

184
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE VENTAS
COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD EN UNA
EMPRESA QUIMICA"

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

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

SARA MARIA PEREYRA LOPEZ

ASESOR: LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOVIEMBRE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN..... 1

JUSTIFICACIÓN..... 4

ANTECEDENTES

CAPÍTULO I

Marco Conceptual del problema 9

Descripción del problema 21

CAPÍTULO II

Fundamentación teórica de la estrategia..... 29

PROCEDIMIENTO

Etapa I. Sistema de aprendizaje..... 49

Etapa II. Programa de Capacitación 67

EVALUACIÓN 83

ANÁLISIS..... 88

CONTRIBUCIÓN 92

REFERENCIAS 94

ANEXOS

- I. Guía de Instrucción para el curso de Línea Doméstica.
- II. Formato de cuestionario técnico de conocimientos.
- III. Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación en sucursales metropolitanas.
- IV. Reporte de hechos observados en sucursales.

ÍNDICE

- V. Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación en sucursales foráneas.
- VI. Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación en vendedores de campo.
- VII. Formato de guía de trabajo en campo con representantes de ventas.
- VIII. Programa de capacitación para sucursales metropolitanas 1995.
- IX. Programa de capacitación para vendedores de campo 1995.
- X. Formato de evaluación de curso.
- XI. Avances del programa de capacitación para sucursales metropolitanas 1995.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Compañía Sherwin Williams S.A. de C.V. por haberme permitido narrar el trabajo que he realizado como miembro de su organización y por todos los apoyos para cerrar este ciclo en mi vida profesional.

Quiero dar las gracias a la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., por promover alternativas que faciliten la obtención del título profesional y en especial a la Lic. Remedios Casas porque su labor de acompañamiento me permitió encontrar el rumbo durante el desarrollo de este trabajo, sin su valiosa ayuda y orientaciones habría sido mucho más difícil. También agradezco a la Lic. Hilda Paredes por su constante disposición y por su profesionalismo permanente que me hizo vislumbrar como posible este proyecto. A la Lic. Margarita Olvera que dio la forma inicial a este trabajo con su amplia experiencia y su constante aliento para seguir adelante.

Al Lic. Gabriel Jarillo Enriquez quien merece todo mi respeto y agradecimiento por aceptar dirigir este trabajo, por confiar en mi, por su valioso tiempo, por sus importantes enseñanzas y por brindarme en cada fase todo su apoyo y estímulo.

Agradezco al Honorable Jurado por sus valiosas observaciones y por brindarme su tiempo y experiencia para mejorar mi trabajo; al Lic. Alfredo Gudiño, con sus observaciones me ayudó a mirar las cosas con optimismo, al Lic. Ricardo González por su aliento y su confianza, al Lic. Tomás Cortés por su disposición e interés y a la Lic. Marfa Isabel Del Sordo cuyas observaciones corrigieron de manera importante mi trabajo y me ayudaron a darle una forma más clara y comprensible.

Quiero brindar un reconocimiento y ofrecer un agradecimiento especial a quienes estuvieron conmigo paso a paso durante la realización de este trabajo. Al Ing. Ricardo Aoyama, responsable del entrenamiento técnico en Sherwin Williams, cuyas observaciones, sugerencias y aportaciones elevaron el nivel de este trabajo. A Teresa Gutiérrez, responsable de la administración y control de la capacitación en Sherwin Williams, quien ha mantenido en orden todos los documentos y todas las cosas, sin su

labor nunca hubiese encontrado nada. A ambos les ofrezco mi más profundo respeto y admiración.

Quiero agradecer de manera muy especial la participación de mi amado esposo el Lic. J. Félix De León, quien me apoyó con sus valiosos comentarios durante la revisión de este trabajo y me motivó con sus palabras de aliento para no claudicar en los momentos difíciles.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo caracterizado por el cambio. Se modifican constantemente las estructuras, los métodos y los requerimientos; se ha creado un mercado mundial donde la comercialización de los productos impone sus propias reglas e influye sobre el proceder de cada empresa y de cada persona.

Cada organización enfrenta un número creciente de competidores con sólidas estrategias orientadas a ganar segmentos cada vez mayores en el mercado. En respuesta a esto, muchas empresas han hecho giros drásticos en sus políticas para lograr mantener una posición ventajosa.

En este nuevo y dinámico orden de cosas, la estrategia empresarial se orienta hacia el logro de mayor competitividad, que se traduce en el diseño de planes de acción que buscan realizar el trabajo bajo estándares más altos y mejor que los competidores. Para conseguir este propósito, es necesario revisar las fuerzas y debilidades en los renglones más importantes para cada empresa. Y además, orientar los esfuerzos hacia el logro de la calidad, entendida como la satisfacción total de los clientes.

Y en el centro de todas estas consideraciones de mejora, la empresa debe reconocer que las personas son quienes mueven cada parte de los procesos y desempeñan cada función que, en conjunto, se manifiestan en los resultados facilitando el éxito de los proyectos de mejora.

Considerar al factor humano como una ventaja competitiva, lleva a revisar los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan y plantear metas de mejora para elevarlos, si no fueran los deseados. El beneficio será el empleo total del potencial humano de cada organización y la preparación de una plataforma para crecer.

En este marco, surge el trabajo que se presenta en este reporte laboral, donde se describe la estrategia que fue empleada para atender uno de los problemas que la Compañía Sherwin Williams identificó al realizar un análisis detallado de sus fuerzas y debilidades.

Compañía Sherwin Williams S.A. de C. V., fabricante de pinturas, determinó que el nivel de los conocimientos y habilidades que poseía su personal a cargo de la comercialización de los productos, no era

suficiente como para apoyar sus proyectos de mejora continua y logro de competitividad. Las condiciones que dicta el mercado de consumo en la actualidad, han hecho evidente que el perfil del puesto de vendedor tiene que ser modificado para incluir habilidades y conocimientos precisos que sirvan como herramienta para la solución de problemas; y el nivel de conocimientos y habilidades de los vendedores de la Compañía, no los hacía aptos para realizar tareas como prospectación, promoción, presentación y venta de los productos: que resultaban muy importantes para que la empresa lograra mayor presencia en el mercado. Bajo estas circunstancias, la Compañía determinó que era necesario contar con personal de ventas suficientemente capacitado a través de las herramientas derivadas de la psicología, para poder influir sobre el problema de la competitividad y establecer bases sólidas que facilitaran el logro de sus planes.

Actualmente, en México, la capacitación a vendedores es una tarea a cargo de vendedores "experimentados". Los cursos de ventas, a menudo son entretenidos y están llenos de anécdotas. Sin embargo, no se sigue una metodología específica que permita evaluar los resultados; el esfuerzo, el tiempo y los recursos empleados no reflejan logros observables ni medibles. Es por ello que las empresas deben emprender el largo y difícil camino hacia el establecimiento de programas estructurados con base en análisis de tareas y con objetivos conductuales que permitan establecer metas alcanzables y observables en tiempos establecidos. Solamente así, las empresas podrán emprender planes ambiciosos para conquistar el mercado o ampliar su participación en el mismo.

Con base en la metodología psicológica se diseñó una estrategia para establecer un sistema de aprendizaje que fuera útil para el entrenamiento de vendedores en campo y en mostrador, tanto para quienes ya trabajaban con la compañía, como para los que se contrataran en el futuro. Este sistema debería ser suficientemente flexible como para insertar continuamente nueva información.

El sistema de aprendizaje fue implementado en el marco de un programa de capacitación preparado con el propósito de cerrar la brecha entre los conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente los puestos

de venta en mostrador y en campo, y los que se identificaron a través de un instrumento de diagnóstico.

De esta manera, se han sentado las bases para construir un sistema de aprendizaje susceptible de crecer de acuerdo a las necesidades identificadas en el personal y en armonía con los proyectos de la empresa. Además, ha quedado demostrado que cuando se toman en cuenta las características y motivaciones del personal al diseñar una estrategia de intervención, los resultados obtenidos son mayores y los cambios son observables y permanentes pues se influye sobre la percepción del empleado acerca de la organización.

En la primera parte de este reporte laboral, en la Justificación, se plantea la necesidad de atender a la capacitación del personal como uno de los elementos que llevarán a las empresas a situarse ventajosamente en el escenario global. En la sección de antecedentes, se presentan los fundamentos teóricos de los conceptos involucrados y de la estrategia que se planeó, así como una delimitación precisa del problema que se atendió. Inmediatamente después se presenta el procedimiento detallado que se siguió para obtener los resultados que son discutidos en las secciones de evaluación, análisis y contribución.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

En la década de los noventa, nuestro país ha enfrentado una serie de cambios en sus estructuras; social, política y económica.

Hemos vivido un franco enfrentamiento entre lo nuevo y lo viejo y se ha visto la necesidad de crear un nuevo orden en la forma de organizar los esfuerzos.

A través del Tratado de Libre Comercio (TLC, 1993), la apertura comercial planteó la necesidad de orientar a las empresas para lograr niveles de productividad y competitividad similares a los de nuestros socios estadounidenses y canadienses.

Del TLC se derivaron documentos como el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANECP 1993), que buscaba transformar las relaciones obrero-patronales y establecer una nueva cultura laboral. Una de las seis líneas de acción del ANECP destacaba la importancia de los Recursos Humanos proponiendo la capacitación permanente en todos los niveles de la organización.

En esa época muchas organizaciones comenzaron a buscar afanosamente indicadores de productividad que les permitieran calificar como empresas de "clase mundial".

De igual forma muchas empresas se lanzaron a preparar y ejecutar Planes y Programas de Capacitación en la búsqueda de la productividad. Con el "error de diciembre", o como deba denominarse a los acontecimientos económicos de diciembre, 1994; nuestra realidad como país, como empresa y como individuo se modificó dramáticamente. Las ilusiones del primer mundo cambiaron para muchos de nosotros.

Con graves problemas financieros y en medio de la incertidumbre, las organizaciones debían tomar decisiones trascendentes.

El reto entonces se expresa como una evidente necesidad de transformar el potencial humano para lograr mayores niveles de productividad, dicho de otra manera, "...la complejidad y globalización de la actividad productiva demanda para su pleno desarrollo, el soporte de una

infraestructura física y de una base humana e institucional eficiente y con estándares similares a los de los países con que competimos", tal como lo establece el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, publicado el 8 de Mayo de 1996.

Si se planea la capacitación tomando en cuenta los recursos empleados y buscando establecer estructuras que funcionen permanentemente para transformar el potencial humano, entonces se estará en posibilidades de garantizar los resultados de la inversión que la capacitación implica.

Una de las formas de establecer una relación justa para esa inversión es analizarla desde la perspectiva Costo-Beneficio (Arias, 1988) para identificar los beneficios directos que se obtienen al invertir en capacitación. Un buen comienzo será siempre identificar claramente los problemas específicos que se desean resolver.

Las empresas tienen actualmente la necesidad real de ganar más mercado, de conservar a sus clientes y de enfrentar a una mayor competencia. Es por esa razón que la capacitación en ventas ha tomado recientemente un auge inusitado. De un par de años a la fecha las ofertas de cursos de capacitación en ventas se han multiplicado; "ventas de éxito", "sea el mejor vendedor", etc.

El vendedor tradicional era el estudiante de alguna licenciatura con necesidad de ingresos y tiempo libre, o el estudiante trunco con limitados dotes profesionales, o aquel quien, sin más alternativa, se dedicaba a vender. En la mayoría de los casos, se aprende a vender "observando".

Aún cuando la forma tradicional de vender había tenido buenas épocas, es evidente que los tiempos han cambiado y es necesario asumir estrategias con mayor control de las contingencias, de otra manera se corre el riesgo de perder mercado.

Tradicionalmente las habilidades para vender se evaluaban a través de atributos subjetivos como "carisma", "presencia", "don de gente", "dominio", "sociabilidad", "facilidad de palabra", etc.

Estos atributos se refieren generalmente a habilidades para establecer relaciones personales que ayudaban al vendedor a sortear con relativo éxito algunas sencillas situaciones de ventas por la razón de establecer un acercamiento afectivo con el cliente. Sin embargo, cuando se hacía necesario contar con información, análisis y habilidades de síntesis y toma de decisiones para realizar ventas que controlaran variables más técnicas como conocimiento del mercado, de la competencia, planeación de mercados, prospectación, pronósticos entre otros, los vendedores tradicionales perdían a sus clientes y no ofrecían información a la empresa que retroalimentara el ciclo comercial.

En este momento, la fuerza de ventas deja de ser el motor de la economía. Dicho en otras palabras, "al vendedor *empírico* le importa más *encajar* productos y obtener comisiones, que lograr que sus prospectos obtengan satisfacción, beneficio y utilidad". (Llamas, 1993 pp. 82-83).

En este sentido, es necesario transformar al vendedor *empírico* en un vendedor profesional, que posea una visión más amplia de su papel dentro de la organización.

Un vendedor profesional requiere de conocimientos amplios acerca del producto que está comercializando, debe conocer las ventajas y limitaciones del producto, saber cómo se utiliza y en que circunstancias recomendar cada uno, debe identificar la posición de su producto en un mercado de productos similares y ser capaz de determinar las acciones necesarias para poder colocarlo en la preferencia de un número creciente de clientes. Un vendedor profesional posee las habilidades para lograr que el cliente se convenza del uso de su producto a través de identificar claramente las necesidades del cliente, y negociar reclamaciones y contratos sin perder de vista ni los intereses de la compañía ni los intereses del cliente.

Pero además, un vendedor profesional debe estar muy consciente de que sus acciones impactan en el funcionamiento de una organización. El vendedor es el enlace entre la empresa y el cliente. Es el responsable de representar al producto ante los posibles compradores y representar a la organización a través de su actitud, su puntualidad, seriedad con los

compromisos adquiridos, de su capacidad de orientar y ayudar al cliente a resolver sus problemas.

El vendedor, por su función, se mantiene muy al tanto de lo que ocurre con los clientes, los conoce, sabe quienes son, dónde están y lo que prefieren. Si el vendedor reconoce que es capaz de traer esa información del exterior y proporcionarla claramente a la empresa, considerando a ésta como un cliente interno a quien debe y puede ayudar, entonces el vendedor se transforma en una pieza clave para mejorar los resultados de la organización.

Cuando además el vendedor acepta que sus actividades más rutinarias, como la elaboración de reportes, tienen una importancia específica y las realiza en tiempo y correctamente, entonces se enlaza auténticamente con las metas de la organización.

Sin embargo, conseguir todo lo anterior nunca es fácil, ni siquiera para las más grandes y tradicionales organizaciones. Lograr que un vendedor se convierta en un profesional de las ventas es un trabajo largo y difícil que las organizaciones tienen que emprender para garantizar y mejorar su posición en el mercado.

Formar profesionales de las ventas requiere, como elemento primordial, la preparación cuidadosa de un proceso de capacitación, que tenga su sustento en la metodología psicológica, pues sólo de esta forma podrá asegurarse que un vendedor posee todos los conocimientos y habilidades que necesita para llevar a cabo con eficiencia todo lo que se espera de él. Un proceso de capacitación correctamente orientado permitirá a la organización transmitir al vendedor la importancia de su labor, la identificación de su papel dentro de la organización y el reconocimiento de que si deja de hacer la parte que le corresponde, se convierte en una carga muy pesada para el resto del equipo.

Todo proceso de capacitación debe estar basado en las técnicas, procedimientos y teorías de aprendizaje que aporta la psicología para poder garantizar la adecuada atención a los problemas específicos que la organización enfrenta, y que se ha determinado que pueden ser resueltos

con capacitación. De otra manera, se corre el riesgo de quedar en buenas intenciones, tal como asegura Arias (1988).

Se pueden citar ejemplos donde se ha tratado de entrenar a partir de supuestos generales acerca de las necesidades de capacitación sin utilizar técnicas de diagnóstico, ni aclarar las conductas terminales que se espera observar al final de los cursos y sin evaluar sistemáticamente los resultados. Así, es imposible establecer los beneficios de la inversión realizada en capacitación. Tal es el caso de Compañía Sherwin Williams, fabricante de pinturas, una empresa auténticamente preocupada por recuperar participación en el mercado. Compañía Sherwin Williams suponía que todos los vendedores de campo y de mostrador, conocían perfectamente las cualidades de todos sus productos así como las características del mercado. Así que intentó elevar sus ventas entrenando a sus vendedores de campo con curso de ventas, pero nadie pudo determinar con claridad cuales fueron los beneficios.

Más tarde, en el año de 1994, las condiciones de la compañía permitieron la creación de un departamento de entrenamiento para el personal de ventas con un psicólogo a cargo. Esto permitió establecer el uso de técnicas psicológicas para la determinación de necesidades entre el personal de ventas. Se realizó un estudio de los contenidos para organizar la enseñanza de las características y ventajas de los productos y otros contenidos relacionados con la función de ventas. Los resultados del estudio de necesidades permitieron orientar adecuadamente los programas de capacitación. También se estructuraron instrumentos de evaluación para conocer el grado de aprovechamiento. Esta forma sistemática de desarrollar la capacitación, ha permitido saber con certeza el grado de avance logrado en la atención de necesidades. El propósito de este trabajo es describir la forma en que organizaron las acciones del departamento de entrenamiento basadas en metodología de la ciencia psicológica.

ANTECEDENTES

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

Ser competitivo es una de las mayores preocupaciones de las empresas en todo el mundo, independientemente de su tamaño.

La necesidad que manifiestan las empresas por alcanzar niveles altos de competitividad, se da como resultado de los cambios en el entorno internacional que se han presentado a partir de 1970, por ejemplo los frecuentes desequilibrios macroeconómicos, la aparición de nuevos países industrializados, el incremento del comercio internacional, la globalización de la producción, el comercio y los servicios. Así como la amplia difusión de nuevas tecnologías, la creación de bloques comerciales regionales y las alianzas entre naciones que pretenden promover intereses comunes en áreas diversas (García de León, 1993).

Las empresas han agudizado su rivalidad. Los productos que antes contaban con un "mercado cautivo" han visto a sus clientes elegir entre las variadas opciones que le son presentadas por sus competidores. Como consecuencia, las empresas se ven obligadas a realizar su trabajo mejor que los demás. Esta concepción es parte fundamental de lo que puede entenderse por competitividad.

De acuerdo a Valdés (1996), competitividad es:

La habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el que ofrecen los competidores.

Lograr competitividad determina la permanencia de una empresa en el mercado. Ahí radica su importancia. Y no existe ningún país, empresa o individuo que pueda estar al margen de las exigencias de este entorno internacional.

En México, la política económica que prevaleció entre los años 1940 a 1982, fue caracterizada por el proteccionismo, esto es, una estrategia de

ANTECEDENTES

crecimiento hacia adentro que generó desequilibrio externo y limitó el desarrollo. Entre 1960 y 1970, se agudizó la falta de competitividad.

En los años posteriores a 1970, se modificó la estrategia económica, tratando de cubrir las deficiencias con medidas de emergencia, sin embargo, sólo se tradujo en menores tasas de crecimiento.

Ya en 1982, la combinación de la elevada inflación y la recesión económica eran expresiones de la profunda crisis en que se encontraba el país.

Desde 1982, el país entró en una fase caracterizada por los frecuentes desequilibrios macroeconómicos y por un periodo de estabilidad, especialmente a partir de los noventa en que se empezó a controlar la gran inflación existente (García de León, 1993), para luego caer, en 1994, en una profunda recesión de la cual, apenas en 1996, se vislumbra una ligera recuperación.

Para las empresas mexicanas, este proceso de globalización y apertura comercial, ha traído como consecuencia el notable aumento en el número de productos que compiten en el mercado y la intensificación de la competencia en el mercado local.

Las empresas que antes tenían dos o tres competidores directos, ahora tienen decenas o centenas de ellos. Además, los canales tradicionales de ventas han cambiado a canales alternos y novedosos.

Por ejemplo, hasta hace 10 años, el consumidor solamente encontraba dos marcas de chocolate en el mercado, Tin Larín y Carlos V, hoy en día existen Mars, Whole Nuts, Twix, Buterfinger, entre otros 27 tipos; más de uno para cada gusto.

Existían también dos marcas de cuadernos: Estilo y Scribe, ahora existen el Mead, Scolar, Gar, Starline, entre otros 8 al menos; todos con características que buscan satisfacer nuevas inquietudes.

En el caso de las hamburguesas, existía Burguer Boy y Tomboy, que hoy enfrentan a McDonalds, Arbys, Burguer King, Fudruckers, Chazz, entre otros.

También el caso de la industria de pinturas y tintas es representativo de estas transformaciones. Cia. Sherwin Williams S.A. de C.V. es una empresa de origen norteamericano fundada en Cleveland, Ohio el año de 1866. Para 1926, envió al señor Arthur Kearne para sondear la viabilidad del negocio de las pinturas en México, y fue tan exitoso que hasta antes de los años 60, Sherwin Williams fue la única marca de pintura reconocida en México por su calidad. El consumidor tenía muy pocas opciones que le garantizaran la calidad que le brindaba Sherwin Williams. En este año, 1996, existen 140 marcas de pinturas y tintas y 210 plantas industriales en el ramo, tal como lo señaló el presidente de ANAFAPYT (Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas), Ing. Rafael del Río, durante la XXII Convención Anual de Socios celebrada en agosto de este año en la Ciudad de México (Excélsior, agosto 29, 1996).

Ahora, el consumidor de pinturas tiene ante sí un importante número de marcas que le prometen satisfacer sus necesidades en recubrimientos.

Todos estos cambios urgen a las empresas como Sherwin Williams a realizar su trabajo de diseño, fabricación y comercialización, mejor que los demás, es decir, elevar su nivel de competitividad. Porque no se trata ahora sólo de competir con las marcas nacionales, cada vez encontramos mayor número de marcas extranjeras que viene a competir a México a través de ofrecer al cliente beneficios importantes para él.

Acerca de este reto, que viven hoy en día todas las organizaciones mexicanas, de lograr mayor competitividad se han escrito diversos artículos y libros; el enfoque de Luigi Valdés en su libro "Conocimiento es Futuro", publicado en 1996, viene a poner en claro las circunstancias que viven las empresas mexicanas pues cuenta con una gran cantidad de testimonios que narran las condiciones reales que se viven en México en este 1996.

Valdés (1996), establece dos elementos fundamentales para lograr la competitividad. El primero es la importancia de orientar los esfuerzos hacia lograr la CALIDAD, es decir, diseñar productos que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Este concepto de CALIDAD, es entendido por otros autores como Barker (1995), como EXCELENCIA, e involucra componentes tales como Control Estadístico del Proceso, Mejoramiento continuo, Benchmarking, Control Total de Calidad; que son conceptos derivados de los principios que han desarrollado autores como Deming, Juran, Crosby, entre otros de quienes se hablará más adelante en virtud de que han sido la base para implementar las estrategias en Compañía Serwin Williams. En este punto, cabe decir que existe la tesis aceptada y planteada principalmente por Barker (op. cit.), que afirma que la CALIDAD es hoy una ventaja competitiva, pero en poco tiempo, será un requisito sin el cual ninguna empresa podrá permanecer en el mercado.

El segundo elemento que menciona Valdés (op. cit.), es ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD esto es, buscar la mejora continua de los procesos internos que la empresa realiza para producir. Optimizar la relación que existe entre los insumos requeridos para producir y los resultados obtenidos.

Orientar los esfuerzos para lograr CALIDAD, mejorar los procesos internos para elevar la PRODUCTIVIDAD; y hacerlo mejor que la competencia, este es el reto.

En este sentido, la competitividad se da como resultado de mantener un esfuerzo para lograr CALIDAD y PRODUCTIVIDAD. La calidad como orientación hacia afuera (cliente), y la productividad como orientación hacia adentro (equilibrio entre trabajo-proceso-desarrollo humano).

Muchas empresas en México, han entendido que la CALIDAD-PRODUCTIVIDAD, será la llave para crecer en el mercado y se han destinado recursos importantes para lograrlo. Incluso puede decirse que ya es un requisito como el caso de las normas ISO 9000. Es un hecho que los más importantes clientes sólo compran a los proveedores que cuenten con CERTIFICACIÓN ISO 9000. Sucede así en la industria de las pinturas, Sherwin Williams México cuenta desde 1995, con el

certificado ISO- 9001. Fue la primera fábrica de pinturas de América Latina en asegurar a sus clientes que el diseño y fabricación de sus productos, se encuentran bajo las especificaciones internacionales. Esto significa para la empresa una ventaja competitiva.

La CALIDAD, como concepto, ha sido definida en muchas ocasiones. La definición que se manejará aquí es la que proviene de los estándares internacionales de calidad ISO 9000 y que establece la Norma Mexicana de Sistemas de Calidad NMX CC-1 por la razón fundamental de que habla de calidad en función del CLIENTE, el cual decide si un producto es aceptado o rechazado.

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Los principios de calidad vigentes en nuestros tiempos involucran uno o más de los principios que establecieron los autores más representativos en esta área como son: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi y Carlzon.

Las empresas diseñan sus propios programas de calidad para eliminar sus deficiencias, lograr mayor productividad y ser, en consecuencia, más competitivos. A menudo se toman postulados de uno y otro autor de acuerdo a la conceptualización de los problemas por resolver.

En Compañía Sherwin Williams, se estableció un Programa Integral de Calidad durante 1990-1992 en el cual se siguieron los 14 pasos de Crosby, y en el momento de medir se emplearon los métodos estadísticos de Ishikawa, así como el Control Estadístico del Proceso que establece Deming. A continuación se esbozarán los principios de cada autor tomados de la obra de Edmundo Guajardo (1996) "Administración de la Calidad Total".

Edward Deming.

De su obra destacan dos aspectos relevantes; el primero acerca del uso del pensamiento estadístico para que la toma de decisiones esté basada en hechos, y segundo, la influencia del nivel directivo-gerencial en los

resultados. Deming desarrollo un planteamiento de 14 puntos fundamentales que ayudan a ejercer una mejor gestión de la responsabilidad gerencial. Deming define el enlace progresivo que lleva de la calidad a la productividad y, finalmente, la forma en que ambos conceptos se traducen en mejorar la posición competitiva de la empresa.

Joseph M. Juran

Establece el concepto de Control de Calidad y la acepción de la calidad del producto en el concepto "adecuación al uso". También plantea el principio de la mejora continua.

Armand V. Feigenbaum

Establece el concepto de Control Total de Calidad donde afirma que la calidad requiere de la participación de todas las áreas de la empresa.

Phillip B. Crosby

Se distingue por ser un promotor de las ideas de calidad. Asegura que la calidad es una inversión rentable. Propone el trabajo en equipo como medio para involucrar a toda la organización en el proceso de calidad. Detalla 14 acciones para aplicar los principios de calidad a toda la organización.

Kaoru Ishikawa

Se atribuye a Ishikawa ser pionero del movimiento de los Círculos de Calidad. Puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos para la industria a través de las siete herramientas que permitan ejercer control sobre los procesos.

Genichi Taguchi

Es el creador del concepto "diseño robusto" que implica diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes.

Jan Carlzon

Es el creador del concepto "momentos de la verdad", que se refiere a los intervalos de tiempo durante los cuales los empleados tienen contacto directo con sus clientes para realizar el suministro de un servicio o producto. De acuerdo a Carlzon, en estos "momentos de la verdad", la Compañía entera se pone a prueba. La imagen de la empresa depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión.

Estos autores son considerados como representativos de los principios fundamentales que han ayudado a las empresas como Sherwin Williams a emprender el camino hacia la calidad.

Aún cuando es cierto que la CALIDAD como propiedad de un objeto o de un sujeto no nace con sus autores, existía en los productos antes de que se definiera. La aportación de sus teóricos es señalar el camino, a través de acciones específicas, para lograr la calidad y mantenerla.

Existe convergencia entre los intelectuales de la calidad en el sentido de que el fin de la calidad es, la satisfacción del cliente y el medio para lograrla es a través de la participación de todos los empleados de una organización. Se habla del trabajo en equipo como el proceso más seguro para lograr la calidad. Se encuentra la preocupación por optimizar los procesos productivos, controlar las variables que pueden provocar rechazos y vincular los tiempos de producción con las necesidades del cliente como en el "Just in Time" (Justo a Tiempo).

El Programa Integral de Calidad que se estableció en Compañía Sherwin Williams obtuvo logros importantes entre los que destacan la documentación de sus procedimientos y políticas, la implantación del trabajo en equipo bajo el slogan "misión compartida", donde todas las áreas se constituyeron en responsables del logro de los objetivos de las demás. También se optimizaron los procesos de producción. Actualmente, Sherwin Williams trabaja sobre la obtención de las normas ISO 9000.

El esfuerzo invertido por Sherwin Williams en su Programa Integral de Calidad estuvo orientado hacia el control del proceso productivo, el personal fue entrenado para desempeñar las funciones básicas de su puesto. Los operadores del proceso recibieron capacitación sobre el concepto y la filosofía de calidad-productividad y acerca del uso de las herramientas estadísticas de acuerdo con Ishikawa.

La calidad es una forma de trabajar. Los principales teóricos de la calidad han guiado eficientemente a las empresas hacia el logro de la calidad en cada uno de los procesos que se realizan. Y es con calidad como se logra mayor productividad, que es el segundo elemento de los mencionados como substanciales para lograr la competitividad.

Productividad es también un término que se ha definido por muchos autores, una de las definiciones que mejor establece la relación entre insumos y resultados es la que expresan Wherther y Davis (1991 p. 7, citados por Canales, 1993):

Productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad).

La productividad es un factor medible en forma cuantitativa es, entonces, un buen indicador del éxito de una empresa. La productividad no debe conceptualizarse como hacer más con menos o hacer lo mismo con menos recursos, esta es una definición estática de la productividad donde los recursos empleados se mantienen pasivos como en una ecuación; es frecuente que esta forma de asumir la productividad genere un decremento en la calidad.

La productividad debe considerarse como todas las acciones planeadas que garanticen el mejoramiento continuo de los procesos productivos, es decir que productividad significa hacer las cosas cada vez mejor. Bajo esta concepción de productividad es que se diseñaron las estrategias implantadas en Compañía Sherwin Williams.

En este esfuerzo, los recursos empleados se transforman para permitir el logro de la productividad. Dentro del término recursos se incluyen a los empleados y trabajadores hacia los cuales deben diseñarse estrategias

que, por ejemplo, desarrollen habilidades y multihabilidades en el personal, establecer ambientes propicios para que la gente pueda hacer mejor su trabajo, asegurarse que todos en la empresa tengan perfectamente claro lo que se espera de ellos (Valdés 1996), también es necesario considerar la estructura organizacional y la forma en que se diseña el trabajo y su división, el ambiente físico, la cultura organizacional (Robbins, 1994), determinar los valores de la organización, aquellos que son el resultado de las políticas y procedimientos que se siguen en la realidad.

Es importante hacer énfasis en la participación de los empleados y trabajadores en el logro de la productividad, es un hecho que las personas constituyen un elemento determinante en el éxito de cualquier proyecto. Es por ello que se han dedicado muchos esfuerzos, teorías y prácticas para comprender la forma en que reacciona un empleado, para determinar qué es lo que le hace ser más productivo, qué es lo que le proporciona mayor satisfacción para realizar su trabajo, cómo se evita el ausentismo o la rotación que son problemas de recursos humanos que echan por tierra los mejores planes.

En Compañía Sherwin Williams, existió un factor que no se tomó en cuenta para el diseño del Programa Integral de Calidad (P.I.C.): el compromiso del personal. Y ocurrió que el Programa avanzaba en sus logros y cada vez se exigía más tiempo y trabajo de la gente para alcanzar los objetivos del Programa. Después de dos años, tuvo que ser suspendido porque el personal, los directivos y la gerencia media estaban agotados de reuniones, trabajo extra, presentaciones y coordinación del proyecto.

El factor humano dentro de la organización puede garantizar el éxito o el fracaso de los planes. Por esta razón, se consideró que el novedoso programa de capacitación a sucursales metropolitanas emprendido en 1995, debería comenzar con el diálogo entre los responsables de capacitación y el personal de sucursales a quienes iba dirigido el programa.

Por supuesto, además del factor humano, existen elementos que pueden incrementar o disminuir la productividad y es importante que las

empresas puedan conocerlos, tomarlos en cuenta y medirlos. García, Hernández y Wilde (1995 p. 3199) citan los siguientes:

Factores que disminuyen la productividad:

- Una programación y planeación pobre del trabajo
- Instrucciones dadas a los empleados fuera de tiempo o con falta de claridad
- Mala coordinación del flujo de materiales
- Falta de calificación del personal
- Falta de disponibilidad de herramientas necesarias
- Tiempos de traslado excesivos
- Ganancias a corto plazo
- El deseo de producir aún a costa de la calidad
- Contracción del mercado
- Baja utilización de la capacidad instalada
- Escasa capacitación
- Falta de materias primas
- Maquinaria obsoleta
- Disminución de ventas
- Falta de mantenimiento
- Utilización de métodos tradicionales de producción
- Alta rotación de personal
- Incumplimiento de las especificaciones dadas por el cliente

Factores que incrementan la productividad:

- Modernización del proceso de producción
- Innovación tecnológica
- Mayor volumen de producción
- Mayor capacitación
- Mejoras en la organización
- Mejoramiento de los sistemas de producción
- Mayores niveles de calidad del producto
- Mejor atención a clientes

Por lo tanto, para favorecer el incremento de la productividad es necesario:

1. Tomar en cuenta el total de los factores que pueden incidir en los resultados esperados,
2. Definir claramente el problema o los problemas específicos que se desea resolver,
3. Medir sistemáticamente el estado actual del problema,
4. Valorar las tácticas más convenientes para resolverlo y
5. Disponer de los recursos y del personal adecuadamente capacitado para garantizar los resultados.

A menudo, se desea incrementar la productividad sin atender estos cinco puntos y el resultado de la intervención no se puede medir. También ocurre que muchas empresas carecen de mediciones previas acerca del estado que guarda determinada situación, este es el obstáculo más frecuente para evaluar la efectividad de las intervenciones. La medición por sí misma constituye un prerrequisito en el éxito de cualquier cambio planeado. Es necesario tomar en cuenta que los resultados de las mediciones deben facilitar la toma de decisiones trascendentes, dado que en algunas mediciones las variables suelen estar sujetas a más de una causa sin poder señalar con precisión a la responsable.

En conclusión, para elevar la productividad, el paso crítico será definir claramente el problema que se desea resolver en términos de relación de variables. Y definir con toda precisión esta relación de variables para saber cuáles son las probables causas de un problema y considerar otras variables que puedan influir en la situación. Se consideró por tanto, que antes de diseñar una estrategia de intervención en Sherwin Williams, sería necesario definir el problema e identificar los factores que influyen sobre las variables que se estudiarían.

En los años posteriores a 1992, ya sin programa de calidad, Compañía Sherwin Williams enfrentó la apertura de los mercados y la elevación en los niveles de competencia. Fue un fenómeno generalizado, todas las empresas acostumbradas a diseñar y fabricar un producto con base en sus propios criterios tuvieron que aceptar que el mercado estaba cambiando. La gente posee más información y tiene más opciones de

compra. Para las empresas, cuyos países tienen acuerdos comerciales, es menos costoso colocar sus productos en otras latitudes debido a la desgravación arancelaria. La disminución de los costos de fabricación, consecuencia de la automatización, nuevas tecnologías y sustitución de materias primas; permite ofrecer productos más baratos. Además de la incorporación de nuevos productos, se han creado nuevos canales de distribución. Como consecuencia de esto, el cliente de hace diez años se ha transformado, tiene ante sí un mayor número de opciones, más baratas, diferenciadas y segmentadas.

Por tal razón, las empresas como Sherwin Williams cambiaron su concepción de la calidad. Se establece entonces para Sherwin Williams que su misión es:

satisfacer permanentemente y en forma competitiva todas las necesidades de sus clientes.

La misión se da a conocer a todo el personal en el año de 1993. Se preparó una placa con la declaración de la misión y la filosofía de la empresa y se entregó una para ser colocada a la vista de todos los clientes y empleados en cada oficina, sucursal, bodega y distribución de Sherwin Williams.

Bajo esta concepción del negocio, Sherwin Williams comenzó a diseñar estrategias destinadas a lograr mayor competitividad. Se estudiaron las fuerzas y debilidades de la compañía, y entre los resultados de este estudio se delimitaron algunos problemas, entre ellos: la disminución en el volumen de ventas, la reducción en la participación en el mercado y las constantes quejas de los clientes acerca del servicio proporcionado por los vendedores.

Al analizar las causas de estos problemas se encontraron altos costos de operación, inadecuado proceso de distribución, escasa publicidad, pobre imagen corporativa en puntos de ventas, escasa formación entre el personal de ventas, entre otros.

La compañía comenzó un proceso de profunda transformación en diversas áreas que prevalece hasta estos momentos. Una de las áreas que se modificó fue la de entrenamiento a vendedores.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El departamento de entrenamiento a ventas, se creó en 1987. En esa época se nombró como responsable a un militar retirado, famoso por impartir cursos a vendedores, se incluyó en el área a una ingeniera química procedente del área de investigación quien fue promovida al puesto de entrenador técnico para que se hiciera cargo de la "parte técnica".

Este departamento se dedicaba a recibir a los vendedores de campo recién contratados por la empresa a quienes les presentaba las características de los productos a través de la revisión de los boletines técnicos, que son documentos que emite el área de investigación y desarrollo y describen las propiedades, uso y aplicación de cada uno de los productos que comercializa Sherwin Williams.

En la parte de ventas, se utilizaba un programa denominado Técnicas Profesionales de Ventas que comercializa la Compañía Learning International. Este programa establece una serie de actividades de enseñanza que se alternan con práctica dirigida.

Esta forma de abordar el problema de capacitar a los vendedores es reflejo de la concepción de la capacitación prevaleciente en esos años cuando se buscaba dedicar el menor tiempo posible en aulas y apresurar la salida del vendedor al campo, bajo el supuesto de que "sobre la marcha" aprendería lo necesario. Sin embargo, desde el punto de vista de una capacitación eficiente, estos métodos presentaban carencias importantes tales como:

1. Se impartía instrucción a los vendedores de campo de reciente ingreso y sólo a ellos. Los vendedores de mostrador, distribuidores, gerentes y supervisores de ventas, que laboraban en la empresa, no recibían instrucción alguna.
2. El vendedor de campo tomaba un curso y sólo uno durante todo el tiempo que ocupara su puesto. Esto lo excluía de los cambios y adelantos en los productos y limitaba su desarrollo.

3. Esta forma de enseñar los productos pedía al participante que memorizara los datos técnicos y no aseguraba el aprendizaje de los conceptos que están involucrados en dichos datos. El vendedor cuando salía del entrenamiento, sólo poseía información aislada sin una estructura lógica, el olvido de los datos que carecían de significado, se presentaba pronto. En consecuencia, su habilidad para solucionar problemas de aplicación de pinturas y de hacer una recomendación adecuada era limitado. Este aspecto se hace evidente ante las quejas por servicio y las reclamaciones; la mayoría eran el resultado de una recomendación equivocada del producto.
4. No existían instrumentos de medición para determinar el nivel de aprovechamiento. Aún si no comprendía la información, el vendedor iría al campo.
5. En lo que toca a material escrito para los participantes, solamente se contaba con los boletines técnicos. Los conceptos y conocimientos requeridos para comprender los datos técnicos no se consideraban en la instrucción.
6. Las prácticas de aplicación se realizaban sólo si el laboratorio cedía espacio y equipo. La mayoría de los vendedores no habían tocado un bote de pintura ni aplicado el producto antes de ir a venderlo.
7. En los casos de participantes con conocimientos de pinturas o áreas similares como resinas; la enseñanza se impartía de la misma forma, incluso se omitían los productos que los participantes decían conocer, sin poder determinar su ubicación dentro de un sistema de aprendizaje.

El vendedor aprendía en el campo lo que necesitaba y no había revisado en el aula, con los inconvenientes e imprecisiones de la transmisión verbal de otros vendedores experimentados.

Desde la perspectiva del diseño de sistemas de aprendizaje, la instrucción carecía del establecimiento de objetivos de aprendizaje, no contaba con procedimientos de evaluación. No contaba con una secuencia de contenidos y no se presentaban los conceptos básicos necesarios para comprender la información. El método de enseñanza resultaba aburrido por carecer de prácticas u otras actividades que despertaran el interés del participante según lo recomiendan Davis, Alexander y Yelón (1983).

Desde el punto de vista de la empresa, las constantes quejas por mal servicio y el volumen de reclamaciones recibidas, aunadas a la incapacidad de los vendedores para realizar tareas de promoción, demostración y venta de los productos; dio la pauta para determinar que el entrenamiento que se impartía no era adecuado y que el problema de la formación de los vendedores prevalecía.

La empresa consideró que a través de la capacitación del personal de ventas, podría recuperarse el terreno perdido en el mercado de pinturas. La creencia sostenida fue: "los vendedores cuentan con los conocimientos necesarios acerca del producto porque los han vendido durante muchos años, sólo necesitan saber cómo venderlos".

Es así como, en el año de 1994, se crea la Gerencia de Capacitación a Ventas, con el objetivo genérico de diseñar, implantar y evaluar planes y programas de capacitación dirigidos al personal de ventas y sucursales de Sherwin Williams y personal de distribuidores exclusivos, con base en los diagnósticos efectuados.

Tomando en cuenta las carencias del procedimiento anteriormente seguido por el Departamento de Entrenamiento y la preocupación de la empresa en ese momento, el objetivo general de la nueva Gerencia de Capacitación a Ventas fue diseñar un sistema de aprendizaje para el personal de ventas que permitiera:

1. Establecer una dirección para el aprendizaje, que cada participante tuviera una noción clara del objetivo de cada curso al que asistiera, que conociera su alcance y lo que se esperaba que él fuera capaz de hacer en su trabajo al término del curso.
2. Que cada participante y la empresa conociera el grado de aprovechamiento en cada curso.
3. Establecer una secuencia de contenidos planeada con precisión para que cada participante y la empresa conociera la ubicación de cada persona dentro del sistema. Además esta secuencia debía ser suficientemente detallada y flexible como para entrenar a cada participante de acuerdo a los conocimientos que poseyera antes del curso.

4. Utilizar métodos para la enseñanza que consideraran las características de los adultos en términos de sus necesidades y deseos. Para mejorar el aprovechamiento, asegurar la asistencia y despertar el interés por seguir aprendiendo.
5. Lograr que cada empleado en sucursales fuera capaz de atender al cliente, independientemente del puesto que ocupara en ese momento. Dicho en otras palabras, ir más allá de las habilidades establecidas en la descripción de puesto y crear multihabilidades.
6. Elaborar manuales didácticos que apoyen la capacitación y sirvan como material de apoyo en el lugar de trabajo.

Se realizó una búsqueda documental de sistemas de aprendizaje para vendedores que describiera experiencias en México pero, al momento de escribir este reporte solamente se localizaron informes extranjeros, aún cuando en México muchas empresas cuentan con sistemas de aprendizaje para vendedores, los detalles de estos trabajos no se hacen públicos.

En México existen decenas de despachos de consultoría en Recursos Humanos que ofrecen capacitar a los vendedores y prometen convertirlos en el vendedor eficaz. El denominador común en este tipo de cursos es la transmisión de "fórmulas" para lograr el éxito derivadas de la experiencia personal del orador. Realizan presentaciones utilizando técnicas histriónicas que mueven la parte sensible del espectador. El resultado son participantes altamente motivados al salir del evento, pero la motivación se desvanece cuando se es incapaz de resolver situaciones problemáticas por carecer de los principios y conceptos que guían hacia la solución. Otro inconveniente importante es la dificultad para aplicar los conocimientos recibidos en el curso a la realidad de cada empresa porque el curso externo describe el éxito de la técnica de ventas presentada, en el marco de una situación ideal casi perfecta que, muchas veces no corresponde con la realidad.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el aspecto de la motivación de vendedores, no debe dejarse de lado pues su labor puede llegar a ser altamente frustrante al enfrentarse a las constantes negativas, quejas, reclamaciones, críticas del producto y de la compañía y, en ocasiones, al maltrato de parte de los clientes. Una de las estrategias más seguras para evitar el rechazo del producto es conocerlo tan

profundamente que se pueda, resolver problemas reales del cliente a través del producto. Bajo este principio es como se realizó el trabajo de capacitación a vendedores en Sherwin Williams.

Existen algunas críticas interesantes que apoyan esta opinión respecto a los cursos existentes para vendedores, y que han sido establecidas por una autora francesa en 1973, Gabrielle Le Blanc en su obra *Psicosociología de la Venta*. Le Blanc es una de las pocas autoras que se encontraron tratando de dar un enfoque científico a la labor de ventas.

Le Blanc dice que los cursos que se imparten a vendedores tienen su fundamento en la observación y el sentido común y a menudo distorsionan los conceptos de la psicología al realizar descripciones de estereotipos de personalidad para vendedores o clientes, por ejemplo, se habla del cliente gruñón, o del vendedor agresivo; mismos que carecen de fundamento científico. También dice que los contenidos de los cursos se concretan a dar trucos y recetas que prometen el éxito en las ventas. Agrega que el método empleado para enseñar obliga al participante a memorizar las frases y descripciones que plantean como verdades absolutas.

Desde el punto de vista de la sistematización de la enseñanza, toda esta complejidad de la labor de ventas se aclara cuando el vendedor posee los conocimientos acerca del producto que va a vender y cuenta con técnicas de venta adecuadas que le orienten en la realización de transacciones de venta planeadas, por la razón de que un sistema de aprendizaje proporcionará los conceptos, principios y habilidades necesarias para desempeñar la tarea de vender.

Kaeter (1994), considera que existen tres pilares fundamentales sobre los cuales debe descansar la formación de vendedores:

- Cultura Corporativa
- Conocimiento del producto
- Técnicas de ventas

Cultura Corporativa.

Con base en el planteamiento de Robbins (1994), el concepto de cultura organizacional o cultura corporativa se refiere a un sistema de

significados compartidos por los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

El concepto de cultura organizacional es descriptivo, es decir, se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden. En este sentido se separa de lo que puede entenderse por satisfacción laboral que busca medir las respuestas afectivas al entorno laboral.

La cultura organizacional es una percepción que comparten los miembros de la organización. Aunque las personas tengan antecedentes diferentes o se encuentren en diferentes niveles de la organización tenderán a describir la cultura organizacional en términos parecidos.

La cultura de la organización socializa a su personal. Transmite a sus miembros que ciertos actos son aceptables o inaceptables.

Para el caso de los vendedores es particularmente útil que su desempeño se mantenga dentro de lo que la empresa considera aceptable.

La cultura organizacional define límites, es decir, señala diferencias entre una organización y otra. Confiere a la organización un sentido de identidad. La cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo. La cultura ofrece estándares de lo que deben hacer y decir los empleados y, sirve además de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados.

En Compañía Sherwin Williams, existe un documento corporativo denominado "Ética de Negocios", que establece las prácticas comerciales que son aceptables por la compañía. Cuando cada vendedor conoce y comprende el contenido de la "Ética de Negocios" comprende sus límites como representante de la compañía.

Desde el punto de vista del cliente, esto le ofrece garantía de honestidad y legalidad en sus transacciones con cualquier representante de Sherwin Williams.

Conocimiento del producto

Mas allá de la descripción técnica de cada producto, y la enumeración de características y beneficios. El entrenamiento debe ofrecer, tal como lo afirma Kaeter (1994), la información acerca de la manera en que cada rasgo del producto satisface una necesidad específica del cliente. Además de conocer cuáles son las necesidades manifiestas de diversos grupos de clientes.

El entrenamiento debe ser tan preciso que el vendedor, a través de preguntas, pueda descubrir necesidades no percibidas y futuras, apoyado en un profundo conocimiento del desempeño del producto. En otras palabras, los vendedores deben estar capacitados para crear demanda.

El entrenamiento debe incluir información acerca de los competidores, y resaltar cuáles son los aspectos que rebasan los beneficios de los competidores respecto a su producto. Deben conocer hábitos de compra, situación en el mercado y planes de publicidad. Así como poseer un conocimiento profundo acerca de la tecnología que emplea Sherwin Williams para la fabricación de sus productos, sus sistemas de control y aseguramiento de la calidad y el seguimiento a normas ecológicas.

Técnicas de Ventas

A menudo, la problemática de las técnicas de ventas, radica en la posibilidad de extrapolar una serie de técnicas a diversas situaciones y ante diferentes clientes.

Murray (citada por Kaeter, 1994) de la empresa Learning International, ha realizado amplias investigaciones tratando de definir lo que ocurre en una entrevista de ventas, y afirma como resultado, que existen actividades claramente identificadas que realizan todos los vendedores en una amplia variedad de circunstancias. Tales como: establecer compromisos, negociar, manejar objeciones y cerrar la venta. Las variantes pueden centrarse en la forma en que se realiza cada acción.

Tal como lo plantea Murray, las empresas pueden asegurarse de que sus vendedores cuentan con las habilidades para desempeñar correctamente

las acciones durante una visita de ventas; y ofrecerles suficiente práctica en la realización de estas actividades dentro de un evento de capacitación como para ser capaces de adecuarlas a situaciones diferentes entre sí.

El planteamiento de Kaeter, fue utilizado como lineamiento para diseñar el sistema de aprendizaje para vendedores en Sherwin Williams.

Sherwin Williams posee videos e información que pretende transmitir la cultura corporativa. El programa de ventas denominado Técnicas Profesionales de Ventas III que comercializa Learning International, fue adquirido por la compañía desde 1993, y se impartiría a todos los vendedores de campo.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA ESTRATEGIA

Tomando en cuenta estos antecedentes, la labor por hacer en la Gerencia de Capacitación a Ventas era el establecimiento de un sistema de aprendizaje dirigido al personal de ventas que pudiera ser útil para los vendedores de campo y vendedores de mostrador tanto de nuevo ingreso como los que ya trabajaban en la compañía; y que les ofreciera toda la información respecto a los productos como para realizar una recomendación adecuada con base en las necesidades detectadas en el cliente, integrando la información sobre cultura corporativa y el curso de ventas adquirido por la compañía.

Un sistema de aprendizaje tal como lo presentan Davis, Alexander y Yelón (1983), se diseña en función de los objetivos que se pretenden alcanzar y por definición:

"establece el conjunto de herramientas que permitirán identificar los conceptos, principios y habilidades que se enseñarán, y así, aplicar la información científicamente válida del aprendizaje humano, en la creación de un sistema"
(p. 34).

Se emplearía la metodología para el diseño de sistemas de aprendizaje por ser directamente aplicable a la tarea de vender tal como se describirá a continuación.

El diseño de sistemas de aprendizaje que se pretendía aplicar en Compañía Sherwin Williams, se realizaría a través de los siguientes cinco pasos:

1. Describir el sistema actual y las características de la población.

En este paso se determinan si alguno de los recursos disponibles empleados anteriormente puede ser reutilizados. Se identifican las características de los participantes a quienes se dirigirá el sistema, averiguar qué es lo que necesitan aprender, determinar su capacidad de aprendizaje y conocer deseablemente qué es lo que desean aprender.

Hacerlo de esta forma orienta adecuadamente el programa y se aprovechan las experiencias anteriores.

Con base en este planteamiento era necesario, como primer paso, analizar el sistema de enseñanza para vendedores que funcionaba hasta ese momento en Sherwin Williams e identificar sus limitaciones y ventajas, que ya fueron señalados aquí.

Como segundo paso, sería necesario identificar las características biográficas del personal de ventas, y averiguar a través de los mismos vendedores la percepción generalizada de su trabajo.

De esta forma el sistema sería diseñado con base en necesidades reales, además de contar con la participación del personal.

2. Especificar los objetivos del sistema.

El objetivo de un sistema describe operacionalmente la conducta observable que el participante podrá desempeñar una vez que ha dominado los conceptos y principios que enseñará el sistema.

Establecer el objetivo terminal del sistema permite identificar los conceptos, principios y habilidades psicomotrices que involucra la tarea que se desempeñará y representa una guía para el establecimiento de la evaluación del sistema.

En el caso de Sherwin Williams, el objetivo debería integrar los tres aspectos señalados de acuerdo al planteamiento de Kaeter (op. cit.), es decir, cultura corporativa, conocimiento del producto y técnicas de venta.

3. Planear la evaluación.

Tal como lo plantean Davis et. al. (1983), la evaluación correcta de un sistema de aprendizaje implica encontrar respuesta a preguntas tales como ¿qué tan bien lo hizo el participante?, ¿cuál fue el desempeño del instructor? Y ¿qué tan bien se diseñó el programa?

La evaluación es un proceso continuo de reunión e interpretación de información para valorar las decisiones tomadas en el diseño de un sistema de aprendizaje.

(Davis, Alexander y Yelón, 1983, p. 100)

Esta definición tiene tres implicaciones importantes:

- La evaluación es un proceso continuo y no algo que se hace al final de un curso. Es un proceso que empieza antes de la instrucción y se mantiene hasta el final de ésta.
- La evaluación no está sujeta al azar sino que se encuentra dirigido hacia una meta específica y su finalidad es encontrar respuestas sobre la forma de mejorar la instrucción.
- La evaluación requiere del uso de instrumentos de medición exactos y adecuados para reunir la información necesaria para tomar decisiones.

El plan de evaluación se prepara una vez que se han formulado los objetivos. Existen tres ventajas al hacerlo de esta manera:

- Los planes de evaluación ayudan a determinar si se han expresado los objetivos en términos conductuales o no. Si las condiciones, conducta, normas u objetivos fueron expresados en forma ambigua, habrá dificultad en la formulación de una prueba para medir los logros del participante.
- Al preparar un plan de evaluación antes de la instrucción se tiene la ventaja de la oportunidad, esto es, se tendrá la prueba disponible en el momento en que sea posible recabar la información.
- Tener el tiempo suficiente para prepararla con el debido cuidado.

Un programa de capacitación se diseña para llevar a los participantes de un nivel de conocimientos o habilidades a otro; el propósito de la evaluación es determinar si las actividades realizadas en este proceso han sido correctas. La siguiente figura ilustra el proceso de aprendizaje y los tres momentos en que se realiza la evaluación:



Figura 1. Representación simplificada de un sistema de aprendizaje, tomado de Davis, Alexander y Yelón, 1983.

Las **CONDICIONES INICIALES** se refieren al nivel de conocimientos que poseen los participantes cuando ingresan al programa, los **PROCEDIMIENTOS DE LA INSTRUCCIÓN** se refieren a los medios utilizados para servir de puente entre los niveles inicial y terminal y los **OBJETIVOS TERMINALES** se refieren al nivel de conocimientos y de logro que deben demostrar los participantes al final del sistema de aprendizaje.

A continuación se describirán las características de la evaluación en cada una de las fases que sigue un sistema de aprendizaje.

CONDICIONES INICIALES. Los participantes deben poseer un nivel de conocimientos y habilidades específico que les permita estar preparados para recibir la instrucción.

"Las habilidades previas están constituidas por los requisitos que el participante debió haber alcanzado antes de empezar la instrucción".

Una de las razones para medir las habilidades previas es que permite verificar o refutar los supuestos del diseño del programa, esto es, se diseña un programa para hacer avanzar de un nivel de capacidad a otro, si los participantes no poseen el nivel previo, entonces el diseño deberá modificarse.

La segunda razón para medir la habilidad previa de los participantes es porque permite determinar la adecuación de la instrucción. Es decir, si al final del curso, los participantes no alcanzan los objetivos terminales, las habilidades previas le indicarán si se debió a una instrucción deficiente o a que el participante no contaba con los requisitos necesarios.

PROCEDIMIENTOS DE LA INSTRUCCIÓN. Los procedimientos de instrucción se elaboran tomando en cuenta:

- El análisis de las tareas y los objetivos, y
- La aplicación de los principios psicológicos del aprendizaje a los conceptos y habilidades derivadas.

Estas decisiones sobre la instrucción incluyen la elección y secuencia de las condiciones para facilitar el aprendizaje, así como las experiencias estructuradas y la retroalimentación respecto al avance.

La evaluación continua se refiere a los procedimientos para reunir información sobre un sistema de aprendizaje durante su ejecución. Se usa para retroalimentar a los participantes sobre los avances en su aprendizaje y para identificar y corregir los problemas de la instrucción a medida que se presentan.

OBJETIVOS TERMINALES. El logro de los objetivos por parte de los participantes representa uno de los criterios más importantes para evaluar el diseño del sistema.

El diseño de la prueba terminal, se deriva de los objetivos del curso y de los objetivos de cada una de las subunidades que lo conformen.

3.1 Propiedades de un buen instrumento de prueba.

Validez. Una prueba es válida cuando pide que el participante ejecute la misma conducta bajo las mismas condiciones especificadas en un objetivo de aprendizaje. En términos simples, "una prueba es válida cuando mide lo que se supone que va a medir".

Confiabilidad. Un instrumento de medición es confiable cuando brinda valores consistentes acerca de la habilidad de un participante para demostrar el logro de un objetivo.

Objetividad. Una prueba es objetiva cuando dos o más observadores competentes pueden estar de acuerdo con la evaluación, independientemente del grado en que el participante cumple el objetivo. La objetividad de una prueba aumenta en la medida en que no se requiere un juicio subjetivo acerca del desempeño respecto al objetivo.

Diferencialidad. Una prueba tiene una alta diferencialidad si incluye tareas que sólo pueden ejecutar, quienes han alcanzado los objetivos establecidos.

Para el caso de Sherwin Williams, sería necesario validar los instrumentos que se emplearían para medir el aprovechamiento de los participantes en el sistema, en términos de su contenido, analizando cada reactivo con el o los conceptos que pretendía medir, y en segundo lugar a través del criterio de quienes dominan la materia como lo son los empleados de laboratorio, y se tendría en cuenta la consistencia de los resultados obtenidos en los grupos a quienes se aplicarían los instrumentos.

Para establecer un sistema de aprendizaje para vendedores de Sherwin Williams, la evaluación era particularmente importante sobre todo la evaluación previa de conocimientos. Debido a que nunca antes se había programado capacitación para el personal de ventas de mostrador, y los vendedores de campo no habían sido evaluados durante su entrenamiento inicial, era necesario conocer el nivel de conocimientos respecto a los conceptos y principios que involucra el sistema.

La evaluación continua se prepararía para que los asistentes a los cursos recibieran información acerca de su grado de avance, este aspecto es importante en el caso de la educación de adultos puesto que los adultos permanecen más ansiosos respecto a su actuación.

La evaluación final, es importante porque retroalimenta al sistema acerca de su efectividad, y sería un indicador importante de la efectividad de la enseñanza.

4. Identificar los conceptos y principios que involucra el sistema.

Para realizar este paso, existen dos métodos: el primero se refiere a derivar de los objetivos de instrucción aquellos conceptos y principios que estén involucrados, el segundo a realizar la descripción de tareas.

La descripción de tareas busca identificar los pasos que se siguen para realizar una tarea y se aplica para aquellos puestos que siguen una secuencia fija de actividades observables.

La descripción de tareas es útil en puestos donde se realizan las mismas actividades en el mismo orden. Para el caso de vendedores, el análisis

de tareas se aplicaría a las funciones administrativas que ellos desempeñan, sin embargo, dichas funciones no se consideraron como parte de este sistema debido a que, durante el año 96, se implantaría en sucursales el sistema P.O.S. (point of sale), que cambiaría sustancialmente los procedimientos.

Sin embargo, si aplica para la tarea de pintar, que debe dominar todo vendedor de pinturas para lograr una recomendación adecuada.

La actividad de vender no sigue una secuencia fija de pasos, por lo tanto, los conceptos y principios serían derivados del objetivo.

Para elaborar el sistema, se emplearían los dos métodos.

5. Aplicar los principios del aprendizaje

Davis et al. (1983), refieren al uso de los principios generales del aprendizaje tales como:

5.1. El aprendizaje de conceptos y principios,

5.2. Aprendizaje de solución de problemas y,

5.3. Aprendizaje de habilidades perceptivo-motoras;

que permiten seleccionar procedimientos de instrucción que aseguren el aprendizaje.

5.1. Aprendizaje de conceptos y principios

Un concepto se define como:

Una clase de estímulos que tienen atributos en común.

Cuando un participante conoce un concepto, es capaz de:

- Poder citar ejemplos del concepto
- Expresar las propiedades del concepto
- Expresar ejemplos y no-ejemplos
- Resolver problemas que incluyan el concepto.

El factor más importante para la comprensión de un concepto es identificar los conocimientos requeridos que representan las nociones fundamentales del concepto. La planeación de la enseñanza se basa en

determinar los requisitos de un concepto y asegurar que los participantes lo conocen.

Para el caso del sistema de aprendizaje para vendedores de Sherwin Williams, como ya se mencionó, la información con que se contaba eran solamente Boletines Técnicos. Así que, sería necesario estudiar cada boletín y listar todos los conceptos mencionados en cada uno. Definir, a continuación cada concepto y listar los conceptos requeridos en cada concepto. Para lograrlo, sería necesario recurrir a la investigación documental puesto que la información no se encuentra en la compañía.

Por ejemplo, para el principio expresado como: "Un sistema de recubrimientos anticorrosivos está integrado por un primario, un enlace y un acabado".

Los conceptos involucrados son:

recubrimiento- anticorrosivo- primario- enlace-acabado

Para cada concepto sería necesario establecer una definición y, en su caso, definir los conceptos involucrados, por ejemplo, el concepto "anticorrosivo" implica comprender el concepto "corrosión".

Con este método, se aseguraría que los conceptos requeridos para comprender toda la información de boletines técnicos sería revisada durante los cursos de capacitación. Con esta base, los vendedores podrían formar principios que son el fundamento para la solución de problemas.

Posteriormente, la información integraría los temas de acuerdo a la secuencia lógica y fija que se sigue en la tarea de pintar una vez desglosada.

Existen dos formas básicas para presentar la información sobre un concepto:

El método deductivo: Se presenta la definición y enseguida se ofrecen ejemplos.

El método inductivo: Se presentan ejemplos seguidos por una definición.

El método deductivo es muy útil cuando el tiempo para la instrucción es limitado, por su parte, el método inductivo ayuda al aprendizaje de otros conceptos, es decir, el participante aprende a aprender. Aunque ambos pueden utilizarse de manera alterna de acuerdo a las necesidades. En el entrenamiento a vendedores, deberían emplearse los dos métodos debido a que la gran mayoría cuenta con experiencia y la formulación de ejemplos puede ser abundante. A partir de sus ejemplos se formularían las definiciones y después se mostrarían otros ejemplos que ellos no hubiesen presentado.

En la estructura del conocimiento, los conceptos se combinan para formar principios.

Un principio expresa una relación entre clases de eventos que permite:

- Predecir consecuencias
- Explicar sucesos
- Inferir causas
- Controlar situaciones
- Resolver problemas

Para constituir principios es necesario contar con los conocimientos requeridos y conocer el concepto. Una vez que esto ocurre, existen tres métodos para lograr el aprendizaje de principios:

- Plantear al participante una serie de preguntas que darán como resultado que el participante formule el principio
- Decir a los participantes cómo se forma el principio
- Demostrar las aplicaciones del principio

Una vez que ha quedado constituido el principio, se debe dar al participante la oportunidad de aplicarlo de acuerdo con lo requerido por el objetivo.

En suma, los conceptos se combinan para formar principios. Los principios son la base para solucionar problemas.

5.2 Aprendizaje de solución de problemas

La solución de problemas es la parte esencial del objetivo formulado para este sistema de aprendizaje dirigido a vendedores de Sherwin Williams. Atender las necesidades de los clientes implica utilizar todos los conceptos y principios que sustentan a los productos y aplicarlos en la solución de los problemas que enfrentan los clientes en materia de recubrimiento; y de esta manera ofrecer una recomendación presentando el producto adecuado en términos de cómo sus características/ventajas resolverán su problema.

Siguiendo con el planteamiento de Davis et. al.(1983), a solución de problemas sigue una serie de pasos bien definidos:

5.2.1 Percepción del problema. Aprender a reconocer un problema al verlo.

En el trabajo de ventas es vital saber distinguir un problema de recubrimiento de otro que no lo es. Por ejemplo, el salitre puede ser un problema para el cliente, pero no puede resolverse aplicando pintura.

5.2.2 Formulación del problema. Describir la naturaleza y los elementos del problema.

Describir ante el cliente las características del problema tiene un valor inigualable para el momento de cerrar la venta o de enfrentar objeciones del cliente. Por ejemplo, decirle al cliente: "Entonces, ¿lo que usted busca es una pintura que resista el lavado constante?". La formulación precisa del problema y la búsqueda de aceptación en el cliente proporciona lo que se denomina "razones para comprar".

5.2.3 Búsqueda de soluciones. Búsqueda de los conceptos y principios que pudieran resolver el problema.

En el proceso de venta, el vendedor una vez que ha identificado y descrito el problema, presenta el o los productos que podrían resolver el problema

5.2.4 Selección de la solución. Seleccionar una solución que puede producir mayores beneficios para la inversión de recursos y la que tiene mayor oportunidad de tener éxito.

En ventas se busca el producto adecuado y se hace la recomendación apropiada para la necesidad, en términos de beneficios para el cliente.

5.2.5 Implementación y evaluación. Aplicar la solución apropiada y verificar si fue correcta.

En ventas, el vendedor cierra la venta con una recapitulación de las razones por las cuales el producto resolverá su problema. Esto es, relacionar las características/ventajas del producto con los problemas/necesidades del cliente.

Bajo esta metodología, la información debería ser agrupada por temas a los que se denominaría módulos por ser unidades de información independientes entre sí pero que en su conjunto forman un sistema de aprendizaje que va de lo simple a lo complejo. Cada módulo contendría información relativa a una línea de producto y desarrollaría los conceptos, principios y solución de problemas para las necesidades que resolvía un producto dentro de la línea.

Una vez que se logra esta estructuración, el siguiente paso lógico es preparar los materiales didácticos incluidos manuales y apoyos visuales. Tomando en cuenta el enfoque de Ricks (1994), quien menciona que un manual de entrenamiento debe contener únicamente la información necesaria para recordar los conceptos, principios y habilidades básicas. Los manuales que serían escritos debían contener solamente la información esencial para comprender y recordar cada uno de los conceptos involucrados en los módulos, la redacción debería hacer referencia constante al cliente como personal ante la cual se "prueban" realmente los conocimientos, siguiendo el enfoque de Carlzon.

Para reforzar el aprendizaje de conceptos y principios se programaría una práctica después de cada subtema tal como lo recomienda Davis (op. cit.).

De este manera, se garantiza que el participante se familiarice con el producto. Todos los subtemas deben ser seguidos de prácticas donde cada participante aplique los productos de la línea en apego a los pasos correctos para pintar y utilizando los utensilios indicados.

Por último deben integrarse las guías de instrucción para anotar la secuencia de actividades para cada módulo. En cada guía debe incluirse los objetivos específicos por tema, el nombre del tema, las actividades específicas por tema, la técnica de enseñanza-aprendizaje que se utilizaría, el material de soporte y didáctico que se requeriría, y los materiales tales como pintura, madera, brochas, equipo de aspersión, etc. Este tipo de guías permite prever todo lo necesario para cada curso sin posibilidad de error.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS

Como se mencionó antes, la nueva Gerencia de Capacitación a Ventas tuvo como objetivo genérico, capacitar a todo el personal de ventas. Habría que incluir a vendedores de mostrador (a quienes nunca antes se había capacitado), vendedores de campo (en su mayoría habían asistido al curso básico inicial y algunos al curso TPVII que es una versión anterior al TPVIII que se manejaría en este programa), incluir a distribuidores exclusivos y personal de apoyo, de estos dos últimos no se hablará en este reporte debido a que las características de los distribuidores no estaban identificadas y no podría planearse una estrategia hasta conocer sus necesidades, lo mismo ocurre con el personal de apoyo. En ambos casos, se atenderán en una segunda fase posterior al trabajo con sucursales y vendedores.

Adaptando la definición hecha por Le Blanc (1973 p. 15), puede decirse que el vendedor de campo es:

El representante que envía la empresa para conocer las necesidades del cliente y presentar los productos que satisfagan sus necesidades.

El vendedor de campo debe buscar activamente al cliente, localizarlo a través de la labor de prospectación. Conocer sus necesidades actuales y estimar sus necesidades futuras, descubrir sus hábitos de consumo a través de entrevista directa e investigación de campo. Presentar el producto que resuelva las necesidades del cliente y dar seguimiento, asesoría y servicio postventa.

Por su parte, el vendedor de mostrador es:

Quien recibe al cliente que ya tiene un deseo de compra y posee una noción de su necesidad.

El punto común en ambos es el desarrollo de una entrevista frente a frente con el cliente donde se identifican necesidades y se hace una recomendación correcta.

Murray (citado por Kaeter 1994), dice que el 80% del éxito de las ventas está en el manejo correcto de la entrevista de ventas.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo del programa de capacitación sería dotar al personal de ventas (de mostrador y de campo) en el conocimiento del producto y en el manejo de técnicas de entrevista de venta.

Con base en la metodología derivada de la psicología y aplicada a la capacitación, la formulación de planes y programas siguen los siguientes pasos (Ricks, 1994):

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Diseño de programas
3. Administración y control de programas
4. Evaluación de programas

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo a Overfield (1994), se realiza para establecer la diferencia entre el desempeño obtenido y el desempeño deseado, el resultado se constituye como la necesidad de capacitación.

Necesidad es la brecha entre los resultados presentes y los resultados deseados o requeridos, dicho de otra manera, la brecha que resulta entre "lo que es" y lo que "debe ser".

Para lograr una adecuada identificación de necesidades es necesario considerar dos elementos:

El compromiso con la gerencia y, la participación de la gente.

La gerencia debe dar soporte a los esfuerzos para identificar las necesidades de capacitación y ser parte de la solución.

La participación de las personas que realizan las funciones es de vital importancia porque ellos conocen lo que implica el trabajo. Si los empleados no son tomados en cuenta, la capacitación se enfrenta a rechazo y resistencia debido a que los participantes se sienten prisioneros del programa.

Existen varias herramientas para identificar las necesidades de capacitación, Overfield (op. cit.), menciona las siguientes:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
ANÁLISIS DE TAREAS	Se busca identificar las tareas asociadas con una función de trabajo. El objetivo es identificar habilidades necesarias, conocimientos requeridos, dificultades, frecuencia; entre otros.
ANÁLISIS DE NECESIDADES	Es un proceso para identificar áreas, temas, habilidades en las cuales la gente necesita ser entrenada. Las técnicas usadas para identificar requerimientos incluyen cuestionarios, entrevistas individuales, entrevistas grupales y observación directa.
AUTO-VALORACIÓN	Es un proceso donde las personas comparan sus habilidades con los estándares establecidos para el trabajo, con el propósito de identificar las brechas de desempeño en un periodo establecido para su medición.
RETROALIMENTACIÓN A TRAVÉS DE VALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Se trata de la información relativa a las áreas susceptibles de mejora para cada persona que se obtiene como resultado del diálogo entre cada persona y su jefe inmediato durante la entrevista de valuación de desempeño. En un periodo establecido para su medición.

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
RETROALIMENTACIÓN A TRAVÉS DE LA REVISIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS.	Se refiere a la información obtenida como resultado de la discusión entre el empleado y su jefe acerca del alcance de objetivos. Esta información identifica áreas donde los objetivos no han sido alcanzados y que reflejan brechas de habilidades. Adicionalmente, la información identificará objetivos futuros que pudieran requerir nuevas habilidades. También podrían identificarse áreas de desarrollo.
DISCUSIÓN CON LA GERENCIA	Toda la información acerca de los planes de implementación de nuevos equipos, procedimientos, sistemas o programas. Esta herramienta requiere la participación de un equipo de trabajo.

Tal como se mencionó en el apartado de Calidad, a menudo no existe una sola forma de abordar el problema. En el programa para vendedores de Sherwin Williams se emplearían varias de las técnicas mencionadas anteriormente, el análisis de tareas para determinar cuáles eran los conocimientos involucrados en cada función. El análisis de necesidades para determinar la diferencia entre los conocimientos reales y los necesarios para desempeñar el puesto. También la observación directa para analizar el estilo de atención a clientes. La herramienta de auto-valoración, para conocer las opiniones del personal de ventas.

Para los vendedores de campo, se determinó utilizar el análisis de tareas para saber si se realizaban todas las actividades que la descripción de puestos establecía. También se consideró la observación directa realizada por el gerente regional durante su labor de supervisión en el campo.

La última herramienta que se anotó en el cuadro anterior, discusión con la gerencia, se emplearía de manera predominante a lo largo de todo el diagnóstico, puesto que el trabajo de capacitación apoyaría proyectos que la empresa desarrolló durante el tiempo de la intervención.

2. Diseño de programas de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permitirá saber dónde, dentro del sistema de aprendizaje diseñado, se ubica el personal y continuar su entrenamiento en ese punto.

Una vez que se han identificado las necesidades. El siguiente paso lógico es diseñar y presentar planes y programas que establezcan el camino a seguir para reducir la brecha entre lo real y lo deseado.

Calderón (1988), establece que el diseño de un programa de capacitación debe:

- Comunicar con precisión el o los objetivos que se alcanzarán, la modificación de conocimientos, habilidades o actitudes que se darán como resultado de la intervención.
- El diseño debe además, describir las acciones que se llevarán a cabo, los recursos que se destinarán, los módulos y/o cursos que se impartirán, el personal que va a participar, el tiempo que tomará el programa, los horarios e instalaciones que se emplearán y la forma en que se evaluarán los resultados.

Bajo estos lineamientos, se prepararían dos programas de capacitación: Un programa para sucursales metropolitanas y, uno más para personal de ventas.

3. Administración y control de programas de capacitación.

Esta es la parte operativa del programa e involucra actividades que deben ser controladas diariamente. En opinión de Overfield (1994), se trata de actividades rutinarias que son las que mayor tiempo consumen, requieren la atención de múltiples detalles, demanda minuciosidad pero si no son atendidas pueden alterar el programa.

Esta es, en opinión de Calderón (1988), la fase de ejecución, es lo que se ve, lo que dará la imagen de la capacitación. Involucra tareas como: envío de invitaciones, confirmación de asistencia, reservación de aulas, preparación de equipo de soporte como rotafolio, retroproyector de acetatos, pantalla, manuales de instrucción, papelería, etc.

Es recomendable, en opinión de los autores citados, sistematizar y automatizar estas actividades para evitar imprevisto.

En Sherwin Williams, por ser este un programa nuevo sin antecedentes directos, se debería poner especial cuidado en detallar las Guías de Instrucción de cada módulo, para que se empleara como lista de verificación. Para este tipo de cursos, es indispensable el contar con los materiales necesarios para desarrollar los cursos tales como; pinturas, brochas, tablaroca, madera, pistola de aspersión, etc.

En esta fase se incluyen generalmente, de acuerdo a lo que plantea Overfield (op. cit.) los registros que servirán para evaluar la efectividad del programa, tales como: registro de asistencia, pruebas de aprovechamiento, evaluación de opinión, entrevistas, acciones de seguimiento, entre otros.

En Sherwin Williams se emplearían registros de asistencia, evaluación de la opinión de cada participante al final de cada curso y pruebas de aprovechamiento.

4. Evaluación de programas

Con base en el planteamiento que realiza Donald L. Kirkpatrick (En Craig y Bittel, 1971), existen cuatro pasos lógicos en los cuales puede dividirse la evaluación de la capacitación:

- 4.1 Evaluación de reacción
- 4.2 Evaluación de aprendizaje
- 4.3 Evaluación de actitudes
- 4.4 Evaluación de resultados

4.1 Evaluación de reacción. Se refiere al grado en que los participantes disfrutaron el programa, "trata de medir los sentimientos generados en los participantes a causa de su asistencia al curso" (Craig Bittel, 1971, pp. 108-109). Para evaluar la reacción ante un curso, se realizan cinco actividades:

4.1.1 Determinar lo que se quiere investigar, en este caso, la reacción de los participantes ante el curso.

4.1.2 Anotar los puntos que se derivan del objetivo que se investigará, por ejemplo, calidad de la instrucción, calidad del material didáctico empleado, horario o instalaciones.

4.1.3 Diseñar un formato para tabular y cuantificar las opiniones.

4.1.4 Hacer que las formas sean contestadas anónimamente para que sean más veraces.

4.1.5 Disponer el espacio para que los participantes puedan escribir observaciones adicionales.

En Compañía Sherwin Williams, se prepararía un formato para medir el grado de aceptación que demuestra el participante respecto al curso.

4.2 Evaluación de aprendizaje. El aprendizaje, tal como lo anota Kerlinger (1975, p. 27), es una variable intermedia que se infiere, a través de las puntuaciones obtenidas en una prueba de aprovechamiento. Con base en ésto, la evaluación de aprendizaje se diseña en relación directa con los conceptos, principios y habilidades que se presentan en un curso y que el participante poseerá como resultado de la instrucción, este hecho se verifica a través de pruebas de aprovechamiento.

La evaluación de aprendizaje no incluye el uso que cada participante hará, en su trabajo, de los conocimientos adquiridos.

Kirkpatrick (op. cit.) recomienda:

- Medir objetivamente el aprendizaje de cada participante, de manera que puedan determinarse cuantitativamente los resultados.
- Realizar la evaluación antes y después, para poder saber cuál es el resultado del programa.
- Tener un grupo control que no haya recibido el aprendizaje para poder compararlo con el grupo experimental entrenado.
- Organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Para el caso de Sherwin Williams se prepararían pruebas de aprovechamiento escritas para determinar el nivel inicial de conocimientos que cada participante posea y, una vez impartida la instrucción, se emplearían los mismos instrumentos para determinar el grado de avance en el dominio de los conceptos y principios requeridos para desempeñar su trabajo.

4.3 Evaluación de actitud. La evaluación de la actitud, involucra la transición entre el aprendizaje y los cambios de conducta en el trabajo que demuestra el empleado después del entrenamiento. Tal como lo afirma Kirkpatrick (op. cit.), existen cinco requisitos para que una persona pueda cambiar su actitud en el trabajo.

4.3.1 Querer mejorar.

4.3.2 Reconocer sus debilidades.

4.3.3 Trabajar en un ambiente favorable.

4.3.4 Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés.

4.3.5 Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

Para lograr la evaluación de la actitud es necesario:

- Estimar sistemáticamente la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.
- Valuar el desempeño de cada empleado.
- Analizar las valuaciones antes y después del entrenamiento, preferentemente tres meses después del entrenamiento y seguir haciendo valoraciones.
- Utilizar un grupo control sin entrenamiento para hacer comparaciones.

En Sherwin Williams no se realizaría evaluación de actitud pues el trabajo que desempeñan los vendedores de mostrador y de campo no se encuentra suficientemente sistematizado.

4.4 Evaluación de resultados. Se refiere al impacto del programa de entrenamiento en el problema de la organización que le dio origen, por ejemplo, reducción de cambios de personal, reducción de costos, reducción de quejas, entre otros.

Las dificultades para evaluar los resultados del entrenamiento provienen de la "separación de variables", es decir, ¿qué tanto mejoramiento se debe al entrenamiento y qué tanto se debe a otros factores?. La separación de las variables que influyen en un problema específico hacen difícil la evaluación de resultados.

Sin embargo, evaluar los resultados de un programa de entrenamiento es una de las exigencias más comunes hacia el área de capacitación de parte de la organización.

La evaluación de programas en cuanto a sus resultados es más obvia cuando los objetivos de los programas se refieren a la solución de problemas concretos como la reducción de quejas o la disminución del índice de accidentes. La recomendación general, hecha por Kirkpatrick (op.cit.), es medir el estado de las variables antes y después del entrenamiento, y controlar, en la medida de lo posible, todas las variables que pudieran influir en los resultados.

En el caso de Sherwin Williams, los resultados se evaluarían en función del incremento de la competitividad de la empresa antes y después del entrenamiento.

La competitividad es una variable intermedia en el sentido que la define Kerlinger (1975 p.27), por ser un proceso que no puede observarse directamente sino a través de hechos que indican su nivel, por ejemplo, las ventas; aún cuando simultáneamente influyen otras variables como la tecnología o el mejoramiento de los procesos; que también determinan el nivel de competitividad de una empresa.

En el siguiente apartado, se describe detalladamente la forma en que se abordó el problema en Cía. Sherwin Williams, con base en la metodología de la ciencia psicológica.

PROCEDIMIENTO

Compañía Sherwin Williams, pretendía resolver su problema de bajo nivel de competitividad a través de una estrategia que incluía la capacitación a sus vendedores. Para realizar la función de capacitación se estudió la problemática desde el enfoque de la metodología psicológica con el propósito de definir con precisión el problema, diseñar estrategias acordes con la situación y obtener resultados cuantificables.

OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN

Diseñar y ejecutar un sistema de aprendizaje dirigido al personal de ventas que pudiera ser útil para los vendedores de campo y vendedores de mostrador tanto de nuevo ingreso como los que ya trabajaban en la compañía; y que les ofreciera toda la información respecto a los productos como para hacer una recomendación adecuada del producto con base en las necesidades detectadas en el cliente, integrando la información sobre cultura corporativa y el curso de ventas adquirido por la compañía, de acuerdo al planteamiento de Kaeter (1994).

ETAPA I. Sistema de Aprendizaje

Descripción.

Diseño de un sistema de aprendizaje para el personal de ventas de mostrador y de campo que ofreciera los conocimientos necesarios para hacer una recomendación del producto en función de las necesidades del cliente.

ACTIVIDADES.

1. Describir el sistema actual y las características de la población
2. Especificar el objetivo del sistema
3. Planear la evaluación
4. Identificar los conceptos y principios que involucra el sistema
5. Aplicar los principios de aprendizaje
6. Elaborar manuales de instrucción y apoyos audiovisuales
7. Elaborar guías de instrucción

1. Describir el sistema actual y las características de la población.

Se analizó el sistema de enseñanza que funcionaba hasta ese momento y se identificaron sus limitaciones, mismas que fueron señaladas en la sección de antecedentes de este reporte.

Se identificaron las características del personal de ventas tomando la base de datos del Inventario de Recursos Humanos que integra periódicamente la compañía.

Se analizaron las organigramas y descripciones de puesto.

Además se acompañó a varios vendedores en su recorrido diario de visitas para conocer su rutina, el tipo de cliente con el que trataban y observar las interacciones que se realizaban.

También se conversó con los vendedores más antiguos y los más nuevos para formar una noción acerca de la forma que perciben su trabajo, a la empresa y a los clientes.

1.2 Descripción de la Población

Compañía Sherwin Williams S.A. de C.V. está integrada por 512 personas. El 15% de su personal realiza las actividades de administración y finanzas. El 40% se dedica a la producción, y el 45% restante está asignado a la comercialización de los productos.

Este conjunto, constituido por el 45% de la plantilla de personal, suma 229 personas. De ellos 140 trabajan directamente en las sucursales, 47 son representantes de venta y 42 más desempeñan funciones de servicio y administración de ventas.

La población de estudio, está constituida por los 140 empleados de sucursales más los 47 representantes de venta, que hacen un total de 187 personas.

De esta manera, el conjunto de empleados con el que se trabajó puede ser expresado de la siguiente manera:

PROCEDIMIENTO

UNIVERSO = Todas las personas, contratadas por Compañía Sherwin Williams S.A. de C.V. , que tienen asignada la función de establecer un contacto personal, cara a cara, con los consumidores de recubrimientos de la República Mexicana, con el propósito de descubrir las necesidades y presentar los beneficios de los productos Sherwin Williams que satisfagan esas necesidades.

Este universo fue dividido en dos conjuntos, definidos por norma, de la siguiente manera:

Conjunto A: Constituido por todas las personas, contratadas por Compañía Sherwin Williams S.A. de C.V. cuya función genérica es establecer un contacto personal, cara a cara con los consumidores de recubrimientos en la República Mexicana que acuden a las sucursales de la compañía. Este conjunto se denomina: **VENEDORES DE MOSTRADOR.**

Conjunto B: Constituido por todas las personas, contratadas por Compañía Sherwin Williams S.A. de C.V., cuya función genérica es buscar el contacto personal, cada a cara, con los posibles consumidores de recubrimientos en la República Mexicana. Este conjunto se denomina **VENEDORES DE CAMPO.**

Esta definición puede representarse de la siguiente manera:

Conjunto A	Conjunto B
VENDEDOR DE MOSTRADOR = 140	VENDEDOR DE CAMPO = 47

U= 187

Conjunto A. VENDEDORES DE MOSTRADOR

La sucursales de Sherwin Williams, son locales de diversas dimensiones destinadas a la exhibición, venta y almacenamiento de producto. En ellas trabajan de dos a cinco personas, el número de personas asignadas a cada sucursal se determina con base en el volumen de ventas histórico. Los puestos tipo que existen son: Encargado de Sucursal, Igualador de Colores, Auxiliar de Sucursal y Chofer. La función de cada sucursal radica en atender las necesidades de recubrimientos de clientes detallistas y contratistas, además representan, en algunos casos, el punto de abastecimiento de producto para clientes que son atendidos por los vendedores de campo.

Datos biográficos de los vendedores de mostrador (Conjunto A):

SEXO:	MASCULINO:	99.3%
	FEMENINO:	0.7%
EDAD PROMEDIO:	36 AÑOS	
ANTIGÜEDAD PROMEDIO EN LA EMPRESA:	11.3 AÑOS	
ESCOLARIDAD:	PRIMARIA:	29.7%
	SECUNDARIA:	39.6%
	CARRERA COMERCIAL:	27.2%
	PREPARATORIA:	2.4%
	LICENCIATURA:	0.8%
ESTADO CIVIL:	CASADO:	79.2%
	UNIÓN LIBRE:	6.4%
	SOLTERO:	13.6%
	VIUDO:	0.8%
CAPACITACIÓN PREVIA EN SHERWIN WILLIAMS:	NINGUNA	

Para efectos del estudio, el **Conjunto A** fue dividido, por norma, en dos subconjuntos (A1 y A2), definidos de la siguiente manera:

Subconjunto A1: Son todas las personas, contratadas por Sherwin Williams, cuya función genérica es establecer un contacto personal, cara a cara, con los consumidores de recubrimientos que acuden a las sucursales que la compañía tiene establecidas en la zona metropolitana.

PROCEDIMIENTO

El personal de sucursales, trabaja de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas y los sábados de 9:00 a 14:00 horas.

En la mayoría de las sucursales trabajan dos personas, un encargado y uno más que puede ser igualador, auxiliar o chofer; de acuerdo a las necesidades de la sucursal. A menudo las dos personas realizan todas las funciones necesarias para el funcionamiento de la sucursal, tanto limpiar la sucursal como elaborar el reporte diario de ventas, atender al cliente o realizar depósitos bancarios.

En las sucursales la mayor parte del trabajo intenso se realiza por las mañanas, incluyendo el depósito en bancos, envío de documentación a planta y entrega de pedidos.

Subconjunto A2: Son todas las personas, contratadas por Sherwin Williams, cuya función genérica es establecer un contacto personal, cara a cara, con los consumidores de recubrimientos que acuden a las sucursales que la compañía tiene establecidas en el interior de la República.

Datos biográficos:	Subconjunto A1	Subconjunto A2
SEXO:	MASCULINO: 100%	MASCULINO: 99% FEMENINO: 1%
EDAD PROMEDIO:	41 AÑOS	33 AÑOS
ANTIGÜEDAD PROMEDIO EN LA EMPRESA:	14 AÑOS	9 AÑOS
ESCOLARIDAD:	PRIMARIA: 42% SECUNDARIA: 45% CARRERA CORTA: 9% PREPARATORIA: 3%	PRIMARIA: 25% SECUNDARIA: 37% CARRERA CORTA: 34% PREPARATORIA: 2% LICENCIATURA: 1%
ESTADO CIVIL:	CASADO: 76.4% UNIÓN LIBRE: 14.7% SOLTERO: 8.8%	CASADO: 80.2% UNIÓN LIBRE: 3.2% SOLTERO: 15.3% VIUDO: 1%
CAPACITACIÓN PREVIA:	NINGUNA	NINGUNA

Conjunto B: VENDEDORES DE CAMPO

Están agrupados en gerencias regionales que cubren territorios geográficos específicos del país. Cada vendedor tiene como función genérica, preparar un plan de cobertura en su zona, a través de una adecuada prospectación, visitar a los clientes para satisfacer o descubrir necesidades y con ésto, mantener e incrementar permanentemente una cartera de clientes que le permita alcanzar los objetivos de ventas establecidos para su territorio anualmente.

Datos biográficos de los vendedores de campo (Conjunto B):

SEXO:	MASCULINO:	92.1%
	FEMENINO:	7.8%
EDAD PROMEDIO:	38 AÑOS	
ANTIGÜEDAD PROMEDIO EN LA EMPRESA:	7 AÑOS	
ESCOLARIDAD:	PRIMARIA:	11%
	SECUNDARIA:	20%
	CARRERA COMERCIAL:	29%
	PREPARATORIA:	20%
	LICENCIATURA:	20%
ESTADO CIVIL:	CASADO:	80%
	UNIÓN LIBRE:	4%
	SOLTERO:	16%
CAPACITACIÓN PREVIA EN SHERWIN WILLIAMS:	Cada vez que se contrata a un vendedor de campo, se le entrena en el conocimiento de los productos.	

Se consideró al total de los integrantes de los conjuntos B, A1 y A2, no se realizó muestreo. La asignación de los elementos se logró con base en sus funciones y ubicación geográfica.

2. Especificar el objetivo del sistema

El objetivo del sistema de enseñanza para vendedores de Sherwin Williams se estableció de la siguiente forma:

El participante, al finalizar el sistema, será capaz de describir las características, ventajas y usos de todos los productos Sherwin Williams que sean acordes con una determinada necesidad previamente identificada en el cliente.

3. Planear la evaluación

Con la finalidad de conocer la efectividad del sistema, se derivaron del objetivo las tres actividades básicas involucradas.

- Describir las características, usos y ventajas de todos los productos Sherwin Williams.
- Identificar necesidades en el cliente.
- Relacionar el producto adecuado para cada necesidad.

Se diseñaron pruebas de conocimientos para medir el dominio de cada uno de los conceptos y principios involucrados en estas tres actividades.

Las pruebas de conocimientos se integraron con reactivos diseñados cuidadosamente y se validaron con expertos del área de investigación y desarrollo. Estas pruebas se diseñaron para cada módulo del sistema. Y se aplicaron al inicio del sistema para conocer el nivel de conocimientos previos de cada participante.

Cada prueba se aplicó a los participantes al final de los módulos y al final del sistema.

Se diseñaron también experiencias de evaluación a lo largo de cada curso donde el participante recibía información inmediata de su avance. Por ejemplo, en las prácticas de aplicación donde se emplean los conceptos y principios aprendidos previamente.

4. Identificar los conceptos y principios que involucra el sistema

En el caso de los vendedores, los conceptos involucrados se determinaron a partir del objetivo del sistema debido a que su puesto no sigue una secuencia fija de actividades. Es importante aclarar que no se incluyeron las labores administrativas porque durante la intervención la empresa invirtió en el proyecto P.O.S. (point of sale), que

automatizaría las funciones de las sucursales y de los vendedores; con la necesaria modificación de políticas y procedimientos administrativos.

De esta manera, para el objetivo: "Describir las características, ventajas y usos de todos los productos Sherwin Williams que sean acordes con una determinada necesidad previamente identificadas en el cliente", las metas básicas fueron expresadas de la siguiente manera:

Meta A. Ser capaz de describir las características, ventajas y usos de todos los productos Sherwin Williams.

Entre los conceptos involucrados en la meta A, pueden mencionarse:

Pintura y sus componentes

Formulación de una pintura

Tipos de pintura; características y usos

Selección de un recubrimiento

Preparación de superficies

Preparación del material

Aplicación de pintura

Meta B. Ser capaz de identificar necesidades en el cliente

El concepto involucrado es: Sondear necesidades

Meta C. Ser capaz de establecer relaciones entre característica/ventajas del producto y las necesidades del cliente

Los conceptos involucrados son:

Apoyar necesidades con beneficios del producto

Cerrar la venta

5. Aplicar los principios del aprendizaje

Para el caso del sistema de aprendizaje para vendedores de Sherwin Williams, la información con que se contaba era solamente Boletines Técnicos. Así que, se tomó cada boletín y se listaron todos los conceptos mencionados en cada uno. Por ejemplo, en el boletín técnico de una pintura emulsionada, algunos de los conceptos involucrados son:

pintura	tiempos de secado	porosidad
emulsión	flash point	perfil de anclaje
acabado	rendimiento	resanar
cubrimiento	sólidos en volumen	caleo
durabilidad	sólidos en peso	sellador
lavabilidad	peso específico	humedad relativa
primario	viscosidad	equipo airless

Si se toma el primer concepto, la definición de pintura es:

Mezcla líquida pigmentada de varios componentes químicos que, después de ser aplicada sobre una superficie, seca formando una película dura destinada a proteger y decorar.

Algunos de los conocimientos requeridos para el concepto pintura son: pigmento-componentes químicos como resina-disolvente

Cada uno de estos conceptos y sus conocimientos requeridos fueron definidos. Para lograrlo, se realizó una profunda revisión documental.

Posteriormente, la información fue integrando los temas de acuerdo a la secuencia lógica y fija que se sigue en la tarea de pintar. De esta forma, cada concepto y sus conocimientos requeridos fueron clasificados en los temas de:

- A. Generalidades de pinturas
- B. Selección de un recubrimiento
- C. Preparación de la superficie
- D. Preparación de la pintura
- E. Aplicación de la pintura
- F. Problemas de superficie

En la estructura del conocimiento, los conceptos se combinan para formar principios.

La combinación de los conceptos básicos de pinturas lleva a la formulación de principios como por ejemplo:

- En superficies muy porosas la pintura rinde menos que en superficies menos porosas
- Una limpieza rigurosa de la superficie, limpieza mecánica por ejemplo, proporcionará un mejor anclaje del recubrimiento que si se realiza una limpieza manual.
- Los acabados mate no son impermeables, por esta razón no son apropiados en lugares con problemas de humedad pues permitirán que la humedad salga.

La solución de problemas es la parte esencial del objetivo formulado para este sistema de aprendizaje dirigido a vendedores de Sherwin Williams. Atender las necesidades de los clientes implica utilizar todos los conceptos y principios que sustentan a los productos y aplicarlos en la solución de los problemas que enfrentan los clientes en materia de recubrimiento; y de esta manera ofrecer una recomendación presentado el producto adecuado en términos de cómo sus características/ventajas resolverán su problema.

La información se agrupó en temas a los que se denominó módulos. Cada módulo contenía información relativa a una línea de producto y desarrollaba los conceptos, principios, ejercicios y solución de problemas para las necesidades que resolvía un producto dentro de la línea. Por ejemplo:

Para el módulo de Línea Doméstica los temas eran:

1. Generalidades de pintura
2. Selección de un recubrimiento
3. Preparación de superficie
4. Preparación del material
5. Aplicación del producto
6. Productos de la línea doméstica:
 - Emulsionadas, Alquidálicos, Acabados para madera, Sistema Color Selector y Aerosoles

Los temas 1 al 5 serían repetidos para la línea automotiva y para la línea industrial con los conceptos y principios que sustentan dichas líneas en esos temas.

Como siguiente paso, se plantearon los objetivos para cada una de las tres líneas así como para servicio al cliente y merchandising.

Se presenta a continuación los contenidos desarrollados:

CURSO. LÍNEA DOMÉSTICA SHERWIN WILLIAMS

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante será capaz de describir las características de las pinturas vinílicas, esmaltes, acabados para madera y Sistema Color Selector, que sean adecuadas para satisfacer una necesidad dada.

Contenido:

1. Sherwin Williams en la historia
2. Pintura
 - La pintura y sus componentes
 - Criterios de calidad en la formulación
 - Proceso de fabricación de una pintura
 - Pruebas de funcionalidad
 - Identificación del producto
 - Factores que afectan el desempeño de un recubrimiento
 - Tipos de pintura
3. Selección de la pintura
4. Preparación de superficies
 - Importancia
 - Factores clave a considerar
 - Preparación de algunos tipos de superficies
5. Preparación de la pintura
6. Aplicación de la pintura
 - Implementos para pintar
 - Recomendaciones previas
 - Técnicas generales de aplicación
 - Cómo pintar
7. Sistema Color Selector*
 - Selección del color
 - Formulación
 - Entintado
 - Mezclado
 - Mantenimiento del dosificador

- 8. Impermeabilizantes
 - Impermeabilizar
 - Preparación de superficie
 - Recomendaciones
- 9. Factores que afectan el rendimiento de una pintura
- 10. Problemas en superficies pintadas
 - Reglas básicas para evitar problemas comunes en pinturas
 - Algunos problemas en superficies pintadas
- 11. Acabados para madera
 - Tintas
 - Barnices
 - Lacas
 - Sellador
 - Preparación de la superficie
- 12. Líneas de productos Sherwin Williams
 - Productos Sherwin Williams para preparación de superficies
 - Características, usos y aplicación de las pinturas Sherwin Williams base agua
 - Características, usos y aplicación de los esmaltes Sherwin Williams
 - Características, usos y aplicación de las pinturas Sherwin Williams en Sistema Color Selector*
 - Impermeabilizantes Sherwin Williams
 - Características, usos y aplicación de las tintas y barnices Sherwin Williams
 - Productos de importación

CURSO. LÍNEA AUTOMOTIVA NACIONAL

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante será capaz de describir el proceso de repintado automotriz y distinguir el producto adecuado para cada necesidad.

PROCEDIMIENTO

Contenido:

1. Introducción
2. Preparación de la superficie
 - Retirar la pintura vieja
 - Preparar superficies pintadas
 - Resanado
3. Aplicación de pintura por aspersión
 - Técnica de pintado por aspersión
 - Equipo para pintar por aspersión
4. Primarios
5. Acabado
6. Sher Truck
7. Esmalte Acrílico plus, Acrimundo plus, F-11
8. Laca acrílica
9. Sher Lac Transparente T01CJ25
10. Esmalte alquidálico Automax F03
11. Unimix perlas universales
12. Proceso de aplicación

CURSO. LÍNEA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante será capaz de identificar el sistema de mantenimiento industrial que se adapte a las necesidades de un cliente dado.

Contenido:

1. La pintura y sus componentes
2. Métodos de prueba de calidad
3. Importancia del mantenimiento industrial
4. Corrosión
5. Pasos para lograr un buen recubrimiento
 - Adecuada selección de los recubrimientos
 - A) Productos Sherwin Williams
 - B) Productos especificación PEMEX
 - C) Productos especificación C.F.E.
 - Adecuada preparación de la superficie

PROCEDIMIENTO

- A) Preparación de acero y metales ferrosos
 - B) Preparación de superficies de concreto y mampostería
 - C) Preparación de metales no ferrosos
- Adecuada preparación de los materiales
Adecuada aplicación del material
6. Supervisión de obra
 7. Estimación de costos
 8. Problemas comunes en pintura

CURSO. SERVICIO AL CLIENTE.

Objetivo General. Al finalizar el curso, el participante será capaz de identificar los pasos apropiados del proceso de venta bajo una situación dada.

Contenido:

1. Introducción
2. Cliente detallista y cliente contratista
3. El servicio: la esencia de vender
4. PASO 1. Salude al cliente
5. PASO 2. Determine las necesidades del cliente
6. PASO 3. Demuestre los productos y los beneficios
7. PASO 4. Venda mercancía adicional
8. PASO 5. Resuelva las objeciones del cliente
9. PASO 6. Cierre la venta
10. PASO 7. Cumpla sus promesas
11. Satisfaciendo al cliente en situaciones especiales:
 - Pedidos telefónicos del cliente
 - Quejas del cliente
 - Respondiendo a un cliente enojado
 - Atendiendo a más de un cliente
 - Ayudando a dos clientes

PROCEDIMIENTO

CURSO. TÉCNICAS DE MERCHANDISING

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante describirá la importancia de la organización, exhibición y promoción de los productos Sherwin Williams, y estará en posibilidades de aplicar las técnicas que mejor se adapten a su sucursal.

Contenido:

1. Introducción
2. ¿Qué es merchandising?
3. Acomodo de los productos
4. Promociones
5. Productos asociados y ayudas de venta
6. Imagen de la tienda

CURSO. TÉCNICAS PROFESIONALES DE VENTA III (TPV III)

Objetivo General: Al completar TPVIII, los participantes podrán:

- establecer una dirección al comienzo de la visita
- utilizar sondeos abiertos y cerrados para obtener información general y descubrir problemas, disgustos, necesidades y actitudes del cliente
- reconocer y asegurarse que tratan con necesidades del cliente
- usar expresiones de apoyo para comunicar cómo las necesidades del cliente pueden ser satisfechas con los beneficios del producto
- reconocer las actitudes del cliente: aceptación, escepticismo, indiferencia y objeción
- enfrentar el escepticismo del cliente
- enfrentar la indiferencia del cliente
- enfrentar las objeciones del cliente
- reconocer cuando y cómo cerrar una visita para obtener el compromiso del cliente
- escuchar más atentamente durante una visita de ventas
- prepararse para una visita
- hacer un auto análisis de su desempeño, durante y después de la visita
- analizar el desempeño de venta de otros.

TPV III utiliza varios métodos para asegurar el aprendizaje:

- Lecturas informativas para proveer un marco teórico al programa
- Ejercicios audio visuales que modelan el uso apropiado de las técnicas
- Ejercicios de documentación de visita para mejorar el reconocimiento de las técnicas, la habilidad de escuchar, y las técnicas de análisis de visita
- Ejercicios de conexiones para aplicar las técnicas de venta a situaciones reales de trabajo
- Clínicas de ventas para transferir el uso de las técnicas a la práctica, en ambientes libres de riesgo

Contenido:

1. Venta para satisfacer necesidades
2. Sondeo
3. Apoyo
4. Cierre
5. Actitudes del cliente
6. Cómo enfrentar el escepticismo del cliente
7. Cómo enfrentar la indiferencia del cliente
8. Cómo enfrentar las objeciones del cliente

Era necesario considerar que el personal ya tenía experiencia en la venta y en muchas ocasiones en la aplicación del producto; con esta base se requería reorganizar los conceptos y procedimientos que ya poseían dentro de una estructura homogénea para todos y que a su vez fuera lógica y correcta.

De esta forma, el grado de complejidad en la información es gradual y va en aumento si se pasa de la Línea Doméstica a la Línea Automotiva y de ésta a la Línea de Mantenimiento Industrial; en otras palabras, para comprender los conceptos y principios de la Línea de Mantenimiento Industrial debe comprenderse primero la información de Línea Doméstica.

Con este recurso, la empresa puede saber cuáles son los módulos necesarios para uno u otro vendedor de acuerdo al segmento de mercado que va a manejar.

También es posible ubicar a un participante dentro del sistema en función de sus conocimientos previos. Por ejemplo: un vendedor que es contratado y ha tenido experiencia en ventas de recubrimientos industriales, se espera que resolverá satisfactoriamente las pruebas de conocimientos de los módulos previos, en consecuencia, su entrenamiento se concentraría en el dominio de los productos industriales, a menos que su desempeño en las pruebas no lo califique como apto y entonces, con esta base, su entrenamiento cubrirá todos los contenidos que desconozca.

Con la aplicación de este sistema la promoción de vendedores de campo y vendedores de mostrador puede efectuarse con la certeza de que el empleado conoce la información sobre productos que se requiere en su nuevo puesto, por ejemplo, si un vendedor de mostrador es candidato a promoción para vendedor de campo (caso muy común), debe ser capaz de responder correctamente las pruebas de conocimientos indicados para el puesto de vendedor de campo, que son básicamente las tres líneas de producto; de ser así se programaría su asistencia al curso TPVIII.

6. Elaborar manuales de instrucción.

El siguiente paso, una vez que se han organizado los contenidos de instrucción, es elaborar los manuales de instrucción. En Sherwin Williams se buscó explicar los contenidos en relación con la experiencia previa de los participantes y en términos comunes al mundo de los pintores.

Los manuales fueron elaborados con el empleo de recursos visuales variados como esquemas, fotografías, cuadros; se buscó un formato atractivo y que además fuera práctico para el participante en su lugar de trabajo, la información se presentó de manera breve, concisa y sencilla.

La experiencia ha demostrado que los manuales de instrucción no vuelven a abrirse después del curso a menos que permitan la consulta de datos vitales para el trabajo, y que la búsqueda sea rápida.

Para reforzar el aprendizaje de conceptos y principios se programó una práctica después de cada subtema. Por ejemplo, cuando se presentaba el subtema pruebas de funcionalidad que incluye brillo, cubrimiento, viscosidad, nivelación, entre otros. La exposición de conceptos era seguida inmediatamente por una práctica donde cada participante tomaba un bote y realizaba las siguientes actividades:

- Observar el bote de pintura, leer la etiqueta y describir todos los elementos de la presentación tales como rex (clave de identificación del producto), clave de fabricación (lote) e información contenida.
- Destapar el bote de pintura y observar el aspecto de la pintura, su color, olor y textura.
- Agitar la pintura usando la técnica adecuada y apreciar los cambios en la apariencia y viscosidad.

De esta manera se garantiza que el participante se familiarice con el producto. Todos los subtemas son seguidos de prácticas donde cada participante realiza aplicaciones de los productos de la línea en apego a los pasos correctos para pintar y utilizando los utensilios indicados.

7. Elaborar guías de instrucción.

Se integraron las guías de instrucción para anotar la secuencia de actividades para cada módulo. En cada guía se incluyen los objetivos específicos por tema, el nombre del tema, las actividades específicas por tema, la técnica de enseñanza aprendizaje que se utilizaría, el material de soporte y didáctico que se requeriría, y los materiales tales como pintura, madera, brochas, equipo de aspersión, etc. En el Anexo I se presenta la guía de instrucción para el curso de Línea Doméstica.

ETAPA II. Programa de Capacitación

Descripción.

Ejecutar un programa de capacitación para vendedores de mostrador que incremente los conocimientos sobre los productos Sherwin Williams y sean capaces de realizar una recomendación adecuada del producto.

Ejecutar un programa de capacitación para vendedores de campo que desarrolle sus habilidades para lograr entrevistas de venta exitosas.

Actividades.

1. Determinación de necesidades de capacitación
2. Diseño de programas de capacitación
3. Administración y control de programas de capacitación
4. Evaluación de programas de capacitación

1. Determinación de necesidades de capacitación

Conjunto A: VENEDORES DE MOSTRADOR

Se realizó el análisis de tareas para determinar cuáles eran los conocimientos involucrados en cada función. Se listaron en una columna las actividades asentadas en la descripción de puestos de los vendedores de mostrador y en una columna a la derecha, se relacionó cada actividad con los conocimientos necesarios para desempeñarla, las descripciones de puesto del personal que trabaja en sucursales, involucra actividades de servicio al cliente y administrativas. Sin embargo, en el momento del estudio la atención se enfocó hacia las actividades de servicio debido a que se encontraba en preparación un proyecto para la automatización de sucursales denominado P.O.S. (point of sale), en consecuencia, los procedimientos administrativos serían modificados.

De este análisis de tareas resultó que la base para lograr las actividades era un conocimiento preciso de las características y beneficios del producto. Y este requerimiento lo encontramos en los puestos de mostrador y de campo.

La empresa consideró que a través de la capacitación del personal de ventas, podría recuperarse el terreno perdido en el mercado de pinturas.

La creencia sostenida fue: "los vendedores cuentan con los conocimientos necesarios acerca del producto porque los han vendido durante muchos años, sólo necesitan saber cómo venderlos".

Como primer paso era necesario saber si la experiencia en venta del producto produce efectivamente el conocimiento acerca del mismo.

A través de los datos biográficos, era fácil saber cuántos años de experiencia tenía cada uno, en contraste, no había manera evidente para determinar si cada uno conocía el producto.

Así pues, la siguiente herramienta empleada fue el análisis de necesidades. Era necesario asegurarse de que todos los vendedores contaran con un dominio completo acerca de cada uno de los productos. Si esto era cierto, entonces la capacitación podría orientarse efectivamente hacia el desarrollo de habilidades de venta.

Para medir sus conocimientos, se utilizaron las pruebas de aprovechamiento diseñadas para los módulos de línea doméstica, línea automotiva, línea de mantenimiento industrial y de proceso; que integraron un solo instrumento denominado cuestionario de conocimientos técnicos.

En su forma final, el cuestionario de conocimientos técnicos, estaba integrado por 61 reactivos, planteados en su mayoría de forma abierta. De estos, 9 reactivos se referían a generalidades de pintura, 16 a vinílicas y esmaltes, 12 reactivos para acabados para madera, 12 relacionados con el mantenimiento industrial y de proceso, y 12 más para automotivo nacional. En el Anexo II se presenta un ejemplo de este cuestionario.

Se utilizó también la observación directa para analizar el estilo de atención a clientes y cámara fotográfica para determinar si la exhibición de productos, área de ventas y almacén era lo más conveniente para la imagen corporativa. El caso de la atención a clientes se valoró en función de si se realizaba o no la venta. La exhibición se observó en términos de seguridad, orden y limpieza por no existir parámetros corporativos en México, tales como lay out o planogramas.

Se utilizó también la herramienta de auto-valoración, colocando dos preguntas al final del cuestionario técnico. La primera: ¿conoce las funciones de su puesto?, buscaba determinar si las personas, en su opinión, poseían una idea clara de las funciones y responsabilidades que implicaba su puesto. La segunda pedía al empleado que anotara los conocimientos y habilidades que le faltaba para desempeñarse con eficiencia desde su propio punto de vista.

Por último, en el mismo documento se pedía al jefe inmediato que validara lo establecido por cada empleado.

Para los vendedores de campo, también se hizo un análisis de tarea para saber si se realizaban todas las actividades que la descripción de puestos establecía. Para ello se utilizó un documento diseñado en forma de lista de verificación donde el Gerente Regional (jefe inmediato de los vendedores), con base en observación directa realizada durante su labor de supervisión en el campo, establecía si el vendedor desempeñaba o no las actividades anotadas en la descripción de puestos y si, a su juicio, poseía los conocimientos necesarios para realizar la actividad. También se le pedía que señalaran los indicadores de la actividad para establecer la forma de evaluarlos a través de registros.

La herramienta discusión con la gerencia, se empleó de manera predominante a lo largo de todo el diagnóstico, puesto que el trabajo de capacitación apoyaría proyectos que la empresa desarrolló durante el tiempo de la intervención.

El cuestionario se aplicó al **Subconjunto A**, de vendedores de mostrador ubicados en zona metropolitana, de la siguiente manera:

Personalmente se acudió a cada sucursal y se dio a cada empleado, la siguiente información:

"Compañía Sherwin Williams, S.A. de C.V. iniciará un programa de capacitación dirigido al personal de sucursales, pero antes de hacerlo, queremos saber cuáles son los conocimientos que usted ya domina y preparar cursos que le ayuden a saber más. El cuestionario pregunta acerca de todos los productos Sherwin Williams en sus tres líneas, usted

PROCEDIMIENTO

deberá contestar sólo lo que sepa, no debe preocuparse por las preguntas que deje en blanco. Precisamente queremos saber qué es lo que le falta e iniciar desde ahí”.

El personal recibió la visita de manera positiva, se logró que todos contestaran los cuestionarios durante el tiempo de la visita. Así que la información fue recabada bajo las mismas condiciones.

Durante cada visita, se tomaron fotografías de las áreas de exhibición, venta y almacén. Este material tenía como propósito saber si, bajo condiciones cotidianas de trabajo, el aspecto de la sucursal reflejaba una imagen de limpieza, orden y seguridad; además de poder valorar de manera cualitativa si el personal tenía conocimientos acerca del correcto acomodo y montaje de una exhibición.

El Cuestionario Técnico de conocimientos se empleó para determinar el dominio de el personal en los temas que cubre el sistema de aprendizaje. Fue dividido en cinco áreas, como lo muestra el cuadro siguiente, cada área contenía un número de preguntas que cubrían la totalidad del tema.

AREAS	NÚMERO DE PREGUNTAS
1. Generalidades de pinturas	9
2. Vinílicas y Esmaltes	16
3. Acabados para madera	12
4. Línea industrial	12
5. Línea automotiva	12
Total de preguntas:	61

El área 1, sobre Generalidades de pinturas contiene los conceptos básicos acerca de las pinturas. Las áreas 2 y 3 se refieren a conceptos y principios de la línea doméstica.

Las preguntas se ordenaron de acuerdo a la estructura del sistema de aprendizaje, es decir, de lo simple a lo complejo. Y se elaboró una plantilla de corrección con las respuestas verdaderas. La puntuación para cada pregunta tenía tres posibilidades: 0 para respuestas

incorrectas, 1 para respuestas que involucraban alguno de los conceptos pero de manera incompleta, y 2 para respuestas correctas.

Al calificar los cuestionarios se realizó un conteo por áreas asignando a cada una el total de puntos posibles: Generalidades de pinturas 18 puntos (9 reactivos con dos puntos máximos cada uno), Vinílicas y Esmaltes 32 puntos, Acabados para madera, Línea industrial y Línea automotiva 24 puntos cada una.

La calificación se asignó mediante una regla de tres:
122 puntos es igual a 100. Equivalente a un dominio completo de las características de todos los productos de Sherwin Williams.

Para conocer el dominio por líneas de producto, se agruparon las áreas 1, 2 y 3 por contener los conocimientos y principios de la línea doméstica. De esta manera:

Línea Doméstica, puntaje máximo 74 equivalente a 100
Línea Industrial, puntaje máximo 24 equivalente a 100
Línea Automotiva, puntaje máximo 24 equivalente a 100

Los cálculos fueron hechos en hoja electrónica Excel versión 5.0 de MS.

En una escala de 1 a 100, la media obtenida en el nivel de conocimientos de la línea doméstica fue del 45%, para la línea automotiva el 47.5% y para la línea industrial el promedio fue de 38.7%

El promedio global de conocimientos fue del 43.7%

Se consideró 100 como el promedio deseable porque el proceso de venta, involucra resolver problemas y sin la comprensión de los conceptos y principios involucrados, la venta se convierte en una tarea imposible de realizar con calidad.

El detalle de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación en sucursales metropolitanas se muestra en el Anexo III.

PROCEDIMIENTO

En cuanto a la valoración cualitativa del aspecto de las sucursales, se realizó un reporte con la descripción de los hechos observados y la sugerencia para su corrección, clasificados por área: fachadas, área de ventas, área de almacenamiento, imagen corporativa, seguridad, atención al cliente y el aspecto del personal. Este reporte se presenta en el Anexo IV.

Puede inferirse con base en estos resultados que, en promedio, el personal de sucursales metropolitanas dominaba menos de la mitad de los conocimientos requeridos para realizar la venta de los productos Sherwin Williams. A lo largo de sus años de trabajo, el empleado promedio obtiene una porción de la información que requiere para vender el producto, pero no llega a dominarla.

Para el **Subconjunto A2**: personal que trabaja en sucursales del interior del país. Se redactó un memorándum explicativo dirigido a los supervisores de zona. El comunicado daba a conocer el propósito del cuestionario y la forma en que se había aplicado en zona metropolitana. Se pedía a cada supervisor que, durante su visita de supervisión aplicara los cuestionarios al personal de cada sucursal y enviara de regreso los cuestionarios contestados.

Se logró recuperar el 59.8% del total de cuestionarios enviados.

Los cuestionarios recibidos fueron calificados. Para la línea doméstica el promedio de conocimientos fue de 65.7%, para la línea automotiva el 44.5%, para la línea industrial el 52.9%

El promedio general fue de 58.9%

Los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación en sucursales foráneas se presentan en el Anexo V.

Puede observarse que la media obtenida en el personal de zona foránea fue más alto que en zona metropolitana. Probablemente pueda correlacionarse con el nivel de escolaridad que resultó mayor en zona foránea que en zona metropolitana y con el nivel de antigüedad cuya correlación es a la inversa. También debe tomarse en cuenta las condiciones bajo las cuales se resolvió la prueba, en zona foránea, el personal empleó el tiempo necesario para contestar sin sentirse

observados ni presionados. Además no es posible saber si realmente evitaron consultar algún documento para resolver la prueba. De cualquier manera, el dominio de la información requerida para vender continua muy por debajo de 100.

Conjunto B: VENDEDORES DE CAMPO

Cada vez que ingresa un vendedor de campo, recibe un curso acerca de las tres líneas de producto. Por esta razón, el planteamiento de la empresa en relación a sus necesidades de capacitación fue similar al de vendedores de mostrador: "los vendedores cuentan con los conocimientos necesarios acerca del producto porque los han vendido durante muchos años, sólo necesitan saber cómo venderlos". y se agrega la siguiente creencia: "el problema de los vendedores de campo, es que sólo se dedican a levantar el pedido de los clientes "ya hechos", y no "abren mercado".

Con este planteamiento, era necesario saber dos cosas: la primera si efectivamente los vendedores de campo conocían el producto, y la segunda, si realizaban todas las actividades establecidas en su descripción de puesto.

Medir sus conocimientos no era tan fácil como en el **Subconjunto A1**, debido a que sólo 7 de los 47, se encuentran en zona metropolitana. Si los cuestionarios se enviaban como se hizo con el **Subconjunto A2**, la probabilidad de retorno era menor porque los representantes de venta, se reúnen en puntos específicos de su territorio para realizar juntas de trabajo, lo más probable sería que contestaran los cuestionarios "en grupo" y los enviaran.

Por esta razón, se decidió aplicar el cuestionario individualmente durante los cursos de entrenamiento en ventas. Los resultados obtenidos fueron: línea doméstica 71%, línea automotiva 55%, línea industrial 64%; promedio global: 66.32%

El detalle de los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación en vendedores de campo se presenta en el Anexo VI.

Para contestar la segunda pregunta en el sentido de si todos los representantes de venta realizan las actividades establecidas por su descripción de puesto, se integró un documento denominado guía de trabajo en campo con representantes de ventas. Esta guía se muestra en el Anexo VII.

Esta guía se diseñó para cumplir varios propósitos, el primero, saber si cada vendedor realizaba efectivamente todas las actividades que permiten alcanzar un crecimiento sostenido en su cartera y por tanto en el desplazamiento del producto y la penetración del mercado, en segundo lugar, se buscaba conocer los indicadores de productividad para el puesto a través de las preguntas sobre frecuencia y cómo lo demuestra; además, serviría para determinar los aspectos en que se requería capacitación.

La guía también buscaba establecer metas a corto plazo para corregir o incrementar los resultados, es así que se incluyeron espacios para comentarios del gerente regional, del representante de ventas y uno más para anotar los acuerdos, objetivos, áreas por mejorar y compromisos establecidos al responder la guía especificando fechas de cumplimiento.

Se enviaron tantas guías como vendedores supervisa cada gerencia regional. El envío se acompañó de un comunicado escrito, donde se explicaba que el propósito de la guía era conocer las necesidades de capacitación de su grupo e identificar las actividades que efectivamente se realizan en campo. Se pedía al gerente regional (jefe inmediato de cada vendedor de campo), que completara la guía durante los tres días de acompañamiento mensual que realiza con cada vendedor y la enviara de regreso al centro de capacitación con sus comentarios y compromisos.

Se recibieron el 59.5% de las guías enviadas.

Los resultados enviados por los gerentes regionales indicaron que el representante de ventas sí realizaba todas las actividades establecidas para su puesto. y que solamente era necesario reforzar sus habilidades para vender.

Los indicadores de productividad, se redactaron en términos de conductas observables, es decir, que para asegurarnos de que realiza o no las actividades, la única manera era acompañarlos.

2. Diseño de programas de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES

El proceso para determinar necesidades de capacitación indicó que el nivel de conocimiento para las tres líneas de producto encontrado en el **Subconjunto A1**, fue de 48.5% y para el **Subconjunto A2**, fue de 58.9%

En el caso del **Conjunto B**, la determinación inicial, señaló la necesidad de desarrollar sus habilidades como vendedores, aunque la medición que se realizó durante los cursos de ventas, señaló un promedio de 66.3% en su nivel de conocimientos de las tres líneas.

Se buscaba entonces una estrategia que permitiera elevar el conocimientos, y por consecuencia se presentara cambios permanentes en la conducta, esto es, era necesario lograr el aprendizaje de la información técnica acerca del producto para cubrir esa brecha, y desarrollar las habilidades necesarias para descubrir necesidades en los clientes e identificar el producto correcto para satisfacerlas. Estos primeros pasos sentarían las bases para posteriores programas de capacitación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES DE MOSTRADOR: Subconjunto A1

Tomando en consideración las condiciones en que se trabaja en sucursales metropolitanas en lo que toca a horarios y número de personal, los grupos de capacitación se formaron tomando un empleado de cada sucursal, siempre y cuando permaneciera al menos uno más en la tienda. Así, se integraron siete grupos de seis a ocho personas cada uno.

PROCEDIMIENTO

Por razones de carga de trabajo, el horario que se estableció para la capacitación fue de 14:00 a 18:00 horas. Tomando en cuenta el tiempo de traslado y el tiempo para comer.

Para la presentación del programa los cursos se denominaron módulos por pertenecer a un mismo universo de conocimientos. Se dividieron de la siguiente manera:

Módulo I.	Vinílicas-esmaltes y acabados para madera	Duración: 20 horas
Módulo II.	Sistema Color Selector* y aerosoles	Duración: 16 horas
Módulo III.	Técnicas de Merchandising	Duración: 16 horas
Modulo IV.	Atención al cliente en mostrador	Duración: 20 horas
Módulo V.	Automotivo	Duración: 20 horas
Módulo VI.	Mantenimiento Industrial	Duración: 30 horas

Se anticipó el tema de Merchandising, porque era necesario hacerlo coincidir con el proyecto de remodelación de sucursales, emprendido por la Compañía durante el segundo semestre de 1995. También se anticipó el curso de servicio al cliente para que el personal comenzara a practicar con los conocimientos de la línea doméstica, en virtud de que, el mayor desplazamiento de productos era de esa línea.

El programa se preparó de tal forma que el Grupo 1, asistiera al Módulo I, seguido por el Grupo 2 al 7. Una vez que los siete grupos asistieron al Módulo I, nuevamente el Grupo 1 asiste entonces al Módulo II, y así sucesivamente hasta que los siete grupos asistan a los seis módulos. El programa dio inicio en Febrero 95 y concluyó en Noviembre 95. En el Anexo VIII se presenta el programa de capacitación para sucursales metropolitanas 1995.

La meta fue que cada empleado asistiera a 122 horas de entrenamiento total. Esto equivale a 15.25 días de trabajo y 6.15% de la jornada laboral anual.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES DE CAMPO. Conjunto B.

Para vendedores de campo se impartió un solo curso. Técnicas Profesionales de Venta III, que tiene una duración de 24 horas distribuidas en tres días de trabajo. El número de participantes por grupo fue de seis.

Se impartieron 17 cursos de TPVIII, considerando que también participaron los Gerentes Divisionales, Gerentes Regionales y personal de las áreas de Mercadotecnia y Servicio a Ventas.

Los vendedores de campo están agrupados en Gerencias Regionales distribuidas por todo el país. Cada vendedor atiende la cartera de su territorio con base en un programa de visitas. Para poder contar con ellos, se elaboró por escrito una lista de los vendedores por región en una columna y se agregó una segunda columna frente a la primera listando las fechas de los 17 cursos programados de Febrero a Octubre de 1995; se envió la lista correspondiente a cada Gerente Regional y se le pidió que relacionara a cada uno de sus vendedores con la fecha en la que era más conveniente asistir.

El TPVIII, se impartió dos veces por mes los días jueves, viernes y sábados.

El primer TPVIII, fue impartido por el Director Comercial y asistieron los Gerentes Divisionales y Gerentes de las áreas de Mercadotecnia y Servicio a Ventas. Esto se hizo con el propósito de unificar criterios, entre el área comercial, acerca de lo que debe ser una entrevista de venta.

En el Anexo IX se presenta el programa de capacitación para vendedores de campo 1995.

La meta fue entrenar a 96 empleados incluidos Gerentes Divisionales, Gerentes Regionales, Vendedores de Campo, y personal de servicio a ventas; en 17 cursos.

3. Administración y control de programas de capacitación

Una vez concluida la programación y los grupos. Se prepararon cartas de invitación individual que fueron enviadas cinco días hábiles antes del curso, ahí se les notificaba de su participación en el programa, el horario, lugar y recomendaciones especiales para asistir, como tipo de atuendo y puntualidad.

Dos días antes de cada curso, se llamaba a cada participante por teléfono para saber si había recibido la carta y hacerle saber que contábamos con su participación. Cuando fue necesario se hicieron permutas de participantes entre grupos, debido a inventarios, vacaciones, ausencias. Simplemente se buscó asegurar que todos asistieran a los seis módulos.

Al iniciar los primeros siete cursos, se hizo una presentación del programa, la forma en que estaba diseñado, los horarios, la asignación en los grupos; se les explicaba la importancia de compartir experiencias en pinturas y mantener una actitud abierta hacia la información, se hablaba de cómo su participación sería determinante en el éxito del programa.

La asistencia se controló a través de un registro donde cada participante anotaba su nombre, puesto, registro federal de contribuyentes, sucursal o gerencia y localidad.

Al final de cada curso, se hacían dos mediciones: La primera era para determinar el grado de aprovechamiento, y se trata de una escala similar al cuestionario de conocimientos técnicos, la diferencia fue que, para esta segunda medición, se separaron las escalas de acuerdo al tema del curso y se cambió su formato.

La segunda medición es una encuesta de opinión en la cual se pide al participante que determine su grado de satisfacción/insatisfacción

respecto a la coordinación del evento y al desempeño del instructor a través de 15 preguntas de opción múltiple que miden igual número de dimensiones en el desempeño. Finalmente se le plantean tres reactivos abiertos: 1. Liste las aplicaciones concretas que podrá realizar en su puesto de trabajo, derivadas de su participación en este curso. 2. ¿Qué fue lo que más le gusto?. 3. ¿Qué fue lo que menos le gustó?. Por último, se le pide que escriba cualquier comentario adicional que permita elevar la calidad de los cursos. Los primeros 15 reactivos se califican asignando un valor a cada opción y, al final, se establece una media de grupo. En el Anexo X se presenta un formato de Evaluación de Curso.

Para el **Conjunto B**, el proceso de ejecución fue el mismo, con la diferencia de que no hubo medición de aprovechamiento mediante escala. El programa TPVIII, plantea una serie de experiencias estructuradas denominadas Clínicas de Venta donde el participante desempeña el papel de comprador y vendedor de manera alternada. Cada clínica es evaluada por el resto del grupo y es también filmada, de tal forma que se hace evidente para el grupo el grado de comprensión de la técnicas. Al final de cada clínica se determina, en grupo, si el vendedor cumplió o no el objetivo previamente establecido para la visita. El cumplimiento/no cumplimiento del objetivo de la visita es la forma de asegurar el aprendizaje de las técnicas.

Por otro lado, el programa de capacitación para vendedores de campo, se aprovechó para que, al final del curso, cada vendedor contestara el cuestionario de conocimientos técnicos en presencia del instructor.

4. Evaluación de programas de capacitación

En este reporte se manejaron tres niveles de evaluación: evaluación de reacción, evaluación de aprendizaje y evaluación de resultados, de acuerdo al planteamiento de Craig y Bittel (1971); la evaluación de actitudes no se consideró por no contar con los parámetros comparativos que se requieren. Sin embargo, se recibieron comentarios de los clientes que exaltaban el cambio efectuado en la atención recibida en sucursales.

A continuación se describirán los resultados de las evaluaciones que se realizaron:

4.1 Evaluación de Reacción.

La reacción de los participantes hacia el curso fue medido a través de un cuestionario de opinión denominado "Evaluación de Curso" (Ver Anexo X). Los factores medidos fueron:

FACTORES RELATIVOS A LA COORDINACIÓN DEL CURSO	FACTORES RELATIVOS A LA INSTRUCCIÓN.
Conocimiento previo de objetivos	Dominio del tema
Cumplimiento de objetivos	Calidad del clima propiciado
Utilidad de los contenidos	Calidad de la participación propiciada
Duración del curso	Aclaración de dudas
Cumplimiento de expectativas	Calidad de las relaciones propiciadas
Instalaciones	Planeación del curso
Horario	Calidad del material didáctico

Cada factor era presentado en forma de pregunta con cuatro opciones de respuesta que iban de lo más agradable a lo más desagradable. Las respuestas se calificaron por factor para identificar los aspectos que requerían mejorar.

Los resultados obtenidos en esta evaluación fueron muy favorables, en promedio, los participantes calificaron a la coordinación en 90, el factor con menor puntaje fue el horario. Los instructores fueron calificados en promedio con 94, el punto más débil fue la calidad del material didáctico.

4.2 Evaluación de aprendizaje

Para evaluar el aprendizaje se realizaron dos mediciones al nivel de conocimientos de los participantes al programa. La primera durante el diagnóstico de necesidades de capacitación, a través del Cuestionario de Conocimientos Técnicos (Ver Anexo II), y la segunda medición se efectuó al finalizar cada uno de los cursos del programa. El siguiente cuadro resume los resultados de la evaluación:

PROCEDIMIENTO

LÍNEA DE PRODUCTOS	MEDICIÓN INICIAL DE CONOCIMIENTOS	MEDICIÓN DE CONOCIMIENTOS DESPUÉS DE LA INSTRUCCIÓN	AVANCE
DOMÉSTICA	45.0	79.8	34.8
AUTOMOTIVA	47.5	74.1	26
INDUSTRIAL	38.7	72.4	33.7
CONOCIMIENTOS GLOBALES	43.8	75.4	31.7

El detalle de estos datos se presenta en el Anexo XI Avances del programa de capacitación a sucursales metropolitanas 1995.

4.3 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados se refiere al cambio producido por el programa de capacitación en el problema que le dio origen, en este caso se refiere a la medida en que el programa de capacitación dirigido al personal de ventas influyó sobre la competitividad en Cía. Sherwin Williams.

La competitividad como variable intermedia, puede evaluarse a través de indicadores, por no ser un fenómeno observable por si misma.

Para el caso de Sherwin Williams, se consideró como indicador de competitividad el volumen de ventas logrado por la empresa. La razón de esto radica en que este es el nico indicador documentado a través de las estadísticas de ventas que se manejan mensualmente en la compañía.

Las estadísticas de ventas para sucursal y representantes obtenidas en el período 95-96 muestran una variabilidad importante, es decir, muestra bajas y altas en diversos meses, sin consistencia.

Puede decirse que después del programa de capacitación, el volumen de ventas se incrementó. Sin embargo, durante el mismo periodo se presentaron variables que pudieron influir también como, por ejemplo, la modificación que se realizó en la asignación de clientes; durante 1995 los movimientos de algunos clientes se canalizaron a las sucursales. Por

PROCEDIMIENTO

lo tanto, las ventas en mostrador se incrementaron a n cuando no se deba a la realización de la venta directa en mostrador.

Otro caso es el recorte de personal de ventas efectuado en 1995, las carteras de clientes que atendían los vendedores de campo fueron distribuidas en otros territorios y en consecuencia, los vendedores incrementaron sus ventas al atender cuentas que ya registraban movimientos, pactadas con anterioridad.

En conclusión, los resultados de este programa deben establecerse como elementos que contribuyen al incremento de la competitividad en la Compañía, a n cuando es imposible separar las variables y determinar la medida en que los incrementos en el volumen de ventas se deben a la capacitación o a otras variables como las arriba mencionadas.

La competitividad es un fenómeno multifactorial. En suma puede decirse que si la capacitación no existe en una empresa, es imposible que ésta incremente sus niveles de competitividad, pero si la empresa es competitiva, lo más probable es que la capacitación esté acompañada de esfuerzos en otros renglones importantes en la empresa.

EVALUACIÓN

Este apartado será dividido en tres aspectos:

1. Evaluaciones realizadas
2. Logros alcanzados
3. Hechos observados durante la intervención.

1. Evaluaciones realizadas

Se realizaron tres niveles de medición: De reacción, de aprendizaje y de resultados.

- Evaluación de reacción, que se refiere al grado de aceptación o rechazo de un curso por parte de los asistentes, resultó ser muy favorable en este programa manejado en Compañía Sherwin Williams, los instructores obtuvieron un puntaje promedio de 94, que señala gran aceptación y la coordinación de los eventos obtuvo un promedio de 90.
- Evaluación de aprendizaje, como puede observarse en el Anexo XI llamado avances del programa de capacitación en sucursales metropolitanas 1995, el nivel de conocimientos que los participantes poseían antes de asistir al programa era de 43.8 respecto a 100. Al finalizar el programa el promedio se ubicó en 75.4 respecto a 100. Este avance significa que, como resultado de los cursos de capacitación, el personal posee un nivel de conocimiento superior y se espera que a través de capacitación constante siga incrementándose.
- Evaluación de resultados, se refiere al impacto del programa de capacitación en la competitividad de la empresa. Aquí pueden observarse varios aspectos, por un lado, el programa impactó en el nivel de servicio, pues aunque no se tienen mediciones anteriores, los clientes llaman para agradecer el cambio que se ha producido después del programa, porque el personal de sucursales saluda al cliente, se identifica, le escucha y procura resolver sus problema. En lo que corresponde a los indicadores de competitividad como el volumen de ventas, de acuerdo a las estadísticas que emite la empresa, el volumen de ventas se incrementó entre 1994 y 1995. Puede inferirse que el programa de capacitación influyó, aún cuando existieron simultáneamente otras variables que intervinieron en los resultados,

por ejemplo; se llevó a cabo un proyecto para transformar la imagen de las sucursales, ahora son más atractivas. También se modificó la asignación de clientes, por razones de manejo de cartera, muchas cuentas de clientes fueron canalizados a sucursales, en consecuencia, las ventas se incrementaron aunque no se debe a las ventas realizadas en mostrador. No se debe dejar de lado que, durante 1995, se realizó una importante reducción de personal en el área de ventas, lo que trajo como resultado que, las carteras de clientes que manejaban los vendedores retirados de la compañía, se asignaron a los vendedores restantes, este proceso aumentó el volumen de ventas de cada vendedor aunque fue por operaciones pactadas con anterioridad. Además, la empresa modificó el plan de comisiones, haciéndolo más atractivo para los vendedores; la mezcla de estos dos últimos aspectos debió elevar el nivel de motivación al logro en cada vendedor.

2. Logros alcanzados

El trabajo realizado durante los años 1994-1995, que ha sido descrito en este reporte laboral puede resumirse en dos logros principales:

2.1 El establecimiento de un sistema de aprendizaje para vendedores de mostrador y vendedores de campo de la compañía Sherwin Williams, que pretende dotar a cada participante de los conocimientos necesarios para realizar una recomendación de la pintura adecuada a cada necesidad identificada en el cliente. Para ello, el sistema considera nueve módulos que son:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Vinílicas y esmaltes | 6. Pintura para línea de proceso |
| 2. Sistema Color Selector* | 7. Técnicas de merchandising |
| 3. Acabados para madera | 8. Técnicas Profesionales de Ventas |
| 4. Línea automotiva | 9. Servicio al cliente en mostrador |
| 5. Pintura para mantenimiento | |

Se encuentran identificados los módulos que son necesarios para desempeñar cada puesto de trabajo en ventas, como se muestra a continuación:

PUESTO	CURSOS REQUERIDOS
Auxiliar de sucursal	1-2-3-7-9
Chofer de camioneta	1-2-3-7-9
Igualador de colores	1-2-3-7-9
Encargado de sucursal	1-2-3-4-5-6-7-9
Representante de ventas	1-2-3-4-5-6-8
Gerente regional de ventas	1-2-3-4-5-6-7-8-9

2.2 El diseño, implementación y evaluación de un programa de capacitación para vendedores de mostrador y de campo en Sherwin Williams, del cual no existían antecedentes.

3. Hechos observados durante la intervención

Durante la preparación del sistema de aprendizaje para vendedores de mostrador y de campo en Sherwin Williams, pudo observarse una ausencia de información escrita en lo que toca a los fundamentos del ramo de las pinturas. Para documentar los módulos de capacitación se asistió a diferentes medios como revistas, asociaciones, tesis de licenciatura y algunos libros comerciales sobre el uso de pinturas. Gran parte de la información de soporte se encontró en fuentes extranjeras, y sus versiones originales fueron adaptadas al estilo de pintar que se ha observado en México. También existe información y experiencias valiosas en el personal del laboratorio, sin embargo, ocurre que dicho acervo se convierte en patrimonio exclusivo de quien lo ha acuñado en años de trabajo y difícilmente está dispuesto a transmitirlo.

Por otro lado, se observó que el ramo de las pinturas, en su aplicación y uso, se conceptualiza como un oficio y no como una profesión, de ahí que se aprende a pintar a través de la observación.

Se encontró que la antigüedad entre el personal de mostrador es de 14 años, durante los cuales no han recibido capacitación formal. Se puede apreciar fácilmente que cada empleado ha aprendido a vender pinturas

observando y siguiendo las indicaciones de quienes han aprendido igual que él.

En lo que toca a las técnicas de enseñanza empleadas, es importante mencionar que el diseño original de los cursos se fue modificando para hacerlo cada vez más simple y práctico pues se observó que los participantes preferían tomar parte activa del curso y que necesitaban exponer sus experiencias y opiniones. Pero también porque se encontraron importantes limitaciones para la lectura y la escritura, así como para realizar abstracciones a partir de los conceptos. Además, la instrucción enfrentó el inconveniente de que los participantes ya tenían una definición hecha para muchos de los conceptos. Estas definiciones eran el resultado de información distorsionada o de explicaciones superficiales. Sin embargo, el participante sostenía como cierta su definición porque aceptar el error o el desconocimiento significaría para él negar el valor de su experiencia. Los resultados obtenidos en el sistema por parte de los vendedores de mostrador se incrementaron a pesar de que sus habilidades básicas de lecto-escritura resultaron ser más limitadas de lo que se esperaba. Ellos se encontraban alejados de todo sistema de enseñanza y se observaron dificultades para la atención y la formación de conceptos, además, como ya se mencionó, ellos habían formado ya sus propios conceptos y cambiarlos implicó, por parte del instructor, una labor de demostración de ejemplos, no-ejemplos, consecuencias a través de principios, simulación de efectos negativos en pinturas y mucho tiempo para cambiar de una definición incorrecta a una correcta y el consecuente cambio de principios y formas de resolver problemas. Además de vencer la resistencia al cambio.

En lo que toca a los vendedores de campo. Los principales hechos observados se registraron durante la impartición del curso TPVIII.

El programa TPVIII, se llevó a cabo a través de ejercicios estructurados que implicaron la lectura de textos programados, aplicación de los conocimientos por medio de videos interactivos, realización de ejercicios de aplicación como clínicas de ventas y la elaboración de una descripción de producto en términos de ventajas para el cliente.

En primer lugar, la lectura de textos programados se realizaba siempre en más tiempo que el indicado por el programa. Los vendedores tenían dificultad para comprender la instrucción programada y al final de la lectura no habían comprendido el texto, entonces había necesidad de explicarlo verbalmente. Por otro lado, con los videos interactivos los vendedores daban respuestas típicas de su manera de enfrentar las entrevistas de ventas y no utilizando las técnicas del programa. Se quejaban de que era muy rápido, muy fácil o lejano a su realidad. Pero cuando se les pedía que describieran su realidad, es decir, la forma en que llevan entrevistas de ventas reconocían que sondeaban, apoyaban y cerraban; tal como lo maneja el programa. El problema radicaba en la dificultad para abstraer y formar el concepto de sondeo y encontrar los ejemplos en su práctica cotidiana. Al hacer los ejercicios de "conexiones", donde el participante integra una entrevista de ventas con productos Sherwin Williams, se ponía de manifiesto que los participantes no conocían las características del producto y era muy difícil que lograran traducir las características en ventajas para el cliente. En estos cursos de ventas se enfrentó mayor resistencia porque los vendedores fueron programados sin participar en el proceso de diagnóstico. Además, durante el curso buscaban demostrar que sus técnicas superaban las técnicas del programa. Conforme avanzaba el programa se buscó adaptar los contenidos a la realidad de las ventas de pintura. Finalmente el programa fue aceptado y se esforzaron por aprender las técnicas.

En este sentido puede concluirse que la competitividad como variable multifactorial se elevó bajo la influencia de varios cambios internos y externos pero que la capacitación impartida al personal de ventas contribuyó para que el personal modificara su actitud respecto a sus propios conocimientos, que identificara sus alcances y debilidades y abriera la posibilidad para un crecimiento personal y profesional sostenido, que elevara el nivel de calidad en el trabajo. Para la empresa, este programa demostró la utilidad de la capacitación como uno de los elementos que facilitan el logro de sus objetivos.

ANÁLISIS

Cuando una organización toma conciencia de su situación en el mercado y de sus logros a nivel global, es necesario que tome acciones inmediatas para mejorar.

Cuando la Compañía Sherwin Williams fundó el centro de capacitación, probablemente tenía una idea general de los beneficios específicos que el centro le proporcionaría. Únicamente estaba claro que se requería mejores resultados en ventas, asumiendo que se resolvería a través del entrenamiento de los vendedores.

Esta sección de análisis será dividida en tres aspectos:

1. Análisis de las evaluaciones realizadas
2. Análisis de los logros obtenidos
3. Análisis de los hechos observados.

1. Análisis de las evaluaciones realizadas

El trabajo realizado en los años 94 y 95 y que ha sido descrito en este reporte laboral, ha puesto de manifiesto que el uso de las técnicas psicológicas apropiadas para resolver problemas de capacitación, ofrecen mayor garantía respecto a los resultados obtenidos.

Desde el planteamiento del objetivo se logró gran aceptación del trabajo tanto por la gerencia como por parte del personal. Esto se explica, desde el punto de vista de la definición de calidad como una adecuada identificación de necesidades. Para la capacitación, el cliente lo constituye la empresa, quien decide si acepta o no los servicios de capacitación, y el empleado se convierte en el usuario a quien es necesario conocer profundamente para que ambos contribuyan al logro de los programas. Contar con la aceptación y la participación de la gerencia y de personal, son dos de los elementos necesarios para el éxito de un programa, tal como lo establece Overfield (1994).

El avance alcanzado en el nivel de aprendizaje es uno de los indicadores de la efectividad lograda en el diseño del sistema y del programa porque, aún cuando los participantes no habían asistido antes a cursos de capacitación, su nivel de conocimientos se ubicó, después del

entrenamiento, en un 75.4% Este avance puede explicarse a la luz del planteamiento que hace Overfield (op. cit.), quien resalta la necesidad de conocer profundamente las necesidades reales y características del personal, y ofrecerles un programa atractivo y cuidadosamente planeado. De esta manera se sentaron las bases para que el resto de los programas que se emprendan obtengan un alto grado de probabilidad de éxito.

En lo que toca a la evaluación de resultados, puede considerarse que la capacitación influirá en el incremento de la competitividad de la empresa, siempre y cuando se atiendan los factores que, al mismo nivel de la capacitación, influyen en el mejoramiento de una empresa, tal como lo señala Valdés (1996). Para Sherwin Williams, los resultados obtenidos a través de los cambios efectuados en la actitud de los vendedores y en los incrementos en el volumen de ventas, han sentado las bases para justificar la inversión en tiempo y dinero realizada en capacitación. Porque además, ha quedado demostrado que, a través de la aceptación del personal, los proyectos logran mejor sus objetivos.

2. Análisis de los logros alcanzados

Como resultado del diseño del sistema de aprendizaje, todos los contenidos necesarios para entrenar a un vendedor se encuentran correctamente organizados gracias al método didáctico de Davis, Alexander y Yelón (1983) que permitió desarrollar módulos de enseñanza. A diferencia de lo que ocurría en el pasado, ahora es posible colocar a una persona en el curso que le corresponde de acuerdo a sus conocimientos previos y al puesto que va a desempeñar. Este hecho facilita además que el personal se sienta mejor tratado al tomar en cuenta sus conocimientos y expectativas. El tiempo destinado al entrenamiento se vuelve productivo, el vendedor no va a escuchar lo que ya sabe y sólo aprenderá lo que puede comprender de acuerdo a los requisitos con que cuenta.

En lo que toca a la elaboración de programas, se siguieron los pasos que recomienda Overfield (1994), y Calderón (1988), y que permiten incluir todas las acciones necesarias para diseñar planes y programas de manera

ordenada y sistemática para atender el problema de la capacitación del personal de ventas. En lugar de tomar por ciertas las suposiciones de la compañía, se levantó un diagnóstico de necesidades que, por un lado desmintió la creencia de que el personal que ha ocupado un puesto durante años, lo domina completamente. Se confirma lo que Robbins (1994) afirma referente a que el sentido común no establece relación entre variables y por lo tanto, es incapaz de explicar los hechos. Un diagnóstico sistemático permitió saber cuales eran los conocimientos básicos que el personal no dominaba y dio la pauta para orientar adecuadamente los programas y determinar el punto de partida.

Al efectuar el diagnóstico de capacitación personalmente, en el lugar de trabajo de cada empleado explicándole lo que se pretendía; se aseguró la confiabilidad de la información, pero por otro lado, se tuvo la oportunidad de explicarles qué se pretendía, cuál era el papel de cada uno de ellos, cómo debían participar y cómo se iba a utilizar la información que se estaba recabando. Se evitó la incertidumbre y las falsas suposiciones acerca de las consecuencias del trabajo y ellos mismos fueron multiplicadores del mensaje con el personal de tiendas en el interior de la República. Así, se obtuvo el compromiso de la gente que se reflejó claramente durante la ejecución del programa pues asistían con entusiasmo y aportaban sus conocimientos y experiencia para enriquecer los cursos.

Al planear el entrenamiento a partir de la experiencia y los conocimientos iniciales de cada grupo, se logró mantener su interés y comprensión, se facilitó el aprendizaje.

Por otro lado, el tiempo dedicado al entrenamiento del personal de nuevo ingreso, se encuentra ahora establecido y es suficientemente flexible como para atender puestos o necesidades especiales, sin invertir más tiempo del necesario. Cada jefe tiene una idea exacta de los conocimientos que posee su nuevo empleado después del entrenamiento.

Se elaboraron manuales de instrucción que emplean un lenguaje sencillo y que resumen los contenidos revisados en el curso, de tal forma que el participante pueda recordar o repasar lo que aprendió en el curso siempre que lo requiera, ya que los contenidos técnicos se han convertido

en contenidos didácticos, son fáciles de comprender y tienen un formato sencillo y atractivo (Ricks, 1994). Estos manuales han resultado de gran utilidad durante el proceso de atención al cliente que lleva a cabo el vendedor en su lugar de trabajo.

3. Análisis de los hechos observados

El personal de ventas en mostrador tiene una antigüedad promedio de 14 años durante los cuales no había recibido entrenamiento formal. Sus dificultades para el aprendizaje formal pueden explicar el nivel de aprovechamiento que se obtuvo, a pesar de que los contenidos se presentaran de manera simple y con el empleo de variados recursos visuales. Con estos hechos queda demostrado que, toda organización que invierta en capacitación permanente podrá contar con el empleo de todo el potencial que su personal posee pero que no ha sido suficientemente desarrollado.

Con base en las diferencias encontradas entre el personal de ventas de mostrador de la zona metropolitana y la zona foránea, puede esperarse que la capacitación al personal de ventas de mostrador en el interior del país, sea mejor aprovechada a partir de sus datos biográficos como edad, promedio de antigüedad y escolaridad que son más ventajosos que los encontrados en zona metropolitana.

En suma, es posible saber con precisión cuáles son las tareas que faltan por realizar, en virtud de que existe un conocimiento detallado de las tareas que se atenderán con capacitación, así como los conceptos y principios involucrados, lo cual permitirá trabajar sobre planes específicos. Y Sherwin Williams cuenta con las bases necesarias para seguir avanzando en la solución de problemas específicos y para apoyar proyectos futuros a través de la capacitación.

CONTRIBUCIÓN

Con base en una descripción clara del problema, Compañía Sherwin Williams buscaba establecer una metodología basada en la ciencia psicológica para incrementar el nivel de habilidades y conocimientos en el personal de ventas y que ésto contribuyera a la elevación de la competitividad de la empresa.

La estrategia que se empleó recorrió dos fases:

La primera fue establecer un sistema de aprendizaje dirigido al personal de ventas de Sherwin Williams que permitiera; establecer una dirección para el aprendizaje, conocer el grado de aprovechamiento de cada curso, establecer una secuencia de contenidos planeada con precisión y emplear métodos para la enseñanza que consideraran las características de los empleados a quienes iba dirigido.

La segunda fase fue diseñada para disminuir la brecha de conocimientos que se identificó en el personal de ventas. Con este objetivo, se implementó el sistema diseñado en la etapa I Sistema de aprendizaje.

Los resultados de esta estrategia, contribuyen a demostrar que el empleo de las herramientas que ofrece la ciencia psicológica elevan significativamente el grado de efectividad en los procesos de capacitación.

Compañía Sherwin Williams cuenta con un sistema probado que guía el entrenamiento de su personal de ventas y que se adapta a las diferentes necesidades, pero que además, es un proceso que busca información adicional y actualizada de manera constante.

Es importante resaltar, que la posición de expertos en pinturas, se va haciendo cada vez menos exclusiva. La capacitación en ventas de pintura, ayuda a tener un experto en cada tienda y en cada territorio.

Con esta perspectiva, la capacitación satisface las necesidades de su cliente que es la empresa, en atención a las características y motivaciones de los usuarios que son los empleados.

Puede concluirse que la capacitación contribuyó al incremento de la competitividad ganada por Sherwin Williams, al brindar a cada empleado de ventas mayor seguridad en la venta del producto y en su propia habilidad para resolver problemas.

La relación entre las variables capacitación y competitividad no se da de manera única. La competitividad de una empresa se elevará si cuenta con personal capacitado, con tecnología avanzada, con buenas estrategias de comercialización, si trabaja en el mejoramiento continuo de sus procesos de fabricación y si se encuentra orientada a la calidad.

La capacitación al personal de ventas, realizada de manera sistemática con base en la metodología psicológica, planeada como una acción permanente y en atención a todos los niveles de la organización; facilitará la obtención de información respecto a las habilidades, conocimientos y actitudes del personal. Bajo este principio, la capacitación representa la posibilidad de conocer lo que piensa y siente el cliente a través de las opiniones y descripciones de los vendedores. La capacitación, conceptualizada como elemento de mejora continua proporciona retroalimentación respecto al impacto que generan en los clientes, las acciones y estrategias diseñadas por la empresa.

Con el trabajo realizado en Compañía Sherwin Williams, ha quedado demostrado que si una empresa cuenta con vendedores suficientemente capacitados en todos los aspectos de su trabajo y que además sean sensibles a su entorno y se encuentren suficientemente motivados al logro; entonces, el trabajo de estos vendedores ofrecerá suficiente información para que la empresa conozca y sea sensible, a su vez, a las necesidades del mercado. Es verdad que lograr esto no es un trabajo sencillo, ni se consigue en un solo año ni con un solo programa, pero es una inversión que las organizaciones deben hacer para lograr sus objetivos. La capacitación sistemática, es uno de los elementos que facilitan el camino de las empresas hacia el logro de la competitividad.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Arias, F., (1988) Capacitación para la excelencia. México: Argus
- Canales, A. (1993), La evaluación del desempeño laboral en la organización como instrumento generador de productividad y su relevancia ante una inminente apertura comercial. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Barker, (1995) Paradigmas Colombia: Mc Graw Hill
- Calderón, J. (1988), Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa.
- Craig R. Y Bittel, L. (1971) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
- Davis, R., Alexander, L., Yelón, S. (1983) Diseño de sistemas de aprendizaje. México: Trillas.
- García de León, C. S. (1993) La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los retos de la competitividad. México: Diana
- García, P., Hernández, S., Wilde, G. (1995) Problemas en la selección de indicadores para la medición de la productividad. Información Dinámica de Consulta-Sección Laboral, 233, 3199.
- Guajardo, E. (1996) Administración de la Calidad Total. México: Editorial Pax.
- Kaeter, M. (1994) Training the world to sell. En Richard B. Frantzreb (Ed.), Training and development yearbook 1995-1996. U.S.A.: Prentice Hall Inc.
- Kerlinger, F. (1975) Investigación del Comportamiento. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Llamas, J.M., (1993) Estructura Científica de la venta México: Limusa.

Le Blanc, G. (1973) Psicosociología de la Venta. España: Ediciones Marova.

Overfield, K. (1994) Non-linear approach to training program development. En Richard B. Frantzreb (Ed.), Training and development yearbook 1995-1996. U.S.A.: Prentice Hall Inc.

Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (1996, Mayo 9)
Excélsior, El Periódico de la Vida Nacional. p. 14A

Ricks, D.M. (1994) Plan manuals from the end, not the beginning. En Richard B. Frantzreb (Ed.), Training and development yearbook 1995-1996. U.S.A.: Prentice Hall Inc.

Robbins, S.P. (1995) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Valdés, B. (1996) Conocimiento es futuro. México: CONCAMIN

XXII Convención Anual de Socios ANAFAPYT (1996, Agosto 29)
Excélsior, El Periódico de la Vida Nacional . Suplemento especial.

ANEXOS

ANEXO I

GUÍA DE INSTRUCCIÓN PARA EL CURSO DE LÍNEA DOMÉSTICA

Compañía Sherwin Williams S.A. de C.V.

Gerencia de Capacitación

GUÍA DE INSTRUCCIÓN

Curso: Línea Doméstica Sherwin Williams

Fecha de elaboración: 7 de febrero de 1995

Objetivo general: Al término del curso el participante identificará los productos que se adapten a las necesidades del cliente; y describirá el proceso para la obtención de mejores resultados en el trabajo de pintura.

PRIMER DÍA

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
Bienvenida e integración del grupo		Contrato psicológico	60'	• Hojas de rotafolio	• Rotafolio con hojas • Marcadores de colores	
Sherwin Williams en la historia		• Ver video corporativo • Exposición oral	40'	• Película: "Conseguendo el sueño americano por 125 años" • Acetato: "Sherwin Williams en la historia"	• Televisión o monitor • Videocasetera VHS • Proyector de acetatos • Pantalla	
La pintura y sus componentes	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir los componentes de una pintura.	A través de exposición oral se exponen: • Definición de <i>pintura</i> • Componentes de la <i>pintura</i> • Criterios de formulación • Fabricación de la <i>pintura</i>	50'	Acetatos: • "La <i>pintura</i> y sus componentes" • "Criterios de calidad en la formulación" • "Proceso de fabricación de la <i>pintura</i> "	• Proyector de acetatos • Pantalla • Marcadores solubles para acetato	Por observación directa
Métodos de prueba de calidad	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir los siguientes métodos de prueba: • Tiempos de secado • Poder cubriente • Apariencia • Brochabilidad	Exposición oral	30'	• Acetato blanco	• Proyector de acetatos • Pantalla • Marcadores solubles para acetato • Cartulina de contraste	Por observación directa
Identificación del producto	Al finalizar el tema, el participante será capaz de resolver un problema escrito que involucre <i>clave REX</i> y <i>clave de fabricación</i> .	Exposición oral	30'	• Hojas de rotafolio	• Rotafolio con hojas • Marcadores de colores	Evaluación escrita

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
Práctica: "Pinturas emulsionadas Sherwin Williams"	Al finalizar la práctica, el participante será capaz de identificar cada una de las líneas de pinturas emulsionadas Sherwin Williams.	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de la superficie. Sellado Preparación del material Aplicación de las diferentes líneas de pinturas emulsionadas Sherwin Williams (Primera mano) 	90'		1 L. Versatyl (A21WJ01) 1 L. Vini Hogar (B05WJ01) 1 L. Vini Mundo (B45WJ01) 1 L. Kem Pro (K08WJ01) 1 L. Kem Tone (K25WJ01) 1 L. Super Kem Tone (K07WJ50) 7 brochas de 2" 7 vasos de precipitados de 100 ml. 7 Palas de 1 L. 7 Palas de 4 L. 3 Reglas de 50 cm Agua Por Participante: 1 Tabla Roca 30x40 cm 1 Marcador 1 Toalla Magitel	Por observación directa
Pasos a seguir para lograr un buen trabajo de pintura	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir cada uno de los pasos para lograr un buen trabajo de pintura.	Exposición oral	30'	<ul style="list-style-type: none"> Acetato: "Pasos para lograr un buen trabajo de pintura" Hojas de rotafolio 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector de acetatos Pantalla Rotafolio con hojas Marcaadores de colores 	Por observación directa
COMIDA			60'			
Práctica: "Pinturas emulsionadas Sherwin Williams"		Aplicación de las pinturas emulsionadas Sherwin Williams (segunda mano)	60'			
CONTINUACIÓN						
Tipos de pinturas	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir los siguientes tipos de pinturas: <ul style="list-style-type: none"> Pinturas emulsionadas Esmaltes alquídicos 	Exposición oral	30'	<ul style="list-style-type: none"> Acetato: "Tipos de pinturas Sherwin Williams" 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector de acetatos Pantalla 	Por observación directa
Pinturas base agua Sherwin Williams	Al finalizar el tema, el participante será capaz de identificar y describir cada una de las líneas de pinturas emulsionadas Sherwin Williams.	Exposición oral	30'	<ul style="list-style-type: none"> Tabla Roca pintada en la práctica 		Por observación directa
REPASO			30'			

SEGUNDO DÍA

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
REPASO Práctica: "Esmaltes alquidáticos Sherwin Williams"	Al finalizar la práctica, el participante será capaz de identificar cada una de las líneas de esmaltes alquidáticos Sherwin Williams.	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de la superficie <ul style="list-style-type: none"> Lámina negra. Desoxidado Aplicación de primario <ul style="list-style-type: none"> Tabla Roca. Aplicación de Sellador Preparación del material Aplicación de las diferentes líneas de esmaltes alquidáticos Sherwin Williams (primera mano) 	30 150'		1 L. Versaty1 (B34WJ01) 1 L. P.A.B. (C62WJ01) 1 L. Kem Tone (A37WJ21) 1 L. Kem Enamel (A57WJ01) 1 L. Kem Kromuk (B5CNJ02) 1 L. Dual Etch (W04KA63) 1 L. Reductor R03KJ01 1 Compresor de 3 HP 1 Caseta de aplicación 2 Soportes imantados 1 Pistola de alta prod. 4 brochas de 2" 6 vasos de precipitados de 100 mL 5 Palas de 1 L 5 Palas de 1/2 L 3 Reglas de 50 cm Agua Por Participante: 1 Tabla Roca 30x40 cm. 1 Lámina 10x20 cm 1 Marcador 1 Toalla Magitel	Por observación directa
Selección de la Pintura	Al finalizar el tema, el participante será capaz de identificar las necesidades de un supuesto cliente con base en los lineamientos de selección.	<ul style="list-style-type: none"> Exposición oral Ver video Rolle Playing 	60'	<ul style="list-style-type: none"> Acetatos: "Selección del producto" Película: "Servicio al cliente" 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector de acetatos Pantalla Televisión o monitor Videocasetera VHS 	Por observación directa
Preparación de la superficie	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir la preparación de superficie que requieren los siguientes materiales: <ul style="list-style-type: none"> yeso material petreo metal madera 	Exposición oral	60'	Acetatos: <ul style="list-style-type: none"> "Pasos para lograr una buena preparación de la superficie" "Preparación de algunos tipos de superficie" 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector de acetatos Pantalla 	Por observación directa

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
COMIDA			60'			
Práctica: "Esmaltes alquidáticos Sherwin Williams" CONTINUACIÓN		Aplicación de los esmaltes alquidáticos Sherwin Williams (segunda mano)	60'			
Esmaltes alquidáticos Sherwin Williams	Al finalizar el tema, el participante será capaz de identificar y describir los diferentes esmaltes alquidáticos Sherwin Williams.	Exposición oral	30'	• Tabla roca pintada en la práctica		Por observación directa
Problemas en superficies pintadas	Al terminar el tema, el participante será capaz de describir las causas y soluciones de diversos problemas en superficies.	Exposición oral	60'	• Acetatos: "Problemas en superficies pintadas"	• Proyector de acetatos • Pantalla	Por observación directa
REPASO			30'			

TERCER DÍA

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
REPASO			30'			
Problemas en superficies pintadas CONTINUACIÓN			60'			
Preparación de la pintura	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir los problemas que habrá al preparar mal el material.	Exposición oral	30'	• Acetato: "Preparación del material"	• Proyector de acetatos • Pantalla	Por observación directa
Técnicas de aplicación	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir las siguientes técnicas de aplicación: • Brocha • Rodillo • Cepillo • Painter Pad • Aspersión	• Exposición oral • Ver vídeo	60'	• Película: "SSPC: Application of coatings" • Película: "De Vilbiss: 10 Pasos" • Acetato: "Recomendaciones previas"	• Televisión o monitor • Videocasetera VHS • Proyector de acetatos • Pantalla	Por observación directa

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
Sistema Color Selector	Al finalizar el tema, el participante será capaz de describir el Sistema Color Selector.	Exposición oral	30'	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de rotafolio • Acetatos: <ul style="list-style-type: none"> - "Sistema Color Selector" - "Tintas y bases" - "Chips" - "Formulario" - "Beneficios del Sistema Color Selector" - "Beneficios para el distribuidor" 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio con hojas • Proyector de acetatos • Pantalla 	Por observación directa
Práctica: "Sistema Color Selector"	Al finalizar la práctica, el participante será capaz de entintar un litro de pintura de acuerdo a un color elegido.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar color • Verificar nivel de tintas • Agitar tintas • Entintar • Agitar pintura • Comprobar • Aplicar todas las bases directamente 	90'		Colorámica Manual de formulas Dosificador Harbill Agitador Harbill 3 Reglas de 50 cm 1 L Kem Tone blanco (K2SWJ01) 1 L Kem Tone base X (K2SWJ02) 1 L Kem Tone base Y (K2SWJ03) 1 L Kem Tone base Z (K2SWJ04) 1 L Kem Tone base M (K2SYJ01) 1 L Kem Tone base P (K2SYJ02) 1 L Kem Tone base V (K2SRJ01) 1 L Kem Tone base R (K2SFJ01) Por participante: 1 Tabla Roca 30x40 cm 1 Marcador 1 Pala de 1 litro 1 brocha de 2" 1 L Kem Tone base X (K2SWJ02)	Por observación directa
COMIDA			60'			

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
Práctica: "Acabados para madera Sherwin Williams"	Al término de la práctica, el participante será capaz de describir como tratar una superficie de madera.	<ul style="list-style-type: none"> Lijar la madera Entintar Colocar una fotografía Sellar 	90'		1 L. Tinta Artstain (Línea 561) 1 L. Sellador para madera (T60FA50) 1 L. Laca Brillante (T75CA50) 1 L. Thinner 3 (R07KC28) 1 Compresor de 3 HP 1 Caseta de aplicación 1 Pistola de alta producción 2 Vasos de precipitados 2 Palas de 1 L. Por participante: 1 Tabla de 25x20 cm 1 Muñeca 1 Fotografía tamaño postal	Por observación directa
Acabados para madera Sherwin Williams	Al término del tema, el participante será capaz de identificar cada uno de los productos para madera Sherwin Williams.	Exposición oral	30'	<ul style="list-style-type: none"> Acetatos: "Acabados para madera Sherwin Williams" 	<ul style="list-style-type: none"> Proyector de acetatos Pantalla 	Por observación directa
Repaso			30'			

CUARTO DÍA

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
REPASO			30'			
Práctica: "Acabados para madera Sherwin Williams". CONTINUACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> Laqueado 	60'			
Práctica: "Stone Craft"	Al término de la práctica, el participante podrá describir el producto Stone Craft?	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de acabado tipo piedra 	30'		Por participante Una pieza de: <ul style="list-style-type: none"> Yeso Madera Metal o Cerámica no vidriada 	Por observación directa
Desperdicio de la pintura	Al término del tema, el participante podrá describir los factores que intervienen en el desperdicio de la pintura	Exposición oral	30'	<ul style="list-style-type: none"> Hojas de rotafolio 	<ul style="list-style-type: none"> Rotafolio con hojas Marcadores de colores 	Por observación directa

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TIEMPO	APOYOS DIDÁCTICOS	EQUIPO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
Estimación de costos	Al término del tema, el participante será capaz de calcular el costo por metro cuadrado de material para un problema dado.	Exposición oral	60'	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de rotafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolio con hojas • Marcadores de colores Por participante: <ul style="list-style-type: none"> • Calculadora 	Por evaluación escrita
Servicio al cliente	Al término del tema, el participante será capaz de enfrentar un problema, ofreciendo un producto y recomendaciones para lograr mejores resultados.	Rolle Playing	60'			Por observación directa
Práctica: "Stone Craft". CONTINUACIÓN.		Aplicación del transparente	30'			
EVALUACIÓN FINAL			60'			Evaluación escrita

ANEXO II

FORMATO DE CUESTIONARIO TÉCNICO DE CONOCIMIENTOS

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Nombre:	
Puesto:	Número de nómina:
Gerencia o Sucursal:	Jefe inmediato:
Fecha de aplicación:	

A. GENERALIDADES

1. Defina qué es una pintura.

2. ¿Porqué es necesario pintar?

3. Escriba los componentes de una pintura.

4. Describa la función del disolvente.

5. ¿Porqué es necesario usar el reductor adecuado?

6. ¿Qué ocurrirá si usted agrega más reductor del indicado por el fabricante?

7. Mencione tres pruebas de funcionalidad de una pintura.

8. Indique las tres características que debe cumplir una superficie para ser recubierta.

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Nombre:	
Puesto:	Número de nómina:
Gerencia o Sucursal:	Jefe inmediato:
Fecha de aplicación:	

B. VINÍLICAS Y ESMALTES

1. Escriba los nombres de las pinturas que se reducen con agua y las que se reducen con solvente, dentro de la línea doméstica Sherwin Williams.

2. Indique los selladores de la línea doméstica y en qué casos se usan.

3. ¿Existe alguna pintura vinílica Sherwin Williams que usted recomendaría únicamente para interiores? ¿Cuál?

4. ¿Qué reductores son apropiados para los esmaltes de la línea doméstica Sherwin Williams?

5. En el sistema *Color Selector** se encuentran las líneas Kem-Tone y Vini-hogar, para Vini-hogar se obtiene un menor número de colores ¿Porqué?

6. ¿Cómo podemos saber la fecha de fabricación de una pintura? Escriba un ejemplo.

7. ¿Qué información nos proporciona la clave Rex de cada producto? Escriba un ejemplo.

8. ¿En qué superficies se emplean los primarios? Mencione los que usted conoce.

9. ¿En qué porcentaje se reduce un esmalte al aplicarse con brocha y en qué porcentaje al aplicarse con pistola?

10. ¿Qué ventajas tiene el uso del Dual-etch?

11. ¿Cuál es la función del primario?

12. ¿Qué ventajas ofrece el sistema Omni-fill?

13. ¿Qué tipo de acabado se obtiene con Stone craft y con qué producto se recubre?

14. Mencione los productos que conoce de la línea Krylon y Sprayon.

15. ¿Para qué usos recomendaría usted el sistema Jet Pack?

16. ¿Para qué usos recomendaría usted el Guante Invisible?

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Nombre:	
Puesto:	Número de nómina:
Gerencia o Sucursal:	Jefe inmediato:
Fecha de aplicación:	

C. ACABADOS PARA MADERA

1. Mencione los productos Sherwin Williams para madera.

2. ¿Cuál es la diferencia entre un barniz, un sellador y una tinta?

3. ¿En qué casos se emplea un sellador?

4. ¿Qué producto emplearía en caso de requerir un acabado mate?

5. ¿Qué problemas puede ocasionar la humedad en la apariencia final de un barniz?

6. ¿En qué porcentaje se reduce un barniz al aplicarse con pistola?

7. ¿Qué producto se recomienda para resaltar la veta natural de la madera?

8. ¿Qué tipo de lijas y en qué momento se emplean en un acabado para madera?

9. ¿Qué tipo de tintas de la línea doméstica Sherwin Williams conoce usted?

10. Mencione los nombres comerciales de las lacas de altos y bajos sólidos de la línea doméstica para madera Sherwin Williams

11. ¿Qué productos recomendaría para renovar el acabado en la duela de una cancha de basquet ball?

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Nombre:	
Puesto:	Número de nómina:
Gerencia o Sucursal:	Jefe inmediato:
Fecha de aplicación:	

D. MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y DE PROCESO

1. ¿Qué tipos de preparación de superficie se recomienda para el mantenimiento de plantas e instalaciones industriales?

2. ¿Qué productos componen el sistema de mantenimiento ligero?

a) Primario Kern A&A Esmalte Kem A&A	b) Primario Duracraft Esmalte Duracraft	c) Primario Kem Kromik Esmalte Kem Enamel
---	--	--

3. Indique cuáles son las ventajas de los sistemas epóxicos, independientemente de su nivel de catalización?

- a) Excelente resistencia química alcalís disolventes, agua
Excelente resistencia a la abrasión
- b) Cura a altas temperaturas
Secado más rápido
- c) Excelente retención de brillo y color
Excelente resistencia al caleo

4. Indique cuáles son las ventajas del sistema de hule clorado.

5. ¿Qué significa el término VIDA ÚTIL?

- a) Tiempo en el cual se puede utilizar el producto catalizado
- b) Tiempo en el que se recubre una pintura
- c) Durabilidad de una pintura

6. ¿Qué significa el término gelado en una pintura?

- a) Apariencia líquida
- b) Formación de dos fases
- c) Endurecimiento del material por reacción química

7. ¿Cuáles son las causas del ampollamiento de una pintura?

- a) Material mal reducido
- b) Superficie mal preparada, existencia de humedad, atrapamiento de solventes
- c) Falta de uniformidad en el grosor de la película

8. ¿Qué tipo de preparación de superficie requiere el sistema de mantenimiento extra pesado?

- a) limpieza con abrasivos
- b) limpieza manual
- c) limpieza química

9. ¿Cuáles son los acabados industriales de secado al aire?

10. ¿Cuáles son los materiales industriales de horneado?

11. ¿Cuál de las opciones siguientes No es una característica fundamental de las pinturas de aluminio?

- a) Excelente resistencia química
- b) Poder reflejante de rayos solares
- c) Buena resistencia a la temperatura
- d) Fácil aplicación

12. ¿Qué variables influyen para obtener un buen acabado en los esmaltes corrugados?

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Nombre:	
Puesto:	Número de nómina:
Gerencia o Sucursal:	Jefe inmediato:
Fecha de aplicación:	

E. AUTOMOTIVO NACIONAL

1. Indique los pasos a seguir en la preparación de la superficie cuando tiene una unidad con pintura vieja.

2. ¿Cómo se prepara y usa el resonador Body Filler?

3. ¿Cómo se prepara y aplica el Primario Super Universal?

4. ¿Cómo se usa el Plaste de Piroxilina?

5. ¿Para qué tipo de imperfecciones se recomienda el uso de Plaste?

- | | |
|--|--|
| a) Para golpes y abolladuras | b) Pequeñas imperfecciones y rayas que no cubrió el primario |
| c) Para cualquier detalle de hojalatería | |

6. ¿Cuál es el reductor para el esmalte Automax y en qué porcentaje se usa?

7. Indique la forma de preparación de un sistema catalizado?

8. Mencione la diferencia entre una laca y un esmalte.

9. Diga usted porqué se recomienda el uso de thinner retardador

- a) debido a la existencia de climas calurosos
- b) reducir el tiempo de aplicación
- c) para evitar el manchado y corrugamiento
- d) todas las anteriores

10. Describa el sistema de aplicación de la laca acrílica.

11. Mencione algunos defectos de repintado que son ocasionados por el equipo de aplicación.

12. ¿Cuáles son las causas principales por las que se presentan defectos en el repintado automotivo?

Documento elaborado el 9 de Enero de 1995 por el Ing. Pedro Jiménez y Lic. Sara Pereyra en base a evaluaciones de archivo. Validado con Gerentes Divisionales.

Segunda validación con personal de sucursales metropolitanas el 6 de Febrero de 1995.

ANEXO III

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN SUCURSALES METROPOLITANAS**

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUJ	SUC	TOT DOM	% DOM	SUB IND	% IND	SUB AUT	% AUT	CALIF. TOTAL	% TOTAL
48 CARRILLO FLORES ALEJANDRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
49 JUAREZ CASTILLO FRANCISCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
1 SILVA SILVA CAYO	1	38	39	52,7	4	16,7	5	20,8	48	39,34
16 CAUDILLO LUIS	1	14	32	43,2	13	54,2	13	54,2	68	47,54
18 DURAN VAZQUEZ FEDERICO	1	58	64	86,5	15	62,5	23	95,8	102	83,61
20 RAMIREZ ROMERO FRANCISCO	1	44	63	85,1	20	83,3	15	62,5	90	80,33
21 RAMIREZ VERDIN ARMANDO	1	31	64	73	17	70,8	18	75	89	72,85
23 RODRIGUEZ ESTRADA JOSE S.	1	82	43	58,1	14	58,3	13	64,2	70	57,38
26 MONTECILLO SALGADO SAMUEL	1	36	47	63,6	12	50	18	76	77	63,11
29 PEÑA GUARDADO JOSE	1	0	42	58,8	11	45,8	13	54,2	86	64,10
31 MENDOZA GARRIDO RAYMUNDO	1	9	48	64,9	15	62,5	15	62,5	78	63,93
33 BLANCAS JUAREZ ALFREDO	1	84	13	17,6	0	0	0	0	13	10,66
36 CORDOBA GRANADOS JOSE A.	1	72	41	56,4	16	66,7	18	75	75	61,48
37 SALDIVAR ROJAS RODOLFO	1	66	51	68,9	13	54,2	17	70,8	81	66,39
39 GARCIA HIDALGO MAURO	1	29	51	68,9	17	70,8	15	62,5	83	68,03
43 MORENO RAMIREZ ANTONIO	1	26	56	75,7	16	66,7	21	87,5	93	78,23
46 ROMERO FLORES HUMBERTO	1	32	50	81,1	22	91,7	19	79,2	101	82,79
6 LOPEZ CORTES JESUS	1	36	46	60,8	18	75	18	76	81	66,39
6 VAZQUEZ LOPEZ JOSE JUAN	1	61	42	58,8	11	45,8	9	37,5	62	60,82
9 DELGADO REYES JAIME	1	0	37	60	17	70,8	16	66,7	70	67,36
11 LOPEZ LUGO ARMANDO	2	0	24	32,4	9	37,5	14	58,3	47	38,62
15 MORENO RIVAS JESUS	2	14	9	12,2	0	0	1	4,17	10	8,20
17 PEREZ HIDALGO PAULINO	2	58	32	43,2	4	16,7	4	16,7	40	32,79
19 VELAZQUEZ TRILLO SALVADOR	2	44	29	39,2	9	37,5	9	37,5	47	38,62
2 MUÑOZ VILLEGAS JOSE REYES	2	38	32	43,2	6	26	11	45,8	48	40,16
22 PACHECO CHAVEZ NESTOR	2	82	46	60,8	16	68,7	14	58,3	75	61,48
28 RODRIGUEZ MUÑOZ JOSE DE J.	2	36	53	71,6	13	64,2	19	79,2	86	69,67
3 NAVARRO SANCHEZ LEONARDO	2	38	30	40,6	9	37,5	14	58,3	53	43,44
30 LOPEZ LOZANO FIDEL	2	9	27	36,0	0	0	9	37,5	38	29,81
32 ZAVALA JACOBO ARMANDO	2	32	33	44,6	0	0	3	12,5	38	29,81
34 GONZALEZ MORALES ALFREDO	2	84	0	0	0	0	0	0	0	0,00
38 CERVANTES CORTES ALEJANDRO	2	66	53	71,8	12	50	19	79,2	84	68,86
42 HERNANDEZ M. FRANCISCO	2	29	25	33,8	0	0	0	0	25	20,48
44 SAAVEDRA VILLANUEVA JOSE	2	26	67	77	16	62,5	18	76	80	73,77
8 MARTINEZ GARCIA MAURILIO	2	31	39	52,7	4	18,7	11	45,8	54	44,26
10 AREVALO COVARRUBIAS VICTORM.	3	0	37	60	11	45,8	15	62,5	63	51,64
12 VAZQUEZ BARRIOS ARMANDO	3	0	17	23	0	0	0	0	17	13,83
25 BADILLO DIAZ JAVIER	3	36	37	60	12	50	13	54,2	62	50,82
43 NAVARRO MONROY ALFREDO	3	29	0	0	0	0	0	0	0	0,00
46 ESPINOSA JASSO JOSE	3	31	18	24,3	2	8,33	0	0	20	16,39
13 LAUREANO FLORES FIDEL	4	31	0	0	0	0	0	0	0	0,00
14 RUIZ PORTILLO JOSE ALFONSO	4	0	49	68,2	14	58,3	14	58,3	77	63,11
24 CERON ALCAZAR JAVIER	4	36	53	71,6	15	68,7	18	75	87	71,31
27 VILLAGOMEZ REBOLLO ARMANDO	4	36	44	69,5	15	62,5	15	62,5	74	60,66
36 FLORES GUZMAN JANZZ	4	72	21	28,4	8	33,3	5	20,8	34	27,87
4 ARAIZA MARQUEZ ALFREDO	4	36	32	43,2	4	18,7	12	50	48	39,34
40 LOPEZ PALLARES ALEJANDRO	4	29	58	78,4	13	54,2	15	62,5	86	70,49
41 DELGADO REYES ALEJANDRO	4	29	46	60,6	11	45,8	1	4,17	57	46,72
7 MARTINEZ GONZALEZ MARCOS	4	61	20	27	0	0	0	0	20	16,39
PROMEDIOS			35,7	45,1	9,27	38,7	10,8	47,5	55,53	43,78

CONOCIMIENTOS TECNICOS

RESULTADOS POR SUCURSAL

SUCURSALES METROPOLITANAS

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUE	SUC	TOT		SUB		SUB		CALIF.	
			DOM	OOM	IND	IND	AUT	AUT	TOTAL	%
30 LOPEZ LOZANO FIDEL	2	9	27	38.9	0	0	9	37.5	36	29.51
31 MENDOZA GARRIDO RAYMUNDO	1	9	48	64.9	15	62.5	15	62.5	78	63.93
15 MORENO RIVAS JESUS	2	14	9	12.2	0	0	1	4.17	19	6.20
16 CAUDILLO LUIS	1	14	32	43.2	13	54.2	13	54.2	68	47.64
43 MORENO RAMIREZ ANTONIO	1	26	56	75.7	16	66.7	21	87.5	93	78.23
44 SAAVEDRA VILLANUEVA JOSE	2	26	57	77	15	62.5	18	75	90	73.77
39 GARCIA HIDALGO MAURO	1	29	51	68.9	17	70.8	15	62.5	83	68.03
40 LOPEZ PALLARES ALEJANDRO	4	29	58	78.4	13	54.2	15	62.5	86	70.49
41 DELGADO REYES ALEJANDRO	4	29	45	60.8	11	45.8	1	4.17	57	46.72
42 HERNANDEZ M. FRANCISCO	2	29	25	33.8	0	0	0	0	25	20.49
43 NAVARRO MONROY ALFREDO	3	29	0	0	0	0	0	0	0	0.00
13 LAUREANO FLORES FIDEL	4	31	0	0	0	0	0	0	0	0.00
21 RAMIREZ VERDIN ARMANOO	1	31	54	73	17	70.8	18	76	89	72.95
45 ESPINOSA JASSO JOSE	3	31	18	24.3	2	8.33	0	0	20	16.39
8 MARTINEZ GARCIA MAURILIO	2	31	39	52.7	4	16.7	11	45.8	54	44.26
32 ZAVALA JACOBO ARMANDO	2	32	33	44.6	0	0	3	12.6	36	29.51
46 ROMERO FLDRES HUMBERTO	1	32	60	81.1	22	91.7	19	79.2	101	82.79
24 CERON ALCAZAR JAVIER	4	35	53	71.6	18	66.7	18	75	87	71.31
25 BADILLO DIAZ JAVIER	3	35	37	50	12	50	13	54.2	62	60.82
26 MONTECILLO SALGADO SAMUEL	1	35	47	63.5	12	50	18	75	77	63.11
27 VILLAGOMEZ REBOLLO ARMANOO	4	35	44	59.5	15	62.5	15	62.5	74	60.66
28 RODRIGUEZ MUÑOZ JOSE DE J.	2	35	53	71.6	13	54.2	19	79.2	85	69.67
3 NAVARRO SANCHEZ LEONARDO	2	35	30	40.5	9	37.5	14	58.3	53	43.44
4 ARAIZA MARQUEZ ALFREDO	4	38	32	43.2	4	16.7	12	50	48	39.34
5 LOPEZ CORTES JESUS	1	38	45	60.8	18	75	18	75	81	66.38
1 SILVA SILVA CAYO	1	38	39	52.7	4	16.7	5	20.8	48	39.34
2 MUÑOZ VILLEGAS JOSE REYES	2	38	32	43.2	6	26	11	45.8	49	40.18
19 VELAZQUEZ TRILLO SALVADOR	2	44	28	39.2	9	37.5	9	37.5	47	38.52
20 RAMIREZ ROMERO FRANCISCO	1	44	63	85.1	20	83.3	16	62.5	98	80.33
17 PEREZ HIDALGO PAULIND	2	58	32	43.2	4	16.7	4	16.7	40	32.79
18 DURAN VAZQUEZ FEDERICO	1	58	84	88.5	15	62.5	23	95.8	102	83.81
6 VAZQUEZ LOPEZ JOSE JUAN	1	61	42	56.8	11	45.8	9	37.5	52	50.82
7 MARTINEZ GONZALEZ MARCOS	4	61	20	27	0	0	0	0	20	16.39
37 SALDIVAR ROJAS RODOLFO	1	66	51	68.9	13	54.2	17	70.8	81	69.39
38 CERVANTES CORTES ALEJANDRO	2	68	53	71.6	12	50	19	79.2	84	68.86
35 FLORES GUZMAN JANZZ	4	72	21	28.4	8	33.3	5	20.6	34	27.87
36 CORDOBA GRANADOS JOSE A.	1	72	41	55.4	16	66.7	18	75	76	61.48
22 PACHECO CHAVEZ NESTOR	2	82	45	60.8	16	66.7	14	58.3	75	61.48
23 RODRIGUEZ ESTRADA JOSE S.	1	82	43	58.1	14	58.3	13	54.2	70	57.38
33 BLANCAS JUAREZ ALFREDO	1	84	13	17.6	0	0	0	0	13	10.66
34 GONZALEZ MORALES ALFREDO	2	84	0	0	0	0	0	0	0	0.00
10 AREVALO COVARRUBIAS VICTORM.	3	0	37	50	11	45.8	15	62.5	63	61.64
11 LOPEZ LUGO ARMANDO	2	0	24	32.4	9	37.5	14	58.3	47	38.52
12 VAZQUEZ BARRIOS ARMANOO	3	0	17	23	0	0	0	0	17	13.93
14 RUIZ PORTILLO JOSE ALFONSO	4	0	49	66.2	14	58.3	14	58.3	77	63.11
29 PEÑA GUARDADO JOSE	1	0	42	56.8	11	45.8	13	54.2	66	64.10
9 DELGAO REYES JAIME	1	0	37	50	17	70.8	16	66.7	70	57.38
48 CARRILLO FLORES ALEJANDRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
49 JUAREZ CASTILLO FRANCISCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
PROMEDIOS			35.7	46.1	9.27	38.7	10.6	47.5	55.53	43.78

ANEXO IV

**REPORTE DE HECHOS OBSERVADOS EN
SUCURSALES**

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
 DIRECCIÓN COMERCIAL
 GERENCIA DE CAPACITACIÓN

30 de Enero de 1995.

Las observaciones que se describen a continuación son el resultado de la visita realizada a las sucursales: Insurgentes Centro, La Villa, Portales, Tlalpan, San Angel, Navarte, La Viga y Merced; los días 10, 11 y 12 de Enero del presente año. El propósito fundamental de la visita fue aplicar el cuestionario de conocimientos técnicos para el personal de sucursales. Las visitas se aprovecharon para tomar transparencias de las exhibiciones de producto para el audiovisual de Merchandising. Permanecimos en cada sucursal por espacio de dos horas en promedio, tiempo en el cual pudimos presenciar labores de atención a clientes detallistas, surtido a distribuidores y recepción de productos.

ASPECTO	HECHOS OBSERVADOS	SUGERENCIA
FACHADAS	<p>Rótulos desgastados, rotos, despintados, descascarados, sucios.</p> <p>Las entradas están dominadas por: cubetas apiladas sin propósito de exhibición, empaques, cajas, tambores; colocados de cuaquier manera.</p> <p>La cortina de una sucursal que no cuenta con el sistema Color Selector, presenta la leyenda "cientos y cientos de colores...".</p>	<p>Establecer un criterio estándar en lo relativo a la rotulación de las fachadas y cortinas de las sucursales propias, conocer las dimensiones y posibilidades de cada una para unificar la presentación y los recursos administrativos para su mantenimiento permanente.</p>
ÁREA DE VENTAS	<p>Productos colocados sin distinción de línea, tamaño o rex.</p> <p>Botes golpeados, sin etiquetas, acostados, manchados.</p> <p>Estantes sucios.</p>	<p>Estructurar un plano por sucursal.</p> <p>Establecer las dimensiones apropiadas para el área de ventas, almacenamiento, área de igualado, área de personal; de tal forma que resulten homogéneas para el cliente independientemente de las dimensiones de cada una.</p>

ASPECTO	HECHOS OBSERVADOS	SUGERENCIAS
IMAGEN CORPORATIVA (continuación)	<p>Se colocan promociones de productos que ya no se fabrican como el Kem Glo.</p> <p>El personal no usa siempre la bata, no porta su gafete.</p> <p>Se colocan grabadoras, adornos personales, carteles de automoviles, de paisajes, de animales, de actrices.</p> <p>Escuchamos musica de todo tipo: ranchera, tropical p.ej.</p> <p>La información sobre: lista de precios, elaboración de facturas, horarios, precios unitarios, etc. son fabricados con diferentes presentaciones y se colocan en cualquier espacio</p>	<p>Establecer un espacio específico e igual para todas las sucursales, donde se coloquen los carteles de promoción.</p> <p>Escuchar la música a volumen moderado.</p> <p>Supervisar que cada empleado porte su gafete y use una bata limpia. Se podría bordar el nombre de cada uno en la bolsa de la bata para que los clientes los identifiquen con facilidad.</p> <p>Colocar pizarrones de triplay o fibracel con los avisos para clientes, cuidando su formato, pueden imprimirse en papel atractivo, pero igual para todos.</p>
SEGURIDAD	<p>Hay extintores almacenados, sin colocar y sin cargar.</p> <p>El personal no emplea equipo de seguridad.</p> <p>Los botes de arena están endurecidos y sirven como basurero.</p>	<p>Supervisar las medidas de seguridad e higiene.</p> <p>El área de seguridad ofrezca soporte en supervisión y entrenamiento.</p>
ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>El personal no se conoce los productos equivalentes de la competencia en calidad/precio.</p>	<p>Actualizar y dar mantenimiento a la información sobre comparativo de calidad/precio con la competencia.</p>

ASPECTO	HECHOS OBSERVADOS	SUGERENCIAS
<p>ATENCIÓN AL CLIENTE</p>	<p>El personal no se conoce las características de nuestros productos (el promedio global de conocimientos es del 48%) No se conocen todos los productos, especialmente los productos de importación.</p> <p>No se promueve el Guante Invisible, Omni-Fill, Jet Pack, Stone Craft y aerosoles de importación por desconocer sus características y beneficios, el argumento más común fue "son muy caros y a la gente no le conviene".</p> <p>El personal se muestra amable con el cliente, pero inseguros al describir las características y beneficios del producto.</p>	<p>Entrenar al personal en características y beneficios de todos los productos. Entrenar al personal en técnicas de atención al cliente desde el saludar hasta vender productos adicionales y cerrar (A CARGO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN)</p>
<p>PERSONAL DE SUCURSALES</p>	<p>Se autodescriben como "olvidados por la empresa".</p> <p>SUS ARGUMENTOS: "si nos dieran incentivos como a los vendedores, usaríamos nuestro ingenio para promover el producto".</p>	<p>Los Gerentes Divisionales, Regionales y supervisores transmitan al personal el sentido de pertenencia a la organización. Difundan la información de tableros de planta, publicaciones. Colocar tableros de aviso al personal en sucursales. Estudiar la realización de concursos y premios especiales. Estudiar el establecimiento de algún tipo de remuneración por rendimiento que suavice la rivalidad entre tiendas y ventas.</p>

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

LUIS IGNACIO HERNANDEZ - DURANGO							CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995
SAN LUIS POTOSI 48							DOM	IND	AUT	TOTAL	
	PUE	SUC	ANT				86	83	75	78.81	Línea Doméstica, Línea Industrial, Línea Automotiva
ESPIÑOZA CASTILLO CECILIO	ET	48	6				86	83	75	78.81	Línea Doméstica, Línea Industrial, Línea Automotiva
VAZQUEZ MARTINEZ RAMON	IC	48	2				83	75	98	83.9	Conocimiento del producto
LARA BAUTISTA JUAN M.	CC	48	2				26	26	0	20.34	Conocimiento del producto, Manto, camioneta
RAMIREZ ESPINOZA CARLOS	AT	48	3				69	75	42	64.41	Actualización de productos
PROMEDIOS							86	83	53	81.88	
LUIS IGNACIO HERNANDEZ - DURANGO							CAL	IFICA	CION	ES	
DURANGO 83							DOM	IND	AUT	TOTAL	
	PUE	SUC	ANT				78	42	75	68.84	Línea Industrial, Conocimiento Administrativo
ORTIZ HERRERA GUILLERMO	IC	83	9				78	42	75	68.84	Línea Industrial, Conocimiento Administrativo
ROMERO BLANCO ALFONSO	CC	83	2				87	0	33	48.81	Conocimiento del producto
NAVA QUEZADA MANUEL	ET	83									
PROMEDIOS							71	21	64	57.63	
HERIBERTO VELAZQUEZ - CELAYA							CAL	IFICA	CION	ES	
ZAMORA 57							DOM	IND	AUT	TOTAL	
	PUE	SUC	ANT				66	50	54	60.17	Actualización del producto, Atención al cliente
DAMIÁN GONZALEZ JESUS	ET	57	2				66	50	54	60.17	Actualización del producto, Atención al cliente
TORRES MARAVILLA MANUEL	IC	57	1				37	0	42	30.51	Línea Doméstica, Línea Automotiva
MARTINEZ MARQUEZ JOSE A.	CC	57	1				54	17	87	49.16	Línea, Dom, Ind. y Automotiva
PROMEDIOS							52	22	64	46.81	
HERIBERTO VELAZQUEZ - CELAYA							CAL	IFICA	CION	ES	
IRAPUATO 25							DOM	IND	AUT	TOTAL	
	PUE	SUC	ANT				81	67	67	75.42	Con. del producto, Admitivo, Atención al cliente
GRAJEDA ALVA CARLOS J.	ET	25	1				81	67	67	75.42	Con. del producto, Admitivo, Atención al cliente
ZAVALA GONZALEZ RUBEN	IC	25	1				88	75	71	80.51	Línea Ind., Aut., y Sistema de Igualado
GARCIA REYES CARLOS A.	CC	25					46	71	50	51.69	Conocimiento del producto y Atención al cliente
PROMEDIOS							71	71	63	69.21	
HERIBERTO VELAZQUEZ - CELAYA							CAL	IFICA	CION	ES	
SALAMANCA 80							DOM	IND	AUT	TOTAL	
	PUE	SUC	ANT				77	83	75	77.97	Línea Industrial, Actualización de productos
ARRIOJA RIVEROL JORGE A.	ET	80	1				77	83	75	77.97	Línea Industrial, Actualización de productos
PADRON TORRES CARLOS	IC	80					74	88	71	78.27	Actualización de productos
PROMEDIOS							76	86	73	77.12	

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS
 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

HERIBERTO VELAZQUEZ - CELAYA				CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1996
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
LEÓN 21								
AMARO VELAZQUEZ JOSE	ET	21	0	89	42	76	78.27	Línea Automotiva
GAZCA MUÑOZ RAFAEL	CC	21	2	71	33	33	55.93	Línea Dom, Ind. y Automotiva
GARCIA SOTO LUIS RAUL	AT	21	1	81	8.3	33	44.92	Línea Doméstica, Línea Industrial
VALDEZ FUENTES FCO. JAVIER	IC	21	0	29	33	13	26.27	Línea Dom, Ind. y Automotiva
PROMEDIOS				83	29	39	50.85	
HERIBERTO VELAZQUEZ - CELAYA				CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO EN EL DIAGNOSTICO DE 1995
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
CELAYA 33								
RODRIGUEZ GUZMAN DANIEL	IC	33	2	47	50	75	63.39	Línea Automotiva, Línea Industrial
BARRON GONZALEZ JUAN M.	CC	33	1	39	26	8.3	29.60	
TORRES MUÑOZ MARIO	AT	33	0	74	42	42	61.02	Línea Dom, Ind. y Aut., Funciones personal de tda.
GARCIA GARCIA VICTOR	ET	33	1	70	0	42	60	Línea Doméstica, Línea Industrial, Línea Automotiva
PROMEDIOS				68	29	42	48.52	
FRANCISCO FIGUEROA - LOS MOCHIS				CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO EN EL DIAGNOSTICO DE 1995
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
MAZATLAN 34								
PICOS LIZARRAGA JESUS M.	ET	34		71	50	83	65.25	Conocimiento del producto
MARTINEZ JIMENEZ ALEJANDRO	IC	34	1	86	50	75	64.41	Conocimiento del producto
SALAZAR LIZARRAGA LUIS A.	CC	34		57	50	46	53.39	Línea Industrial, Línea Automotiva
PROMEDIOS				65	50	61	61.02	
FRANCISCO FIGUEROA - LOS MOCHIS				CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO EN EL DIAGNOSTICO DE 1995
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
CULIACAN 23								
COVARRUBIAS GAETA JUVENTINO	ET	23	2	73	26	50	58.47	Línea Automotiva, Línea Industrial
CARDENAS QUIÑONEZ JESUS	CC	23		80	58	54	70.34	Actualización de productos
MARISCAL BURGOS SERGIO	AT	23	1	80	63	50	70.34	Línea Automotiva
PROMEDIOS				78	49	51	68.38	
FRANCISCO FIGUEROA - LOS MOCHIS				CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO EN EL DIAGNOSTICO DE 1995
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
LOS MOCHIS 41								
JUAREZ SOTO GABRIEL	CC	41	1				56	Línea Automotiva, línea Industrial
VALDEZ VIZCARRA GILDARDO	IC	41	8	60	25	83	63.39	Sistemas de igualado
ENCINAS RODRIGUEZ OSCAR	ET	41	3	83	67	83	79.66	Actualización de productos
ROBLES GONZALEZ LUIS A.	AT	41	1	69	25	21	50	
PROMEDIOS				70	39	56	61.02	

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.		CAU	FICA	CIONES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1998
POZA RICA 50	PUE BUC ANT	DOM	IND	AUT	
NAVARRO CRUZ EXQUIUO	ET 50				
OSORIO MARTINEZ RUBEN	IC 50				
RODRIGUEZ GONZALEZ REMIGIO	CC 50				
PROMEDIOS					
CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.		CAU	FICA	CIONES	
ORIZABA 70	PUE BUC ANT	DOM	IND	AUT	
DIAZ CERVANTES SERGIO	ET 70				
JIMENEZ AGUILAR LUIS	IC 70				
GONZALEZ PEREZ MARCO A.	CC 70				
PROMEDIOS					
LUIS IGNACIO HERNANDEZ - DURANGO		CAU	FICA	CIONES	
JIAREZ 52	PUE BUC ANT	DOM	IND	AUT	
GUEVARA ORDAZ JESUS HORACIO	ET 52				
OLVERA TOMAS JORGE	IC 52 1				56
DOMINGUEZ CHAPARRO DAVID	CC 52 0				52
PROMEDIOS					
LUIS IGNACIO HERNANDEZ - DURANGO		CAU	FICA	CIONES	
CHIRIHUAHA 59	PUE BUC ANT	DOM	IND	AUT	
ANCHONDO ESTRADA RAFAEL	ET 59 0	13	8.3	0	9.322
MORENO TARANGO JOSE A.	IC 59 1	71	63	64	66.1
ESTRADA SANCHEZ CARMELO	CC 59 2	66	26	26	49.15
VACANTE					
PROMEDIOS					
		50	32	26	41.53
LUIS IGNACIO HERNANDEZ - DURANGO		CAU	FICA	CIONES	
ZACATECAS 78	PUE BUC ANT	DOM	IND	AUT	
MUNOZ MUNOZ LEONARDO	ET 78 1	46	26	21	36.44
VALDEZ RAMOS RAFAEL	IC 78	78	42	64	66.1
BASURTO GUERRA MIGUEL	CC 78	69	42	63	65.93
PROMEDIOS					
		81	36	46	52.82

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.				CALI	FICA	CIONES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995	
OAXACA 56				DOM	IND	AUT		TOTAL
APARICIO HERNANDEZ ROGELIO	PUE	SUC	ANT	77	67	100	79.66	Productos de Importación, Programa Administrativo
BAUTISTA DIEGO ROMAN	IC	56	5	71	1	67	66.1	Actualización de productos
LOPEZ ALTAMIRANO EMILIO	CC	56	5	86	33	83	74.58	Conocimiento del producto
APARICIO SANTOS ISRAEL D.	AT	56	4	77	42	33	61.02	Línea Automotiva Línea Industrial Productos Imp
PROMEDIOS				78	36	71	70.34	
CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.				CALI	FICA	CIONES		
TUXTLA GUTIERREZ 67				DOM	IND	AUT		TOTAL
GRAJALES AGUILAR ROBERTO	ET	67						
GUERRERO BORRAZ HUMBERTO	IG	67						
CASTELLANOS MORALES RICARDO	CC	67						
PROMEDIOS								
CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.				CALI	FICA	CIONES		
PUEBLA 60				DOM	IND	AUT		TOTAL
MORENO APANGO JOSE P.	ET	60	2	84	83	83	63.9	Conocimiento del producto
OSORIO CARRANZA JAIME	IC	60	4	66	38	100	78.81	Línea Industrial
PACHECO DELGADO JOSE R.	AT	60						
PROMEDIOS				85	80	92	81.36	
CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.				CALI	FICA	CIONES		
PUEBLA 18				DOM	IND	AUT		TOTAL
FIERRO ROMERO JOSE ANGEL	ET	18		94	100	88	94.07	Línea Automotiva
HUERTA HERNANDEZ FERNANDO	IC	18		94	98	92	94.07	
HERNANDEZ PEREZ MIGUEL A.	CC	18						
GUTIERREZ BRUNO RAUL	AT	18	2	69	83	76	57.63	
SANTIAGO VILLEGAS FCO I.	AT	18		59	0	46	44.07	Línea Doméstica
PROMEDIOS				79	61	75	72.46	
CARLOS HERNANDEZ - TUXTLA GTZ.				CALI	FICA	CIONES		
VERACRUZ 28				DOM	IND	AUT		TOTAL
ALVAREZ ABURTO OCIEL	ET	28	1	60	58	25	52.54	Línea Doméstica
HERNANDEZ SANCHEZ LIDIO	IC	28	6	73	46	67	66.1	Conocimiento del producto
PORRAGAS MAZA MANUEL I	CC	28	4	36	58	39	40.68	
LEON JACOBO ENRIQUE	AT	28	4	79	42	63	57.8	Conocimiento del producto
PROMEDIOS				82	61	48	58.78	

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

FRANCISCO FIGUEROA - LOS MOCHIS				CAL	IFICA	CION	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
MEXICALI 39								
VELARDE APODACA JOEL	ET	39	1					16
RODRIGUEZ MUÑOZ BENJAMIN	CC	39						12
PROMEDIOS								
FRANCISCO FIGUEROA - LOS MOCHIS				CAL	IFICA	CION	ES	
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
TLAJANA 10								
ZAZUETA RODELO JORGE	ET	10	1					66
GUTIERREZ CHAVEZ HUMBERTO	IG	10	0					70
RAMIREZ VARGAS RAMON	CC	10						
PROMEDIOS								
JORGE MONROY - URUAPAN				CAL	IFICA	CION	ES	
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
MORELIA 12								
SALCEDO MORALES PEDRO	ET	12						
FRUTOS ALCARAZ VICENTE	IC	12						
DURAN CONTRERAS JAIME	CC	12						
MEJIA GUTIERREZ JAVIER	AT	12						
PROMEDIOS								
JORGE MONROY - URUAPAN				CAL	IFICA	CION	ES	
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
URUAPAN 48								
SANCHEZ JAIMES FERNANDO	ET	49						
SOSA GARCIA ROBERTO	IC	49	5	87	17	76	70.34	Sistema de Igualado
MORALES RIVERA ALEJANDRO	CC	49		18	0	0	0.322	
PROMEDIOS				51	8.3	38	39.83	
JORGE MONROY - URUAPAN				CAL	IFICA	CION	ES	
PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	TOTAL		
ACAPULCO 16								
SERAFIN LESMA ARTURO	AT	16						
GARIBAY TRUJILLO CARLOS	ET	16						
MOCTEZUMA CANTORAN MARCI	IC	16						
NAVARRETE CALDERON MARIO	CC	16						
PROMEDIOS								

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS
 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

JORGE MONROY - URUAPAN				CALIFICACIONES				NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1985
TOLUCA 24		PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	
VARELA BERNAL ANTONIO		ET	24					
SERRANO MORAN SALVADOR		IC	24					
BONAGA MEJIA JORGE		CC	24					
ROMERO HOMOBONO BRAULIO		AT	24					
PROMEDIOS								
JORGE MONROY - URUAPAN				CALIFICACIONES				
PACHUCA 37		PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	
OROPEZA BARRAGAN JUAN		ET	37					
LOPEZ VITE PEDRO		IC	37					
GUERRERO ALVAREZ FLORENCIO		CC	37					
PROMEDIOS								
FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA				CALIFICACIONES				
AGUASCALIENTES 27		PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	
PRADO CUEVAS JOSE A.		ET	27	8	76	83	60	72.03
MENDOZA DE LOERA ABEL		IC	27	8	89	71	92	85.69
MARTINEZ FRANCO SERGIO		CC	27	4	71	67	76	71.19
PROMEDIOS								
					79	74	72	76.27
FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA				CALIFICACIONES				
COLIMA 53		PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	
RAYAS LANGARICA JOSE M.		ET	53		66	71	68	65.25
REGALADO CDRDOVA MARIA C.		IC	53					
ORTEGA LAGOS MIGUEL A.		CC	53	1	60	26	54	61.69
PROMEDIOS								
					42	32	38	38.98
FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA				CALIFICACIONES				
GUADALAJARA 74		PUE	SUC	ANT	DOM	IND	AUT	
MALDONADO ANGULO JUAN		ET	74	5	73	63	88	73.73
TOSCADO HERNANDEZ AGUSTIN		IC	74					
ROJO ALEJANDREZ LUIS R.		CC	74		71	26	68	59.32
PROMEDIOS								
					48	29	49	44.36

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA							CALIFICACIONES				NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNÓSTICO 1986
GUADALAJARA 79							DOM	IND	AUT	TOTAL	
GUERRERO DOMINGUEZ EDUARDO	ET	79	2	83	83	75	81.36			Actualización de productos	
CORTES SALAZAR RAMON	IC	79	7	81	79	83	81.36			Línea Industrial	
VELASCO GALINDO DONACIAN	CC	79	6	80	71	88	79.66			Mantenimiento camioneta	
PROMEDIOS							81	78	82	80.79	
FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA							CALIFICACIONES				
GUADALAJARA 45							DOM	IND	AUT	TOTAL	
ZAMORA VIELMA RUBEN E	ET	45	1	60	42	33	50.85			Curso Administrativo	
GONZALEZ CARRASCO ALBERTO	IG	45	2	83	17	50	50.85			Capacitación continua, Conocimiento del producto	
PROMEDIOS							81	29	42	50.85	
MARIANO OVIEDO - MONTERREY							CALIFICACIONES				
NUEVO LAREDO 78							DOM	IND	AUT	TOTAL	
SANTANA RDJAS RODRIGO	ET	78	2	64	50	71	82.71			Actualización de productos	
MARCHAN VILLANUEVA JULIO	IC	78	1	58	33	13	42.37			Funcionamiento de la tienda	
PROMEDIOS							60	42	42	52.54	
MARIANO OVIEDO - MONTERREY							CALIFICACIONES				
TAMPICO 47							DOM	IND	AUT	TOTAL	
OSORIO GUEVARA SERGIO E.	ET	47	0	44	17	13	32.2			Línea Industrial, Línea Aut., Actualización de prod.	
MORATO MARTINEZ JORGE	IC	47	1	64	75	67	66.95			Línea Industrial, Línea Automotiva	
CAMACHO CARRANCO FRANCISCO	CC	47	1	41	8.3	17	29.66				
MARTINEZ ESPINOZA GUSTAVO	AT	47	1	87	50	42	58.47				
PROMEDIOS							64	36	34	46.82	
MARIANO OVIEDO - MONTERREY							CALIFICACIONES				
MATAMOROS 71							DOM	IND	AUT	TOTAL	
REYES DEL ANGEL JUAN	ET	71									
GONZALEZ GARCIA JUAN F.	IC	71									
MENDOZA MENDOZA ARTEMIO	CC	71									
PROMEDIOS											
MARIANO OVIEDO - MONTERREY							CALIFICACIONES				
MONTERREY 85							DOM	IND	AUT	TOTAL	
PERALES RODRIGUEZ JOSE A.	ET	85									
SALAZAR RODRIGUEZ PEDRO	IC	85									
FLORES BELTRAN GABRIEL	CC	85	1	60	50	8.3	47.46			Línea Doméstica, Industrial, Automotiva	
PROMEDIOS							60	50	8.3	47.46	
PROMEDIO GENERAL							68.7	52.9	44.8	58.5	

ANEXO V
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
SUCURSALES FORÁNEAS

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE TIENDAS FORANEAS

FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA		CALIFICACIONES			NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995			
GUADALAJARA 79	PUE	SUC	ANT	DOM		IND	AUT	TOTAL
GUERRERO DOMINGUEZ EDUARDO	ET	79	2	83	83	75	81.36	Actualización de productos
CORTES SALAZAR RAMON	IC	79	7	81	79	83	81.36	Línea Industrial
VELASCO GALINDO DONACIAN	CC	78	6	80	71	88	79.88	Mantenimiento camioneta
PROMEDIOS				81	78	82	80.79	
FRANCISCO MEZA - GUADALAJARA		CALIFICACIONES			NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995			
GUADALAJARA 43	PUE	SUC	ANT	DOM		IND	AUT	TOTAL
ZAMORA VIELMA RUBEN E.	ET	45	1	60	42	33	50.85	Curso Administrativo
GONZALEZ CARRASCO ALBERTO	G	45	2	63	17	50	50.85	Capacitación continua, Conocimiento del producto
PROMEDIOS				81	29	42	50.85	
MARIANO OVIEDO - MONTERREY		CALIFICACIONES			NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995			
MONTERREY 75	PUE	SUC	ANT	DOM		IND	AUT	TOTAL
SANTANA ROJAS RODRIGO	ET	75	2	64	50	71	62.71	Actualización de productos
MARCHAN VILLANUEVA JULIO	C	75	1	66	33	13	42.37	Funcionamiento de la tienda
PROMEDIOS				60	42	42	52.54	
MARIANO OVIEDO - MONTERREY		CALIFICACIONES			NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995			
TAMPICO 47	PUE	SUC	ANT	DOM		IND	AUT	TOTAL
OSORIO GUEVARA SERGIO E.	ET	47	0	44	17	13	32.2	Línea Industrial, Línea Aut., Actualización de prod.
MORATO MARTINEZ JORGE	IC	47	1	84	75	87	86.85	Línea Industrial, Línea Automotiva
CAMACHO CARRANCO FRANCISCO	CC	47	1	41	8.3	17	28.66	
MARTINEZ ESPINOZA GUSTAVO	AT	47	1	87	50	42	58.47	
PROMEDIOS				54	38	34	46.82	
MARIANO OVIEDO - MONTERREY		CALIFICACIONES			NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995			
MATAMOROS 71	PUE	SUC	ANT	DOM		IND	AUT	TOTAL
REYES DEL ANGEL JUAN	ET	71						
GONZALEZ GARCIA JUAN F.	IC	71						
MENDOZA MENDOZA ARTEMIO	CC	71						
PROMEDIOS								
MARIANO OVIEDO - MONTERREY		CALIFICACIONES			NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO 1995			
MONTERREY 85	PUE	SUC	ANT	DOM		IND	AUT	TOTAL
PERALES RODRIGUEZ JOSE A.	ET	85						
SALAZAR RODRIGUEZ PEDRO	IC	85						
FLORES BELTRAN GABRIEL	CC	85	1	80	50	8.3	47.46	Línea Doméstica, Industrial, Automotiva
PROMEDIOS				60	50	8.3	47.46	
PROMEDIO GENERAL				66.7	62.9	44.6	58.9	

ANEXO VI
RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN VENDEDORES DE CAMPO
 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE VENTAS

GERENTE REG. GERARDO HERRERA		CAL	IFCA	COM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNÓSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUR	DOB	MO	AUT	TOTAL		
1 AVILA MONTIYA ALBERTO	RV	86	71	92	83.9	Con Prod. Act. Vtas. Pol. C y C, Hab. p/ tratar clientes	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 MONROY VILLEGAS MARCO A.	RV	80	67	83	73.73		Técnicas Profesionales de Ventas III
3 HERNÁNDEZ GAYTAN ROBERTO	RV	76	79	83	77.97	Conocimiento de productos, habilidad p/ tratar prospectos	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 MARQUEZ MORALES LEONEL	RV	63	75	75	67.8	Línea Industrial, Línea Automotiva, Acabados p/ mediana	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 VAZQUEZ JIMÉNEZ PAULA LETICIA	RV	63	71	0	51.69	Línea Automotiva, Acabados para mediana	Técnicas Profesionales de Ventas III
6 HERRERA GALVAN TAPIA OSCAR	RV					Nuevo Ingreso.	Línea Doméstica, Línea Automotiva, Septiembre 95
PROMEDIOS		73	73	63	71.02		
GERENTE REG. CARLOS A. RODRIGUEZ		CAL	IFCA	COM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNÓSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUR	DOB	MO	AUT	TOTAL		
1 SILVA PABLO	RV	79	75	54	72.88	Línea Doméstica, Línea Automotiva, Técnicas de Ventas	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 GARCIA URUEGA MAURICIO	RV	63	67	42	59.32	Línea Automotiva, Línea Industrial	Técnicas Profesionales de Ventas III
3 VALENCIA AHUMADA RICARDO	RV	39	58	17	38.14	Línea Automotiva, Aeronaves, Productos de importación	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 CASANOVA BROCA TRINIDAD	RV	89	75	79	83.9	Línea Industrial	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 AREVALO AGUILAR LOURDES	RV	73	33	0	50	Conocimiento de productos, Técnicas de Venta	Técnicas Profesionales de Ventas III
6 ABREU LAGUNES J. ENRIQUE	RV	71	71	54	67.8	Línea Automotiva, Línea Industrial	Técnicas Profesionales de Ventas III
PROMEDIOS		69	63	41	62.01		
GERENTE REG. CESAR RIVADENEYRA		CAL	IFCA	COM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNÓSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUR	DOB	MO	AUT	TOTAL		
1 SANCHEZ VALENZUELA EDUARDO	RV	85	67	88	83.3	Línea Industrial, Línea Automotiva	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 GALINDO CORTÉS GUARDADO	RV	66	87	75	67.8	Conocimiento de productos	Técnicas Profesionales de Ventas III
3 GÓMEZ GUTIERREZ MAURICIO	RV	90	79	79	85.89	Línea Industrial, Línea Automotiva, Línea Doméstica	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 GUTIERREZ PÉREZ MIGUEL ÁNGEL	RV	48	42	17	38.86	Línea Industrial, Línea Automotiva, Acabados para mediana	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 FLORES VAZQUEZ SAURI RENE	RV					Nuevo Ingreso.	Línea Doméstica, Línea Automotiva, Septiembre 95
PROMEDIOS		73	64	65	69.07		
GERENTE REGIONAL ERNESTO ARROYO		CAL	IFCA	COM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNÓSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUR	DOB	MO	AUT	TOTAL		
1 GARCIA DIAZ MARTIN	RV	67	96	88	77.12	Equipo de pruebas 1. medición, 2. adherencia	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ J. JESÚS	RV	46	17	50	40.68	Línea Industrial, Línea Automotiva	Técnicas Profesionales de Ventas III
3 GALLARDO MORENO MARTIN	RV	94	96	75	90.86	Línea Automotiva	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 JUAREZ GUADARRAMA ANTONIO	RV	86	79	75	82.2	Actualización en productos	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 RODRIGUEZ ZORRILLA JUAN	RV	71	88	50	70.34	Línea Industrial, Línea Automotiva, Línea Doméstica	Técnicas Profesionales de Ventas III
PROMEDIOS		73	75	66	72.2		
PROMEDIO GENERAL		71	64	65	64.32		

ANEXO VI
RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN VENDEDORES DE CAMPO
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN PERSONAL DE VENTAS

GERENTE DIV. : EUGENIO MONTAÑO		CAL	IFCA	CIOM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUE	DOM	IND	AUT	TOTAL		
GARCIA ANGELES NORMA	IVA	26	17	0	18.64	Conocimientos de productos	Tec. Prof. Vtas. III, Sept. 95 L. Doméstica, Nov. 95
BARRIÓS RODRÍGUEZ SEVERO	IVA	46	17	13	33.05	Conocimientos de productos	Tec. Prof. Vtas. III, Sept. 95 L. Doméstica, Nov. 95
MUÑOZ NARES CARLOS	IVA	59	25	4.2	40.68	Conocimientos de productos	Tec. Prof. Vtas. III, Sept. 95 L. Doméstica, Nov. 95
PROMEDIOS		43	19	5.6	33.79		
GERENTE REGIONAL: SIBIANO GONZALEZ		CAL	IFCA	CIOM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUE	DOM	IND	AUT	TOTAL		
1 OROZCO ALVARADO JUAN ANTONIO	RV	79	67	67	73.73	Líneas Automotiva, Proceso Administrativo	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 RIOS GALICIA CARLOS	RV	76	75	79	76.27	Línea Automotiva.	Técnicas Profesionales de Ventas III
3 GARZA LOPEZ DAVID	RV	76	63	83	74.58	Línea Industrial	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 HUERTA ORTEGA JOSE DE JESUS	RV	87	71	63	78.81	Línea Industrial, Línea Automotiva, Acabados primadera	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 MACIAS RODRIGUEZ ENRIQUE	RV	91	100	79	90.68		Técnicas Profesionales de Ventas III
6 CORPUS SANTOS JOSE GPE.	RV					Nuevo Ingreso.	Línea Doméstica, Línea Industrial, Octubre 95
7 ROBLES CERVANTES JOAQUIN	RV					Nuevo Ingreso.	Línea Doméstica, Línea Industrial, Octubre 95
PROMEDIOS		82	75	74	78.81		
GERENTE REGIONAL: SIBIANO REYES		CAL	IFCA	CIOM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUE	DOM	IND	AUT	TOTAL		
1 CARRILLO CRUZ MANUEL	RV	79	46	50	62.71	Línea Industrial, Línea Automotiva.	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 CASTRO SANTILLAN JOSE APOLINAR	RV	67	79	83	72.88	Química, Disciplina y/o organización de labores	Técnicas Profesionales de Ventas III
3 CANAJOCHO ARMENTA JESUS H.	RV	81	71	83	75.42	Equipos instalados & Técnicas, Tec. Vtas, Proc. Admvo.	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 RODRIGUEZ DELGADO RUBEN	RV	80	71	83	78.81	Línea Automotiva Nacional y de importación.	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 CAZAREZ CAZAREZ AUDELIO	RV	54	58	0	44.07	Línea Industrial, Línea Automotiva, Acabados primadera	Técnicas Profesionales de Ventas III
6 GUTIERREZ MALDONADO FCO.	RV	81	88	79	82.2	Línea Automotiva, Línea Industrial.	Técnicas Profesionales de Ventas III
7 URIAS MADRID ROBERTO	RV					Nuevo Ingreso.	Línea Doméstica, Línea Automotiva, Septiembre 95
PROMEDIOS		73	69	60	69.35		
GERENTE REGIONAL : LUIS A. RAMIREZ		CAL	IFCA	CIOM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUE	DOM	IND	AUT	TOTAL		
1 CERVANTES BERNAL ARMANDO	RV	84	75	88	83.05	Línea Industrial, Línea Automotiva	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 OSORIO BAHENA RAUL	RV	80	50	83	74.58		Técnicas Profesionales de Ventas III
3 CARDENAS MARTINEZ MIGUEL	RV	42	48	70	36.86	Línea Industrial, Línea Automotiva.	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 MURILLO CERVANTES GABRIEL	RV	76	58	0	56.78	Línea Industrial, Línea Automotiva, Acabados primadera	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 VILLA BARBA JOAQUINA	RV	85	100	67	84.75	Línea Automotiva, Línea Industrial.	Técnicas Profesionales de Ventas III
6 MONTELLANO ROJAS J. ALEJANDRO	RV					Nuevo Ingreso	Línea Doméstica, Línea Industrial, Octubre 95
7 ARANA RABADAN JOAQUIN	RV					No programado para TPV III	
8 VIVEROS MARTINEZ LUIS	RV					No programado para TPV III	
9 ZARATE GONZALEZ RAFAEL	RV					No programado para TPV III	
PROMEDIOS		74	68	50	67.2		
GERENTE REGIONAL: FRANCISCO PEREZ		CAL	IFCA	CIOM	ES	NECESIDADES DECLARADAS POR EL EMPLEADO DURANTE EL DIAGNOSTICO DE 1995	ENTRENAMIENTO IMPARTIDO AL EMPLEADO DURANTE 1995
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUE	DOM	IND	AUT	TOTAL		
1 FERRA FELL FELIX	RV	79	79	71	77.12	Línea Industrial, Línea Automotiva.	Técnicas Profesionales de Ventas III
2 GOMEZ SANDOVAL RODOLFO	RV	81	83	71	78.66	Línea Doméstica, Línea Automotiva.	Técnicas Profesionales de Ventas III
3 MACIAS OJEDA MARTIN	RV	77	67	58	71.19	Línea Automotiva, Línea Doméstica, Línea Industrial	Técnicas Profesionales de Ventas III
4 DOMÍNGUEZ GARCÍA VICENTE	RV	70	50	83	68.64	Línea Industrial.	Técnicas Profesionales de Ventas III
5 DE LA TORRE RAMÍREZ CARLOS	RV	89	75	88	85.59	Actualización	Técnicas Profesionales de Ventas III
6 ASPILLAGA SALAZAR MANUEL	RV					Nuevo Ingreso	Líneas Dom Indust Autom, Serv, Ciema, Agosto 95
PROMEDIOS		79	71	74	78.44		

ANEXO VII

FORMATO DE GUÍA DE TRABAJO EN CAMPO CON REPRESENTANTES DE VENTAS

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - GERENCIA DE CAPACITACIÓN

GUÍA DE TRABAJO EN CAMPO CON REPRESENTANTES DE VENTAS

NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE VENTAS: _____ FECHA: _____
 FECHA DE INGRESO AL PUESTO: _____ DIVISIÓN: _____ GERENCIA: _____
 TERRITORIO QUE CUBRE; ANOTE LAS CIUDADES QUE VISITA: _____

FUNCIONES	ACTIVIDADES	¿EL PUESTO REALIZA LA ACTIVIDAD? SI / NO	¿CON QUÉ FRECUENCIA?	¿CÓMO LO DEMUESTRA?	¿POSEE LOS CONDICIONADOS? SI/NO
VENDER	REALIZAR LABOR DE PROSPECTACIÓN				
	OBTENER DATOS DEL PROSPECTO ANTES DE LA VISITA				
	CONCERTAR CITAS				
	ESTABLECER UN OBJETIVO ESPECÍFICO PARA CADA VISITA				
	REALIZAR VISITAS				
	TENER TODO PREPARADO ANTES DE CADA VISITA				
	MANTENER SU AUTOMÓVIL LIMPIO				
	PRESENTARSE ASEADO A LAS VISITAS				
	PRESENTARSE PUNTUALMENTE				
	PRESENTARSE A CADA VISITA CON EL MALETÍN				
	LLEVAR CONSIGO LOS FORMATOS DE PEDIDOS, SOLICITUD DE CRÉDITO, EVOLUCIONES, LISTAS DE PRECIOS, MATERIAL P. O. P. ETCÉTERA.				
	LLEVAR CONSIGO LA TARJETA DEL CLIENTE AL QUE VISITA				
	LLEVAR A CABO ENTREVISTAS DE VENTAS				
	CREAR CURIOSIDAD INICIAL EN EL PROSPECTO				
	OBTENER SU ATENCIÓN				
	PROVOCAR SU INTERÉS				
	IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE				
	DESCRIBIR VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO				
	ADECUAR LOS BENEFICIOS A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE				
	TOMAR NOTAS DURANTE LA ENTREVISTA CON EL CLIENTE				
	HACER DEMOSTRACIONES Y PRESENTAR PRUEBAS				
	RECONOCER LAS MOTIVACIONES DEL CLIENTE				
	CONTESTAR PREGUNTAS				
	MANEJAR OBJECIONES				
	COMUNICARSE CON OBJETIVIDAD Y ASERTIVIDAD				
	EXPLICAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA				
	FACILITAR EL OPORTUNO CIERRE				

FUNCIONES	ACTIVIDADES	¿EL PUESTO REALIZA LA ACTIVIDAD? SI/NO	¿CON QUÉ FRECUENCIA?	¿CÓMO LO DEMUESTRA?	¿POSEE LOS CONOCIMIENTOS? SI/NO
SERVICIO	CERCIORARSE DEL FUNCIONAMIENTO, SERVICIOS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO VENDIDO				
	INFORMAR A LA EMPRESA DE FALLAS Y QUEJAS SOBRE EL PRODUCTO				
	INFORMAR A LA EMPRESA DE FALLAS Y QUEJAS DE SERVICIO Y ADMINISTRACIÓN				
	TOMAR NOTA DE LAS DEVOLUCIONES Y CANCELACIONES DE LOS CLIENTES				
	ATENDER SOLICITUDES DE CRÉDITO				
	ATENDER PEDIDOS ESPECIALES				
	ATENDER DEVOLUCIONES				
	DAR SEGUIMIENTO A PEDIDOS REZAGADOS				
	APOYAR AL DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO CDN				
	ENTRENAMIENTO PARA SU PERSONAL DE VENTAS Y MOSTRADOR				
MANEJO DE TERRITORIO	ESTUDIAR LA ZONA PARA SU MEJOR COBERTURA				
	ADECUAR EL ESFUERZO AL POTENCIAL DEL PROSPECTO A TRATAR				
	PREPARAR ITINERARIOS				
	PLANEAR EL TRABAJO				
	MANTENER EL EQUIPO DE TRABAJO EN EL MEJOR ESTADO				
	USAR EL AUTOMÓVIL PARA ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA				
PROMOCIÓN	DISTRIBUIR FOLLETOS, IMPRESOS ETC.				
	SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE MATERIAL EN EL PUNTO DE VENTAS				
	TOMAR PARTE EN FERIAS, EXPOSICIONES Y EXHIBICIONES				
	DESCUBRIR NUEVAS APLICACIONES RESPECTO AL PRODUCTO				
	DESCUBRIR NUEVAS NECESIDADES EN CLIENTES ACTUALES				
	DESCUBRIR Y ATENDER NUEVOS SECTORES DE MERCADO				
	BUSCAR LA APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA A TRAVÉS DE DISTRIBUCIONES EXCLUSIVAS				
	ORGANIZAR DEMOSTRACIONES DE PRODUCTO PARA CLIENTES				

FUNCIONES	ACTIVIDADES	¿EL PUESTO REALIZA LA ACTIVIDAD? SI / NO	¿CON QUÉ FRECUENCIA?	¿CÓMO LO DEMUESTRA?	¿POSEE LOS CONOCIMIENTOS? SI/NO
ADMINISTRACIÓN	CUMPLIR CON LA CUOTA				
	DISTRIBUIR LA CUOTA EN LÍNEAS, OFERTAS Y PRODUCTOS NUEVOS				
	ELABORAR PLAN DE COBERTURA				
	REVISAR OBJETIVOS DE VENTA				
	ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES				
	PREPARAR LOS INFORMES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA				
	ASISTIR A JUNTAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS				
	PREPARAR EL INFORME DIARIO DE TRABAJO				
	MANTENER ACTUALIZADAS LAS TARJETAS DE CLIENTES				
	PREPARAR INFORMES DE RESULTADOS DEL MES EN PESOS Y POR LÍNEA				
	INVESTIGAR LAS VENTAS PERIÓDAS Y SUS CAUSAS				
	PREPARAR FICHAS DE PROSPECTOS				
	ANALIZAR ANTIGUEDAD DE SALDOS DE CLIENTES				
	ACLARAR DIFERENCIAS (SITUACIÓN CONTRA OBJETIVOS O COBRANZA)				
	CONTROLAR A LOS CLIENTES QUE DEPOSITAN				
	CONTROLAR FACTURAS ORIGINALES				
	CONTROLAR CHEQUES DEVUELTOS				
PRESIONAR EN LOS COBROS DE CLIENTES MOROSOS					
EMITIR COMUNICADOS A CLIENTES Y DEPARTAMENTOS EN PLANTA					
PREPARAR EL INFORME DE KILOMETROS RECORRIDOS					
ELABORAR PRONOSTICOS DE VENTAS					
DESARROLLO PROFESIONAL	ASISTIR A SESIONES DE CAPACITACIÓN INTERNA				
	ASISTIR A SESIONES DE CAPACITACIÓN EXTERNA				

COMENTARIOS DEL GERENTE REGIONAL	COMENTARIOS DEL REPRESENTANTE DE VENTAS
NOMBRE:	NOMBRE:
FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:

ACUERDOS, OBJETIVOS, AREAS POR MEJORAR Y COMPROMISOS ESTABLECIDOS AL RESPONDER LA GUÍA. (Especificar fechas de cumplimiento).

ANEXO VIII

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SUCURSALES METROPOLITANAS 1995

CÍA. SHERWIN WILLIAMS S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN COMERCIAL - CAPACITACION

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 1995

TEMA	FECHAS	DÍAS	HORARIO	DURACION	DIRIGIDO A:	OBSERVACIONES
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	FEBRERO 6 AL 10	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-I	Envío de Invitación: Enero 26 Confirmación Tell.: Feb. 1
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	FEBRERO 13 AL 17	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-II	Envío de Invitación: Enero 26 Confirmación Tell.: Feb. 8
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	FEBRERO 20 AL 24	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-III	Envío de Invitación: Feb. 6 Confirmación Tell.: Feb. 15
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	FEBRERO 27 A MARZO 3	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-IV	Envío de Invitación: Feb. 13 Confirmación Tell.: Feb. 22
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	MARZO 6 AL 10	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-V	Envío de Invitación: Feb. 20 Confirmación Tell.: Marzo 1
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	MARZO 13 AL 17	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-VI	Envío de Invitación: Feb. 27 Confirmación Tell.: Marzo 8
VINILICAS Y ESMALTES ACABADOS P/MADERA	MARZO 20 AL 24	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-VII	Envío de Invitación: Marzo 6 Confirmación Tell.: Marzo 15

TEMA	FECHAS	DÍAS	HORARIO	DURACION	DIRIGIDO A:	OBSERVACIONES
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	MARZO 27 AL 30	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-I	Envío de Invitación: Marzo 13 Confirmación Tell.: Marzo 20
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	ABRIL 3 AL 6	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-II	Envío de Invitación: Marzo 20 Confirmación Tell.: Marzo 29
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	ABRIL 17 AL 20	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-III	Envío de Invitación: Marzo 27 Confirmación Tell.: Abril 12
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	ABRIL 24 AL 27	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-IV	Envío de Invitación: Abril 10 Confirmación Tell.: Abril 19
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	MAYO 2 AL 5	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-V	Envío de Invitación: Abril 17 Confirmación Tell.: Abril 26
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	MAYO 8 AL 12	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-VI	Envío de Invitación: Abril 24 Confirmación Tell.: Mayo 3
SIST. COLOR SELECTOR AEROSOLES	MAYO 15 AL 18	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-VII	Envío de Invitación: Mayo 2 Confirmación Tell.: Mayo 11

28 DE FEBRERO DE 1995

TEMA	FECHAS	DIAS	HORARIO	DURACION	ORIGIDO A:	OBSERVACIONES	
MERCHANDISING	MAYO 22 AL 26	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-I	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Mayo 8 Mayo 17
MERCHANDISING	MAYO 29 A JUNIO 2	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-II	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Mayo 15 Mayo 24
MERCHANDISING	JUNIO 5 AL 9	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-III	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Mayo 22 Mayo 31
MERCHANDISING	JUNIO 12 AL 16	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-IV	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Mayo 29 Junio 7
MERCHANDISING	JUNIO 19 AL 23	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-V	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Junio 5 Junio 14
MERCHANDISING	JUNIO 26 AL 30	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-VI	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Junio 12 Junio 21
MERCHANDISING	JULIO 3 AL 7	5	14:00 A 18:00	20 HRS.	SUC. METRO. G-VII	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Junio 19 Junio 28

TEMA	FECHAS	DIAS	HORARIO	DURACION	DIRIGIDO A:	OBSERVACIONES	
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	JULIO 10 AL 14	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-I	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Junio 26 Julio 5
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	JULIO 17 AL 21	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-II	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Julio 3 Julio 12
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	JULIO 24 AL 28	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-III	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Julio 10 Julio 19
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	JULIO 31 A AGOSTO 4	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-IV	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Julio 17 Julio 26
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	AGOSTO 7 AL 11	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-V	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Julio 24 Agosto 2
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	AGOSTO 14 AL 18	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-VI	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Julio 31 Agosto 9
ATENCIÓN AL CLIENTE EN MOSTRADOR	AGOSTO 21 AL 25	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-VII	Envío de invitación: Confirmación Tell.:	Agosto 7 Agosto 16

28 DE FEBRERO DE 1995

TEMA	FECHAS	DIAS	HORARIO	DURACION	DIRIGIDO A:	OBSERVACIONES
AUTOMOTIVO NACIONAL	AGOSTO 28 AL 31	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-I	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Agosto 14 Agosto 23
AUTOMOTIVO NACIONAL	SEPTIEMBRE 4 AL 7	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-II	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Agosto 21 Agosto 30
AUTOMOTIVO NACIONAL	SEPTIEMBRE 11 AL 14	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-III	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Agosto 28 Sept. 6
AUTOMOTIVO NACIONAL	SEPTIEMBRE 18 AL 21	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-IV	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Sept. 4 Sept. 13
AUTOMOTIVO NACIONAL	SEPTIEMBRE 25 AL 28	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-V	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Sept. 11 Sept. 20
AUTOMOTIVO NACIONAL	OCTUBRE 2 AL 5	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-VI	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Sept. 18 Sept. 27
AUTOMOTIVO NACIONAL	OCTUBRE 9 AL 12	4	14:00 A 18:00	16 HRS.	SUC. METRO. G-VII	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Sept. 25 Octubre 4

TEMA	FECHAS	DIAS	HORARIO	DURACION	DIRIGIDO A:	OBSERVACIONES
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	OCTUBRE 16 AL 20	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-I	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Octubre 2 Octubre 11
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	OCTUBRE 23 AL 27	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-II	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Octubre 9 Octubre 18
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	OCTUBRE 30 A NOVIEMBRE 4	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-III	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Octubre 16 Octubre 25
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	NOVIEMBRE 6 AL 10	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-IV	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Octubre 23 Noviembre 1*
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	NOVIEMBRE 13 AL 17	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-V	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Octubre 30 Noviembre 8
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	NOVIEMBRE 21 AL 25	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-VI	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Noviembre 6 Noviembre 15
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	NOVIEMBRE 27 A DICIEMBRE 1*	5	13:00 A 18:00	25 HRS.	SUC. METRO. G-VII	Envío de Invitación: Confirmación Telf.: Noviembre 13 Noviembre 22

28 DE FEBRERO DE 1995

ANEXO IX

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES DE CAMPO 1995

GRUPOS DE ENTRENAMIENTO CURSO: TÉCNICAS PROFESIONALES DE VENTAS III

GRUPO I	FEBRERO 14, 15 Y 16, 95	
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Montaño Arriaga Eugenio	Gerente Autoservicios	México, D.F.
Camarillo Manrique Armando	Gerente Mercadotecnia	México, D.F.
Pazos Pérez Luis Angel	Gerente Divisional Centro	México, D.F.
Martínez Torres Sabino	Gerente Divisional Sur	México, D.F.

GRUPO II	MARZO 9, 10 y 11, 95	
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Zamora García Guillermo	Gerente Regional de Ventas	México, D.F.
Herrera Rojas Gerardo	Gerente Regional de Ventas	México, D.F.
Serafín Hernández Gustavo	Jefe de Marca	México, D.F.
Juárez Castillo Francisco	Supervisor de Tiendas	México, D.F.

GRUPO III	MARZO 23, 24 Y 25, 95	
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Colín Garduño Ma. Luisa	Jefe de Marca	México, D.F.
Rodríguez Carlos Alfonso	Gerente Regional de Ventas	Merida
Arroyo Villaseñor Ernesto	Gerente Regional de Ventas	México, D.F.
Pérez Castillo Francisco J.	Gerente Regional de Ventas	Monterrey

GRUPO IV	ABRIL 6, 7 Y 8, 95	
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Reyes Vega Mario S.	Gerente Regional de Ventas	Hermosillo
Calderón Ortíz Cristina	Jefe de Marca	México, D.F.
Jiménez Patiño Pedro	Entrenador Técnico	México, D.F.
Romero Trujillo Molsés	Jefe Asesoría Técnica	México, D.F.

GRUPO V	ABRIL 20, 21 Y 22, 95	
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
González Ortíz Mario Enrique	Gerente Regional de Tiendas	Monterrey
García Luna E. Angel	Gerente Regional de Tiendas	México, D.F.
Márquez Morales Leonel	Representante de Ventas	México, D.F.

GRUPO VI	MAYO 4, 5 Y 6, 95	
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Ortega Medina José Luis	Representante de Ventas	Monterrey
Hernández Gaytan Roberto	Representante de Ventas	México, D.F.
Carrillo Cruz Manuel	Representante de Ventas	Hermosillo
García Díaz Martín	Representante de Ventas	México, D.F.
Silva Pablo	Representante de Ventas	Coahuila de Zaragoza

GRUPO VII		MAYO 18, 19 Y 20, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Castro Santillán José A.	Representante de Ventas	Cd. Juárez
Ríos Galicia Carlos	Representante de Ventas	Monterrey
García Uriega Mauricio	Representante de Ventas	Merida
Robles García Francisco	Gerente Regional	Guadalajara

GRUPO VIII		JUNIO 1, 2 Y 3, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
González Ríos Jorge	Representante de Ventas	Tijuana
Garza López David	Representante de Ventas	Monterrey
Valencia Ahumada Ricardo	Representante de Ventas	Villahermosa
Hernández Hernández Jesús	Representante de Ventas	México, D.F.
Rivadeneira Arias Cesar	Gerente Regional	Puebla
De la Torre Ramírez Carlos	Representante de Ventas	Irapuato

GRUPO IX		JUNIO 15, 16 Y 17, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Sánchez Valenzuela Eduardo	Representante de Ventas	Orizaba
Camacho Armenta Héctor	Representante de Ventas	Hermosillo
Huerta Ortega José de Jesús	Representante de Ventas	Saltillo
Gallardo Moreno Martín	Representante de Ventas	México, D.F.
Casanova Broca Trinidad	Representante de Ventas	Tuxtla, Gtz.
Cervantes Bernal Armando	Representante de Ventas	Uruapan

GRUPO X		JUNIO 29, 30 Y 1° DE JUL.
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Gómez Gutiérrez Mauricio	Representante de Ventas	Veracruz
Cazarez Cazarez Audelio	Representante de Ventas	Culiacán
Soils Esquivel Juan José	Representante de Ventas	Monterrey
Arevalo Aguilar Lourdes	Representante de Ventas	Cancún
Cárdenas Martínez Miguel	Representante de Ventas	Guadalajara
Bautista Sánchez Alejandro	Representante de Ventas	México, D.F.

GRUPO XI		JULIO 13, 14 Y 15, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Galindo Cortés Gildardo	Representante de Ventas	Puebla
Rodríguez Delgado Rubén	Representante de Ventas	Los Mochis
Ferra Fell Félix	Representante de Ventas	Tampico
Rodríguez Zorrilla Juan	Representante de Ventas	México, D.F.
Abreu Lagunes Juan Enrique	Representante de Ventas	Villahermosa
Monroy Villegas Marco Antonio	Representante de Ventas	México, D.F.

GRUPO XII		JULIO 27, 28 Y 29, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Rivera Uribe Julio	Representante de Ventas	Puebla
Orozco Alvarado Juan Antonio	Representante de Ventas	Durango
Gómez Sandoval Rodolfo	Representante de Ventas	Zacateca
Juárez Guadarrama Antonio	Representante de Ventas	México, D.F.
Murillo Cervantes Gabriel	Representante de Ventas	Guadalajara
Osorio Bahena Raúl	Representante de Ventas	Morelia

GRUPO XIII		AGOSTO 10, 11 Y 12, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Gutiérrez Pérez Miguel Angel	Representante de Ventas	Oaxaca
Avila Montoya Angel	Representante de Ventas	México, D.F.
Gutiérrez Maldonado Francisco	Representante de Ventas	Chihuahua
Macías Rodríguez Enrique	Representante de Ventas	Gómez Palacio
Villa Barba Joaquina	Representante de Ventas	Guadalajara
Dominguez García Vicente	Representante de Ventas	Celaya

GRUPO XIV		AGOSTO 24, 25 Y 26, 95
NOMBRE	PUESTO	LOCALIDAD
Macías Ojeda Martín	Representante de Ventas	Monterrey
Vázquez Jiménez Paula Leticia	Representante de Ventas	México, D.F.
Flores Loreto Luis Adrián	Representante de Ventas	Guadalajara
Garnica Martínez Marco Antonio	Gerente Administrativo	México, D.F.



ANEXO X FORMATO DE EVALUACIÓN DE CURSO EVALUACIÓN DE CURSO

NOMBRE DEL CURSO:
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

FECHA:

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos SUBRAYE ÚNICAMENTE la respuesta que considere adecuada.

1. Al inicio del curso:
 - a) Usted conocía los objetivos y contenidos del curso.
 - b) Usted tenía una idea general de los objetivos y contenidos del curso.
 - c) Usted conocía superficialmente los objetivos y contenidos del curso.
 - d) Usted desconocía totalmente los objetivos y contenidos del curso.
2. El curso:
 - a) Cumplió los objetivos en su totalidad.
 - b) Cumplió los objetivos en lo esencial.
 - c) Cumplió los objetivos en forma parcial.
 - d) No cumplió los objetivos.
3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:
 - a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
 - b) Aplicables sólo en ciertos aspectos del trabajo.
 - c) Interesantes, pero difícilmente aplicables en el trabajo.
 - d) Sin interés o inútiles para el desempeño del trabajo.
4. La duración del curso fue:
 - a) La más adecuada para asimilar los contenidos del curso.
 - b) Conveniente.
 - c) Demasiado larga.
 - d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.
5. Considera usted que el curso:
 - a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.
 - b) Cumplió completamente sus expectativas.
 - c) Le resultó eficiente para conocer sobre los aspectos tratados.
 - d) No cumplió con sus expectativas.
6. El autor:
 - a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.
 - b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el curso.
 - c) Faltó acondicionarse.
 - d) Fue inapropiada.
7. El horario asignado al curso fue:
 - a) El más conveniente.
 - b) Apropiado.
 - c) Incómodo.
 - d) Inadecuado.
8. El instructor mostró:
 - a) Completo dominio del tema.
 - b) Conocimientos indispensables del tema.
 - c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
 - d) Desconocimiento del tema.
9. El contenido del curso se expuso:
 - a) De manera clara, precisa y abundante.
 - b) Adecuadamente.
 - c) De forma muy elemental.
 - d) De manera muy confusa.
10. El instructor:
 - a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
 - b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
 - c) No tuvo control sobre el grupo.
 - d) Propició el desorden y la falta de respeto.
11. El instructor:
 - a) Motivó la participación del grupo e interés hacia el curso.
 - b) Motivó en lo esencial al grupo.
 - c) Mostró poco interés en motivar al grupo.
 - d) Motivó negativamente, fomentando oposición hacia el curso.
12. Las dudas que se presentaron durante el curso:
 - a) Fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
 - b) Se aclararon en términos generales.
 - c) Se aclararon parcialmente.
 - d) Fueron ignoradas.
13. La relación que estableció el instructor con el grupo fue:
 - a) Agraciable y cordial.
 - b) Correcta.
 - c) Fría.
 - d) Tensa.
14. El instructor llevó las sesiones:
 - a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel e intereses del grupo.
 - b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
 - c) Poco organizadas y fuera de control.
 - d) Sin método de trabajo.
15. El material didáctico (rotafolio, películas, etc.) utilizadas:
 - a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
 - b) Ayudó a aclarar los puntos más importantes.
 - c) No fue el más indicado, aunque aclaró algunos puntos.
 - d) No fue útil para el curso.

LISTE LAS APLICACIONES CONCRETAS QUE PODRA REALIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO, DERIVADAS DE SU PARTICIPACION EN ESTE CURSO

RESPONDA BREVEMENTE.

LO QUE MAS LE GUSTO DEL CURSO FUE:

LO QUE MENOS LE GUSTO DEL CURSO FUE:

COMENTARIOS GENERALES:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO XI
AVANCES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA SUCURSALES METROPOLITANAS 1995

NOMBRE DEL EMPLEADO	POS	SUC	AMT	LINEA DOMESTICA			LINEA AUTOMOTIVA			LINEA INDUSTRIAL			TOTAL			A.M.T.
				ZMC	CALLP	AVANCE PORCENTUAL	ZMC	CALLP	AVANCE PORCENTUAL	ZMC	CALLP	AVANCE PORCENTUAL	ZMC	CALLP	AVANCE PORCENTUAL	
CORDOVA GRAMADOS JOSE A.	1	9	2	49	75	26	8	70	62	67	77	10	41.3	74.0	32.7	
MORENO RIVAS JESUS	2	9	2	11	30	36	4	36	56	3	38	3	5.5	39.2	44.3	
LOPEZ LOZANOS RIBEL	1	36	1	32	65	33	38	75	37	30	68	35	33.3	68.3	35.0	
CAJILLO LUIS	1	14	1	38	100	62	54	16	16	54	71	17	48.7	80.3	31.7	
HERNANDEZ MENDOZA FCO.	2	14	2	0	45	45	0	20	20	0	37	37	0.0	34.0	34.0	
MORENO RAMIREZ ANTONIO	1	26	2	40	80	40	60	100	40	0	93	93	33.3	91.0	57.7	
MARTINEZ GARCIA MAURILIO	2	26	6	46	80	34	46	80	34	17	71	54	35.3	77.0	40.7	
GARCIA HIDALGO MAURO	1	29	3	61	90	29	63	90	27	71	80	9	65.0	88.7	21.7	
NAVARRO SANCHEZ LEONARDO	2	29	2	36	80	44	58	80	22	38	70	32	44.0	75.7	32.7	
NAVARRO MONROY ALFREDO	3	29	0	40	85	45	20	80	40	20	60	40	25.7	68.3	41.7	
TORRES GARDUÑO CARLOS	4	29	0	40	75	35	25	65	40	25	65	40	30.0	68.3	38.3	
CARRILLO FLORES ALEJANDRO	SUP	29	0	60	100	40	60	90	30	30	70	40	50.0	86.7	36.7	
JUAREZ CASTILLO FRANCISCO	SUP	29	0	80	85	25	60	90	30	20	71	51	46.7	82.0	35.3	
RAMIREZ VERDIN ARMANDO	1	31	3	64	65	21	70	75	0.5	71	88	17	68.3	82.7	14.3	
SAAVEDRA VILLARUEVA JOSE	2	31	2	50	75	25	50	65	15	40	82	42	46.7	74.0	27.3	
ESPINOSA JASSO JOSE	3	31	4	50	60	10	35	50	0.15	30	60	30	38.3	56.7	18.3	
BLANCA JUAZ ALFREDO	1	32	2	15	50	35	40	80	40	0	43	43	18.3	57.7	39.3	
GONZALEZ MORALES ALFREDO	2	32	3	30	45	15	60	85	25	0	35	35	30.0	55.0	25.0	
MONTECILLO SALGADO SAMUEL	1	35	5	56	75	19	75	60	5	50	100	50	60.3	85.0	24.7	
RODRIGUEZ MUÑOZ JOSE DE J.	2	35	2	63	95	32	79	80	1	54	100	46	65.3	91.7	26.3	
BADILLO DIAZ JAVIER	3	35	2	44	95	51	54	80	6	50	70	20	49.3	75.0	25.7	
CERON ALCAZAR JAVIER	3	66	0	63	90	27	75	85	10	67	80	13	68.3	85.0	16.7	
VILLAGÓMEZ REBOLLO ARMANDO	4	35	3	52	70	18	63	80	17	63	90	27	59.3	80.0	20.7	
LOPEZ CORTES JESUS	1	36	3	54	100	46	75	100	25	75	98	23	68.3	99.3	31.3	
SILVA SILVA CAYO	1	38	1	46	90	44	21	65	44	17	72	55	26.0	75.7	47.7	
MUÑOZ VALLEDA JOSE REYES	2	38	3	38	55	17	46	60	14	25	43	18	36.3	52.7	16.3	
RAMIREZ ROMERO FRANCISCO	1	44	3	75	100	25	63	85	22	83	100	17	79.7	95.0	21.3	
VELAZQUEZ TRILLO SALVADOR	2	44	4	35	55	20	38	50	12	38	50	12	27.0	51.7	14.7	
DURAN VAZQUEZ FEDERICO	1	58	4	78	100	24	66	80	14	63	99	36	68.3	93.0	24.7	
PEREZ HIDALGO PAULINO	2	58	0	38	95	57	17	60	43	17	50	33	24.0	68.3	44.3	
VAZQUEZ LOPEZ JOSE JUAN CARLOS	1	61	5	60	85	35	38	80	42	48	60	14	44.7	75.0	30.3	
ARANZA MARQUEZ ALFREDO	1	61	1	30	80	42	50	90	40	17	100	83	35.0	90.0	55.0	
SALDIVAR ROJAS RODOLFO	1	66	2	61	90	29	65	71	0.6	54	71	17	60.0	77.3	17.3	
CERVANTES CORTES ALEJANDRO	1	66	2	63	95	32	79	95	16	50	93	43	64.0	94.3	30.3	
ROMERO FLORES HUMBERTO	69	2	6	75	75	40	85	25	50	87	37	30.0	75.7	45.7		
ZAVALA JACOBO ARMANDO	2	69	2	39	80	41	19	75	62	0	54	54	17.3	69.7	52.3	
ROLDAN ACUTES ARMANDO	1	77	1	60	100	40	61	80	20	60	83	23	60.0	87.9	27.9	
FLORES GUZMAN JUANZ	1	78	1	75	65	40	2	40	19	33	50	17	25.3	51.7	25.3	
RODRIGUEZ ESTRADA JOSE S.	1	82	2	51	95	44	54	100	46	58	93	35	54.3	96.0	41.7	
PACHECO CHAVEZ NESTOR	2	82	2	54	85	31	58	80	22	67	80	13	59.7	81.7	22.0	
				46.075	78.675	34.8	47.325	74.15	26.00625	38.75	72.45	33.7	43.78333	75.49167	31.70833	