transversales que como se menciona en el apartado anterior, son competencias que todos los profesionales de todas las área laborales deben de tener desarrollados para su desempeño laboral.

La Inteligencia emocional y Automotivación, como lo menciono en el desarrollo del trabajo, son las competencias que en la actualidad deben estar presentes y ser reforzadas en los vendedores de la empresa por el cuidado de su salud mental y

física así como el cuidado de la imagen de la empresa ante los clientes y futuros clientes.

En el siguiente apartado explicaré a detalle en qué consiste cada una de estas competencias y porqué son tan necesarias hoy y siempre.

2.5 Inteligencia Emocional y Automotivación

Inteligencia emocional

Entre las competencias transversales como se ve en el ejemplo del perfil de puesto, se encuentra la inteligencia emocional (IE) la cual en este tiempo de incertidumbre y de mucho estrés es de las competencias en las que más debemos poner atención por seguridad de los colaboradores tanto física como mental y a la vez por la buena imagen de la empresa que los trabajadores proyectan, así como su propia imagen personal.

Para entender un poco sobre la importancia de la Inteligencia emocional se debe conocer información de dónde provienen las emociones, qué son y cómo es que las podemos controlar, a continuación se presentan algunas definiciones que se han ido construyendo desde el punto de vista neuronal, físico y social.

Guilera (2007) habla sobre la inteligencia global del ser humano desde un punto de vista científico y neurológico, maneja una clasificación de mentes y las partes del cerebro en donde se desarrollan:

Capa cerebral	Ubicación	Tipo de mente
Cerebro reptiliano	Tallo y cerebelo	Mente instintiva
Sistema límbico	Cerebro interior	Mente emocional
Corteza cerebral	Hemisferio derecho	Mente intuitiva
	Hemisferio izquierdo	Mente analítica
	Lóbulos frontales	Mente planificadora

Guilera Agüera Lorenç.2007.Mas allá de la inteligencia Emocional. Las 5 dimensiones de la mente.pag.93

Estas mentes en conjunto, dependiendo su desarrollo, conforman la conducta del ser humano.

La mente instintiva es la más primitiva, es natural y nata, se refiere a los mecanismos que tiene la mente como defensa, es decir mantiene el cuerpo alerta para actuar ante cualquier situación de amenaza, así actúan todos los animales y se refiere al instinto de supervivencia, son acciones que se realizan sin antes haber hecho una reflexión racional ya que los animales, a comparación de los humanos no tienen posibilidad de hacerlo, sino que simplemente surgen por medio de una señal que los sentidos le envían al cerebro y el cerebro al cuerpo y esta señal existe por la carga genética que se va transmitiendo por generaciones.

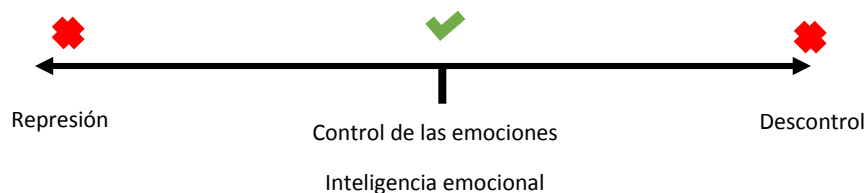
Entre las actividades realizadas por instinto se encuentran: comer, beber, dormir, cazar explorar, todo aquello que se sabe y no ha sido enseñado nunca.

La mente emocional, explica Guilera (2007) que hay una teoría que habla sobre la evolución de la mente instintiva pero ahora por medio de una acumulación de conocimientos por medio de vivencias para dar respuestas aprendidas pero en centésimas de segundo y evitar que el sistema pensante invierta más tiempo en encontrar la acción a efectuar. Es por eso que cuando no tenemos control sobre alguna emoción como la ira, el enojo o tristeza, el cerebro pensante queda inhabilitado por un momento.

El cerebro analítico cuando llega a intervenir en el análisis de alguna emoción lo que hace es razonar sobre posibles alternativas distintas a la adoptada, proporciona maneras de conseguir la satisfacción de las necesidades y ratifica o rectifica la conducta emitida con las capas mentales anteriores.

Las mentes están unidas entre sí, el razonamiento no podría existir si no existieran las emociones que a su vez no existirían si no tuviéramos instintos primitivos.

Guilera (2007) plantea que es bueno llevar un control de nuestras emociones pero también existe una línea muy delgada entre controlar y reprimir emociones y actuar solamente basándose en las emociones sin ningún tipo de razonamiento, es decir, lo sano es estar en la media de las emociones ya que en un extremo se llega a la represión, al exceso de control de las emociones generando apatía y alteraciones graves del comportamiento y en el otro extremo el descontrol de las emociones propiciando depresión, ansiedad, violencia, etc.



La inteligencia emocional, equilibra las emociones a un nivel saludable y para eso es importante saber qué son las emociones y qué es lo que implica tenerlas.

Goleman (1995) dice que “Es el conjunto de disposiciones o habilidades que nos permiten tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes y manejar amablemente nuestras relaciones.”

Menciona una serie de habilidades que son necesarias



para poder tener inteligencia emocional y que está nos guie directamente al éxito, más allá de la inteligencia racional.

En el diccionario etimológico de Chile (2021) emoción viene del latín emotio, emotionis, verbo que se deriva de la palabra moveré (mover, trasladar, impresionar): por lo que es el impulso que induce la acción.

Según la Real academia española (2020) emoción significa: *“Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”*. Esta definición muy corta y concisa tiene mucho que ver con la definición de Guilera (2007) en cuanto a la presencia de alteraciones fisiológicas en el cuerpo humano, la cual explica que *“una emoción es un cambio corporal que se caracteriza por variables fisiológicas que se pueden observar y medir: ritmo cardíaco, ritmo*

respiratorio, tensión arterial, temperatura corporal, sudoración, conductividad dérmica de la piel, producción salivar, apertura de pupilas, hormonas en la sangre, etc.” (pag. 73)

Las emociones son los impulsos más importantes en el ser humano para justificar su comportamiento, los que permiten reaccionar ante cualquier situación que se presente y pueda llegar a ser repetitiva en la experiencia del ser humano.

Oblitas, L.A. (2009) da su definición de emoción como: *“una experiencia multidimensional con al menos 3 sistemas de respuesta cognitivo/subjetivo; conductual expresivo y fisiológico adaptativo” (pag. 87)*

Oblitas, L.A. (2009) cita a Kail y Cavanaugh, (2006) diciendo que *“Las emociones son procesos neuroquímicos y cognitivos relacionados con la arquitectura de la mente (toma de decisiones, memoria, atención, percepción, imaginación) y han sido perfeccionadas por el proceso de selección natural como respuesta a las necesidades de supervivencia y reproducción”. (pag. 89)*

Entonces las emociones son el resultado de un proceso neuroquímico que comienza desde la percepción del medio ambiente y genera una respuesta física hacia el mismo medio, dependiendo los conocimientos incluidos en la carga genética y la experiencia previa de cada persona. Estas emociones pueden ser enojo, tristeza, ansiedad, felicidad, automotivación, etc.

Es importante saber qué mecanismos se utilizan para poder controlar las emociones y por qué es importante el control de las mismas; a este control se le denomina

Inteligencia emocional y según Guilera (2007) *“Es la capacidad natural que tenemos los seres humanos para gestionar nuestras emociones a fin de adaptarnos a las circunstancias de nuestro entorno; capacidad que podemos mejorar mediante la introspección y la práctica.”*(pag. 95)

Existió una discusión científica entre la importancia de la inteligencia emocional más allá de la inteligencia analítica, (lo intelectual) porque se pensaba que al tener el Coeficiente intelectual (CI) promedio o más alto, significaba éxito en la vida, sin embargo los estándares que medían el CI no median el comportamiento emocional el cual también influye totalmente.

Justo por esa razón Guilera (2007) cita a Baron quien establece el concepto de coeficiente emocional (CE) creando test parecidos a los que miden el CI, teniendo así una medición completa de la conducta e inteligencia de los seres humanos.

Goleman (2013) dice que disponer de esta habilidad, nos permitirá cuidar nuestra salud y nuestras relaciones afectivas, sociales y laborales y menciona que la inteligencia emocional influye en un 80% y el coeficiente intelectual solamente el 20% de la probabilidad de éxito de una persona.

¿Cómo es que la Inteligencia emocional influye en el área de trabajo de un vendedor de medicamentos por cambaceo?

Imagina que llega el vendedor a una farmacia a ofrecer el catálogo de medicamentos, el encargado lo recibe y le dice que lo va a revisar y que regrese otro día; regresa 2 días después y le comenta que no ha podido ver nada que

regrese en otros dos días; pasan los 2 días y regresa el vendedor y el encargado le dice: “ te regreso tu catálogo, ya lo vi y no necesito medicamento del que tú me estas ofreciendo”.- el vendedor que no tiene IE desarrollada se molestará muchísimo porque lo hizo perder su tiempo y hasta podría reclamarle, ofenderle e irse muy molesto; de lo contrario la reacción de un vendedor con la IE desarrollada, reaccionaría de una manera positiva, por ejemplo: “ah está bien, le dejo el catalogo para que lo siga viendo y mis datos por si en algún momento necesita de un medicamento que otro proveedor no maneje o no cuente con él, me llame y con mucho gusto le surto el producto, igual si me puede pasar sus datos para mandarle información sobre las promociones que son muy buenas e igual se anima a que sea yo su proveedor más adelante ¿está de acuerdo?, el cliente.- “Si muchas gracias”, gracias a usted y que tenga buena tarde, hasta luego”.

Estos ejemplos representan el día a día de un vendedor y dos de las mil formas en que puede reaccionar, con ello se demuestra que el primer ejemplo por no controlar su enojo, perdió definitivamente un prospecto de venta, y el segundo, tal vez ese día no consiguió una venta pero sigue teniendo un prospecto activo que en algún momento podría necesitar de su servicio y concretar una buena venta.

Goleman (2013) explica su visión sobre cómo es un ambiente de trabajo cuando en el equipo se encuentra una persona que no cuenta con la habilidad de controlar sus emociones como el enojo por ejemplo, cuando estamos alterados, nos es más difícil recordar, prestar atención y aprender algo nuevo o tomar decisiones con claridad, de lo contrario al ser una persona positiva y con el manejo adecuado de las

emociones, nos encontramos en sintonía con los sentimientos y emociones de las personas con las que tratamos y tenemos la capacidad de manejar las diferencias de opinión para que no lleguen a una discusión, en general llevar un buen flujo en las actividades laborales.

La IE dentro del trabajo según Goleman (2013) busca el manejo de los sentimientos de modo tal que los expresemos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Tener una IE desarrollada permite tener un grado de paciencia alta y tolerancia a la frustración, lo cual ayuda a tener lazos de comunicación y participación estables dentro del área de trabajo y en relación a las ventas, una comunicación dirigida a las necesidades del cliente y darle la atención que éste merece sin perder el control por no llegar a un acuerdo comercial, utilizar todas las herramientas necesarias para generarle al cliente una sensación de confianza y de agrado para seguir con la relación comercial.

Automotivación

Desarrollando la inteligencia emocional también se van creando nuevas competencias como la automotivación la cual resulta ser muy importante en la vida personal y laboral de las personas ya que sin una automotivación no existiría ningún motivo para realizar cualquier actividad.

La automotivación surge de las emociones ya que son éstas las que guían al individuo hacia lo que quiere o no hacer, por ejemplo, si en un trabajo el vendedor

se siente feliz y a gusto con las actividades asignadas, esa emoción de la felicidad es la que va a motivar a esta persona a seguir levantándose todos los días a las 6 de la mañana, a ponerse el uniforme y a salir de su casa para dirigirse hacia la empresa en donde pasará más de 8 horas de su día 6 días a la semana; en cambio si la emoción fuera negativa, si le causara enojo o frustración ir a trabajar a ese lugar donde la no se siente cómodo, constantemente llegará tarde, ya no trabajará de la misma manera y los resultados no serán los mejores, así hasta comenzar a faltar y renunciar.

Dentro de una empresa se pueden presentar diversos factores motivacionales, los cuales también son muy importantes porque alientan al trabajador a ser mejor cada día para obtener una recompensa, en su mayoría económica. Contrario a la automotivación que no depende de los factores externos sino del interior de cada persona, lo que nos gusta, lo que deseamos, lo que nos interesa e importa, lo que nos “motiva” a ser mejores y hacer las cosas bien y como fin ser una mejor persona o tener algún logro más enfocado a lo personal y a los sentimientos y emociones, es por eso que la Inteligencia emocional y la automotivación están ligadas estrechamente.

La definición que da Maella (2015) de la automotivación es: “la disposición personal para realizar alguna acción o conseguir una meta... esta disposición puede ser positiva o negativa, es decir, podemos estar motivados o desmotivados”. (pag.1)

Es la capacidad y práctica de que una persona se motive a sí misma para conseguir los objetivos que se ha propuesto. La principal característica de la motivación es que el emisor y receptor de la motivación es la misma persona.

Gutiérrez (2019) en su artículo dice que a través de la automotivación se puede lograr un ambiente de trabajo favorable para poder desarrollarse profesionalmente independientemente de las circunstancias externas y nos da una serie de beneficios que otorga desarrollar esta competencia:

- *Crear hábitos.*
- *Generar patrones de conducta más productivos que facilitarán tu integración al equipo de trabajo.*
- *Gestionar tus emociones y comprender las de tus compañeros.*
- *Superar la frustración.*
- *Manejar conflictos correctamente.*
- *Enfocar tu energía hacia el logro de los objetivos. (Pag. s/n)*

Por consiguiente una persona motivada es más eficiente que una desmotivada y no solo eso sino que se siente más satisfecha con su vida.

Si bien la motivación se crea a partir de diversos factores externos que se crean con el día a día, la automotivación tiene la ventaja de que aunque no exista ningún factor favorable uno mismo puede crearse esa motivación para poder mejorar aunque el panorama no resulte muy favorable, por ejemplo, en el caso de un vendedor de la empresa CDC Pharma que se encuentra en crisis por cuestiones de la pandemia, no es culpa de él que ahora haya menos clientes que le quieran comprar, sin embargo si está en sus manos automotivarse y esforzarse más y buscar alternativas

para poder encontrar más clientes y volver a tener los resultados a los que estaba acostumbrado y mejores.

Maella (2015) propone una serie de actividades que ayudan a generar una automotivación constante entre las que se encuentran:

- *Aceptar la realidad y a los demás tal y como son*
- *Conocernos y aceptarnos tal y como somos con nuestras fortalezas y debilidades y aceptarnos*
- *No quejarnos*
- *Estar agradecidos y valorar lo que tenemos*
- *Adoptar una actitud positiva ante los acontecimientos*
- *Establecer retos y metas relevantes*
- *Dar el mayor sentido posible a todo lo que hacemos*
- *Ser proactivos en vez de pasivos*
- *Poner ilusión, y cuando no la tenemos, apoyarnos en la responsabilidad*
- *Ser tenaces y perseverantes a la hora de conseguir nuestras metas (pag.2)*

La automotivación sólo depende de uno mismo sin importar los factores externos que se puedan presentar y aunque no siempre resulta fácil obtenerla, cuando se es consciente de las ventajas que esto trae a la vida personal y más aún en la eficacia profesional es más sencillo lograr cualquier objetivo o meta propuesta a corto, mediano o largo plazo.

Ahora, teniendo en cuenta la importancia de estas dos competencias que más allá de un conocimiento profesionalizado o de instrucción, resulta ser mental y emocional, afirmo que para ser un trabajador capaz y completo se deben cubrir todas las necesidades tanto de cuerpo como de mente y emociones, ya que desde

el punto de vista empresarial la mayoría de las veces se piensa que si el trabajador tiene los conocimientos para realizar una actividad y es una persona “sana” físicamente ya es una garantía de que será un excelente trabajador, y cuando los resultados son diferentes se preguntan ¿por qué esa situación? si sabe hacer todo a la perfección, pues aquí se presenta la otra parte de ese trabajador, su parte emocional y su parte motivacional que tal vez ni él mismo se había puesto a pensar que era tan importante como todo lo demás.

Teniendo el marco teórico sobre las competencias en las que se enfoca esta propuesta y comprendiendo cuál es su importancia dentro del ámbito laboral, en el siguiente capítulo se hace una descripción de la estructura de la propuesta del curso de capacitación y sus características generales.

CAPÍTULO 3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este capítulo está dedicado a la presentación y descripción de una “Propuesta de capacitación: Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.”

La elección de este curso se tomó con base en un estudio de detección de necesidades (DNC) el cual se realizó por medio de la observación, un cuestionario durante los meses de enero y febrero del 2021 y la comparación de resultados de ventas entre los años 2019, 2020 y 2021 en los meses de enero y febrero.

3.1 Resultados generales de la DNC

La población fue la siguiente:

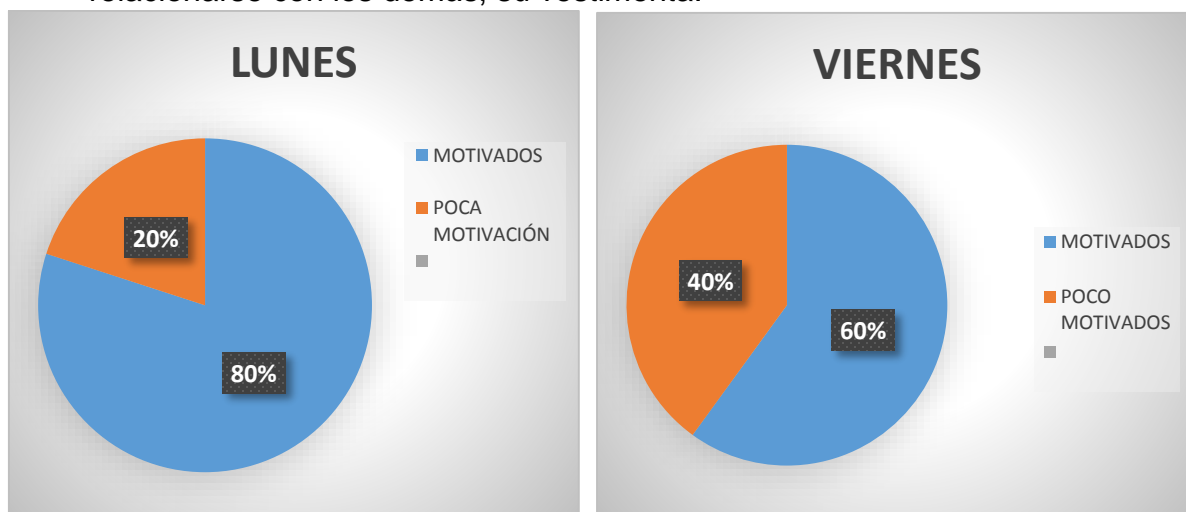
- 10 vendedores de edad promedio de 39 a 55 años, 6 hombres y 5 mujeres con formación académica, nivel básico, nivel medio superior y superior trunco.

NOMBRE	GENERO	EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO DE TRABAJO
Nancy Vázquez	Femenino	45	Universidad trunca	Ventas
Perla Huerta	Femenino	49	Secundaria	Ventas
Virginia Puig	Femenino	55	Carrera técnica	Ventas
Bibiana Caballero	Femenino	42	Preparatoria	Ventas
Verónica Cervantes	Femenino	51	Secundaria	Ventas
Gabriel Martínez	Masculino	49	Preparatoria	Ventas
Jorge Lujan	Masculino	45	Universidad trunca	Ventas
Rodrigo Martínez	Masculino	42	Secundaria	Ventas
Alfredo Camacho	Masculino	39	Preparatoria	Ventas
Marco García	Masculino	50	Secundaria	Ventas

La observación se realizó en 3 diferentes tiempos, el primero a la hora de entrada, verificando el horario de llegada de cada uno, el segundo al momento en que salen a realizar sus ventas por cambaceo y cuando regresan y la tercera a la hora de la salida, en los tres se observó la motivación reflejada en su apariencia física y emocional. Aunque tomando en cuenta que la observación no puede dar un resultado estrictamente exacto ya que influyen muchas cosas, si es un primer acercamiento a la realidad que viven los trabajadores del área de ventas.

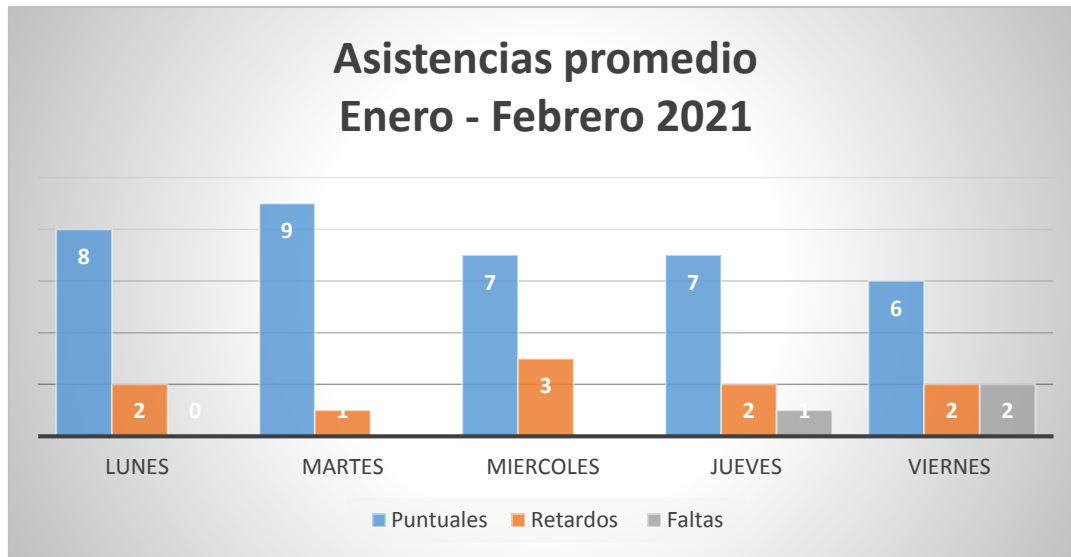
Los días lunes y los días viernes fueron un foco importante para identificar la motivación de los trabajadores ya que es el comienzo del trabajo y el día antes del descanso.

Los resultados se basaron en cómo saludan, su postura corporal, la forma de relacionarse con los demás, su vestimenta.



Como se observa en las gráficas si existe un cambio entre el primer día de trabajo y el ultimo día, se van cansando, desanimando y lo que algunos quieren solo es ir a descansar.

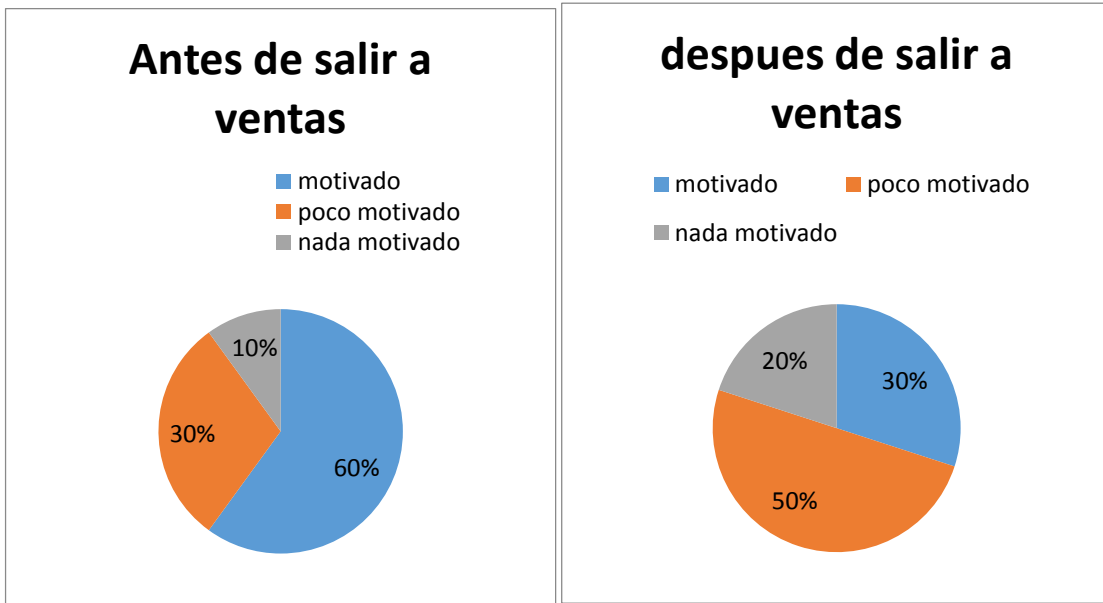
En cuanto a las asistencias, en la empresa se lleva un control por medio de un reloj checador, sin embargo, no es sancionado aquel que llega tarde, solo se le hace el comentario de “buenas noches”.



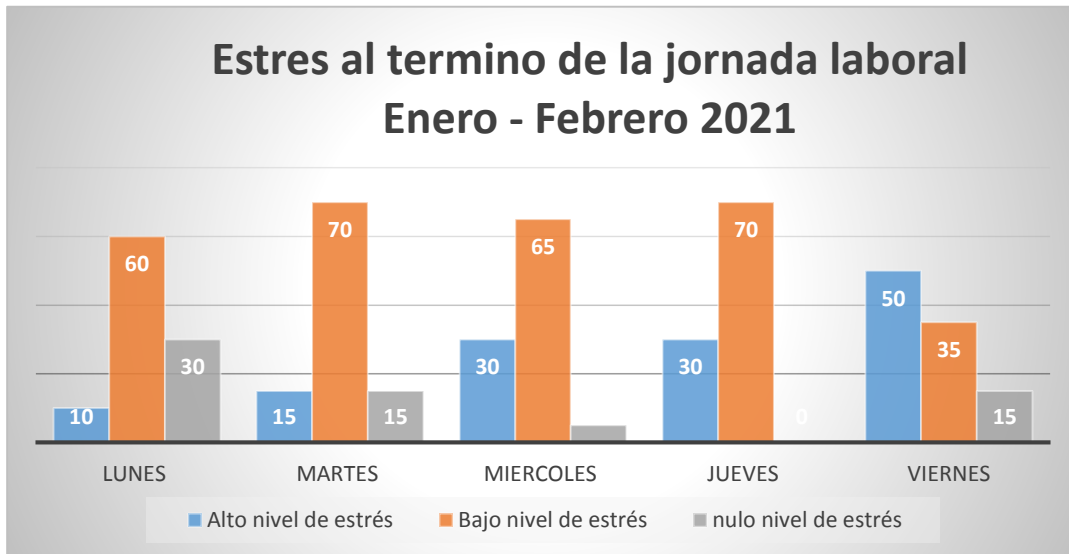
La mayoría de los vendedores llegan temprano y con ánimo de comenzar a trabajar a excepción de algunos que constantemente llegan con retardo y con actitud de desgano y sueño o que llegan a faltar.

Todos realizan sus pendientes administrativos antes de salir a vender y al hacerlo su ánimo cambia un poco, incluso unos se quejan y no quieren salir porque no hay ventas; al regreso unos llegan desanimados porque las ventas fueron muy pocas, otros llegan contentos porque ahora sí tuvieron pedidos grandes y otros no llegan porque siguen en ruta para vender algo, los que sí llegan comentan que “ojalá así fuera diario”, otros llegan molestos porque no vendieron o porque fueron a entregar y no les recibieron etc. En este punto no siempre la persona está motivada, hoy si, mañana no, al otro día con mejor ánimo y así dependiendo cómo les va un día

anterior, sin embargo si hay una diferencia considerable cuando salen a vender y cuando regresan.

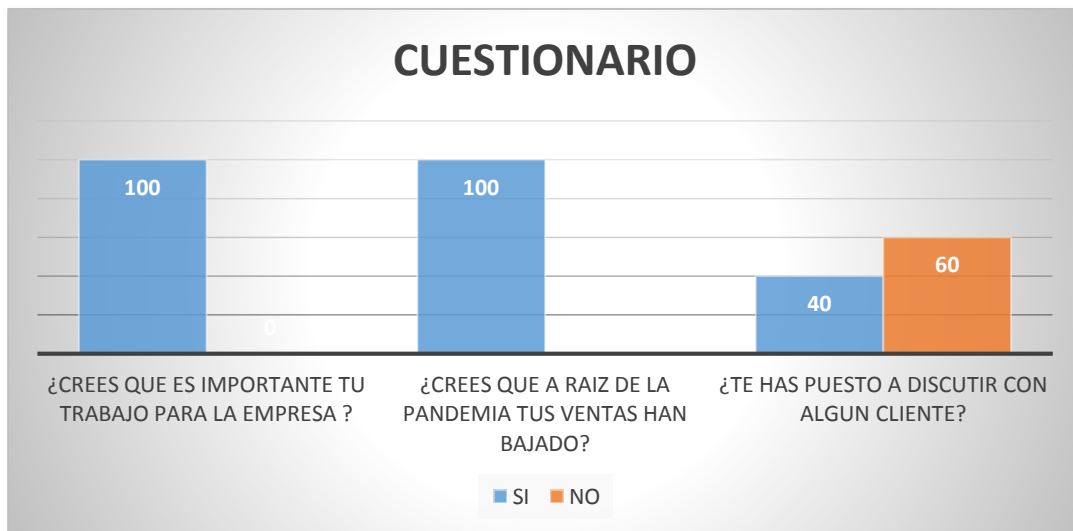


Al término de su jornada laboral unos se ven más animados, otros se ven molestos y otros preocupados por las pocas ventas que han tenido. Y así todos los días.

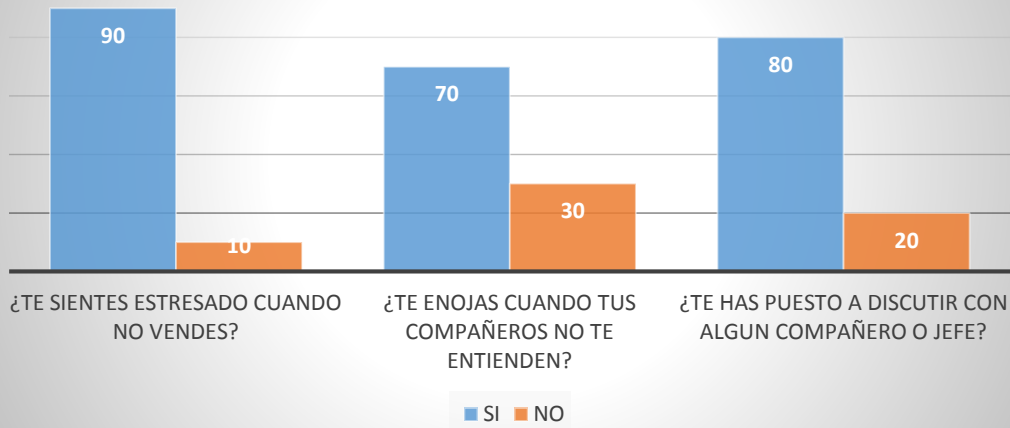


El cuestionario se basó en las siguientes preguntas:

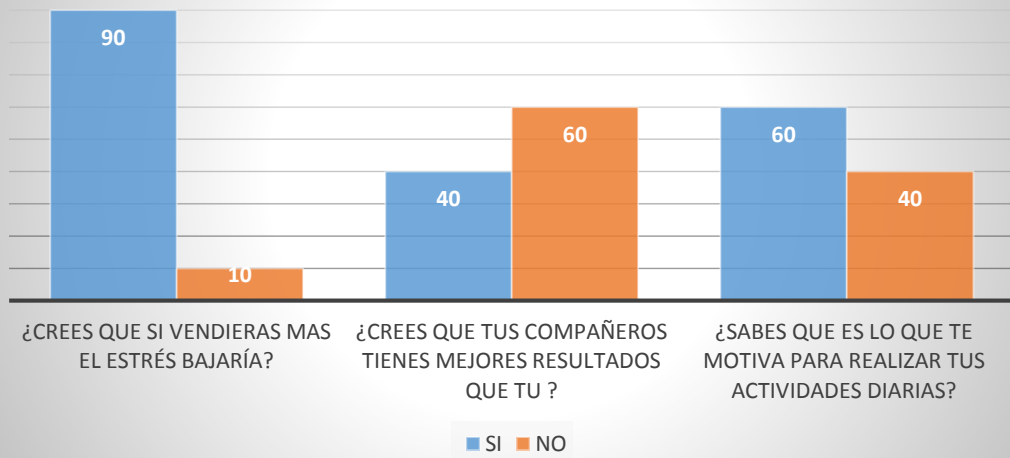
1. ¿Crees que es importante tu trabajo para la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Crees que a raíz de la pandemia tus ventas han bajado? ¿Por qué?
3. ¿Te has puesto a discutir con algún cliente? ¿Por qué?
4. ¿Te sientes estresado cuando no vendes? ¿Por qué?
5. ¿Te sientes irritable cuando tus compañeros no te entienden? ¿Por qué?
6. ¿Te has puesto a discutir con algún compañero o jefe? ¿Por qué?
7. ¿Crees que si vendieras más, el estrés bajaría? ¿Por qué?
8. ¿Crees que tus compañeros tienen mejores resultados que tú? ¿Por qué?
9. ¿Sabes que te motiva para realizar tus actividades diarias?
10. ¿Te has sentido triste por alguna situación laboral? ¿Por qué?
11. ¿Te has sentido feliz por cuestiones laborales en estos 2 meses? ¿Por qué?
12. ¿Sabías que hay forma de controlar tus emociones para no generar estrés?

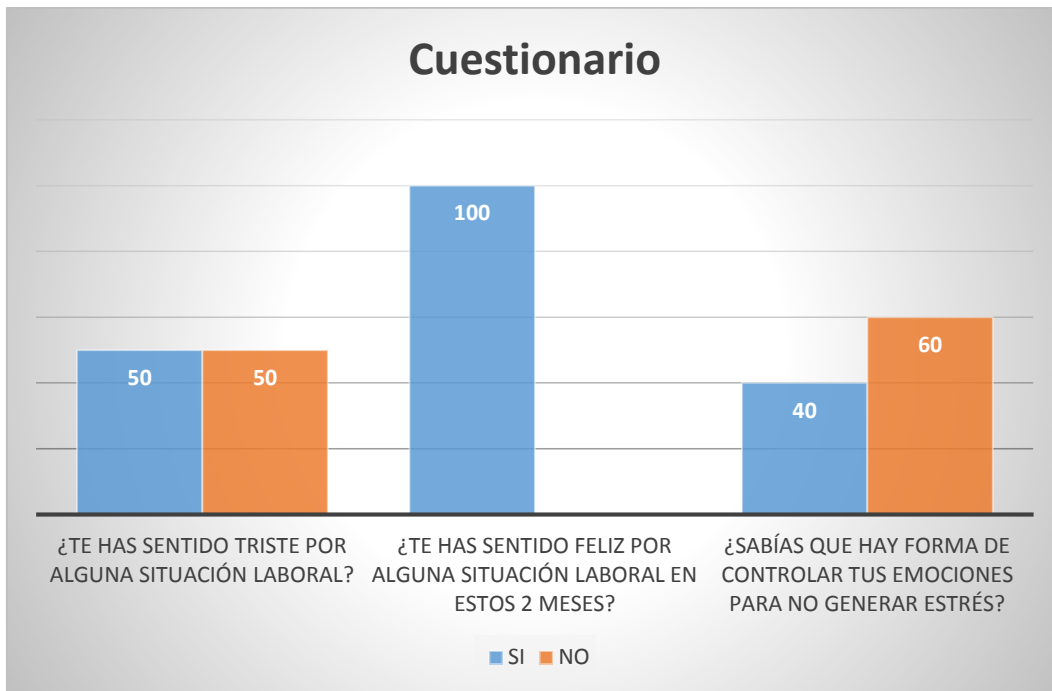


Cuestionario



Cuestionario





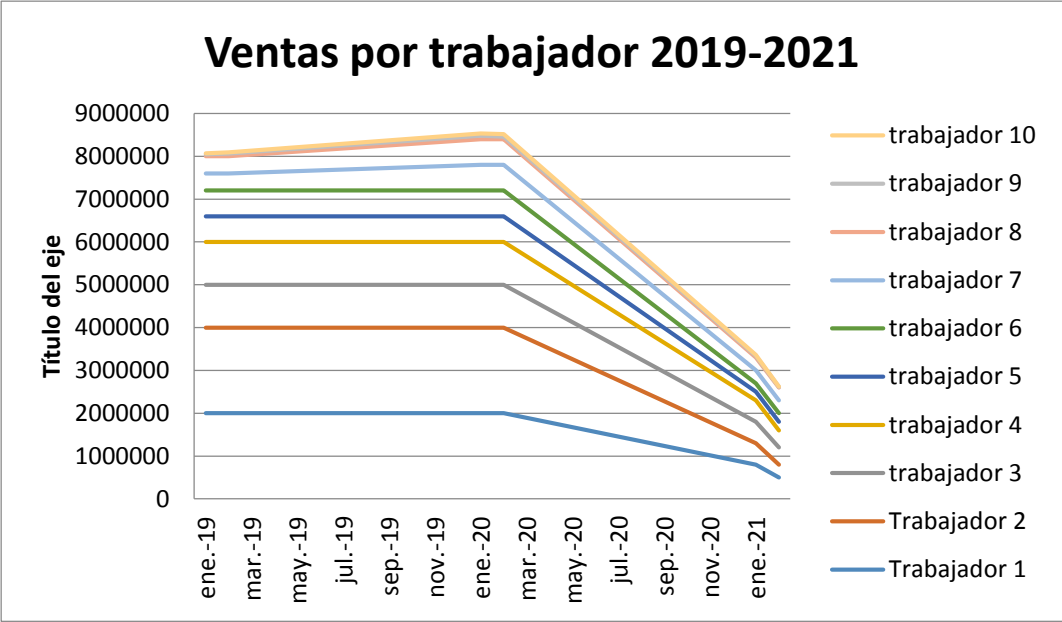
Las respuestas de los trabajadores en cuestión de estadística coinciden en que la mayoría tiene una preocupación muy grande y por ende demasiado estrés por la situación en la que se encuentra la empresa y las pocas ventas. Algunos se encuentran desmotivados e incluso no saben qué es lo que lo motiva en algún momento, otros siguen motivados y comentan que es una crisis pero que en algún momento no lejano todo se estabilizará. Existe enojo y frustración a la vez entre ellos, y existe mayor competitividad entre compañeros.

Los trabajadores están experimentando diversas emociones como enojo, tristeza, felicidad, lo que los lleva a una carga de estrés y los hace vulnerables ante situaciones difíciles que en algunas ocasiones han llegado a la irritabilidad con clientes y entre compañeros.

Y finalmente hay trabajadores que saben que existe una manera de controlar todas esas emociones para poder sobrellevar la situación sin estresarse tanto, pero que no lo aplican y hay otros que no saben cómo hacerlo.

En cuanto a las ventas, en general disminuyeron considerablemente por todas las razones antes mencionadas, sin embargo existe la relación siguiente:

Las personas que llegan a la oficina con alegría, entusiasmo y disposición son las personas que más venden y las personas que llegan tarde, sin ánimo de trabajar y con actitud pesimista, son las que menos venden.



En conclusión, los vendedores necesitan una capacitación en ventas para adquirir nuevas herramientas y técnicas de venta, pero es fundamental primero una capacitación que les ayude a entender cómo pueden enfrentar la situación actual dentro de su área de trabajo y dentro de la empresa y al mismo tiempo que les de

las herramientas para mantener las ganas y la motivación para salir a trabajar día con día y hacerlo con gusto y no solo por necesidad.

Como se muestra en el capítulo anterior, el manejo poco efectivo de las emociones es el principal motivo por el cual aparece el estrés en las personas, es por eso que este curso tiene la finalidad de que los trabajadores aprendan a controlar sus emociones para reducir el estrés y podamos enfocarnos en la mejora de técnicas de venta.

**Propuesta de capacitación: Inteligencia emocional y
Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC
Pharma S.A. de C.V.**

3.2 Introducción

Hoy en día y desde hace ya varios años la situación en el país y el mundo se ha tornado difícil y en constante cambio económico, laboral y social, exigiendo así a las personas adaptarse de una manera rápida y constante a nuevas tecnologías y a una mayor competitividad, generando así una inestabilidad económica, laboral, social y también emocional, lo cual en muchas personas genera estrés y éste a su vez genera enfermedades mentales como depresión o ansiedad y si no son atendidas pueden generar enfermedades o malestares físicos como dolor de cabeza, caída del cabello, pérdida del sueño etc. Y todas estas enfermedades interfieren directamente en la vida laboral de las personas, es por eso que en las empresas se tenía la idea de que el saber hacer era lo más importante que debían

tener los trabajadores para asegurar el éxito, sin embargo en la actualidad estudios han demostrado que también es de suma importancia la salud mental de los trabajadores y el control de las emociones; ahora como parte indispensable de la selección del personal se toma en cuenta el nivel de inteligencia emocional, y las habilidades de liderazgo como la empatía, la persuasión y la motivación entre otras.

Este curso pretende dar a conocer los aspectos más importantes sobre la inteligencia emocional, la importancia que tiene el formar un equipo de trabajo con personas que manejan un control de emociones adecuado y el impacto positivo que puede tener en el ambiente laboral y en la productividad de la organización.

El curso está dirigido a todas aquellas personas que están en constante trato con clientes y que están expuestas a situaciones de estrés con respecto a las ventas de medicamentos de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V. Así mismo está dirigido para todas aquellas personas a las que les interese una mejora en el control de sus emociones y en las relaciones personales y laborales.

Se llevará a cabo en la oficina de juntas dentro de las instalaciones de la empresa y tendrá una duración de 8 horas dividido en 2 sesiones de 4 horas con un break de 10 min cada una.

3.3 Objetivos de aprendizaje

- ✓ Que los participantes conozcan herramientas que pueden utilizar para desarrollar su Inteligencia Emocional.
- ✓ Que los participantes identifiquen las diferentes emociones que pueden presentar dentro de su área de trabajo por medio de una introspección y una valoración sobre el control que tienen sobre sus emociones.
- ✓ Que los participantes identifiquen las ventajas económicas, sociales y personales de ser un trabajador con inteligencia emocional
- ✓ Que los participantes conozcan estrategias para usar su automotivación a favor de una mejora personal y crecimiento profesional.

3.4 Características de la población

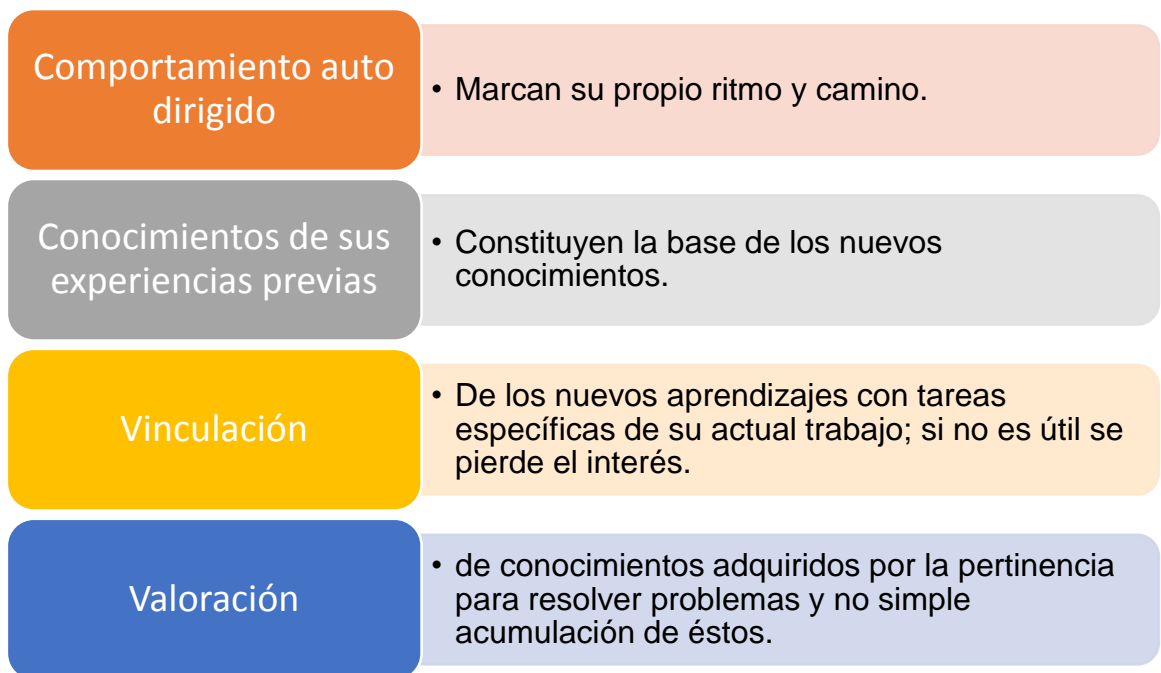
Este curso se impartirá a trabajadores de ambos sexos del área de ventas por cambaceo de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V. que tienen su actividad normalmente en las calles de la ciudad buscando nuevos clientes para la venta de medicamentos. Son personas extrovertidas y dinámicas pero con constantes cambios emocionales debido a la baja de ventas y al cambio constante de los procesos de compra-venta de las instituciones públicas y privadas. Pertenecen a un rango de edad de 30 a 55 años, con nivel educativo desde secundaria hasta carrera técnica y/o licenciatura. Se dirige a personas con alto nivel de estrés y con poca motivación para seguir laborando en el área de ventas de la empresa, según resultados del estudio de DNC. También está abierto a aquellas personas que

consideran que necesitan herramientas para poder desarrollar la inteligencia emocional y que quieran superarse a sí mismos.

3.5 Metodología

La metodología que se aplicará para impartir este curso es la del “Ciclo de aprendizaje por experiencias” (CAE).

Con esta metodología se toman en cuenta las principales características del aprendizaje de los adultos:



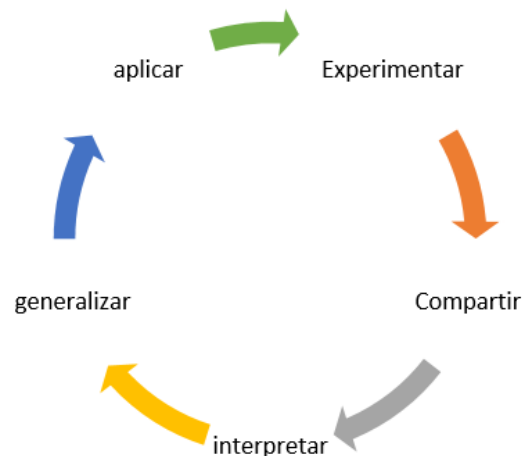
Esta metodología permite que las sesiones comiencen con una experiencia, con la cual se extraen los conceptos teóricos que le dan soporte a la resolución de la problemática.

Rebollo (2013), nos dice que este proceso se divide en 5 fases:

1. Experimentar: Generar información sobre sentimientos, sensaciones deseos o acciones a partir de una experiencia en grupo.
2. Compartir: A partir del punto anterior se debe comentar en grupo ya que así se comprueba que una misma experiencia se puede observar desde distintos puntos de vista.
3. Interpretar: Hacer que la información tenga un sentido lógico para todos.
4. Generalizar: Desarrollar hipótesis comprobables o abstracciones de los datos
5. Aplicar: Cómo aplicar las nuevas ideas en otro lugar

Este ciclo de aprendizajes es apto para los diferentes estilos que pueden presentar los adultos: activistas, reflexivos, teóricos, pragmáticos, etc., ya que fomenta un aprendizaje autónomo partiendo de observaciones y de experiencias.

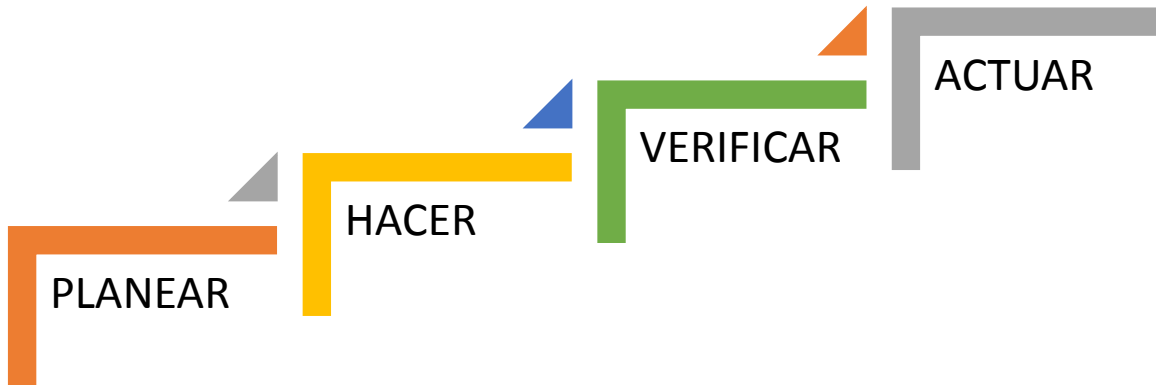
Esta metodología se basa en técnicas de enseñanza y aprendizaje de la Andragogía en donde los adultos son el principal activo del proceso y utiliza a su favor experiencias de los mismos trabajadores y ejemplos reales para que así la información sea significativa para todos.



Serán sesiones de comunicación flexible, directa y horizontal entre los participantes, y el instructor será solamente el guía de todo el proceso.

3.6 Método de evaluación

La evaluación se guiará en el método del “ciclo de la mejora continua” de Timothy J. (1996).



Primero se empleará la evaluación diagnóstica para obtener información sobre los conocimientos y experiencias que han adquirido los participantes en el trayecto de su vida y en particular el nivel de conocimiento sobre las emociones y el comportamiento de los participantes ante situaciones de estrés. Esta evaluación ayudará a determinar qué nivel de inteligencia emocional dominan y en qué temas es necesario poner mayor énfasis. Para realizarla se utilizará como instrumento un cuestionario de opción múltiple.

Después de la evaluación diagnóstica, se realizará evaluación formativa la cual permitirá hacer un diagnóstico del ritmo de aprendizaje del grupo y de cada participante; se basará en la participación activa de los trabajadores y el compromiso que estos demuestren durante el curso, así como la aplicación de lo aprendido en situaciones concretas presentadas en cada tema. Esta evaluación

ayudará a perfeccionar el propio proceso de formación y guiará al instructor en cuanto a la impartición, si hay que modificar la forma de presentar los temas o si hay que mejorar alguna cuestión didáctica en la siguiente sesión.

Al término de las sesiones, se realizará una evaluación sumativa, la cual permitirá verificar si se ha logrado cumplir con los objetivos del curso de capacitación, si ha sido exitosa la formación o si ésta debe de repetirse o modificarse. Se realizará por medio de una retroalimentación grupal y un cuestionario de evaluación final.

Y por último se realizará una evaluación de “transferencia e impacto”, ésta ayuda a comprobar si en el curso realmente se produjo una transferencia de conocimientos a largo plazo y si son utilizados en sus actividades laborales. Permite verificar que los participantes estén aplicando las herramientas y estrategias proporcionadas en el curso y si realmente existe un impacto positivo en el ambiente laboral y en los resultados de ventas.



3.7 Temario

Tema 1. Conceptos básicos de la inteligencia emocional

1.1 Conceptos básicos

1.2 Qué es la inteligencia emocional

1.3 Diferencia y relación entre la inteligencia emocional y la intelectual.

Tema 2. Camino hacia el liderazgo

2.1 Ventajas de tener inteligencia emocional para los trabajadores

2.2 El ciclo de la experiencia

2.3 Características de un líder

Tema 3. Manejo de las 4 principales emociones dentro del trabajo

3.1 Necesidades emocionales

3.2 Enojo

3.3 Tristeza

3.4 Miedo

3.5 Alegría

Tema 4. La automotivación

4.1 Conceptualización de automotivación y diferencia entre resignación

4.2 Clasificación de los factores motivacionales

Conclusión y retroalimentación

3.8 Cartas descriptivas

Propuesta de capacitación:			
Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.			
Instructor:	Coordinadora de Recursos Humanos		
Duración del curso:	8 horas	Número de participantes:	10 -15
Numero de sesiones:	2	Número de horas por sesión:	4
Lugar donde se impartirá el curso:	Sala de juntas de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.		

Perfil de los participantes:

Trabajadores de ambos sexos del área de ventas por cambaceo de edad de 39 a 56 años con nivel educativo desde secundaria hasta carrera técnica y carrera trunca. Que presenten un nivel de estrés alto y una baja motivación para seguir laborando dentro de la empresa.

Objetivo general: Dar a conocer los aspectos más importantes sobre la inteligencia emocional, la importancia que tiene el formar un equipo de trabajo con personas que manejan un control de emociones adecuado y el impacto positivo que puede tener en el ambiente laboral y en la productividad de la organización.

Objetivos particulares:

1. Conocer herramientas para desarrollar a su máximo potencial la Inteligencia Emocional.
2. Identificar las diferentes emociones que pueden presentar dentro de su área de trabajo
3. Realizar una introspección y una valoración sobre el control que se tiene sobre las emociones.
4. Analizar las ventajas económicas, sociales y personales de ser un trabajador con inteligencia emocional
5. Ofrecer estrategias para usar su automotivación a favor de una mejora personal y crecimiento profesional.

Propuesta de capacitación:			
Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.			
Tema 1	Conceptos básicos de la inteligencia emocional		
Instructor:	Coordinadora de Recursos Humanos		
Duración del curso:	8 horas	Número de participantes:	10 -15
Numero de sesiones:	1	Número de horas por sesión:	1:30 hrs.
Lugar donde se impartirá el curso:	Sala de juntas de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.		
Objetivo general	Presentar un panorama amplio sobre la Inteligencia emocional		
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el concepto de inteligencia emocional de diversos autores • Saber que es la Inteligencia emocional y las tipos de emociones. • Identificar las diferencias entre la inteligencia emocional y la intelectual. 		
Contenido	Descripción	Recursos materiales	Duración
<u>CONCEPTOS BÁSICOS</u>	Cuestionario diagnóstico. (Anexo 1) Exposición de los conceptos que ayudarán a entender lo que es la inteligencia emocional.	Computadora, proyector. Cuestionario de evaluación diagnóstica, pluma o lápiz	40 min
<u>QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</u>	Exposición de la definición de inteligencia emocional y su relevancia.	Computadora, proyector, hojas o cuaderno, pluma o lápiz.	20 min
<u>DIFERENCIA Y RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL E</u>	Casos prácticos donde se usa cada una de las inteligencias y como se relacionan. Mímica de emociones en situaciones laborales. (Anexo 2)		30 min

<u>INTELIGENCIA RACIONAL</u>			
Evaluación	Participación en las actividades grupales, Autoevaluación, observación del comportamiento entre compañeros después del curso, resultado de ventas.		

Propuesta de capacitación:			
Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.			
Tema 2	Camino hacia el liderazgo		
Instructor:	Coordinadora de Recursos Humanos		
Duración del curso:	8 horas	Número de participantes:	10 -15
Numero de sesiones:	1	Número de horas por sesión:	2 horas
Lugar donde se impartirá el curso:	Sala de juntas de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.		
Objetivo general	Ofrecer herramientas para desarrollar su inteligencia emocional dentro del área de trabajo		
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir las ventajas que pueden tener si cuentan con un buen desarrollo de su inteligencia emocional • Conocer el mecanismo principal para el desarrollo y crecimiento emocional • Hacer un análisis personal de que es lo cada uno tiene y de que carece para ser un líder • Proporcionar herramientas para desarrollar habilidades sociales 		
Contenido	Descripción de actividad	Recursos materiales	Duración
<u>VENTAJAS DE TENER INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LOS TRABAJADORES</u>	Lluvia de ideas con respecto a las ventajas de tener inteligencia emocional.	Computadora y proyector	30 min.

	<p>Casos prácticos de trabajadores con inteligencia emocional y sin inteligencia emocional, análisis.</p> <p>Video que muestra un día en el trabajo de una persona con Inteligencia emocional. (Anexo 2)</p>		
<u>EL CICLO DE LA EXPERIENCIA</u>	<p>Explicación sobre el ciclo de la experiencia y el ciclo falso de la experiencia y que son los interruptores del desarrollo.</p> <p>Dinámica de ciclo de la experiencia. (Anexo 2)</p> <p>Reflexión de resultados</p>	<p>Computadora, proyector, hojas o cuaderno, pluma o lápiz.</p>	<p>30 min.</p>
<u>CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER,</u>	<p>Explicación mediante ejemplos reales de las 10 características que conforman un líder.</p> <p>Checklist de características (Anexo 2)</p> <p>Reflexión de resultados.</p>	<p>Computadora, proyector, hojas o cuaderno, pluma o lápiz.</p>	<p>60min.</p>
Evaluación	<p>Participación en las actividades grupales, Autoevaluación, observación del comportamiento entre compañeros después del curso, resultado de ventas.</p>		

Propuesta de capacitación:			
Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.			
Tema 3		Las 4 principales emociones	
Instructor:	Coordinadora de Recursos Humanos		
Duración del curso:	8 horas	Número de participantes:	10 -15
Numero de sesiones:	1	Número de horas por sesión:	2:30 hrs
Lugar donde se impartirá el curso:	Sala de juntas de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.		
Objetivo general	Proporcionar herramientas para un control adecuado de las emociones		
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cuáles son las principales emociones que manifiesta el ser humano e identificar los motivos • Saber qué consecuencias tienen las emociones en el ámbito personal y laboral • Identificar las necesidades emocionales que requieren de atención de cada uno 		
Contenido	Descripción de actividad	Recursos materiales	Duración
<u>NECESIDADES EMOCIONALES</u>	Explicación sobre las necesidades emocionales	Computadora, proyector, hojas o cuaderno, pluma o lápiz.	20 min.
<u>ENOJO</u>	<p>Descripción de la emoción, las características físicas o fisiológicas de una persona que presenta esa emoción, consecuencias de no controlarla.</p> <p>Explicación de la técnica del semáforo de emociones</p> <p>Actividad: “ Un enojo para recordar” (Anexo 2)</p>		40 min.

<u>TRISTEZA</u>	<p>Descripción de la emoción, las características físicas o fisiológicas de una persona que presenta esa emoción, consecuencias de no controlarla.</p> <p>Interpretación de la pintura “Anciano en Pena de Vincent Van Gogh. (Anexo 2)</p>		30 min.
<u>MIEDO</u>	<p>Descripción de la emoción, las características físicas o fisiológicas de una persona que presenta esa emoción, consecuencias de no controlarla. Cuestionario para reflexionar un miedo personal.</p>		30min.
<u>ALEGRÍA</u>	<p>Descripción de la emoción, las características físicas o fisiológicas de una persona que presenta esa emoción, consecuencias de no controlarla.</p> <p>Actividad “ Coctel de frutas” (Anexo 2)</p>		30min.
Evaluación	Participación en las actividades grupales, Autoevaluación, observación del comportamiento entre compañeros después del curso, resultado de ventas.		

Propuesta de capacitación:			
Inteligencia emocional y Automotivación, dirigido a los vendedores de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.			
Tema 4	La automotivación		
Instructor:	Coordinadora de Recursos Humanos		
Duración del curso:	8 horas	Número de participantes:	10 -15
Numero de sesiones:	1	Número de horas por sesión:	1:15 hrs
Lugar donde se impartirá el curso:	Sala de juntas de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V.		
Objetivo general	Ofrecer herramientas para descubrir la automotivación y encaminarla a una mejora personal		
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles pueden ser nuestros factores motivacionales • Analizar cómo puede influir la automotivación dentro del área laboral y personal • Identificar herramientas que desarrollen la automotivación 		
Contenido	Descripción de actividad	Recursos materiales	Duración
<u>CONCEPTUALIZACIÓN DE AUTOMOTIVACIÓN Y DIFERENCIA ENTRE RESIGNACIÓN</u>	Conceptualización de automotivación Exposición sobre la automotivación y su diferencia entre la resignación	Computadora, proyector, hojas o cuaderno, pluma o lápiz.	20 min.
<u>CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES</u>	Explicación de la clasificación de los factores motivacionales según Herzberg Actividad: “Efecto Pigmalión” (Anexo 2)	Computadora, proyector, pelotas y botes para encestar	40 min.
<u>CIERRE DEL CURSO</u>	Cierre del curso	Computadora, proyector, hojas o cuaderno, pluma o lápiz.	15 min.
Evaluación	Participación en las actividades grupales, Autoevaluación, observación del comportamiento entre compañeros después del curso, resultado de ventas.		

Esta propuesta de curso de capacitación se basó en los resultados del estudio DNC realizado a los trabajadores del área de ventas y los temas expuestos se eligieron tomando en cuenta los aspectos más importantes sobre la inteligencia emocional y su aplicación dentro del área de trabajo.

Por su diseño se espera que los trabajadores obtengan conocimientos y logren desarrollar estrategias para poder controlar las emociones que causan frustración, estrés e irritabilidad, así como aumentar su automotivación y enfocarla en metas productivas a corto, mediano y largo plazo.

Es importante aclarar que la inteligencia emocional va a ayudar en gran parte a la mejora del ambiente laboral y la actitud personal de cada uno de los trabajadores, lo cual propiciará una motivación grupal y esto a su vez, mejor desempeño en las actividades realizadas; sin embargo, también es importante que se planifique un programa de capacitación que promueva nuevas estrategias de venta diseñadas con base en la nueva forma de operar de las empresas públicas y privadas. Así como la actualización de herramientas específicas como la utilización de Excel, o el sistema SAE que el área de ventas utiliza para llevar una bitácora de ventas e inventario en existencia dentro del almacén.

Este curso es el comienzo de una serie de cambios que exige el sistema empresarial y que permitirá que los trabajadores se adapten a cualquier situación que se presente, contando con las herramientas necesarias para resolver o cubrir las necesidades personales y sociales de la mejor manera, sin entrar en conflictos que no permitan el crecimiento personal y el crecimiento de la empresa en general.

Conclusión

Como lo hemos visto durante décadas, los seres humanos somos capaces de adaptarnos fácilmente a cualquier cambio que se presente, ya sea ambiental, económico, social, laboral, de salud, etc. Sin embargo, en la actualidad dichos cambios han aumentado considerablemente y el tiempo entre éstos ha disminuido bastante, por lo que no se logra un equilibrio o estabilidad que permita a las personas detenerse y pensar qué es lo que sigue dentro de sus planes de vida.

Es por eso que la Inteligencia emocional ya no puede ser vista como una opción de mejora, sino como una obligación de desarrollo y aplicación dentro del ámbito personal y laboral.

Como conclusión puedo determinar que la inteligencia emocional proporciona herramientas que sirven para tomar el control de las emociones, ayuda a disfrutar cada una de las circunstancias por las que se vive o a superar situaciones complicadas sin afectar la estabilidad psicológica y emocional de las personas.

Hablar de Inteligencia emocional implica una preparación constante de autocontrol que todas las personas necesitan desarrollar para sobresalir dentro de este mundo de competencias y de dinamismo acelerado.

Es por eso que las empresas han puesto toda su atención en la preparación de sus trabajadores, en primera para fortalecer habilidades que permitan una comunicación asertiva y un ambiente laboral positivo y en segundo y no menos importante, en la relación y comunicación que se tiene con los clientes, lo cual es fundamental.

Si bien los conocimientos profesionales complementan la preparación de una persona, la actitud, las habilidades sociales y las habilidades emocionales aportan el 80% de los factores que determinan éxito.

Una persona con Inteligencia emocional es capaz de controlar su enojo, por ejemplo, de no ser agresivo o de no actuar impulsivamente ante situaciones desagradables, todo lo contrario, se detiene a pensar qué le molesta, por qué le molesta, y que puede hacer para que esto no le afecte, solucionar el problema y seguir adelante.

Una empresa donde todos se llevan bien y si hay algún problema se resuelva al momento y con la mejor actitud por parte de los involucrados, que todos lleguen motivados y felices de trabajar en esa empresa, todos queriendo ser mejores cada día; parece algo utópico sin embargo estas empresas existen y son modelos por los cuales empresas más pequeñas nos guiamos para poder lograr el éxito dentro del mundo empresarial.

Es por eso que decidí exponer el caso de la empresa CDC Pharma S.A. de C.V. donde la mayoría de los trabajadores del área de ventas carece de habilidades sociales y emocionales y a partir de la pandemia de Covid – 19, no han logrado estabilizar sus ventas sino que van a la baja y a pesar de que son varios factores los que influyen, en el estudio de detección de necesidades de capacitación, los resultados arrojaron la necesidad del desarrollo de habilidades emocionales, motivacionales y sociales y no de habilidades instruccionales y con esta propuesta de curso pretendo que esa brecha de resultados se reduzca considerablemente.

Es por eso que mi propuesta de curso de capacitación es de suma importancia para la empresa ya que puede ser el primer curso de todo un programa de capacitación para los trabajadores del área de ventas en donde se incluyan cursos de habilidades y estrategias de venta por cambaceo, ventas por redes sociales y por teléfono, comunicación asertiva, trabajo en equipo, búsqueda de leads calificados, etc.

Finalmente considero que mi propuesta de capacitación es importante para el ámbito laboral y educativo, ya que el tema que abordo ha sido retomado por muchos profesionistas de psicología y administración, y lo que hice fue darle un enfoque pedagógico que ayude al aprendizaje y desarrollo de habilidades, presentando las diferentes estrategias y técnicas didácticas basadas en la andragogía, permitiendo que los aprendizajes sean significativos para todos los participantes.

Al mismo tiempo cumple la función de mostrar una visión más amplia del campo de trabajo de los pedagogos ya que no solamente se puede enseñar en aulas de escuelas. La capacitación empresarial es un área de trabajo muy grande, que está en pleno auge y que podemos aprovechar, siendo mayormente competentes por nuestros conocimientos en planeación, evaluación, didáctica, teorías del aprendizaje y por nuestra formación multidisciplinaria.

Y no siendo un objetivo del trabajo pero que me agradaría pasara, sería motivarte a ti que leíste mi trabajo, a buscar un cambio positivo en tu vida personal y laboral y podrías comenzar desarrollando al máximo tu Inteligencia emocional.

El éxito no está en vencer siempre, sino en no desanimarse nunca. Napoleón Bonaparte.

FUENTES CONSULTADAS

- Argüelles Antonio, 2001. Educación y capacitación basada en normas de competencia: una perspectiva internacional. Ed. Limusa S.A. de C.V.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Reforma 2021. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 123.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Reforma 2021. Ley Federal del Trabajo.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_230421.pdf

- COLASEH (2012) Artículo competencia laboral y sus beneficios en el mundo actual.

[http://colaseh.org/index.php/demo-contents/101-competencialaboral-y-sus-beneficios-en-el-mundo-actual.](http://colaseh.org/index.php/demo-contents/101-competencialaboral-y-sus-beneficios-en-el-mundo-actual)

- Cristancho García Jorge Enrique Guerrero Guevara Luis Eduardo Méndez Villamizar Cecilia Quiñones Suárez Bayardo Rosero Competencias laborales generales Maritza s/año. . CAFAM. Colombia
- Goleman, Daniel. Liderazgo. 2013. El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B.S.A. Barcelona, España.

https://books.google.com.mx/books?id=E6hnBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=goleman&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=goleman&f=false

- Guilera Agüera Lorenç.2007.Mas allá de la inteligencia Emocional. Las 5 dimensiones de la mente.pag.93
- Gutiérrez Larotta Daniel (2019) Desarrolla automotivación en tu trabajo. profesionistas.org

<https://profesionistas.org.mx/desarrolla-automotivacion-en-tu-trabajo/>

- Ibarra Agustín E., (1997). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. UNESCO, Paris.
- Instituto de Salud para el Bienestar. (2020) Instituto de Salud para el Bienestar.

<https://www.gob.mx/insabi/articulos/instituto-de-salud-para-el-bienestar-230778>

- Laia Mestres.2013. Competencias profesionales transversales. Redacción de Educaweb.

<https://www.educaweb.com/noticia/2013/11/18/competencias-profesionales-transversales-7902/>

- Leby Leboyer claud. 2000. Gestión de las competencias. Ediciones gestión. Barcelona

<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

- Maella pablo (2015). Las claves para la automotivación en el trabajo.IESE business school. Universidad de Navara.Barcelona, España

<http://www.pablomaella.com/web/wp-content/uploads/pdf/las-claves-de-la-automotivacion-en-el-trabajo.pdf>

- Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos de México, 2005.

[http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SFP/Normas/02052005\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SFP/Normas/02052005(1).pdf)

- ONU. (2020). UNOPS noticias de Naciones Unidas de México.

<https://www.onu.org.mx/unops-realizo-sesion-de-aclaraciones-sobre-los-procesos-de-licitacion-publica-internacional-para-la-compra-consolidada-de-medicamentos-y-materiales-decuracio/#:~:text=UNOPS%20es%20el%20recurso%20central,ONU%2065%2F176>

- Oropeza Martínez Arturo,(2013),México en el desarrollo de la revolución industrial: evaluaciones y perspectivas. Instituto de investigaciones Jurídicas de la UNAM e Instituto para el desarrollo industrial y el Crecimiento económico.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3371/10.pdf>

- Peralta Aidé.2014. El ADN de un curso eLearning: 8 elementos didácticos indispensables

<https://www.shiftlearning.com/blogshift/bid/353700/EI-ADN-de-un-cursoeLearning-8-elementos-did-cticos-indispensables>

- Portal educativo por la educacion.mx (2020). El cambaceo.

<https://www.porlaeducacion.mx/que-es-el-cambaceo-principales-caracteristicas/>

- Ramírez Coronel Maribel. (2021). En riesgo de desbarrancar acuerdo INSABI-UNOPS.

<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/En-riesgo-de-desbarrancar-acuerdo-INSABI-UNOPS-20210418-0078.html>

- Rebollo Miguel, 2013. Aprendizaje activo en el aula. Universidad politécnica de Valencia.

https://issuu.com/oscarrecinos3/docs/ciclo_de_aprendizaje_vivencial

- Secretaría de la Función Pública. (2017). Licitación pública (LOPSRM y LAASSP).

<https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1-3-1-licitacion-publica>

- Timothy J. Newby 1996, “Evaluating the instructional process” en Instructional Technology for Teaching and Learning. Nueva York.

Anexo 1

Cuestionario de evaluación diagnóstica

Este cuestionario no tiene respuestas buenas o malas por lo que te pido seas lo más sincero/a posible.

i. Contesta las siguientes preguntas:

¿Qué son las emociones?

¿Qué es la automotivación?

¿Qué emoción pienso que fue la más dominante durante el transcurso de esta semana?

ii. Selecciona la respuesta que más se acerque a lo que tú piensas

Al despertar lo primero que pienso es: "ojala no tuviera que trabajar"

- Si
- No

Cuando estoy en mi trabajo y una persona me inspira algún sentimiento importante:

- Suelo decírselo.
- Me guardo la opinión para mí solo/a.
- Me cuesta muchísimo decírselo, sólo lo hago en pocas ocasiones.

Ante situaciones nuevas e inesperadas:

- Analizo la situación e intento adaptarme poco a poco a la novedad.
- Me suelo bloquear y no sé qué hacer.
- Tengo cierto miedo a lo desconocido, pero intento enfrentarme cómo puedo.

¿Sabes detectar los sentimientos de los demás?

- No es algo que me quite el sueño, espero que sean los demás que las expresen abiertamente.
- Generalmente sintonizo muy bien con las emociones de los que me rodean.

- Lo intento y algunas veces no consigo acertar.

Cuando hay un desacuerdo en el trabajo.

- Hay que hacer lo posible para alcanzar un acuerdo.
- Evito los conflictos y me voy hasta que el ambiente se relaje.
- Intento arbitrar respetando la opinión de cada uno.

Cuando estoy colérico o irritado:

- Me reprimo para no explotar sin control y crear malestar en los demás.
- Lo expreso sin temor rápidamente para que no se me quede dentro.
- Lo expreso intentando siempre no ofender a los que me rodean.

Cuando algo me sale mal:

- A menudo me siento responsable y culpable.
- Pienso que he tenido un mal día y que en otra ocasión lo haré mejor, no le doy más vueltas.
- Sopeso si ha sido por mi culpa o no, sólo me siento culpable si veo claro que soy responsable.

Cuando una tarea no me interesa:

- Intento realizarla igualmente lo mejor posible.
- No puedo evitar ver todos sus aspectos negativos.
- Me mantengo al margen, lo hago y ya está, pero seguramente no me saldrá del todo bien.

Cuando te hacen sugerencias sobre aspectos que debes cambiar:

- Lo admites solamente si provienen de personas muy cercanas a ti.
- Agradeces que te hagan sugerencias, es una forma de mejorar.
- Crees que detrás de la mayoría de las críticas se esconde una mala intención.

Estás en un apuro y necesitas la ayuda de alguien:

- Expones a la persona más cercana en ese momento lo que te ocurre y le pides que te ayude.
- Acudes a alguien y le cuentas lo que te ocurre, pero esperas a que él se ofrezca a ayudarte.
- No sueles pedir ayuda, te cuesta pedir favores y expresar abiertamente lo que necesitas.

Cuando tengo que trabajar en un grupo:

- Sé conducir el grupo y no me afectan en exceso las críticas de los demás.
- Prefiero pasar desapercibido/a con, pues soy muy sensible a los comentarios ajenos.

- Me mantengo neutral, si es preciso hablo y expongo mi opinión, pero no me gusta conducir el grupo.

Los problemas de los demás:

- No me afectan en exceso.
- Me afectan mucho.
- Depende de la cercanía de la persona, me afectan o no.

Dos compañeros empiezan a levantar el tono de voz en una conversación:

- Medio para tranquilizarlos y calmar el ambiente.
- Prefiero mantenerme a distancia de dicha discusión.
- Intento suavizar el ambiente con una broma.

Cuando me encuentro grandes dificultades:

- Me hundo y no pienso con claridad.
- Saco todo mi potencial para superarlas, aunque luego me venga algo de "bajón".
- Las dificultades son un reto en la vida para crecer y hay que seguir.

Me siento solo/a:

- A menudo.
- Nunca o casi nunca.
- Sólo a veces.

Cuando alguien quiere hablar conmigo:

- Lo escucho con atención aunque de rodeos antes de explicarme lo principal.
- Lo animo todo lo posible a ir directo al grano.

En tu nuevo trabajo te das cuenta que tus compañeros no cuentan contigo para ir a tomar algo con ellos:

- Cuando tengan más confianza seguramente me lo pedirán.
- Piensas que pueden estar ofendidos contigo por algo que hayas hecho mal.
- No esperas a que te lo pidan, lo sugieres tú abiertamente.

En mi trabajo se incorpora un compañero que tiene fama de aprovecharse de los demás:

- Antes de sacar conclusiones te aseguras de que realmente es cierto.
- Intentas convertirte en su confidente para descubrir si es realmente como dicen.
- Te relacionas lo menos posible con él.

Cuando debo tomar una decisión importante:

- Lo hago y me hago responsable de las posibles consecuencias que de ella se deriven.
- Pido consejo continuamente a gente de mí alrededor, pues no acabo de confiar en mis propias decisiones.

- Si no tengo más remedio tomo la decisión, aunque no me agrada demasiado.

Me siento triste y abatido/a:

- Sí, a menudo.
- Sólo a veces.
- No, casi nunca.

Me he presentado a una entrevista de trabajo y prometen que me llamaran en breve, no lo han hecho:

- Eso es que no les gusto, que no contesté lo que debía ni me comporté como hubiera sido deseable.
- Si no me llaman ellos se lo pierden, sé que soy un candidato/a ideal.
- Quizás todavía no han tomado una decisión, de todas formas sólo es un trabajo, encontraré otro.

Mis propias emociones:

- A menudo me superan.
- Las reconozco fácilmente y las controlo.
- Me confunden y no sé cómo actuar

Psicoactiva, mujer hoy. 2021. Test de inteligencia emocional.

Web:<https://www.psicoactiva.com/test/test-de-inteligenciaemocional.htm?r=1a11a2a19a3a30a4a13a5a31a6a60>

Anexo 2

Dinámicas grupales

1. Video de Inteligencia emocional

Objetivo: Ilustrar un día de trabajo de una persona con inteligencia emocional

<https://www.youtube.com/watch?v= ZmDYRSP4SQ>

2. Mímica

Objetivo: Que los participantes hagan introspección de alguna situación que hayan sentido una emoción, logren identificarla y saber si aunque sea pasado aun la sienten o ya cambió o como pueden trabajar en ello.

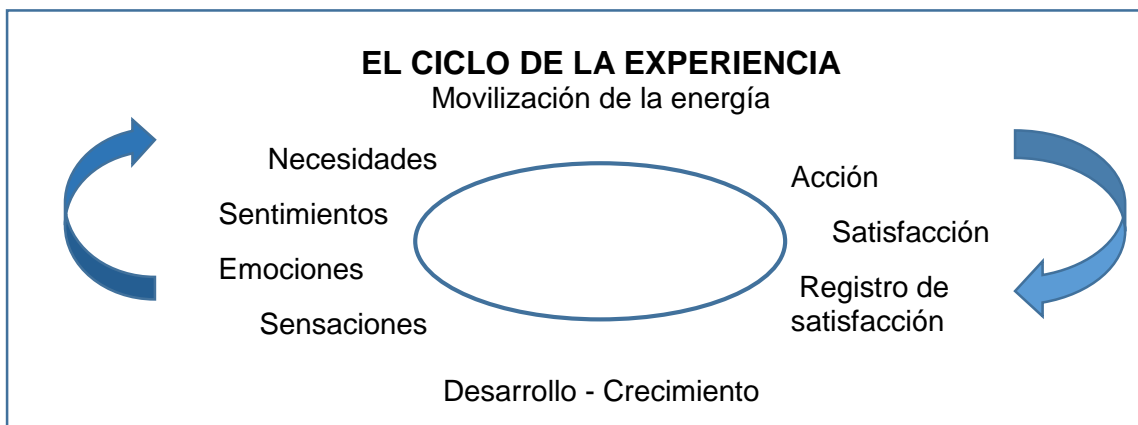
Actividad: Habrá unas tarjetas que contendrán diferentes emociones, pasaran 3 compañeros y al azar tomaran una tarjeta, con mímica expresarán una situación que han pasado con la emoción que les tocó y entre todos los demás adivinaran que situación y que emoción es. Luego nos contará porque eligió esa situación y si la emoción sigue siendo la misma.

3. Dinámica de ciclo de la experiencia:

Objetivo: Identificar los sentimientos actuales y ubicar las necesidades que estos anuncian.

Actividad: el instructor dará una hoja en donde vendrá el esquema del ciclo de la experiencia, en ella tendrán que escribir 2 experiencias una experiencia satisfactoria explicándola con el ciclo de experiencia y otra ubicando un interruptor del desarrollo

el cual no haya permitido la satisfacción deseada. Se comentará y reflexionarán los resultados.



4. Check-list

Objetivo: Que los participantes analicen con que habilidades cuentan y que otras necesitan desarrollar para ser un líderes.

Actividad: Marcar en un listado las características con las que cuenta cada participante y escribir que puede hacer para desarrollar las que no tiene.

Identifica sus emociones

Conecta con sus propias emociones

No categoriza (bueno o malo)

autoestima saludable

Asertividad (Firmeza)

Empatía

Solicitan retroalimentación

Congruencia (ser no parecer)

Comunicación efectiva

Autocontrol emocional

5. Un enojo para recordar

Objetivo: Identificar las sensaciones que produce el enojo, identificar, como reaccionaron en ese momento y pensar en alternativas que comportamiento que funcionarían mejor tomando en cuenta el semáforo de las emociones.

Actividad: Todos cerraran los ojos y recordaran un suceso en donde hayan sentido enojo, el instructor comenzará a decirles preguntas las cuales tendrán que reflexionar: ¿Que te enojo? ¿Cómo sucedió? ¿Con quién o con relación a qué? ¿Cómo reaccionaste? ¿Que no te gusto? ¿Con que otros sentimientos se relacionan tu enojo? ¿Qué te hubiera gustado hacer o decir? Y al terminar 2 o 3 personas comentaran su recuerdo.

6. “Anciano en pena”

Objetivo: Reconocer los rasgos físicos de una persona triste, usar la empatía para tratar de entender al otro, analizar que emociones pueden surgir en cadenita. Analizar las actitudes de cada uno ante esta emoción y como logran transformarla, si lo hacen.

Actividad: El instructor les mostrará la imagen “Anciano en Pena de Vincent Van Gogh. Y entre todos tendrán que pensar en lo siguiente:

- El gesto y la postura de la persona que aparece en la pintura
- Que puede estar ocurriendo alrededor de la persona
- Interpreten que emoción preponderante puede estar viviendo
- ¿Existe una relación en la descripción de la persona con la emoción interpretada?, es necesario que justifiquen
- recuerdan haber vivido dicha emoción y cómo se comportaron
- ¿Vivieron o viven la experiencia de esta emoción en su vida cotidiana? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se comportan, que actitudes asumen y que acciones realizan?

7. Cuestionario para reflexionar

Objetivo: Identificar el sentimiento de miedo en uno mismo, el manejo que se hace de éste y cómo repercute en el crecimiento de cada participante.

Revisar estrategias para controlar esta emoción.

Actividad:

1. ¿A que le tienes miedo
2. Distingue cuales miedos se apegan a la realidad y cuales consideras irracionales

3. Elige los principales miedos para ti y responde ¿Qué imaginas que sea lo peor que pueda pasar?
4. ¿Qué piensas cuando tienes miedo?
5. ¿Qué función tiene el miedo?
6. ¿Qué has dejado de hacer por miedo y como te has sentido?
7. ¿Qué te gustaría cambiar al respecto al manejo actual del miedo?
8. ¿En qué parte del cuerpo sientes tus miedos?
9. ¿Qué opciones podrías tener para enfrentar al miedo?

8. Efecto Pigmalión

Objetivo: ejemplificar una situación en donde exista motivación externa y en donde no la haya para poder explicar el efecto Pigmalión.

Actividad: se utilizarán unas pelotitas y 2 botes. El dinamizador pedirá dos voluntarios, deberán abandonar la sala mientras se explica la dinámica al resto del grupo.

Se divide el grupo en dos subgrupos. El grupo 1 debe animar y motivar al primer voluntario, al segundo voluntario lo tratarán de manera indiferente. El grupo 2 ha de actuar de una y se le pide que lance las pelotas intentando que éstas entren en el bote que se encuentra a unos 2 metros de distancia.

Se repite con el segundo voluntario.

Reflexión sobre el resultado y cómo se han sentido los voluntario

