

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE REPRESENTANTES DE VENTAS

### **Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

**YOLANDA BETHANIA YRURETAGOYENA GATAÑO**

ASESOR: JORGE MASON VELASCO  
MEXICO, D. F. 1983



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.

## T E M A R I O

### "CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE REPRESENTANTES DE VENTAS".

PROLOGO

INTRODUCCION

EL APRENDIZAJE-ENSEÑANZA

LA FUNCION DE MERCADOTECNIA

EL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION DE REPRESENTANTES  
DE VENTAS.

1- CONCEPTO

2- PORQUE DEBE ENTRENARSE AL PERSONAL DE VENTAS

3- SU NECESIDAD LEGAL

4- TIPO DE ENTRENAMIENTO

VENTAJAS DEL ENTRENAMIENTO DE VENTAS

1- VENTAJAS PARA LA EMPRESA

2- VENTAJAS PARA EL REPRESENTANTE DE VENTAS

PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

1- OBJETIVOS

2- INVESTIGACION

3- CONTENIDO

CASO REAL EN LA EMPRESA

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.

## PROLOGO

El éxito de una empresa no se logra si los individuos que la forman no alcanzan un desarrollo máximo. Esto implica determinar y resolver las necesidades de desarrollo de cada individuo que se traduce en Capacitación y Entrenamiento. Cada programa de capacitación debe de ir basado en necesidades reales, ya sean presentes o futuras para evitar un desperdicio de dinero como de esfuerzos innecesarios.

Siempre ha sido y seguirá siendo, un factor determinante, la falta de preparación desde el comienzo de la Historia del hombre. En el mundo dinámico en que vivimos, es de vital importancia tener una preparación; si esa preparación está encaminada al desarrollo, se logra un objetivo común dentro de su campo de trabajo y nos conduce rotundamente hacia el éxito.

Es esto sin lugar a dudas, lo que debe de aplicarse para que las empresas de hoy tengan mayores ganancias y mejores índices de satisfacción en su personal. Dentro de la moderna empresa, la "Administración de Ventas" es una de las partes o elementos que han llegado a considerarse entre las funciones principales del Gerente de Vtas. o el ejecutivo de ventas, dentro de esta Administración, el entrenamiento y la capacitación tiene una relevante función por lo que se le debe de dar la importancia que merece.

Aunque es responsabilidad del Gerente de Ventas principalmente ya que de él depende que estén bien dotados para el logro de sus objetivos, quien estará directamente encargado de que los representantes de ventas tengan un buen entrenamiento será el supervisor del Departamento de Ventas.

Llámesese supervisor de Ventas quien debe proporcionar el entrenamiento práctico ó en el campo y, quien en su función de "vigilante", deberá orientar y asesorar a los representantes de ventas contando con un grupo de herramientas tales como Programas de Capacitación, Apoyo a la Gerencia de Ventas, Guías de Desarrollo, etc.

Las viejas creencias, las ideas de que el vendedor nace, no se hace, deben ser desechadas y no se debe pensar tampoco como se hacía antiguamente que un buen representante de ventas puede vender cualquier cosa, aún sin instrucción previa. En el entrenamiento moderno no encajan ya esas ideas que podemos tachar de obsoletas y sin fundamento real, ya que en el mercado mundial tan desenvuelto, se ha comprobado que todo vendedor que quiera ser reconocido dentro de su campo, debe estar actualizado en un entrenamiento cada vez más formal. El propósito de este trabajo, es el dar a conocer las necesidades de tener capacitación suficiente, probada en una empresa consiente del eterno cambio del mercado y por ende, la necesidad de cambiar con las situaciones externas, logrando de una manera programada, satisfacer los requerimientos de sus Representantes en el mercado vigente.

### INTRODUCCION

Como un pequeño tratado, este trabajo se refiere a un tema que desde que somos concebidos, tenemos la oportunidad de ponerlo en práctica, el aprender.

De una forma sencilla, se va introduciendo al lector en los inicios de la Capacitación y el Entrenamiento analizando los antecedentes como el proceso aprendizaje-enseñanza en sus etapas iniciales y cuál puede ser su repercusión en Mercado-técnica una vez que se toma la decisión de aplicarla a determinado grupo de empleados dentro del seno de una empresa.

En este trabajo se van a presentar las disyuntivas o alternativas que se pueden, en la actualidad, presentar para crear todo un Programa de Capacitación y Entrenamiento, se ven ayudas para ir detectando necesidades de entrenamiento y de Re-entrenamiento; se ponen a consideración diferentes tipos de entrenamiento según sean los objetivos a alcanzar y se mencionan ayudas o técnicas para lograr el máximo beneficio a cada Programa de Capacitación y Entrenamiento.

Aunque el estudio se hace en una forma general, considerando aspectos científicos actuales y técnicas contemporáneas, el caso práctico que se presenta se ha realizado en una empresa que cuenta con todos los recursos necesarios para tener un buen Programa de Entrenamiento y Capacitación, realizándose

nuestro enfoque al Departamento de Ventas.

Quizá quede mucho camino por andar en la ruta del Desarrollo de Programas de Capacitación y Entrenamiento en México, pero la mediana y pequeña empresa puede contar con los conocimientos renovadores y profesionales de los actuales ejecutivos o Directivas jóvenes y lograr despertar ese cambio que debe ser constante como lo es, en el hombre, la purificación de la sangre.

## APRENDIZAJE - ENSEÑANZA

"El aprendizaje es un fenómeno en virtud del cual, se producen cambios en la manera de responder del individuo a consecuencia del contacto con aspectos del ambiente". \*(1)

Desde que nace el hombre viene limitado en su conducta instintiva para reaccionar como los animales inferiores, sin embargo, posee una gran capacidad de aprendizaje y ésta juega un papel importantísimo en todas sus actividades como son creencias, actitudes, prejuicios, etc.

El aprendizaje es el dinamismo de donde salen la comprensión y adaptación humanas. Aprendemos viviendo y vivimos aprendiendo.

Se puede explicar que desde que nacemos estamos expuestos a las sensaciones externas que son nuevas y a las que "aprendemos" a reaccionar; el recién nacido que siente hambre, tiene que responder con una reacción X que va a adoptar más tarde para lograr que le satisfagan sus necesidades y así, ha aprendido que si llora, le darán de comer etc. Ahora bien, este aprendizaje puede ser positivo o negativo dependiendo del fin que persiga el aprender mismo. Podemos aprender una actitud positiva hacia la adversidad, hacia las personas, aprender bien a tocar el piano o se puede viciar el aprendizaje al aprender negativamente a pensar, a escribir a máquina, etc.

La investigación científica se ha dedicado en su mayor parte a las siguientes clases de aprendizaje:

- a)- aprendizaje por condicionamiento
- b)- aprendizaje por discriminación
- c)- aprendizaje por improntación
- d)- aprendizaje de actitudes
- e)- aprendizaje de destrezas motoras. \*(2)

\* (1) "Psicología y Vida" Floyd L. Ruch, Mex. 1964.

\* (2) Consultar obra anterior.

Para que estas clases de aprendizaje tengan algún valor, es necesario definir primero la conducta que habrá de considerarse como criterio de aprendizaje y en segundo lugar encontrar el procedimiento para medir cantidades diferentes de esta conducta que nos servirá de criterio.

En los estudios de aprendizaje realizados en los laboratorios, los criterios que más comunmente se han empleado como indicaciones de aprendizaje

- son:
- 1- precisión de la respuesta
  - 2- velocidad de la respuesta
  - 3- fuerza de la respuesta
  - 4- probabilidad de la respuesta
  - 5- esfuerzo empleado en la respuesta
  - 6- resistencia a la extinción
  - 7- resistencia a la interferencia.

Teniendo ya conciencia de lo que es aprendizaje, las clases de aprendizaje que se manejan científicamente en la actualidad y los criterios con que son normados éstos, enunciaremos las principales teorías del aprendizaje, mismas que han servido de pilares para los adelantos que han alcanzado actualmente todos estos estudios.

Teoría de Clark Hull, quien creó un gran sistema de postulados y deducciones; organizó los datos empíricos que había y proporcionó nuevas hipótesis para seguir haciendo experimentos.

Teoría de F. Skinner.- Procura prescindir de las hipótesis acerca de los fenómenos que acontecen en el interior del organismo y concentra su atención en acontecimientos observables, especialmente en las relaciones entre respuestas y condiciones de reforzamiento.

Teoría de J.B. Watson.- Precursor de la teoría conductista, rechaza los fenómenos subjetivos y propuso que toda la conducta podía explicarse observando las condiciones ambientales en vez de observar los procesos internos del organismo.

Teoría de E.R. Guthrie.- Creyó en la contigüidad temporal, pensaba que era éste elemento importante en un acontecimiento de estímulo con respuesta provocada. Para él, el aprendizaje se da independientemente del reforzamiento, siempre que el estímulo condicionado y la respuesta vayan juntos; el reforzamiento influye en el aprendizaje únicamente de manera indirecta.

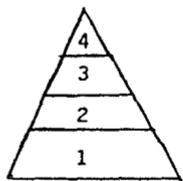
**Teoría de L.Thorndike.**- El prefirió cambiar la "Ley del ejercicio" por la "Ley del efecto" en la explicación del cómo se fortalecen las conexiones. Sostuvo que los acontecimientos agradables fortalecen las conexiones E-R, en tanto que las desagradables las debilitan.

**La teoría E.C.Tolman.**- Es una sintetización de las teorías anteriores. Puede distinguirse en la afirmación de que lo aprendido son conexiones E-E. Habla de "mapas cognositivos y de "expectativas gestalt-signo". \*(3)

Dentro de las varias teorías se encuentran factores de los que nos podemos valer cuando intentamos aprender algo y son: motivación, concentración, actitud, organización, comprensión y repetición. \*(4)

Todas estas teorías presuponen el mismo objetivo de enseñar de una u otra manera, pero logrando cubrir una necesidad. Las necesidades han sido estudiadas por muy diversos autores, ya Maslow mencionaba las principales necesidades humanas a partir de su pirámide:

PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW:



- (4) AUTOACTUALIZACION
- (3) NEC. DE AMOR-ESTIMA
- (2) NEC. DE SEGURIDAD
- (1) NEC. FISIOLÓGICAS

Las variedades de las necesidades parten de la naturaleza misma del ser humano y por lo mismo cada vez son incontables; los principales autores, como se muestra en el anexo # 1 nos presentan un cuadro de necesidades que nos impulsan o motivan dependiendo de las causas. La motivación para hacer una actividad o tomar la decisión de estudiar o de aprender algo sale de nuestros propios antecedentes vividos y es sólo una reacción producida por una acción impulsiva. Los estudios realizados para satisfacer una necesidad pero que no producen al mismo tiempo la automotivación de la persona que se está preparando, no tienen los mismos resultados y el aprendizaje se vuelve confuso al poco tiempo transcurrido. Un buen método de Capacitación debe tomar en cuenta las más posibles alternativas para lograr objetivo de un perfecto entrenamiento.

\*(3) "Psicología y Vida". Floyd L. Ruch."

\*(4) "Cómo estudiar". Thomas F. Staton. Ed. Trillas 1965.

## CLASIFICACIONES DE NECESIDADES Y DE MOTIVOS HUMANOS

Se han realizado numerosos intentos de clasificar las necesidades y los motivos humanos. Una clasificación descubrió tres categorías de necesidades (Prestrat, 1938).

Fisiológicas	Necesidades de condiciones y materiales esenciales, de un determinado ritmo de actividad y descanso, y de actividad sexual
Sociales	Necesidades de afecto, de "pertenecer" y de asemejarse a otros
Integradores del yo	Necesidades de contacto con la realidad, de armonía con la realidad, de simbolización progresiva, de creciente autodirección, de una buena proporción entre el éxito y el fracaso, y de autonomía del yo

Otra clasificación enumera quince "necesidades manifiestas" que, con fuerza variable, se pueden observar en todo el mundo (Edwards, 1959). \* Estos ítems se derivaron de una lista anterior formada por las respuestas al test de percepción temática que vimos en el capítulo 4:

Ejercicio o realización	Hacer las cosas lo mejor que se pueda, tener éxito, realizar tareas que requieran destreza y esfuerzo, ser una autoridad reconocida, realizar algo importante, desempeñar bien una tarea difícil
Deferencia	Recibir sugerencias de otros, saber lo que otros piensan, atender recomendaciones y hacer lo que se espera, elogiar a otros, aceptar la dirección de otros, plegarse a la costumbre
Orden	Conservar limpias y ordenadas las cosas, hacer planes de antemano, organizar los detalles de trabajo, ordenar las cosas de manera que las tareas se lleven a cabo sin contratiempo y sin cambios
Exhibición	Decir cosas agudas e ingeniosas, hacer que otros observen y comenten el aspecto de uno, decir cosas para ver el efecto que causan en otros, hablar de realizaciones personales
Autonomía	Ser capaz de hacer lo que se quiere, de decir lo que uno piensa, de ser independiente de otros al tomar decisiones, hacer cosas sin preocuparse por lo que otros puedan pensar
Afinidad	Ser leal con los amigos, participar en grupos de amigos, formar vínculos fuertes, compartir cosas con amigos, escribir cartas a amigos, hacerse del mayor número posible de amigos
Introspección	Analizar los propios motivos y sentimientos, comprender qué es lo que sienten otras personas, juzgar a las personas por los motivos que tengan para hacer lo que hacen, más que por lo que hacen, predecir la conducta de otros
Soceño	Hacer que otros proporcionen ayuda cuando se vea uno en apuros, buscar aliento de otros, hacer que otros se muestren amables y comprensivos, recibir mucho afecto de otros
Dominio	Discutir en defensa del propio punto de vista, ser dirigente en grupos a los que se pertenece, persuadir a otros e influir en ellos, vigilar y dirigir las acciones de otros
Rebajamiento	Sentirse culpable cuando se hace algo malo, aceptar las censuras cuando no salen bien las cosas, sentir que los sufrimientos personales hacen más bien que mal, sentirse apocada e inferior
Protección	Ayudar a amigos cuando se vean en apuros, tratar a otros con bondad y comprensión, perdonar a otros y hacerles favores, mostrar afecto y hacer que otros confíen en uno
Cambio	Hacer cosas nuevas y diferentes, viajar, conocer a personas distintas, introducir novedades y cambios en la rutina diaria, probar empleos nuevos y diferentes, participar en modas y gustos colectivos nuevos.
Perseverancia	Ejecutar una tarea hasta terminarla, trabajar esforzadamente en una tarea, dedicarse a un solo trabajo antes de emprender otros, persistir en la búsqueda de la solución de un problema aun cuando no se hagan progresos manifiestos
Heterosexualidad	Dedicarse a actividades sociales con personas del sexo opuesto, estar enamorado de alguien del sexo opuesto, ser considerado físicamente atractivo por los del sexo opuesto
Agresión	Atacar opiniones contrarias, decirles sus "claridades" a otros, vengarse de insultos, echar la culpa a otros cuando las cosas salen mal, criticar a otros públicamente, leer relatos de violencia

\* Tomado con permiso, Copyright 1954, © 1959, The Psychological Corporation, Nueva York, N. Y. Todos los derechos reservados

Cuando después de poner todos los esfuerzos que se tenían a la mano el entrenado no ha aprendido lo que se requería de él, lo más probable es que se haya pasado por alto alguno de los principios básicos del entrenamiento que nos menciona que parten de:

- .) motivación
- .) conocimiento de los resultados
- .) práctica
- .) distribución del aprendizaje
- .) aprendizaje total contra aprendizaje parcial
- .) diferencias individuales
- .) tipos de instructores en el entrenamiento.\* (5)

\* (5) "Administración de personal" de Chruden y Sherman  
CECSA- 1975-.

## LA FUNCION DE MERCADOTECNIA.

Hasta hace muy poco tiempo había empresas que aún consideraban un lujo ó gasto superfluo los Programas de Capacitación y mandaban a sus representantes de ventas a la calle casi inmediatamente después de ser admitidos en la empresa, llevando únicamente como herramientas algún instructivo, algunas muestras, listas de precios y todo su mejor ánimo. Afortunadamente, en la actualidad cada vez son más las empresas en las que el Rep. de Vtas. tiene que pasar hasta algunos meses "almacenando" toda clase de Técnicas, instrucciones, prácticas, etc. para terminar su Capacitación y su Entrenamiento.

Cuando los Directivos de ventas se percataron de que con un largo y reforzado período de entrenamiento se obtenían más valores que costos, comenzaron a modificar sus criterios respecto a los Programas de Capacitación, y así el Representante de ventas capacitado adecuadamente puede vender a compradores más concientes de los costos y de los valores. El período de Capacitación y Entrenamiento debería de planearse tomando en cuenta el costo marginal de un día, esto es, deberá ser alargado o acortado dicho curso hasta que no se exceda el valor marginal de un día con el aumento de un día más de entrenamiento. \*(6)

Cuanto más grande es una empresa, supuestamente más sofisticados serán los planes para Programas de Desarrollo en cuanto a Capacitación se refiere, por lo que el Departamento de Mercadotecnia tendrá que tomar en cuenta el costo de dicho Programa para sus pronósticos de niveles de ventas así como a lo que a productividad se refieren las nuevas técnicas de sus representantes en comparación con los resultados pasados.

Una empresa considera que una cantidad destinada para capacitación es una inversión a largo plazo y la puede amortizar en un tiempo bastante más corto de lo que los rendimientos de dicha inversión pueden dar sus frutos.

Pongamos el caso de una empresa que destina \$ 500,000.00 para Capacitación y Entrenamiento del Dpto. de ventas, se pretende que su costo se amortice en 12 meses, en libros contables aparecerá ésta cantidad así:

\* (6) "Dirección de Mercadotecnia" de Philip Kotler. Ed, Diana 2a, Ed, 1974.

## Activo Diferido

Gastos de Capacitación.....	\$ 500,000.00	
menos Amortización.....	<u>          -</u>	
NETO.....		\$ 500,000.00

Al finalizar el primer mes estará de este modo:

## Activo Diferido

Gastos de Capacitación .....	\$ 500,000.00	
menos Amortización .....	<u>50,000.00</u>	
NETO.....		450,000.00

Cuando termine el sexto mes, el resultado serfa:

## Activo Diferido

Gastos de Capacitación.....	\$ 500,000.00	
menos Amortización.....	<u>300,000.00</u>	
NETO ..._.....		\$ 200,000.00

Siguiendo de esta manera, al finalizar el año habrá absorbido el gasto y los resultados de la Capacitación apenas empiezan a dar los resultados esperados , mismos que irán creciendo.

**EL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION DE  
REPRESENTANTES DE VENTAS.**

**CAPACITAR:-** hacer a uno apto para algo

**ENTRENAR:-** prepararse adecuadamente para realizar un esfuerzo

Traslademos toda la información anterior a una empresa, la que fuera, y preguntémosnos, ¿Cómo puede mejorarse el desempeño del personal mediante la Capacitación?.

Hay gerentes o ejecutivos de ventas que creen que en determinadas actividades no es factible mejorar el desempeño y mecanizan al máximo sus operaciones; a pesar de ser una tendencia de poca visión, en México existe en abundancia- No obstante a pesar de ésto, creo que aunque algunos empleados pueden aprender su trabajo más rápidamente que otros, con una buena capacitación se puede mejorar en un alto porcentaje el desempeño de cualquier empleado independientemente del grado de habilidades naturales que tenga la persona que se entrenará.

Las necesidades de Capacitación varían según las circunstancias. Existen actualmente muchas Técnicas entre las que podríamos adecuar más de una a nuestra necesidad. Teniendo una buena planeación evitaremos tropiezos o errores y lograremos mayores beneficios con nuestro personal. Si se determina cuánta eficiencia podría obtenerse normalmente sin capacitación y cuanta más podría resultar con ella, se establecerían los lineamientos externos del campo de acción de un adecuado Programa de Capacitación.

PORQUE DEBE ENTRENARSE AL REPRESENTANTE  
VENDEDOR QUE INGRESA A LA EMPRESA.

Por lo general, la formación de los representantes de ventas en una empresa que se dedica al ramo de las ventas de una manera voluminosa, tiene que tener, inevitablemente, personal que canalice sus habilidades naturales y explote de una manera más productiva esas cualidades inhatas en sus ventas.

Siempre habrá alguno que sepa salir adelante sin necesidad de que se le desarrollen científicamente sus habilidades con herramientas de Técnicas de ventas, asimismo, la experiencia es un factor muy importante en el área de ventas, pero a su vez, lleva consigo el tiempo invertido, los errores de los que se aprende, pérdidas de oportunidades por falta de preparación en el momento en que se presentan éstas, dejando atrás muchos sinsabores.

Cuando se deja de ver la actividad de ventas como mero principiante y se enfoca de una manera seria y profesional, es cuando se debe de pensar en un entrenamiento que valore las posibilidades de cada participante y logre desarrollar cualidades, hábitos y estrategias. Por ende, todo representante de ventas requiere de una instrucción inicial formal y continua para vender todo tipo de productos, independientemente de la habilidad y experiencia con que cuente, pues además, sería como enseñarlo a encauzar su propia energía y sacarle el mayor provecho.

Pongamos el caso de un representante de ventas que es capaz, bueno para hablar, que comienza a desarrollarse en ese campo, no cuenta con una preparación suficiente y adecuada y, ¿Qué sucede?, que a los primeros tropiezos que se le presenten en este actual mundo competitivo de las ventas, se desanima y desmotiva, truncando poco a poquito su futuro como vendedor, por falta de fe y medios para poder explotar todo su potencial teniendo que renunciar sin haber alcanzado ninguna satisfacción; con esto, podemos darle a la Capacitación un punto de apoyo al agregarle que es factor importante en uno de los problemas internos de la empresa como es la rotación de personal.

Con lo anterior, vemos que evitar la constante rotación de personal trae consecuencias de reducción en los costos de Supervisión con el ingreso de nuevos elementos en ventas, asimismo, el tiempo dedicado a ellos es igual o mayor que cuando están mal capacitados y en costos horas-hombre, se filtra mucho más de lo que se supone en gastos.

Toda empresa debe de considerar estos puntos y realizar un estudio para crear métodos y programas de Capacitación y Desarrollo para conseguir rápidamente un nivel de eficiencia que sea satisfactorio para ambas partes (empresa y representantes de ventas), contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa y logrando que los representantes lleguen a utilizar todas sus habilidades y capacidades reales.

Cuando se logra establecer en bases reales un buen programa de Capacitación y Desarrollo, permite a los representantes de ventas lograr objetivos bilaterales, pues al mismo tiempo que siguen metas fijadas por la empresa, están logrando objetivos personales con lo que les permitirá estar satisfechos de su situación automotivándose, aportando por un lado, mayores entradas a la empresa, dando una imagen excelente de ésta que lo está respaldando y, por el otro lado, logra personalmente la oportunidad de tener ascensos, mayores ingresos, relaciones internas satisfactorias, etc.

La fuerza de ventas tendrá un mayor arraigo en su trabajo, motivando que la empresa crezca en número de representantes de ventas y mantenga en desarrollo gerencial a los representantes con mayor experiencia dentro de la misma, logrando con esto establecer mayores metas y fortalecer su fuerza de ventas.

## NECESIDAD LEGAL.

La implicación de todo derecho trae consigo la consecuencia de una obligación, por lo que es preciso mencionar que así como se legislan los derechos laborales, también se consideran las obligaciones laborales.

Como derechos laborales tenemos por ejemplo:

- recibir capacitación o adiestramiento
- formar parte a través de sus representantes, de la Comisión Mixta, a efecto de participar en la toma de decisiones acerca de planes y programas, formas de instrucción, expedición de constancias, etc.
- hacer constar en el contrato colectivo de trabajo "las disposiciones sobre la Capacitación o adiestramiento inicial que se deba de impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento. (Art. 391 Fracc. VIII)
- formar parte, a través de sus representantes, del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que les corresponde.

Como obligaciones laborales tenemos por ejemplo:

- asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y, demás actividades que forman parte del proceso de Capacitación o Entrenamiento.
- atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o entrenamiento y cumplir con los programas respectivos.
- presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos. (Art. 153-H)

Haciendo un poco de historia, la obligación de capacitación y entrenamiento estuvo como Ley de letra muerta durante 8 años, aunque las Reformas que incorporan los cursos de Capacitación como una obligación de las empresas entraron en vigor el 1° de mayo de 1970.

El elevamiento de la Capacitación a la categoría Constitucional revela el interés del Gobierno en este aspecto de la relación laboral, al mismo tiempo que denota que la Constitución y sus Leyes Reglamentarias -la Ley Federal de trabajo en este caso -, les otorgan plenos derechos a las autoridades laborales para que ejerzan el control y la vigilancia sin las cuales toda Ley es susceptible de ser ignorada.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 523 explica:

"La aplicación de las normas de Trabajo compete en sus respectivas Jurisdicciones:

- )- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- )- Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Siendo necesario que se establezca una entidad que realice las actividades de vigilancia y desarrollo de éstos derechos y obligaciones, el Art. 538 menciona que el Servicio Nacional de Empleo y Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (UCECA) Siendo un organismo descentralizado, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La sanción por incumplimiento de la obligación de presentar ante la Sría. del Trabajo y Previsión S. los Planes y Programas de Capacitación y Entrenamiento dentro del plazo que corresponde, viene reflejada en la fracción IV del Art. 878 y consiste desde el pago de una multa del monto de 15 veces el salario mínimo general vigente en la zona, hasta el monto de 315 veces el salario mínimo vigente en la zona, y es la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), la encargada de dictaminar sobre las sanciones que deben de imponerse.

## TIPO DE ENTRENAMIENTO

En la actualidad, con el desarrollo de tantas ciencias y el nacimiento de otras tantas cada vez se crean más alternativas para determinar el tipo de entrenamiento que se requiere en cada actividad. Los estudiantes, pasan por la encrucijada cada vez más grande de decidir qué estudiar; se crean Institutos de orientación vocacional, se les dan temas relacionados a los posibles estudios a escoger, etc. Las empresas cuentan con una diversificación y especialización cada vez más grande de sus operaciones internas por la que tienen que definir perfectamente el objetivo o tipo de entrenamiento que realmente le va a redituar beneficios.

La pregunta sería ¿Qué tipo de entrenamiento o de capacitación? En el estudiante se propondría: una escuela ¿Técnica?, seré Ing. mecánico; una escuela de educación física? seré maestro de cultura física; una ¿escuela profesional universitaria? seré Licenciado y la pregunta se vuelve eterna búsqueda y eterno encuentro de cada vez más posibilidades.

El tipo de entrenamiento va relacionado con el programa o método de capacitación en que, si bien el método son los pasos a seguir para lograr una capacitación específica, el tipo de entrenamiento es el objetivo que perseguimos con el método o sea la capacitación específica.

Cuando un empleado es aceptado en una empresa, lo que se debe de seguir es una serie de orientaciones acerca de sus primeros días y posteriormente una reorientación de acuerdo a cada posición y/o lugar que ocupe.

Hay que hacer notar que al principio, un empleado no va a asimilar todo el programa de orientación inicial tal como detalles de la Cía., reglas o normas de seguridad, datos de ubicación exacta de las oficinas internas, trámites, etc. por lo que es recomendable, que en un tiempo razonable, (digamos los primeros 10 o 15 días se realicen junto con el empleado juntos en los que se verán reforzados los datos ya dados, se resolverán preguntas, se analizará capacidad de adaptación, etc. Hay empresas que cuentan con listados o programas de orientación para el nuevo empleado y que le sirven mucho de ayuda para que él mismo vaya viendo su integración paso a paso, logrando que a su vez se vaya programando con el siguiente paso a cubrir. Sin embargo, existe una tendencia que puede llegar a afectar el estado anímico del nuevo empleado y es que en los primeros días, se hace mucho hincapié en lo que el empleado no sabe hacer; esto se debe de tomar en cuenta para que no pueda influir negativamente.

Una vez que se lleva a cabo la etapa de orientación inicial, en lo que se denomina adaptación, se debe de encaminar al empleado a otro tipo de orientación o entrenamiento ya de

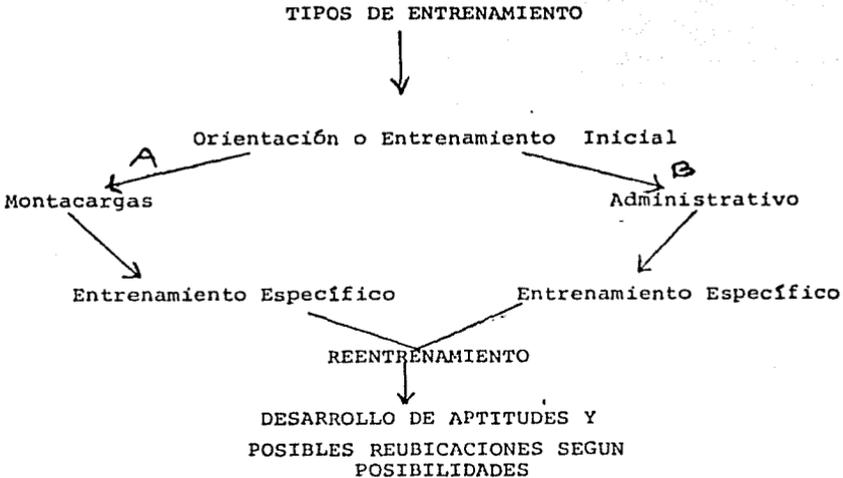
manera más específica. Aquí se analizarán los requerimientos del puesto y se le irá dando material de entrenamiento de acuerdo al puesto y según el programa de capacitación y entrenamiento de la empresa.

Los diferentes tipos de entrenamiento se dan en función del giro de la empresa y/o de las diferencias de empleados. Así podemos programar para un montacargas, como tipo de entrenamiento inicial, el hecho de que físicamente debería de aprender a maniobrar un determinado modelo de montacargas, representando en éste tipo de entrenamiento el desarrollo de habilidades notorias del individuo; en cambio si el empleado en cambio fué contratado para hacer los cálculos mensuales en el Dpto. de Planeación, el entrenamiento requiere que se ejercite su agilidad mental y su capacidad de análisis al enfrentarse con elementos continuamente en situación cambiante para poder lograr una planeación lo más realista posible.

Si un empleado cuenta con el adecuado entrenamiento, va a producir lo que se espera de él en un lapso de tiempo razonable y dentro de lo planeado por la empresa, con lo que a su vez, la empresa debe de ajustarse a las próximas necesidades del empleado.

Algunas empresas en la actualidad, (IBM de México, S.A., Procter & Gamble entre otras) le facilitan al empleado otro tipo de entrenamiento posterior al de su entrenamiento otorgándole más información para que realice más y mejor su trabajo, desarrollando aptitudes nuevas o reforzando cargas existentes.

Haciendo un esquema de esto, tenemos:



\* (1) "Entrenando en casa" condensando de "Training in Business & Industry" 1976.

**VENTAJAS DEL ENTRENAMIENTO DE VENTAS.**

## VENTAJAS DEL ENTRENAMIENTO EN VENTAS.

### VENTAJAS PARA LA EMPRESA.

#### A) AUMENTO EN EL VOLUMEN Y CALIDAD DE LAS VENTAS REALIZADAS.

Resulta lógico que el entrenamiento nos dé dividendos en la forma que más interesa a la empresa y, en particular al Dpto. de Vtas., ya que en ésta forma cumple con su cometido específico, que es lograr el aumento en la productividad de los Rep. de vtas., que se verá reflejada en el incremento de las ventas en volúmen notorio, tanto físicamente como representado en valor monetario o real, trayendo consigo las utilidades esperadas para la empresa.

#### B) MENOR ROTACION DEL PERSONAL DE VENTAS.

Existe una estrecha relación del personal de Vtas. y la capacitación o instrucción que se les brinde; desde luego que esto sólo resulta cierto y efectivo cuando el entrenamiento proporcionado es, como ya se explica, planeado y elaborado específicamente para las necesidades de cada empresa, dependiendo el servicio ó el producto que desee vender.

Las empresas que cuentan con un programa de entrenamiento y capacitación, bien planeado y estructurado, cuentan con que la rotación de personal sobre todo en el Dpto. de Vtas. tiende a irse reduciendo notablemente.

El evitar o reducir la rotación de personal dentro de nuestra fuerza de Vtas. es relevante, ya que la inversión que representa en tiempo y dinero por parte de la Cía. en el reclutamiento y selección de personal es muy elevado. A este costo se le aumenta el monto del entrenamiento se verá como perdido pues no se recupera al no obtener la productividad esperada por la salida de la Fza. de Vtas.

#### C) REDUCCION DEL NUMERO DE REP. DE VTAS./MAYOR PRODUCTIVIDAD.

El iminando a los inadaptados, a los que no reúnan los requisitos o simplemente no sean satisfactorios sus logros, tendremos dentro de nuestra Fza. de Vtas. menor número de Rep. pero todos los que se queden tengan mas posibilidades y por ende mayor productividad. Los Rep. que habiendo sido seleccionados y en el entrenamiento se

se vea que no son adaptables a la empresa, pueden y deben de ser eliminados para ahorro de un entrenamiento que resulte ineficaz y sea un desperdicio de tiempo y dinero , tanto para el prospecto en particular como para la empresa.

D) MAYOR ESPIRITU DE COOPERACION HACIA LA EMPRESA.

Esto lo podemos lograr con una adecuada motivación, tanto al seleccionar a los candidatos para integrar nuestra fuerza de Vtas., como con las personas que ya han sido seleccionadas y van a ser entrenadas para ser Rep. de Vtas. eficientes para sí mismos y la empresa; cuando un Rep. de Vtas. siente que la empresa para la cual va a trabajar piensa en su constante desarrollo y tiene planes a un futuro próximo para él y toda la fuerza de Vtas. no le queda otra salida que la de cooperar y lo hace con la mayor disponibilidad y gusto de hacer crecer cada vez a "su" Cía. sin ver que se siente orgulloso de trabajar para esa empresa en lugar de a otra.

E) REDUCCION DE COSTOS.

Un Rep. debidamente preparado representará para la empresa menos gastos que una persona que no ha sido entrenada. Ya que carecerá de la preparación necesaria, cometiendo errores que pudieron haberse evitado o al menos previsto, perdiendo negocios, imagen externa, etc. Además, un Rep. que ha sido suficientemente capacitado, va a realizar ventas más sólidas con lo que se ahorran gastos de cancelaciones, rechazos, devoluciones, papeleo que involucra gastos de papelería, gastos de personal administrativo encargado de tramitar órdenes de compra que nunca salieron, gastos de almacén, transporte, horas-hombre de supervisión constante, etc.

F) RELACIONES MAS AMPLIAS Y SATISFACTORIAS CON LOS CLIENTES.

Cuando un cliente en potencia quiere saber de las cualidades del producto por el cual se interesa y quiere investigar con el Rep. de Vtas. de esto y de todas las cualidades incluso que pueden competir con los de la competencia, un Rep. bien entrenado deja al cliente satisfecho y con la convicción de que el producto mostrado es el que va a llenar todas sus necesidades. La impresión de la empresa representada por un vendedor de éste tipo, es todo lo buena deseable.

Cuando un cliente queda satisfecho con un producto y/o servicio, es lo mismo que si quedara contento con la empresa que lo ofrece, por lo que viene a representar hasta una ayuda para la empresa en forma de "publicidad", pues en cuanto tiene oportunidad de hablar de su experiencia de compra, sÍo va a tener palabras de elogio para la formación profesional del Rep. de Vtas. El serÁ el mejor salvoconducto contra la desbocada carrera en el mercado actual de las ventas.

G) QUE EL REP. SE SIENTA PARTE DE LA EMPRESA.

Al sentirse útil y productivo, el Rep. de Vtas. logrará sentir cada venta no tanto como una comisión mas, sino como un logro a nivel personal haciendo que se sienta como un ejecutivo integral de la empresa.

Conociendo los credos y políticas de la empresa, el Rep. se sentirá parte de ella uniendo sus objetivos personales a los trazados por la empresa, sintiendo que así le agradece y contribuye al desarrollo de ambos (empresa y Rep. de Vtas.).

La empresa logra además que el Rep. se sienta una célula viva que va a tener la capacidad de detectar fallas en el mismo entrenamiento, en fases de entrenamientos posteriores, facilitando la planeación del Programa de Capacitación y Entrenamiento.

## VENTAJAS PARA EL REPRESENTANTE DE VENTAS.

### A) CUMPLIR EFICAZMENTE LOS OBJETIVOS.

Al cumplir los objetivos que le han sido asignados, las cuotas de ventas que le correspondan, será en ése momento el vendedor que la empresa necesita y el Rep. logrará lo que desea ser. Además, los ingresos que necesita, sobre todo si sus ingresos son a base de comisión. También le aydará a ganar concursos de propios de sus ventas, premios específicos, bonos especiales, etc.

### B) HACERSE MAS PROFESIONAL.

El entrenamiento le proporciona al vendedor la preparación a través del entrenamiento de ventas para hacerse más profesional en su trabajo, ya que le da conciencia de su valer como vendedor y de la importancia que su trabajo tiene para la empresa.

El entrenamiento le proporciona la sensación de seguridad en su trabajo; sin embargo, hay que hacerles notar que no se es un profesionista de la venta por el simple hecho de recibir la teoría de un esmerado entrenamiento, por más completo y perfectamente estructurado que éste sea, la educación sobre ventas y el logro de llegar a ser un verdadero vendedor estrella consiste en saber aplicar esa teoría en la práctica y con ésta, agrandar más aún los conocimientos obtenidos día con día, logrando un desarrollo en estado dinámico y continuo.

### C) MAYOR OPORTUNIDAD DE PROGRESO.

Quando se recibe un entrenamiento inicial, el "prospecto" de Rep. de Vtas. se empieza a dar cuenta de cuál es su situación real dentro de la empresa y cuáles son las verdaderas oportunidades que tiene de progresar, de ascensos, de hacer carrera dentro de una empresa que se está tomando la molestia de invertir en su entrenamiento, para lograr ofrecerle al Rep. de Vtas. un desarrollo a niveles gerenciales.

#### D) MAYOR SEGURIDAD.

La capacitación y el entrenamiento, al darle mayor número de recursos para realizar sus objetivos, le está aflorando sus habilidades para la venta, su técnica de persuasión; está logrando darle al Rep. desarrollo de lapropia personalidad que trae consigo la madurez del carácter, reflejando mayor seguridad en todas las actividades de sus relaciones con el mercado, .e internamente. Esto es muy importante para el Rep. de Vtas. pues una de las cosas que más busca es la estabilidad y seguridad que puede ir teniendo en cuanto a su trabajo.

#### E) INVOLUCRACIÓN CON EL NEGOCIO.

Cuando el Rep. de Vtas. se ve en la situación de un empleado a desarrollo, se va incorporando a la empresa de una manera muy sutil pero en forma por demás firme, analizando el mercado desde puntos de vista más profundos y tratando de crear expectativas de cambio a corto y largo plazo para aportar nuevas alternativas de acción. Compara, analiza, estudia, prepara, determina, rebate y objeta nuevas maneras de realizar las estrategias de ventas, logrando la integración emocional del Representante de Vtas. con su empresa.

#### F) MOTIVACION

Según un viejo proverbio chino; "motívate a ser un arbusto y llegarás a ser un roble"; esto lo podemos resumir en, que si una persona piensa que puede hacer determinada actividad, sólo tiene que motivar a su voluntad, para que su mente produzca las situaciones que le convengan para la realización de sus propósitos. La motivación pues, es el dínamo que hace rugir todo el engranaje de nuestras actividades diarias, ya sea ésta, de forma intencionada o en forma inconiente; cuando la empresa se dedica a atender las necesidades de sus Rep. y a darles el apoyo para su desarrollo, crea en ellos de manera conciente la motivación de superación constante al plantearles nuevos retos cada día y las ayudas que requieran para salir adelante en cuanto surjan algunos imprevistos.

**PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.**

OBJETIVOS

Cuando se trata de lograr llegar a un objetivo, el que sea, la acción a tomar es determinar el objetivo.

Ya habíamos mencionado antes que para planear un Programa de Entrenamiento, tenemos que considerar qué tipo de entrenamiento requerimos para investigar sobre lo que existe acerca de la materia. Cuando logremos obtener una visión clara de nuestro objetivo, podremos hechar a andar creando según nuestras necesidades y capacidades, un método adecuado a nuestros requerimientos.

Pongámonos en el caso que el método a desarrollar en éste caso tiene por objeto el Entrenamiento y Capacitación de la fuerza de ventas de una empresa productora de bienes de consumo.

Entrenamiento  
Preparación  
para una tarea

Adiestramiento  
Habilidad para  
Tareas Motoras

EDUCACION  
Adquisición intelectual  
de Bienes Culturales

Desarrollo  
Formación de la  
Personalidad

Capacitación  
Conocimientos

(\*)

\* "Administración de Recursos Humanos" Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas 1976.

Proyectando la suposición anterior en el esquema, encontramos que el Programa que debemos desarrollar, debe de cubrir necesidades de entrenamiento y capacitación excluyendo el Adiestramiento, pues todo el trabajo requerido es intelectual.

Algunas veces, el objetivo de crear un programa de entrenamiento no es para desarrollo de habilidades intelectuales o de Capacitación sino que algunas empresas cuando pasan por una situación difícil, que sus ventas andan un tanto bajas, que el personal se siente desmoralizado, que hubo cambios considerables dentro de los niveles gerenciales moviendo a la gente de lugar; los considerados para la definición del objetivo deseado con un entrenamiento varían mucho, ya que las necesidades prioritarias de el caso sufrieron un cambio.

Siempre que haya que revisar el objetivo de un programa de entrenamiento tenderán de analizarse de nueva cuenta las clases de necesidades vigentes.

Asimismo, las necesidades pueden clasificarse y/o estudiarse para su satisfacción, de acuerdo a la planeación de la empresa en cuanto a su desarrollo interno se refiere, en cuanto a imagen, pueden ser necesidades de aumento de producción, incrementos de ventas, apoyo motivacional, necesidades de inversión en bienes raíces, de capitalización, etc.

### INVESTIGACION

Toda organización es diferente de las demás por lo, que si un método de Entrenamiento y Capacitación es bueno para algunos, no necesariamente va a obtener resultados satisfactorios completos para otra empresa. Cada empresa debe de considerar cuáles son sus necesidades, cuáles son sus características ¿Qué es lo que se desea? en una palabra.

Para llevar a cabo la planeación de un programa de entrenamiento que satisfaga las necesidades de la empresa a corto, mediano y largo plazo, en primer término se deberán determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento.

Existen métodos para determinar necesidades y se averiguan comparando, lo que sucede, con lo que debería suceder ahora o en el futuro; la diferencia nos da la pauta para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

Para detectar las desviaciones o necesidades de Capacitación de una empresa, McGehee y Thayer nos mencionan el enfoque triple de:

- 1.- Análisis Organizacional determinar en que puntos debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento en la empresa.

- 2.- Análisis de Operaciones - determinar cuál debería ser el contenido del Entrenamiento en término de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación en una forma efectiva.
  
- 3.- Análisis del Hombre - determinar que habilidades, conocimientos o actitudes debería desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituyan su trabajo en la organización.\*(1)

\* (1) Administración de Personal de Chruden y Sherman. Editorial Continental, S.A. 1975.

Se recomienda hacer un análisis organizacional en el que se podrían ver, las diferentes áreas de la empresa, localizando la que más urgencia tenga de ayuda o la que requiera de mayor necesidad de entrenamiento y capacitación.

Para lograr un análisis adecuado de la organización, se tomará, en cuenta las variables que afectan estas necesidades o las posibles inquietudes de los empleados.

Aquí intervienen los principales tipos de necesidades, que pueden ser humanas, de productividad, necesidades gubernamentales, etc. Después de revisar los aspectos anteriores, podríamos, por ejemplo, definir que el área de mayor necesidad para capacitación es el área de ventas, el paso siguiente sería:

Realizar el análisis de operaciones.- esto en lo que representa al contenido o materias a programar para que sean vistas en la formación del Programa de Capacitación y Entrenamiento. Esto abarca el Análisis del puesto, a desempeñar por empleado para adiestrarlo a que cumpla con los requerimientos de desempeño correctamente.

El tercer punto del análisis general sería:

El factor humano en sí mismo; buscaremos aquí, cuáles son sus aptitudes, qué características concuerdan con lo requerido del puesto, sus tendencias y el tipo de inquietudes personales del empleado.

CONTENIDO

Una vez que se han definido las necesidades a satisfacer se puede enfocar el Programa de Capacitación y Entrenamiento de una manera adecuada.

Logramos un Programa más completo si tomamos en consideración que existen principios de aprendizaje y tomamos en cuenta:

- a) diferencias individuales
- b) motivación
- c) estándares
- d) las recompensas
- e) el esfuerzo
- f) antecedentes del individuo

Estos ya fueron nombrados, y pasamos a sugerir que existen técnicas de Entrenamiento que se van a adoptar a nuestra situación.

Técnicas de Entrenamiento:

- Rotación de personal entre diversos puestos
- Lecturas dirigidas
- Redacción de artículos
- Análisis de casos
- Disersiones Dirigidas
- Seminarios
- Mesas Redondas
- Viajes de estudio
- Conferencias
- Retiros

- Dramatizaciones
- Demostraciones
- Cursos Internos y/o Externos
- Juegos de Gerencias
- Instrucción Programada

Si bien cuando determinamos la manera de aplicar una técnica para llevar a cabo nuestro Entrenamiento, contamos con ayudas didácticas que son auxiliares importantes en una comunicación, cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tener en cuenta factores como nivel de conocimientos, antecedentes socio-culturales, actitud hacia el tema y tipo de actividades del receptor, por éso, las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que utilizando el impulso provocado de los sentidos, ayudan a crear un medio ambiente propio para la mejor comprensión de las ideas, y la captación de lo que se desea comunicar.

Las ayudas visuales mas conocidas son:

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| -Proyectos de cuerpos opacos |                         |
| -Portafolio                  | -Diagramas              |
| -Pizarrón                    | -Grabaciones            |
| -Franelógrafo                | -Películas              |
| -Transparencias              | -Proyección de Acetatos |
| -Audiovisuales               | -Carteles de Exposición |
|                              | etc.*                   |

\* Manual de capacitación de Expositores. M.Calleros.-1982.

**INVESTIGACION DE CAMPO.**

## CASO REAL EN LA EMPRESA.

La investigación que se llevó a cabo sobre el tema fué en una empresa Transnacional de productos de consumo masivo, en donde se considera que el entrenamiento es de vital importancia tanto al inicio de un nuevo Rep. de Vtas., como durante toda su carrera en la empresa.

Esta empresa, en base a sus propias experiencias, ha desarrollado su propia tecnología y ha creado sus planes de entrenamiento adecuado a sus necesidades. Nunca ha recurrido a fuentes externas para que sus empleados tomen cursos en cualquiera de sus áreas; lo cual, al decir de las personas entrevistadas ha sido motivo de excelentes resultados, pues es considerada como la empresa mejor organizada y administrada a nivel mundial, siendo sus representantes de ventas de los mejores entrenados y capacitados del mercado.

El entrenamiento de un nuevo representante de ventas es impartido por su futuro gerente, el mismo que ya ha aprendido a su vez, el tipo de entrenamiento que debe de impartir, él ya pasó con éxito la etapa por donde el representante de ventas va a empezar. La política de esta empresa es de no contratar personas para puestos claves o de gerencia, pues ella misma se encarga de entrenar a sus dirigentes desde un nivel inicial bajo y los comienza a desarrollar conforme a las habilidades de cada empleado hasta formarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El programa de entrenamiento se inicia con la contratación del nuevo candidato contando con seis etapas.

La primer etapa se conoce como de "Orientación" y consiste en dar al nuevo representante de ventas un conocimiento básico de:

- a) La empresa, beneficios y políticas
- b) Su trabajo, responsabilidades y objetivos
- c) El mercado
- d) Procedimientos que usará
- e) Conocimiento de los productos que venderá
- f) Familiarización con el material administrativo (registros de clientes, pedidos, facturas, reportes de trabajo, etc.)

-) Esta parte del entrenamiento es manejada a través de pláticas y prácticas que le permitan al nuevo representante familiarizarse con el manejo de algunos elementos rutinarios en su futuro trabajo. Esta etapa es de dos días de sesiones.

-) La segunda etapa es llamada "Entrenamiento Inicial" y tiene por objetivo el desarrollar breves hábitos de trabajo y un procedimiento mecánico con el trato a sus clientes. Esta etapa marca el inicio práctico del entrenamiento, y es llevado a cabo en el campo, para que el representante se vaya adaptando a lo que serán sus actividades de rutina.

El gerente, durante esta etapa tomará todas las visitas a los clientes, llevando a cabo un procedimiento mecánico que a su vez va siendo observado y asimilado por el Rep., el cual, una vez que se siente ya con confianza, hará una o dos visitas dirigidas totalmente por él, pero bajo la supervisión de su gerente. Esta etapa tiene una duración de 5 días regularmente.

-) La tercera etapa se llama de "verificación y Corrección". La función en esta etapa consiste precisamente en que el representante de ventas demuestre que ha quedado empapado de los nuevos conocimientos y que maneja las herramientas dadas de acuerdo a lo esperado, tanto en el campo directamente con los clientes como en su organización con los papeleos administrativos, esto se evalúa y va llevando un récord de sus logros corrigiéndose en esta etapa cualquier desviación que se presentara para poder proseguir con el entrenamiento.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La duración de la tercera etapa es aproximadamente de 3 a 5 días según la captación y como se desenvuelva el representante de ventas.

La cuarta etapa se llama de "Flexibilidad y Tacto,- Manejo de Clientes Importantes".

En ésta etapa el representante debe de manejar, ya en forma natural, su actividad, adoptando una postura flexible hacia los clientes, dejando presente su profesionalismo y confianza, sobre todo con los clientes más importantes, ya que estos requieren un cuidado especial.

El objetivo principal en esta etapa es fijar en la mente del representante de ventas que cada visita la vea como un programa especial de venta que requiere solución. Para ésto, debe de aplicar su inteligencia y sus habilidades personales en la solución de los mismos, ayudándose con las técnicas y disciplinas ya aprendidas, logrando en cada visita, mejores resultados cada vez.

La flexibilidad les permite adaptarse a las diferentes situaciones con cada cliente sin perder de vista su objetivo.

El tacto, les permite tener una firmeza de carácter que deben de saber exponer con la mayor de las sutilezas, ya que están concientes que ellos representan a una gran compañía y en sus acciones reflejan la imagen de la empresa, conservando así sus relaciones comerciales en perfecta armonía.

Durante la semana que dura esta etapa, los representantes de ventas demuestran su capacidad para seguir adelante.

Quinta etapa es la llamada "Reventa".

La actividad a desarrollar en esta etapa está enfocada a promover cada producto dentro de los locales de cada cliente, tener dentro de cada cliente el manejo de precios, colocación de los productos, espacios, crear junto con el cliente las exhibiciones necesarias, anuncios en prensa, crear volantes destinados al consumidor final, etc.

El tiempo considerado para ver resultados es esta etapa es de cuatro ó cinco días.

La etapa sexta se considera de "Administración". Los objetivos básicos de ésta son:

- a) manejo del negocio en forma organizada
- b) obtener mejores resultados con menor esfuerzo incrementando su productividad
- c) analizar resultados propios para establecer planes y objetivos a lograr.

Cuando se ha pasado por estas etapas -6-, se ha terminado el entrenamiento Inicial dejando la puesta abierta para continuar con el entrenamiento Continuo, donde el representante recibirá técnicas más sofisticadas y avanzadas ( comunicaciones, venta persuasiva, etc. ), para hacer de su desarrollo algo más profesional frente a sus clientes y representando más solidamente a su empresa.

Como se puede observar, el entrenamiento impartido por esta empresa a sus representantes se muestra planeado de una manera muy completa cubriendo todos los objetivos requeridos.

En el siguiente cuadro se resumen la etapas de Entrenamiento:

I ETAPA

"ORIENTACION" [ Generalidades de la empresa]

II ETAPA

"ENTRENAMIENTO INICIAL" [ Desarrollo de rutinas de trabajo]

III ETAPA

"VERIFICACION Y CORRECCION" [ Comprobación de lo aprendido hasta aquí]

IV ETAPA

"FLEXIBILIDAD Y TACTO" [ Aplicación de habilidades especiales propias]

V ETAPA

"REVENTA" [ Manejo de cualidades específicas de c/producto]

VI ETAPA

"ADMINISTRATIVA" [ Obtener  
[ Manejar los objetivos propios y de  
[ Analizar la empresa ]

Para reafirmar lo anterior, se realizaron algunas entrevistas por medio del cuestionario que se anexa a continuación, hecho a base de diez preguntas cerradas a veinte Representantes de Ventas, de un universo de cuarenta en la localidad donde se realizó el estudio, arrojando un resultado como sigue:

Pregunta # 1	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 2	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 3	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 4	SI <u>16</u>	NO <u>4</u>
Pregunta # 5	SI <u>18</u>	NO <u>2</u>
Pregunta # 6	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 7	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 8	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 9	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>
Pregunta # 10	"Los dos" <u>17</u>	
	"La Cía:" <u>2</u>	
	"Rep. Vtas." <u>1</u>	
Pregunta # 11	SI <u>20</u>	NO <u>-</u>

De las respuestas dadas, determinaremos claramente que una empresa que proporciona entrenamiento planeado desde el inicio hasta crear un desarrollo profesional en cada Representante de Ventas, logra un ambiente de confianza y entrega de sus empleados, de representantes satisfechos en su trabajo y motivados en su continuo desarrollo trayendo muchas ventajas; vemos la rotación de personal y gente empleada que queda frustrada por su falta de Capacitación, con un plan de entrenamiento en cambio, la rotación de personal baja considerablemente por no decir que casi desaparece y, la gente empleada se siente en un ambiente seguro y estable.

**CONCLUSION.**

CONCLUSION.

Cuando una persona está conciente de su valer, su autoestima, su posición en un lugar de la sociedad, es una persona que tiene, con más facilidad sus metas bien definidas porque está viviendo en el presente la ganancia de sentirse necesario e importante; se siente asegurado por su propio desarrollo intelectual, en ése momento, se ha creado a una persona capaz de vivir sin la aprensión de la eterna interrogante del mañana, ¿ Qué irá a ser de mí?.

El estudio mostrado nos viene a presentar que un empleado, independientemente que sea un Representante de Vtas., se siente satisfecho con su trabajo cuando se le reconoce y se le motiva, cuando se le demuestra que es necesario y se le acepta su valer. Cuando se crea un Programa de Capacitación y Entrenamiento y se involucra a un empleado explicándole que implica su desarrollo, haciéndole ver lo que la empresa espera de él de una manera a priori y/o a posteriori, se logran ganancias de mayor fuerza que si no se hiciese de ese modo, pues el empleado mostrará una mayor aceptación y ganas de aportar sus esfuerzos sintiendo a la compañía como parte suya.

Cada persona es diferente y como tal, deben de ser los Programas de entrenamiento, con duración necesaria para alcanzar el objetivo deseado para beneficio del empleado y de la empresa unificando intereses de superación.

Desde que el estudiante se pone a hacer las investigaciones sobre el tema, sobresale la información de Programas de Capacitación y Desarrollo que han sido ejecutados en compañías extranjeras; desgraciadamente aquí en México aún no tenemos la audacia de cambiar lo viejos patrones de conducta con respecto al entrenamiento.

Aún vemos un grandísimo número de empresas en las que sus trabajadores van entrenándose "con la práctica", después de haberles dado un manual sin ninguna explicación, y, caso por el estilo.

Organismos creados por el Gobierno tratan de presentar gufas que en el mejor de los casos sirven de relleno a viejos libros de oficinas sin que se lleven a cabo en lo más mínimo. Desde que por Decreto Presidencial, la educación y la capacitación se hicieron obligatorias, los Programas de Capacitación y Entrenamiento han tenido un ligero movimiento de arranque, cosa que espero, se acelere hasta de verdad lograr una marcha continua que por obligación o no, se sigan realizando y actualizando trayendo como consecuencia lógica todos los beneficios para el empleado y la empresa, así como para México mismo.

Como estudiante de una de las carreras de mayor involucración con ventas, observo que se debe de adoptar la idea de que cuando nos veamos en una empresa trabajando en cualquiera de las diferentes áreas de ésta, tenemos que influir para la adecuación de Programas de Capacitación y Entrenamiento y la ejercitación de ellos para lograr uno de los mayores crecimientos tangibles en los empleados: la mentalización de un respaldo de Entrenamiento como parte de una de las necesidades primarias.

## CUESTIONARIO

(20 Pantes.)

- 1.- ¿Le gusta a Ud. ser representante de ventas en esta empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 2.- ¿Se siente motivado con el tipo de entrenamiento que su empresa le brinda?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 3.- Cree que la empresa cuenta con un buen programa de Entrenamiento?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 4.- ¿Considera que su desarrollo personal ha sido tomado en cuenta por la empresa dentro de su programa de entrenamiento?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 5.- ¿Cree Ud. que se ha desarrollado dentro de la empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 6.- ¿Cree Ud. que la imagen de la Cía.va de acuerdo con la imagen del representante de ventas?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 7.- ¿Está de acuerdo con que cuente su empresa con un programa de entrenamiento continuo?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 8.- ¿Cree que un Rep. de Vtas. puede ocupar puestos ejecutivos en esta empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 9.- ¿Cree que la Cía. proteje a sus R.V. cuando les brinda la oportunidad de un desarrollo profesional?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 10.-¿Quién cree Ud. que salga ganando con un buen programa de entrenamiento, el representante o la empresa?  
\_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 11.-¿Le gusta esta Cía. para desarrollarse en Vtas.?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Por qué? -----

## BIBLIOGRAFIA.

B I B L I O G R A F I A .

- "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"  
Fernando Arias G. Editorial Trillas-1974.
- "PSICOLOGIA Y VIDA"  
Floyd L. Ruch. Editorial Trillas-1974.
- "INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA SOCIAL"  
Henry Clay L. Editorial Trillas-1976.
- "ADMINISTRACION DE PERSONAL"  
Chruden Y Sherman. C.E.C.S.A. Editorial Trillas-1976.
- "HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL"  
Sergio Flores de G.-Emiliano Orozco G. Editorial Trillas-1973.
- "LECTURAS PARA EL CURSO DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION"  
Compilador Fernando Arias G. Editorial Trillas-1976.
- "DIRECCION DE MERCADOTECNIA"  
Philip Kotler. Editorial Diana-1974.
- TESIS: "ADIASTRAMIENTO DE VENDEDORES" Luis Castillo C. ITAM 1972  
"ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DE VENDEDORES" Guillermo Rojas E. ITAM. 1972.
- SEMINARIOS: MANUAL DE CAPACITACION DE EXPOSITORES"  
DESPACHO M. Calleros. México D.F.-1982.
- "REDACCION DE TESIS Y TRABAJOS ESCOLARES"  
Jonathan Anderson, Berry H. D., Millicent Poole-1978.