



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

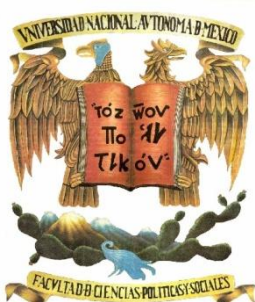
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA CAPACITACIÓN CREATIVA PARA LAS
EMPRESAS DE VENTA DIRECTA EN MÉXICO

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA
Jerónimo Colín García

DIRECTORA DE TESINA
Doctora Nedelia Antiga Trujillo



CIUDAD UNIVERSITARIA,

2013



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.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme formado como un profesional, como hombre de bien y como un individuo consciente capaz de ayudar a otros.

A los profesores de ésta maravillosa institución, que sin duda son pieza angular en mi desarrollo durante mis años como estudiante, e incluso después como guías de éste documento.

A la Doctora Nedelia Antiga Trujillo por su apoyo, sus consejos y su alegría por vivir.

En especial mis padres a quienes amo con todo mi ser, por su esfuerzo y apoyo, porque siempre confiaron en mí y porque cada triunfo mío les corresponde también a ellos.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1	
COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN	
1.1 Origen del estudio de la comunicación	10
1.2 El proceso de la comunicación humana	17
1.3 La comunicación en la educación	24
CAPÍTULO 2	
FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS	
2.1 Diferencias entre formación y educación	28
2.2 La capacitación y la experiencia laboral	35
2.3 Competencias laborales en México	41
CAPÍTULO 3	
LA EMPRESA DE VENTA DIRECTA	
3.1 Qué es la venta directa	47
3.2 Términos de la venta directa	56
3.3 Las principales empresas de venta directa en México	59
CAPÍTULO 4	
ESTRATEGIA CREATIVA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA DE VENTA DIRECTA	68
Conclusiones	79
Fuentes de consulta	82

INTRODUCCIÓN

Como egresado de la Carrera de Ciencias de la Comunicación decidí seleccionar éste tema debido al interés que me ha generado trabajar en diversas empresas dentro del área de entrenamiento a lo largo de 8 años. Gracias a esto he podido identificar distintas áreas de oportunidad en cuestión de capacitación en los distintos niveles que conforman dichas organizaciones para obtener un rendimiento más efectivo por parte de sus empleados.

Los conocimientos adquiridos durante el transcurso de mi carrera han sido cruciales para comprender el proceso de la comunicación humana y aplicarlos al momento de entrenar al personal de una empresa.

Cuando logro integrar dichos estudios con la experiencia adquirida en las ventas directas los resultados son significativos, pues me han permitido identificar áreas de oportunidad que con una serie de acciones comunicativas y el apoyo de un programa de capacitación pueden mejorar significativamente los resultados del entrenamiento.

Cabe mencionar además que mi formación como comunicólogo me permite observar la carencia de una comunicación formal con un determinado grupo dentro de la cadena de ventas que tiene un impacto determinante en los resultados de la organización, me refiero al Gerente de ventas. Lo cual se refleja en la preferencia y satisfacción del consumidor final.

No podemos concebir una empresa sin comunicación, esta materia de estudio se ha convertido en una herramienta fundamental para establecer vínculos, relaciones entre los distintos grupos, ya sean formales o informales y a su vez para establecer las reglas que estos han de seguir por convicción propia para conseguir un fin común.

Considerada la necesidad de la empresa de difundir información de persona a persona con respecto a estrategias establecidas y que el área de Capacitación

tiene las facultades para apoyar a difundirla de manera oral, entonces el área se convierte en un medio a través del cual pueden enviarse los mensajes a los responsables de operarlos, así como las técnicas y razones por las cuales deben ejecutarse.

En consecuencia dicho estudio tiene el objetivo de hacer la propuesta de un programa de capacitación para las empresas que se dedican a las ventas directas, dirigido a la figura que se encarga de supervisar la actividad que desarrolla la fuerza de ventas en campo, independientemente del cargo con el que se le conozca dentro de la organización.

Dicho programa permitirá desarrollar competencias indispensables para la actividad, optimizar tiempos, recursos y permanencia de los “Distribuidores Mercantiles Independientes” por medio de su aplicación, así como mejorar procesos dentro del ciclo de ventas.

Cabe mencionar que cada empresa cuenta con características, necesidades, recursos y tiempos específicos por lo cual no podría aplicarse tal cual dicho programa en todas, pero en contenido ofrece beneficios tangibles en un mediano plazo.

En todas las organizaciones se presentan procesos sociales, esto es común si consideramos que se conforman por individuos que juegan un rol y buscan cumplir un objetivo al formar parte de ellas.

El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.¹

¹ Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2008, 3ra edición. Pp. 6.

En el caso de las empresas dedicadas a la venta directa es distinto, ya que no cuenta con instalaciones donde se lleve a cabo una actividad de producción ni contratan directamente a la fuerza de ventas.

La venta directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores mediante el contacto personal de un vendedor (o vendedora) independiente. Generalmente la actividad comercial se desarrolla con la familia del mismo vendedor; directamente en los hogares de sus clientes, en su lugar de trabajo, etc. Sin depender necesariamente de un establecimiento.

Las organizaciones de Venta Directa como Avon Cosmetics, Amway, Herbalife, Reino, Tsu, Mary Kay, Tupperware, Círculo de Lectores, Omnilife y muchas otras que operan con éxito desde hace muchos años, cuentan con verdaderos “ejércitos” de vendedoras y vendedores que hacen frente al día a día con éxito, sean cual sean las dificultades que el mercado les presenta.

A diferencia de otras fuerzas de ventas profesionales, las vendedoras de las empresas de Venta Directa (son en gran mayoría mujeres) se mueven a partir de motivación, validación y obviamente tras la posibilidad de acceder a un ingreso extra que aportan a sus muchas veces vapuleadas economías familiares.²

Es importante establecer un marco de referencia social que nos permita entender el éxito de muchas empresas que brindan la opción del autoempleo en México.

Durante la primera década del siglo XXI, México ha tenido un crecimiento económico menor al de América latina y otros países emergentes. Según datos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

² [en línea] http://www.articulosinformativos.com.mx/Venta_Directa_Mexico-r1147699-Mexico.html [7 de julio de 2011]

esto ha provocado un deterioro en la productividad del país debido al creciente incremento del subempleo.

Datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI aplicadas en el segundo trimestre del 2011 indican que la Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 48.9 millones de los cuales 94.8% estaban ocupados y el 5.2% estaban desocupados. Pero incluso entre aquellos que se encontraban ocupados existen diferencias laborales como: cantidad de salarios mínimos percibidos, seguro social (algunos empleados tenían otros no), subempleo y empleo informal.

Todo lo anterior tiene un impacto directo en la inequidad de la distribución de ingresos en México, lo que acentúa la pobreza en nuestro país. Datos de la CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social), organismo público encargado de la medición de la pobreza en México, revelan que en el 2010 cerca de 52 millones de personas se encontraban en situación de pobreza; de los cuales 11.7 millones estaban en pobreza extrema.³

La situación económica de un alto porcentaje de la población en México provoca que muchas personas busquen alternativas que le permitan atraer mayores ingresos conservando el empleo actual para cubrir ciertas necesidades básicas personales o familiares. Pero también se convierte en una opción para aquellos que se encuentran desempleados y crece gradualmente debido a la constante desigualdad económica en los sectores de la población.

Muchas empresas en México ofrecen la actividad de venta directa o venta a domicilio, con la alternativa de comprar y revender productos de diversa índole.

Este tipo de actividad de venta le permite a la persona que decide autoemplearse tener un equilibrio en los principales aspectos de interés en su vida, más aun si consideramos que son mujeres madres de familia quienes

³ Romero Hicks, José Luís, "Zona Franca", [en línea], dirección URL <http://www.zonafranca.mx/mexico-2012-perspectivas-de-reestructura-politica-y-economica-para-la-equidad-social/>consulta: [17 de octubre de 2012].

componen gran parte de la fuerza de ventas de dichas empresas. Una teoría que refuerza dicha afirmación es la siguiente.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización. La CTV produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias del trabajador como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.

La CTV se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado. Más aún, de acuerdo con este enfoque, el trabajo no debe implicar condiciones negativas ni construir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano de trabajador. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales como el desarrollo personal y la convivencia familiar.

Es prudente remarcar que la auténtica calidad de vida en el trabajo implica mantener un equilibrio e interrelacionar los siguientes tres aspectos claves en la vida de todo ser humano:

- Persona
- Trabajo
- Familia⁴

Remitirse al Desarrollo Organizacional (DO) es necesario cuando hablamos de las empresas, pues trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Considerando que una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

⁴ Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2008, 3ra edición. Pp. 297- 302.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".⁵

Actualmente el autoempleo es una alternativa más en los países de economías emergentes, permite cubrir los gastos o necesidades que se generan en los hogares mismos que no alcanza a cubrir el sueldo que ganan los integrantes de familia que cuentan con un empleo.

Uno de los principales beneficios del autoempleo es que permite atender actividades del hogar o personales que tienen quienes se dedican a esto ya que no existe un contrato formal que incluya una obligación laboral de permanencia por parte del patrón hacia el empleado. Por esta razón el "Vendedor Mercantil Independiente" decide en cualquier momento dejar la empresa.

También es importante considerar que la falta de información, capacitación y orientación se convierten en factores de abandono de la actividad por parte del vendedor.

El objetivo de esta investigación es comprobar que en las empresas de venta directa, el Supervisor de ventas debe ser competente para cumplir con las siguientes funciones: coordinar al grupos de vendedores, seguir estrategias de ventas, administrar, optimizar recursos materiales, financieros, guiar al equipo de ventas, reclutar y capacitar al personal que ingresa a las ventas para que esto suceda. El supervisor debe estar capacitado en diversas competencias que le permitan no solo retener en tiempo al vendedor, sino prepararlo para incrementar sus ventas.

⁵ Héctor Pauchard Hafemann, "Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos", [en línea], dirección URL <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html> consulta: [12 de junio de 2011].

Entonces, considerando que el área de entrenamiento cumple con la función de preparar para ciertas actividades de trabajo al personal, también se convierte en un canal de comunicación que en muchas ocasiones es utilizado por la organización. Recordemos el concepto de comunicación, misma que se define como el proceso de transmitir información y su comprensión de una persona a otra.⁶

Las organizaciones también se comunican con su personal, transmiten información para generar un cambio, utilizando todos los medios posibles para diseminar el mensaje como son sus recursos tecnológicos, económicos e incluso humanos.

Es también importante mencionar que hoy en día las organizaciones centradas en la producción pierden el sentido humano, sin considerar que no solo la tecnología y los procesos efectivos ofrecen buenos resultados.

La teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer como se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo.

El trabajo de Elton Mayo buscó demostrar que el problema de abstención, movilidad, baja moral y baja eficiencia se reduce al problema de saber cómo pueden consolidarse los grupos y cómo aumentar la colaboración, tanto en la pequeña como en la gran industria. Las principales conclusiones de Mayo fueron:

1. El trabajo es una actividad grupal.

⁶ John W Newstrom, *Dirección: gestión para lograr resultados, India*, McGraw-Hill, 2007.

2. El mundo social del adulto esta estandarizado en relación con su actividad de trabajo
3. La sociedad de reconocimiento y seguridad, y la sensación de pertenecer a algo, son más importantes en la determinación de la moral del obrero y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.
4. Un reclamo no necesariamente es el enunciado objetivo de hechos; comúnmente es un síntoma de molestia relacionado con el estatus del individuo.
5. El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las demandas sociales, dentro o fuera de la empresa.
6. En la fábrica, los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del obrero.
7. El cambio de una sociedad establecida a otra adaptación tiende a desmembrar continuamente la organización social de una fábrica o industria en general.
8. La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada. Si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llegar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación.⁷

En las organizaciones luego de atender la teoría, es posible identificar que el trabajo, la productividad, las condiciones en que labora, no siempre son causa de desacuerdo de las personas, más bien son las normas que rigen a los grupos las que tienen una influencia directa en los integrantes para tomar determinadas acciones.

Esta investigación se divide en 4 capítulos desarrollados en orden secuencial para comprender la relación que existe entre los conceptos de capacitación, comunicación y ventas. Posteriormente ofrece una propuesta de capacitación en su capítulo final.

⁷ Dirección URL:
http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/elon_mayo.html, consulta: [5 de septiembre 2011].

El capítulo uno muestra el estudio de la comunicación como ciencia desde sus orígenes así como cada una de las partes que conforman el proceso de la comunicación humana también el vínculo que existe entre ésta última y la educación de forma general.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

Es fundamental conocer dentro del siguiente estudio el momento en que comienza a considerarse la comunicación humana como un fenómeno trascendental para ser analizado, por la influencia que tiene en las acciones del individuo. A continuación se muestran datos determinantes para su comprensión.

1.1 Origen del estudio de la comunicación humana

La comunicación es el proceso mediante el cual la gente pretende compartir ciertos significados haciendo uso de mensajes simbólicos como parte de una necesidad de transmitir pensamientos, proyectos, ideas, etc. Desde su existencia, la humanidad ha sentido la necesidad de compartir sus acciones con los demás por su naturaleza social innata.

Gracias a esto ha conseguido desarrollar a los largo de miles de años una extensa serie de métodos de expresión que se han perfeccionado conforme la evolución natural del hombre aunado a su intención de llegar a un mejor entendimiento. Esta evolución se ve reflejada en los medios que ha sido capaz de desarrollar y van desde la imitación de los sonidos de la naturaleza, las señales de humo o los tambores hasta la radio, la televisión, internet, entre otros.

La comunicación a través del lenguaje es quizá en su uso la forma predilecta del ser humano y también tuvo una evolución gradual desarrollándose a partir de los sonidos que acompañaban a los gestos del ser humano hasta transformarse en un complejo sistema de fonemas y reglas gramaticales. Lo que en algún momento fue el uso del lenguaje biológico como la mímica, los gritos, o ruidos con el tiempo tomó forma para convertirse en un lenguaje hablado.

Uno de los primeros estudios formales de la comunicación lo llevó a cabo Aristóteles en su retórica conformada por tres libros. Consideraba el estudio de la retórica como una composición dividida de emisor mensaje y receptor mismos conceptos que en el futuro se retomarían considerándolos parte viva de la comunicación. El emisor es para Aristóteles quien define la retórica y su objeto, el receptor es el público y el mensaje es el discurso.

Es entonces el estudio de la comunicación un tema muy antiguo que vale la pena reconocer para entender ésta ciencia en la actualidad.

Los sofistas eran las personas en Grecia de la época clásica quienes elegían la profesión de enseñar la sabiduría y se interesaron por el maravilloso poder de la palabra en los humanos, reconociéndolo como una forma para describir el mundo de manera en ocasiones imprecisa o ambigua lo cual impide conocer por completo la realidad. Una de las características que le atribuían era la capacidad que tiene para nombrar lo que no se ve y la otra la de ocultar o revelar aspectos de la realidad.

Platón, filósofo griego definió un concepto muy distinto al de los sofistas mencionando una retórica basada en el verdadero conocimiento y no en trucos argumentativos. Decía que el lenguaje era un mal necesario, una forma de expresión imperfecta que solo distorsionaba la realidad mientras que los sofistas lo consideraban como una poderosa fuerza capaz de construir infinidad de posibilidades dentro del mundo del ser humano.

Aristóteles, discípulo de Platón propone una postura que combina ambas concepciones la de su maestro y los sofistas. Su estudio basado en las observaciones realizadas durante las prácticas de los oradores muestra el vínculo que existe entre la retórica con la práctica y la búsqueda de la verdad. Lo hizo con el fin de que el orador supiera identificar todos los medios de persuasión en determinada situación e identificar y deshacer los argumentos no válidos cuando alguien quiera hacer uso de ellos.

Una vez que el cristianismo se convierte en la religión oficial del imperio romano, el estudio de la comunicación enfrenta nuevos retos. San Agustín a finales del siglo IV describe a la doctrina cristiana como el conocimiento que no se puede adquirir mediante la retórica sino a través de la interpretación de las escrituras pero que el ministro cristiano se vale de las teorías retóricas para lograr que sus sermones sean más efectivos.

Durante la edad media se dividieron los estudios seculares de los religiosos y surge la organización, los estudios formales, tres de las siete artes liberales conformaban el *trivium*: gramática, dialéctica y retórica. Materias consideradas como inferiores debido a que la certeza en ellas no era posible a diferencia de la aritmética, música, geometría y astronomía las cuales conformaban el *quadrum*.

Durante el siglo XV se presenta el Humanismo un movimiento intelectual con el propósito de elevar la dignidad del individuo mediante la cultura y dominar las técnicas de la filología como medio de investigación. Los humanistas apoyaban la noción de que el mundo llega a ser en la medida en que es construido mediante el lenguaje.

Giambattista Vico, erudito del siglo XVIII sostenía que los esfuerzos por entender el mundo no pueden separarse de las formas de expresión de dicho conocimiento, puesto que los nombres o etiquetas que se asignen a una experiencia determinarán lo que dicha experiencia es.

Durante la época de la era científica el movimiento humanista, el cual había conseguido liberarse del escolasticismo del periodo medieval, se ve opacado por las críticas de los nuevos científicos quienes exigían una explicación distinta del mundo material. Para los inicios del siglo XVII Francis Bacon establece las bases para una nueva ciencia basada en el razonamiento inductivo y las observaciones empíricas.

Sostenía también que todo conocimiento es del dominio de la retórica refiriéndose a los gestos que utilizaban los oradores como el método científico.

El estudio de la comunicación ha atravesado por tres fases fundamentales durante este siglo: la primera se centró en el análisis de la profesión de la oratoria, la segunda en el desarrollo del campo de la comunicación y la tercera en el surgimiento de la disciplina de la comunicación.

Como parte del establecimiento de la profesión de la oratoria debemos considerar el desarrollo de la escuela de oratoria del oeste medio de Estados Unidos y la escuela de oratoria de Cornell como el inicio del estudio contemporáneo de la comunicación. En el año de 1914 un grupo de profesores deciden establecer una nueva asociación profesional para maestros de oratoria tomando como base el regreso a los textos clásicos sobre retórica y el uso de los métodos de psicología en investigación experimental para encontrar un nuevo enfoque al estudio de la comunicación.

Pero debido a que cada escuela estableció distintos enfoques al estudio de la comunicación fue que se estancó en sus avances. Llegada la segunda guerra mundial con la teoría de la comunicación y la comunicación masiva se captó la atención de cierto grupo de intelectuales a quienes se unieron políticos, científicos, sociólogos, teóricos de la información como Carl Hovland, Harold Laswell, Paul Lazarsfeld, Wilbur Schramm, Kurt y Gladys Lang, Claude Shannon y Kurt Lewin, entre otros.

Es hasta entonces que la unión de la profesión de la oratoria y el campo del lenguaje crean la disciplina de la comunicación fundamentada en teorías y métodos de investigación propios.

A mediados del siglo XX surge la necesidad por parte de los nuevos científicos sociales de explicar con base en un modelo común a principiantes y estudiantes el proceso de la comunicación. Su principal estímulo los éxitos obtenidos por las ciencias naturales en el diseño de modelos para explicar el átomo o las moléculas. A partir de los tres elementos básicos planteados por Aristóteles: la persona que habla (¿quién?), el discurso que pronuncia (¿qué?)

y la persona que escucha (¿a quién?) la escuela americana comienza a desarrollar conceptualizaciones sobre el fenómeno de comunicación.

Surge el modelo desarrollado por el politólogo Harold Laswell en 1964 quien incorpora al modelo de Aristóteles dos elementos quedando de la siguiente manera: ¿Quién? ¿Qué? ¿A quién? ¿En qué canal? ¿Con qué efectos? .Este modelo es retomado por Raymond B. Nixon años más tarde incorporando dos elementos más: con qué intenciones se emite el mensaje y bajo qué condiciones se recibe.

Posteriormente en 1949 Claude Shannon y Warren Weaver desarrollan de forma más explícita la estrategia de seguir el mensaje con su modelo matemático. Dicho modelo tiene la pretensión de representar cualquier proceso de comunicación independiente de quien lo realice ya sean hombres, instituciones, animales o máquinas.

Para la década de los 60's se presentaron muchos modelos y definiciones de la comunicación en una secuencia confusa pues partían de las fallas del anterior como un proceso constante afectando al siguiente y así sucesivamente. La intención real de obtener un modelo era entender el todo en la división de sus partes, analizarlo después de descomponerlo para identificar y definir los componentes más pequeños.

Debido a la problemática que significaba definir un modelo único, los científicos sociales comenzaron a cuestionarse si era conveniente elegirlo como el mejor enfoque sistémico conceptual de la comunicación. Esto debido a que el mundo cobra significado a partir de la conceptualización con la que el ser humano logra definirla; las intenciones y los objetos no existen para los seres humanos por sí mismas, sino que logran su existencia a partir del proceso de la construcción social.

La comunicación como proceso social crea el mundo en el que ocurre. Esto lo afirmaron algunos autores como J.L. Austin en el año de 1962 quien introdujo el concepto de actos del lenguaje para hablar del lenguaje como un proceso de

acción. Una de las categorías de los actos del lenguaje es la de realización la cual indica que los eventos u objetos llegan a ser sólo sí han sido dichos, es decir, realizados.

Durante la primera mitad del siglo XX se consideraba la comunicación como el movimiento físico de un mensaje de un lugar a otro que luego era enviado o entregado al público. Eso es lo que hoy se conoce como “la teoría de la bala mágica” o modelo hipodérmico de la comunicación. Ésta teoría consideraba de alguna manera a los medios de comunicación como una droga que penetra en las personas de manera directa.

Esto como parte ya de un proceso secundario de la comunicación, es decir, que pasa de la comunicación cara a cara al uso de los medios para abarcar un número mayor de individuos. La intención es producir patrones culturales creados por personalidades famosas como consecuencia de una estructura social, política o económica.

Otro grupo de teóricos centró sus estudios en las personas como receptores no pasivos de información por tener la capacidad de seleccionar e interpretar los mensajes emitidos por otros. Mostraron que los mensajes no tienen significados en sí mismos, sino que dependen sus significados del contexto social en el que se emiten y de las respuestas que reciben de sus integrantes.

Los teóricos de la comunicación han fundamentado en gran medida sus resultados en los principios establecidos por Aristóteles asumiendo que la claridad y la precisión son los fines de la comunicación pero estos criterios son también cuestionados pues cambian las interpretaciones de un sujeto a otro incluso formando parte del mismo contexto.

Como podemos darnos cuenta la evolución de la comunicación ha sido inestable, sobre todo en las últimas décadas y ha pasado de ser unidireccional centrada en la fuente y el mensaje para posteriormente centrar su atención en el receptor y los significados; al ser un proceso circular de retroalimentación y emisión constantes; de un marco conceptual basado en la oratoria a uno que

considera contextos como el individual, relacional, grupal, organizacional, de los medios, etc.

Por lo tanto y después de llegar a descomponer el concepto para el estudio de sus partes, la comunicación es un proceso interpretativo por medio del cual los individuos en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades generan y responden mensajes con la finalidad de adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean.⁸

La comunicación como ciencia se encuentra en su proceso de desarrollo, es relativamente nueva en su estudio y sigue definiendo el rumbo para su mejor comprensión, indudablemente los esfuerzos por definirla son muy importantes pero aún resta mucho por definir.

⁸ Carlos Fernández Collado, Laura Galguera García, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2008, p3-17.

1.2 El proceso de la Comunicación Humana

La comunicación en las relaciones humanas posee fundamental relevancia ya que nos permite establecer relaciones con los demás a lo largo de nuestra vida. La humanidad desarrolló el habla comenzando por señales simples como los gruñidos hasta conformar un sistema complejo como el que hoy día utilizamos.

Otra etapa trascendente se presenta en el momento en que los seres humanos sienten la necesidad de dejar constancia de lo que acontecía en sus comunidades. Esto le obligó a crear un sistema de signos y dibujos primitivos que le dieron la pauta para desarrollar la escritura. Posteriormente con la creación de la imprenta, el teléfono, la radio, los medios de comunicación y las telecomunicaciones se da trascendencia a la comunicación entre los seres humanos.

Esto es solo una muestra de la necesidad constante de las personas y las sociedades de comunicarse unos con otros. Pero definamos el concepto de comunicación:

“El acto de comunicar, es un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de forma prevista”⁹

La comunicación no es una cosa, no es un objeto que puedas tocar, al contrario es un proceso dinámico de interacción continua que no tiene fin y donde intervienen una serie de factores diversos interpretados a partir de la calidad de la información. Y para continuar es necesario recurrir a explicaciones generales sobre las características del proceso de comunicación.

Según varios estudios realizados las personas nos pasamos alrededor del 70% de nuestro tiempo entablando algún tipo de relación ya sea laboral, personal pero siempre en constante transmisión de mensajes, es decir, comunicándonos.

⁹ Linda L. Putman; Joan Costa; Francisco J Garrido, *Comunicación empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, 2002, p 21.

Es pertinente partir del concepto de “información” como el elemento clave de toda comunicación. Jorge A. González la define como:

“El conjunto de elementos/relaciones con alguna forma de materia/energía, asociada al tiempo”¹⁰

En su sentido práctico cuando escuchamos hablar acerca del concepto información de inmediato nos remitimos a las noticias (periódico, radio, televisión), contenidos de libros, señales de dispositivos electrónicos. Aunque cambia el sentido cuando la interpretamos desde el concepto de generadores o transmisores de información.

Se puede decir que la información tiene la cualidad de ser cuantificada en términos de su duración en el tiempo, como lo es una nota de piano, el ritmo de un instrumento musical o la señal de radio. Pero además puede ser evaluada en cuestión de calidad e impacto cuando hablamos de palabras u oraciones.

Shannon y Weaver con su teoría de la información en 1949 determinan que además de ser medible, la información está dotada con características cualitativas.

Dicha aportación se traduce de la siguiente manera:

“Un mensaje poco claro - con ruido o con información ajena a él- que presenta valores con una baja probabilidad de ser claros en algunos de los signos enviados –alusión a la cantidad-, conlleva, paradójicamente, una sorpresa mayor en el receptor, que si el mensaje no hubiera tenido ruido o información ajena a él- o una alta probabilidad en la claridad de todos los signos. Se puede considerar que el mensaje de baja probabilidad presenta cierta incertidumbre en quien lo recibe y, en consecuencia, le genera un mayor impacto –alusión a la calidad-“.¹¹

La información se encuentra íntimamente ligada al proceso de comunicación adaptándola de distintas formas, es aquí donde el individuo realiza ciertas operaciones de distinción, selección y ordenamiento para encontrarle sentido práctico a la misma. Es así que después de ser transmitida ésta vuelve a ser

¹⁰ Jorge A González; José A. Amozurrutia, Margarita Maas Moreno, *Cibercultura e iniciación en la investigación* México, coedición Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, UNAM, Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Instituto Mexiquense de Cultura, 2007, p 100

¹¹ *Idem.* 102

ajustada, valorada, transformada por el receptor, asociando signos recibidos con códigos de referencia para descifrar el mensaje.

Para que el grado de certidumbre del generador y receptor se incremente es necesaria la retroalimentación que le brinda continuidad al ciclo de comunicación.

Aristóteles indica en su retórica que dentro de la comunicación existían al menos tres elementos: el que habla, lo que intenta decir y el que escucha. Siempre con el objetivo de persuadir ajustándose a la persona o personas a quienes se dirige la comunicación.

El proceso de comunicación es más que la suma de dichos elementos pero entenderlos permite comprender lo que sucede cuando un individuo trata de expresar sus ideas con otro. A continuación los elementos indispensables para que se produzca la comunicación efectiva:

Emisor: es la persona que toma la iniciativa de comunicar. Desarrollando un proceso de codificación con base en signos verbales o gráficos de sus ideas y pensamientos al estructurar el mensaje, para transmitirlo al receptor.

Receptor: es a quien va dirigido el mensaje enviado por el emisor. Esta figura primero escuchará el mensaje y luego lo descifrará o decodificará para que sea entendido. Es necesario considerar que el mensaje le llegará unido a ruidos propios del emisor, canal de comunicación elegido y los del propio receptor.

Mensaje: es el conjunto de las diferentes ideas de información transmitidas por el emisor mediante claves, símbolos o imágenes, cuyo significado materializará el emisor. La interpretación del mensaje estará en función de la recepción producida, del marco de referencia, contenidos internos del receptor y su capacidad receptiva.

Código: es el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados, que sirven para articular y transmitir el mensaje, de forma que sea comprensible tanto

para el emisor como para el receptor. En la comunicación interpersonal es preciso que el receptor tenga un código común con el emisor, en una palabra, que se transmitan con el mismo idioma, de lo contrario si utilizaran distintos significados de código, sería imposible comunicarse.

Canal: es el medio a través del cual se emite el mensaje desde el emisor al receptor. En la comunicación interpersonal el canal utilizado es el oral-auditivo y el gráfico-visual, ya que intervienen tanto la comunicación verbal como la no verbal, dando un significado más completo al mensaje.

Contexto: es la situación particular del ambiente donde se desarrolla la comunicación. Este contexto general, determinará en gran parte la imagen e interpretación que se dará al mensaje. Constituye todo el entorno en que se produce la comunicación; son los aspectos psicológicos de las personas; el lugar y el ambiente; los aspectos sociológicos; los medios físicos utilizados, etc. Todos estos elementos actúan sobre el mensaje e influyen poderosamente en la comprensión.

Ruido: son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y en gran parte son debidas al deterioro del canal en un soporte físico. Ejemplos de lo anterior pueden ser los sonidos del tráfico que dificultan el entendimiento en una conversación en la calle; también son ruidos las interrupciones visuales que se pueden producir si el emisor tiene algún tic nervioso lo que desvía la atención del receptor.

Filtros: no se ve, ni se oye la realidad, sino una parte, lo que uno desea ver y oír. Y esto ocurre, porque las personas tenemos unos filtros mentales que son interferencias o barreras inherentes al emisor o receptor, dichos filtros se originan como consecuencia de nuestros valores, experiencias de vida, carga y nivel cultural, conocimientos técnicos y otros.

Retroalimentación o feedback: es el conjunto de informaciones que obtenemos sobre la propia comunicación realizada, bien como reflejo de ella o como reacción de los receptores. Es un elemento fundamental, ya que nos

permite evaluar en todo momento el mensaje emitido y la interpretación que se está dando de él.

El receptor, al mismo tiempo que va interpretando el mensaje en la comunicación interpersonal, nos va transmitiendo a su vez sus impresiones, bien con preguntas, signos de aprobación o expresiones, esto es lo que llamamos comunicación retroactiva. Es esencial que en el proceso de comunicación haya un constante flujo de información o feedback para que ambos se vayan acercando a la interpretación real del objetivo con lo cual se puede decir que se ha producido un comunicado eficaz.¹²

Independientemente del contexto y cantidad de gente involucrada estos elementos en su conjunto se presentan en todo proceso de comunicación e intervienen de forma dinámica relacionándose entre sí, nunca son un proceso aislado.

Los únicos organismos capaces de presentar comportamientos comunicacionales, sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres humanos pues son ellos quienes poseen conciencia de que existe la presencia propia y la del otro. Por lo tanto las tecnologías de la información y comunicación como la radio, televisión, cine, internet, son medios de transporte de la información.

Existen distintos niveles de comunicación que van desde lo más secreto como la comunicación intrapersonal, hasta los más público, la comunicación masiva. En cada nivel se involucra a un número de personas distinto y aunque se presentan los mismos elementos siempre hay un nivel de impacto distinto precisamente por el número de individuos que se ve involucrado.

La comunicación presencial es una actividad que se desarrolla de forma cotidiana debido a nuestra interacción constante con diversos grupos sociales y según González puede dividirse en cinco niveles relacionados con el número

¹² Fernando de Manuel Dasí, Rafael Martínez, Vilanova , *"Comunicación y negociación comercial"*, España, ESIC editorial, 2000, p21-27.

de comunicadores, proximidad física, canales disponibles e inmediatez de retroalimentación:

- a) Comunicación intrapersonal: se presenta cuando una persona reflexiona individualmente, interviene un solo comunicador.
- b) Comunicación interpersonal: cuando dos individuos entran en diálogo en grado alto de proximidad física, canales sensoriales disponibles y capacidad de respuesta o retroalimentación altas. Existe entonces una gran calidad en la comunicación.
- c) Comunicación en grupos pequeños: más de dos comunicadores, con una disminución de proximidad física y de inmediatez de retroalimentación.
- d) Comunicación pública: cuando un individuo se dirige a un grupo mayor de oyentes, muy probablemente disminuye la proximidad física y los canales sensoriales disponibles entre los comunicadores, así como la inmediatez de la retroalimentación aunque aún existe.
- e) Comunicación masiva: el número de interlocutores es muy alto; pero al mismo tiempo y como consecuencia disminuye el grado de proximidad física, los canales sensoriales disponibles y la respuesta o retroalimentación baja. Este nivel de comunicación es menor en calidad y cantidad de coordinación de acciones.¹³

Todas estas son formas de comunicación presencial pero además existe la comunicación a distancia que también involucra individuos pero utiliza la tecnología como medio de transmisión.

Tomando en consideración que la palabra comunicación proviene del latín *communicatio*, que significa poner en común, entonces la comunicación es poner una información en común o transmitir un conocimiento entre organismos sociales. Consecuentemente podemos decir que la comunicación es la suma de conocimientos más información.

¹³ Jorge A González; José A. Amozurrutia, Margarita Maas Moreno, *Cibercultura e iniciación en la investigación* México, coedición Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, UNAM, Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Instituto Mexiquense de Cultura, 2007, p 237-245.

Hay procesos de comunicación política, literaria, publicitaria, educativa y otros. En un proceso publicitario, la finalidad es que el receptor consuma el producto que está en promoción. En un proceso político el objetivo es convencer a una persona de ofrecer su voto a un candidato o partido. Pero en un proceso educativo se busca algo distinto: capacitar en el campo del saber al educando de manera formal o no formal.

Tomando en consideración dicho contexto y retomando la comunicación como parte de un proceso educativo, cuando se educa a un individuo o grupo de personas es necesario considerar tanto los elementos que componen el proceso de comunicación como los niveles en los que se lleva a cabo para transmitir el mensaje correcto, teniendo en cuenta que está acompañado de la mejor fidelidad posible.

La información y conocimientos transmitidos al educando tienen el objetivo de desarrollar ciertas habilidades que puedan reflejarse en la obtención de mejores resultados de una actividad específica. Por eso la importancia de conocer la estructura del proceso de comunicación para comprender y mejorar su manejo.

1.3 La comunicación en la educación

Mario Kaplún usaba expresiones como “se aprende al comunicar”, “conocer es comunicar” o “del educando oyente al educando hablante”, y afirmaba: “educarse es involucrarse y participar en un proceso de múltiples interacciones comunicativas”.¹⁴

La interacción social como proceso comunicativo siempre exige del individuo el uso del raciocinio en distintos niveles para descifrar la intención de la comunicación. Es aquí donde se genera una respuesta que en términos de educación podemos llamar conocimiento.

“En términos neurológicos, el conocimiento es un proceso constructivo que se efectúa cuando observamos una conducta efectiva o adecuada en un contexto señalado. En palabras de Rolando García, el sujeto coordina sus propias acciones para establecer coordinaciones con los objetos. Para Maturana, de igual forma, la comunicación es una coordinación de acciones: el objeto perturba al sujeto recurrentemente para que se establezca un acoplamiento estructural que permita una interacción. Si el sujeto no está acoplado estructuralmente para seleccionar una perturbación, la acción comunicativa no se realiza”¹⁵

El conocimiento se genera en el momento en que el sujeto asimila el objeto pero puede que esto suceda o no, todo depende del participante y su capacidad de incorporar el nuevo significado que se produce. Por lo tanto el sujeto debe tener acceso al intercambio de información y después contar con el entendimiento suficiente para hacer uso de un lenguaje que le permite contextualizarla.

Dentro del proceso de construcción del conocimiento, la comunicación es el medio a través del cual se transmite la información que se convierte en generadora de éste. Ya sea permitiendo la asimilación e incorporación del mismo u ocasionando un cambio por medio de la abstracción del individuo que le genera nueva información ó conocimiento.

¹⁴ Mario Kaplún: “*A la educación por la comunicación: la práctica de la comunicación educativa*”. UNESCO, OREALC, Santiago de Chile, 1992. P34

¹⁵ Jorge A González; José A. Amozurrutia, Margarita Maas Moreno, *Cibercultura e iniciación en la investigación* México, coedición Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, UNAM, Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Instituto Mexiquense de Cultura, 2007, p 269.

Este acontecimiento se presenta de manera común en las escuelas, donde la comunicación presencial es pieza fundamental de la interacción para generar conocimiento. Es aquí donde las figuras del profesor y el alumno entablan una comunicación regularmente en grupo, aunque también puede ser interpersonal, y se genera una transmisión constante de información dentro de un contexto que resulta un suceso comunicativo con un fin educativo.

El profesor hace uso de una serie de recursos pedagógicos, psicológicos e incluso personales dentro de la relación que establece con el alumno para constituir una comunicación eficiente que derive a un proceso de construcción de significados. En la educación tradicional prevalece el modelo unidireccional de comunicación enviando mensajes a sus alumnos sin un retorno debido a la falta de interactividad.

Existen distintas formas de establecer un vínculo de aprendizaje por parte del profesor para con el alumno. Desde la elaboración de un escrito; el uso de un material audiovisual; la escritura sobre el pizarrón; el uso de audios ó videos; el diseño de esquemas y dibujos; todos aplicados de forma pedagógica como medios para facilitar el envío del mensaje, minimizar el ruido y recibir de forma más efectiva el mensaje enviado.

Pero también es posible que se presente este hecho en un nivel de comunicación a distancia con el uso de los medios masivos, con el uso de herramientas electrónicas, la diferencia es que la comunicación no es cara a cara. Un ejemplo es la educación a distancia que se presenta hoy día como una modalidad que requiere del interés del receptor para ser aprovechada. Aquí el emisor y el receptor se unen por un medio tecnológico.

Hablar en la actualidad de comunicación y educación como dos campos de acción diferentes sería un error. La era de la información exige una modificación consistente de los modelos de educación rígidos del pasado, dado el acceso ilimitado al conocimiento del que hoy día se dispone en la red; la difusión y expansión del saber es una realidad que requiere nuevas formas de transmitir la sabiduría.

La educación es un proceso de comunicación donde impera el diálogo, la participación, la reflexión colectiva y es imprescindible en una era donde la formación del individuo necesita de bases fundamentadas para comprender los nuevos procesos sociales. La escuela ha sido rebasada en su forma de hacer suyos los nuevos procesos de comunicación y ajustarse a la evolución del desarrollo social y tecnológico.

La razón es debido a que el sistema educativo no adopta cambios tan rápidos como los que produce la sociedad.

Las computadoras poseen la cualidad de acceder a la red de datos más grande del mundo, internet, la maravilla mundial del siglo XXI. La producción de información y conocimiento ha rebasado incluso a los centros educativos, convirtiéndose internet en un universo de aprendizaje sin límites. Las escuelas como centros que brindan educación formal ya no son los únicos espacios donde se adquiere el razonamiento, el progreso social o el científico.

La distribución del saber social se encuentra dividido en la actualidad dentro de diversos sistemas como son el financiero, militar e industrial soportando de forma paulatina el conocimiento público. Los jóvenes de la actualidad son influenciados y educados además por los medios de comunicación que descomponen la secuencia y jerarquías del aprendizaje establecidas en el pasado con una facilidad increíble. Además fungen como canales de información, comunicación y espacios de influencia en el tejido social.

La sociedad que contaba con espacios cerrados, controlados y reservados para una educación vertical donde el maestro enseñaba al alumno, hoy día están adoptando desde la televisión hasta el internet como espacios educativos que brindan un nuevo panorama y visión para la fabricación del conocimiento.

Tanto niños como adultos comienzan a asimilar de manera autónoma el lenguaje audiovisual y de la informática lejos de la tutela de la escuela. Ésta

última ya no dispone como antes de los únicos instrumentos para la producción y sistematización del saber.¹⁶

Desde la escuela en ocasiones ya no es posible explicar la coherencia del orden social como el consumismo y la competitividad. Alejada en ocasiones de la posibilidad de convertir las enseñanzas en algo práctico y utilizable fuera de las aulas.

Lo que requiere la educación formal es desarrollar instrumentos con una nueva alfabetización comunicacional y audiovisual que se adapten a las exigencias de los tiempos actuales.

Tomando en consideración que las escuelas no precisamente preparan al individuo para internarse en el ámbito del mercado consumista, surge la necesidad por parte de las compañías de integrar áreas de entrenamiento en su estructura que permitan fluir el desarrollo de construcción del conocimiento por medio de personal especializado. Es así que a través de la comunicación presencial e incluso la comunicación a distancia se produce ese tipo de interacción generadora del saber.

De la misma forma que lo hace un profesor dentro del aula, el entrenador o capacitador de una empresa hace uso de técnicas pedagógicas y psicológicas para crear una comunicación efectiva generadora de conocimientos específicos para desarrollar eficientemente una actividad determinada.

¹⁶ José Manuel Pérez Tornero, *“Comunicación y educación en la sociedad de la información”*, España, ediciones Paidós, 2000, pp.42-48.

CAPÍTULO 2

FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

Entendido el proceso de la comunicación humana, las partes que la constituyen como un sistema, así como la relación que existe entre la comunicación y la educación es posible hablar con mayor detalle de las fases por las cuales atraviesa el ser humano en su constante aprendizaje así como la forma en que éste repercute en sus actividades personales o profesionales para hacerlo competente.

2.1 Diferencias entre educación y formación

La educación ha sido indispensable para cualquier persona a lo largo de la historia. Es necesaria para adquirir mayor conocimiento. Es la razón por la cual el ser humano logra sobrevivir realizando las actividades que nos exige la vida cotidiana.

El conocimiento en un principio se adquiere por medio de la educación y con el tiempo a través de la abstracción es posible generarlo de forma autónoma, partiendo de la unión de experiencias e información.

El hombre desde que nace hasta que muere vive en un proceso constante de aprendizaje, cada situación, interacción con su medio ambiente, decisión tomada, implica una experiencia que se traduce en conocimiento aplicable. La misma influencia de otras personas se convierte en un aprendizaje, es una constante que le permite adaptarse al medio ambiente.

“La educación es un proceso y una serie de actividades orientadas a capacitar a un individuo a asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividad reducido, sino que permite definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas. Por tanto, la educación consiste en la preparación para la vida y por la vida”¹⁷

¹⁷ María Paz; Andrés Reina, “*Gestión de la formación en la empresa*”, Madrid, ediciones pirámide, 2001, pp.18

Pero hablar de educación y su relación con una empresa es algo todavía muy extenso, por esta razón es necesario realizar la siguiente distinción considerada desde el ámbito pedagógico:

- *Educación Formal:* Institucionalizada y ejercida dentro del sistema educativo de modo organizado y sistemático, cronológicamente graduada y jerárquicamente estructurada, como la que se inicia en las escuelas y se termina en la universidad.
- *Educación no formal:* actividad organizada y sistémica, pero realizada fuera del marco del sistema educativo oficial con el objetivo de facilitar determinadas clases de aprendizaje a grupos o subgrupos particulares. Se corresponde con la formación en o para el trabajo, ya sea en la empresa o la formación ocupacional.
- *Educación Informal:* Se trata de un proceso desorganizado y asistemático, que no obedece a un plan preestablecido, y desarrollado de un modo difuso a lo largo de toda la vida, en el que las personas adquieren y acumulan, conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y la relación con el medio ambiente. Se trata de la educación en la familia, situaciones de ocio, etc.¹⁸

La perspectiva pedagógica nos permite identificar el tipo de educación que se proporciona en una empresa al empleado, donde es educado de manera no formal en actividades funcionales aplicables a su labor, la intención clara consiste en perfeccionarlo haciéndole más competente.

Dentro de la empresa el término educación se define mejor como formación también considerado un sistema planificado para desarrollar el conocimiento, técnicas y actitudes a través del aprendizaje para actuar de la forma más efectiva en una actividad, capacitándole para un trabajo específico.

Los conceptos de formación y educación existen en un contexto de interrelación ya que mientras los dos permiten el desarrollo del individuo, una lo

¹⁸ *Idem.*

hace de forma específica y a corto plazo (formación) y otra de forma integral y a largo plazo (educación).

Numerosos autores identifican diferencias entre los términos: educación y formación. Estas diferencias se resumen en la concepción de que la educación se orienta hacia el desarrollo integral de la persona, mientras que la formación se orienta al desarrollo del profesional en el contexto específico del trabajo.

La educación sienta las bases sobre las que posteriormente se edificarán, las cualificaciones profesionales.¹⁹

Un ejemplo claro es observado en algunas instituciones de educación donde el individuo adquiere una serie de conocimientos teóricos, conceptuales, sistemáticos, mismos que al momento de integrarse a la actividad empresarial sirven como fundamento pero no siempre son suficientes para su mejor desempeño dentro de la organización. A continuación se muestra la formación profesional del individuo.

Fig.1 Campos de la interacción entre la educación y el trabajo

EDUCACIÓN Y TRABAJO	FORMACIÓN PROFESIONAL INICIAL	FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA
SISTEMA FORMAL	- Formación profesional reglada: FP, Módulos Profesionales. - Universidad	Postgrados: Certificados, Masters, Doctorado.
SISTEMA NO FORMAL	- Programas de Garantía Social - Academias de formación profesional	- Instituciones académica no oficiales - FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Formación ocupacional

Fuente: Pilar Pinedo, *Pedagogía laboral*.²⁰

La formación en la empresa surge realmente con la revolución industrial, cuando el campesino abandona los campos y se trasladan a las ciudades;

¹⁹ Pilar Pinedo, *Pedagogía laboral*, España, editorial Ariel, 1ra edición 2002, p28.

²⁰ Pilar Pinedo, *Op Cit*, p31.

surgiendo una nueva clase de profesionales con necesidad de capacitarse en sus nuevos puestos.²¹

Pero su verdadera importancia se adquiere a medida que las cualificaciones profesionales han ido aumentando, debido a los rápidos cambios que se han producido en los sistemas y medios de trabajo, tanto técnicos como de gestión y que han obligado a su aplicación y actualización para conseguir la competitividad.

Por medio de un programa de capacitación la empresa es capaz de aprovechar el grado de educación del individuo para inculcar una actividad más mecánica a través de la formación orientando conocimiento, técnicas y actitudes para cumplir de manera satisfactoria tareas específicas. Esto se convierte en un ciclo ya que mezclado con la experiencia del adulto genera más conocimiento al aplicar la nueva información.

Para que la formación profesional pueda llevarse a cabo son necesarios dos tipos de recursos:

- Humanos
- Materiales

Ambos son necesarios para cumplir con el objetivo de incorporar al nuevo integrante o desarrollar a aquel ya establecido, ya que es un proceso que requiere constancia.

Las empresas necesitan evolucionar constantemente para sobrevivir. Todos los empleados deben aprender nuevos comportamientos, habilidades y conocimientos. Los adultos deben estar preparados para seguir constantemente procesos formativos durante la vida laboral. La formación ya no es solamente para jóvenes.²²

La formación del adulto es esencial para aprovechar la experiencia que con el tiempo ha conseguido acumular, por esa razón su desarrollo lo convierte en

²¹ Miguel Garza, *Revolución industrial*, [en línea], México, 27 abril 2003, Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/revin/revin.shtml>, [consulta, 12 de septiembre de 2011].

²² "Organización y seguimiento de la formación", Barcelona, gestión 2000, 1ra edición 2000, pp.10

pieza clave para el crecimiento de la organización. Desafortunadamente su resistencia suele ser una de las razones por las que se presentan inconvenientes al implementar ciertos procesos.

Incluso el aprendizaje puede mobilizarse como lo menciona Curt Lewin con su teoría del modelo de cambio. Tal como lo menciona Paz y Reina (2000, pp.22):

1. El primer movimiento: desaprender (unfreezing), en el que el individuo debe cuestionarse, y dejar atrás aquellos comportamientos y esquemas mentales inadecuados.
2. Segundo movimiento: explorar (moving), posterior al de desaprender en el que el individuo comienza a descubrir nuevas opciones tanto en el ámbito de las construcciones mentales como en el de las acciones.
3. Tercer movimiento: reaprender (Freezing) en el que se produce un reacomodo provisional, ya que el aprendizaje es un proceso permanente de conocimientos.

Cuando analizamos la teoría podemos comprender que el proceso de aprendizaje como proceso a largo plazo, va generando rutinas que se adhieren al pensamiento y resultan complejas de modificar.

Es por ello la relevancia de considerar que una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); desaprender (qué es difícil); y aprender a aprender (que es decisivo).²³

La formación influye en la movilización del individuo ya que permite observar desde una perspectiva más amplia un problema para desarrollar su perfeccionamiento profesional y humano. Esto permite un beneficio mutuo para la empresa y el empleado.

Por medio de la formación, la empresa no solo perfecciona las habilidades de su personal sino que además posibilita la flexibilidad laboral interna, movimientos horizontales y verticales, identificación con los valores y objetivos

²³ Ernesto Gore, *La educación en las empresas*, editorial Granica, 1998, Barcelona España. Pp. 59-60

de la organización, mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales, preparación para un cambio por necesidades de negocio, etc.

Es preciso mencionar que la organización se abastece del recurso humano para afrontar los retos del mercado de tal forma que la competitividad de una empresa se encuentra directamente relacionada con su mano de obra.

Tanto empresas como sociedad se ven beneficiadas con la formación. Por una parte las empresas se benefician valorando el capital humano como factor clave para su permanencia en el mercado, por la otra el trabajador se mantiene vigente y cualificado para su empleabilidad.²⁴

La educación permanente que va más allá de las aulas en un sistema formal, se convierte en una realidad complicada e imposible para cualquier nación, ya que sería muy difícil costear su permanencia. Es por ello trascendente que todo individuo que forme parte de una organización, aproveche el potencial educativo que puede obtener de ella.

Fig.2 Matriz de posibilidades educativas de una organización.

	FORMAL	NO FORMAL	INFORMAL
FORMAL	- Cursos con reconocimiento formal organizados por la empresa (a veces junto a una institución educativa)	- Formación de técnicos en planes duales, pasantías.	- Influencia de los pares en los programas de educación formal
NO FORMAL	- Acreditación formal de cursos organizados por la empresa.	- Cursos de capacitación	- Aprendizaje a través de la participación.
INFORMAL	- Normas, procedimientos y estructuras	- Orientación brindada por el supervisor	- Experiencia diaria.

Fuente: Ernesto Gore, *La educación en las empresas*.²⁵

²⁴ s/a, IV *Acuerdo nacional de formación*, [en línea], España, 1 febrero 2006, Dirección URL: <http://www.ceoe.es/ceoe/contenidos.downloadatt.action?id=4872475>, [consulta, 13 de septiembre de 2011].

²⁵ Ernesto Gore, *La educación en las empresas*, editorial granica, 1998, Barcelona España. Pp. 63.

En el cuadro de la figura 2 es posible identificar la extensa gama de oferta educativa que se puede encontrar dentro de una organización y que pueden brindar conocimiento que mantenga vigente al trabajador inclusive para emplearse dentro de otras instituciones.

La educación y la formación son parte de los elementos que permiten el progreso de las capacidades del capital humano mismos que posibilitan el desarrollo de un país, empresa, economía, e incluso despiertan en el individuo la consciencia por la importancia de la preparación tanto para él como para aquellos quienes integran su entorno al desarrollar sus facultades, potenciales, actitudes y características.

2.2 La capacitación y la experiencia laboral

Cuántas veces apelar a la experiencia de un empleado dentro de la organización no fue sinónimo de prestigio, de talento esculpido con los años, de perpetua fama e incluso poder de decisión. La experiencia acumulada con el paso de los años era carta de garantía para que un empleado formara parte de las filas de casi cualquier institución, relegando al nuevo prospecto a aceptar puestos de menor importancia aunque su preparación fuera mejor.

El experto es aquella persona que cuenta con un considerable conocimiento de algún área determinada, esto le brinda su reputación.

Hoy día este fenómeno sigue presentándose, pero en menor medida ya que la necesidad de transformación de las organizaciones para ajustarse a las exigencias de la época es mayor, y más aún si hablamos de organizaciones privadas que compiten por mantener cautivo a su mercado antes de terminar por rendirse a las estrategias de la competencia corriendo el riesgo de desaparecer.

Una encuesta realizada por Kelly Services, empresa norteamericana que ofrece soluciones en reclutamiento, selección y administración de empleados, indica que 8 de cada 10 mexicanos considera que el éxito profesional se asegura conociendo su mercado laboral; aunque los jefes buscan otras cualidades, entre ellas, ser proactivos y saber ahorrar recursos.

Una parte de ella se realizó a cerca de 5 mil entrevistados de origen mexicano, de los cuales un porcentaje mayoritario dijo que la experiencia es un factor determinante, mientras que solo el 18% señaló la formación académica, y el 1% permaneció indeciso.

La encuesta también se realizó a personas de más de 30 países, un dato relevante de dicha encuesta indica que un alto porcentaje de los entrevistados considera de extrema importancia actualizar las habilidades laborales y sus conocimientos para avanzar en el terreno laboral.

“El trabajador mexicano tiene cada vez más claro que la capacitación y el desarrollo de habilidades no terminan cuando se integra en la fuerza laboral, sino que debe continuar a lo largo de toda la carrera”, comenta Sergio Gómez Luengo, director general de Kelly Services México.²⁶

La experiencia laboral juega un rol de verdadera importancia, sobre todo si tomamos en cuenta que el trabajador adquiere mayor reputación cuando cuenta con la capacidad de resolver situaciones difíciles. Ésta cualidad la brinda la permanencia constante en un empleo o actividad al encontrar soluciones correctas en situaciones específicas.

Consideremos también que experiencia no significa precisamente conocimiento del tema, ya que pueden significar muchos años de hacer las cosas de forma equivocada sin que nadie se cuestionara si era o no lo correcto.

La capacitación tiende también a romper con esquemas establecidos por medios de programas de entrenamiento específicos, estos programas consiguen mover al empleado de una etapa de comodidad donde se resiste al cambio a otra donde aprende actividades que le permiten mejorar sus resultados para posteriormente llevarlo a mantenerse en esta nueva fase para cumplir con las necesidades de la empresa.

Si nos preguntáramos acerca de cómo aprende la gente en una organización, la respuesta más viable es que lo hace a través de la experiencia pero lo complementa por medio de la capacitación haciendo uso de un plan organizado que obedece a etapas y estructura, pero en el caso de la experiencia haríamos referencia a un conocimiento empírico, asistemático y sujeto al individuo.²⁷

Es importante mencionar que las organizaciones tienden a facilitar o inhibir el aprendizaje, muchas veces dependiendo de los objetivos que se establecen, mismos que van cambiando conforme llega una nueva dirección, lo cual hace a los empleados obsoletos o inconsistentes. Esto provoca cierta obstinación al cambio y pasividad que con el tiempo conforma la cultura de la organización.

²⁶ Patricia seo, experiencia laboral vs capacitación, [en línea] , Dirección URL: <http://www.articulos.com/experiencia-laboral-vs-capacidad/> , [consulta, 14 de septiembre de 2011].

²⁷ Ernesto Gore, *La educación en las empresas*, editorial granica, 1998, Barcelona España. Pp. 81.

Cuando existen cambios en los niveles directivos es común que nuevos integrantes formen parte de la plantilla. Este grupo formal y organizado ya cuenta con ciertas opiniones con respecto a determinados procesos que en la empresa nunca cambian dependiendo de la actividad económica a la que se dedique, cuando esto sucede surge la confianza pasiva y la oposición a ciertos cambios.

La cultura de la organización es otro factor que influye de manera directa para que los empleados decidan aprender nuevas prácticas o sencillamente se queden con las que conoce y hasta el momento le resultan efectivas. Si en una organización la cultura está orientada a resultados se aprenden principios de eficiencia.

Si en la organización la cultura está orientada a la gente, se aprende a conseguir relaciones de influencia. Si por el contrario la cultura no exigen por su naturaleza de negocio, la necesidad de aprender de forma sistemática conocimientos nuevos que sean asociados y utilizados con los ya adquiridos, el personal no los va a considerar.

Muchas veces el problema también surge de las mismas organizaciones que comparten un modelo de aprendizaje no muy distinto al de los integrantes de la misma, es decir, prefieren que el individuo limite su aprendizaje para mantener un estado del momento actual, obedeciendo a una estrategia.

Las mismas organizaciones son capaces de condicionar los procesos cognitivos del hombre, ya que la experiencia pasada del individuo llega a ser de alguna manera almacenada, clasificada, categorizada, etc.

La construcción del pensamiento se considera un hecho social, que gracias a la interacción se desarrolla, consecuentemente se convierte en un tema organizacional ya que allí es donde se amplifica pero eso no quiere decir que necesariamente implique falta de racionalidad.

Tampoco entendamos por ello que el individuo no es capaz de reaccionar si la empresa no le genera un estímulo. Existen personas que son capaces de reaccionar ante ciertos impulsos de su vida cotidiana, no necesariamente laborales, es cuando deciden afrontar los cambios en su vida profesional, personal, familiar, etc., con cierto optimismo y confianza.

Reconocer que todo proceso que el ser humano realiza puede ser perfectible, incluso cuando se confía en la destreza de la práctica, es un acto de sabiduría pues la forma de pensar, el carácter y las creencias van a determinar el nivel de los resultados.

Cuando el hombre es capaz de cambiar su pensamiento, acomete a acciones que lo llevan a nuevos resultados a pesar de los factores limitantes. Los modelos mentales que en realidad no son más que información que resguardamos en nuestra mente se convierten en el poderoso condicionante de los pensamientos actuales.²⁸

La capacitación sirve para impulsar mejoras de pensamiento trabajando incluso sobre actitudes, aplicando técnicas de coaching e impulsando el desarrollo. La experiencia también tiene una utilidad aunque no se tiene la certeza del momento en que se utiliza. Lo aprendido por experiencia puede hacernos pensar que lo sabemos todo pero en ocasiones lo que tratamos de ocultar son huecos de información que puedan convertirse en una dificultad futura.

Aunque no necesariamente la capacitación resuelve todos los problemas cual varita mágica ya que si bien es cierto cambiará la educación de la gente, no cambia totalmente a la organización. En otras palabras existen problemas de resistencia al aprendizaje que son un tema que debieran solucionar diversas áreas de una empresa y no solamente el área de capacitación.

Muchos pensarían que la capacitación y la educación son palabras huecas ya que la teoría pocas veces tiene relación directa con la práctica. Lo que se dice

²⁸ Antonio Pablo García Martín, *Cómo alcanzar tu máximo rendimiento personal*, [en línea] , Dirección URL: <http://www.sht.com.ar/archivo/personal/rendimiento.htm> , [consulta, 15 de septiembre de 2011].

en aula suena bien, pero no es aplicable en la práctica y según la cultura de la organización puede ser un tema que no se lleva a la discusión.

Pero si la organización es capaz de hacer un esfuerzo distribuido en las distintas áreas que la conforman, ajustando y tomando acciones donde se detecta la raíz de un problema, el personal es capaz de aprender y llevar el conocimiento a esa etapa de descongelamiento.

Es imprescindible que la institución también sea capaz de aceptar sus errores ocultos para que el empleado sea capaz de no oponerse a un verdadero cambio que permita mejores resultados sin inhibir el aprendizaje. Para ello es necesario dejar atrás el status quo si el interés se fundamenta en un verdadero progreso.

Cuando un individuo ha identificado la forma correcta en que su actividad puede potencializar los resultados entonces la capacitación puede servir para brindar habilidades que le permitan un mejor aprovechamiento de sus recursos ya identificados.

Por otra parte si el dinamismo de la competencia exige un comportamiento y aprendizaje distintos del individuo y éste no lo ha contemplado aún la capacitación debe ayudarlo a identificar de manera objetiva que su experiencia en la actualidad requiere de una evolución para que él mismo determine que necesita aprendizaje para ser eficaz dentro del nuevo contexto.

La experiencia profesional ha sido desde siempre un acontecimiento importante en el proceso de la vida de una persona es por ello que se da el valor merecido por cada uno y por ninguna razón se menosprecia, pero también es cierto que la capacitación cobra relevancia aprovechando ese conocimiento previo de una manera constructiva.

La intención de la capacitación es potenciar las habilidades del individuo para hacerlo más competente en sus labores, de manera tal que sus resultados

sean significativamente mejores y esto le permita ajustarse a las necesidades que la organización exige para ser competentes en el mercado.

2.3 Competencias laborales en México

El concepto de competencia laboral se origina en los años sesenta, con el movimiento denominado pedagogía basada en el desempeño, nace en los Estados Unidos, después se difunde en Inglaterra con el nombre de educación y entrenamiento basados en competencias (competent based education and training), apoyado en la psicología conductista y los requerimientos de las empresas.

En la década de 1970, industrias de todo el mundo comienzan a experimentar cambios drásticos debido a la globalización de las economías mundiales, el desarrollo de la tecnología y los conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esto provocó a su vez una demanda de perfiles específicos para cubrir las necesidades de la industria.

En ese momento el sector empresarial voltea por primera vez al sector educativo y observa una brecha muy alejada entre ambos. Al externar a los gobiernos la preocupación por modificar el sistema educativo provoca que comiencen a cambiar materiales didácticos, contenidos, resultados de la educación, capacitación para los profesores que permitan cubrir las necesidades de los individuos y hacer frente a una creciente demanda de desarrollo social.²⁹

En los ochentas se desarrollan las competencias laborales a la par de las transformaciones productivas en países con problemas de vincular el sistema educativo con el sistema productivo tales como Australia, Alemania, Canadá, Francia y otros países.

En México el tema de competencias laborales es más reciente, y se han ido implantando diversas políticas gubernamentales tendientes a impulsar la educación basada en competencias (EBC), que tiene como principales características con respecto a la educación tradicional, la formación centrada

²⁹ Denise Margarita Palacios Escalante, *El uso de las competencias laborales en la selección de personal de Brisa Hotel express*, México 2006, Universidad Sotavento, A.C. pp 22-24

en el aprendizaje, la estructuración de los planes de estudio en módulos, y la vinculación de la formación con la evaluación de competencias.

Este modelo de educación surgió de un acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (ST y PS) con consultas y organismos empresariales sindicales y civiles, siguiendo las directrices técnicas y financieras del banco mundial .

La política oficial se concreta en 1993 en un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación definido por la SEP y STyPS con la colaboración de trabajadores y empresarios se crea el Sistema Normalizado de Competencias laborales (SNCL) y el Sistema de Certificación Laboral (SCL).³⁰

Por medio del proceso de aprendizaje, el hombre es capaz de tener ciertos comportamientos formados por las capacidades cognitivas, valores, aptitudes motoras, que le permiten llevar a cabo de forma efectiva cualquier tipo de actividad.

La globalización, el desarrollo tecnológico y la creciente competencia en los mercados que cada vez son más dinámicos y complejos exigen una tendencia al cambio en las organizaciones. Esto a su vez requiere de establecer ciertas políticas y estrategias a nivel nacional por parte de los países pero también organizacional hablando del nivel empresarial.

Las exigencias de formación y desarrollo son parte de las tácticas para hacer frente a estos acontecimientos. La interrelación que existe entre las organizaciones las impulsa a ser más competitivas con una velocidad de respuesta mayor y un modelo de operación más flexible.

Todo modelo de producción gira en torno al valor que se le da al trabajo humano, mismo que se basa no solo en la capacidad física para desempeñar cierta función sino en su inteligencia, potencial, conocimiento, creatividad y su

³⁰ Amada Edith Carlos González, *Taller de diseño e impartición de cursos de capacitación*, México 2007, UNAM pp.2

capacidad para adaptarse al cambio de innovación y aprendizaje continuo a lo largo de su vida productiva.

Existen diversos tipos de competencias: metodológicas, técnicas, sociales, individuales, etc. Pero determinemos específicamente las competencias laborales.

Competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; en otras palabras, expresar el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Otra de las definiciones lo proporcionan Levy – Leboyer de la siguiente manera:

La competencia puede definirse como autoridad, cualificación, incumbencia, capacitación, competición y suficiencia. Luego la define como un “agregado de competencias con valores y significados en el empleo”, es decir, que se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos, es decir, se centra en la persona y no al cargo.³¹

Referirse al concepto de competencia laboral no solo implica hablar de aquello que alguien sabe hacer sino además cuánto sabe, porqué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo.

Otras definiciones como Hay Group consultado en Márquez y Díaz (2005) se puede afirmar que las competencias son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño. ³²

Dichas definiciones tiene en común que: son características de las personas, se utilizan cuando se realiza una tarea o trabajo, implican la realización exitosa

³¹ Radge Alejandra Valero Pelayo, *Selección por medio de competencias laborales para el área de ventas de manpower: una propuesta*, México, 2009, UNAM, pp. 32

³² Idem.

de una actividad, permiten visualizar a futuro por medio de conductas el desempeño laboral, conlleva intención, acción y resultado.

En México existe el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) como organismo tripartita que atiende a los sectores; social, empresarial y público. Es responsable de la operación y desarrollo de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia laboral.

El objetivo general de CONOCER es auxiliar al ejecutivo federal en las atribuciones que la ley general de educación establece, a fin de impartir formación para el trabajo, misma que procura la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado, operando y regulando para ello, los sistemas de normalizado y de certificación de competencia laboral.

Dicho instrumento del Gobierno Federal promueve en nuestro país la competitividad económica, el desarrollo educativo y el progreso social con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Lo hace por medio de los centros de evaluación que puede ser persona moral, organización o institución pública o privada, unidad administrativa de alguna Dependencia, Entidad o su similar en los niveles de Gobierno Federal, estatal o municipal, autorizada por el CONOCER, a propuesta de una Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias o de un Organismo Certificador acreditado por el CONOCER, para evaluar con fines de certificación las competencias de las personas en base en un determinado estándar de competencia inscrito en el Registros Nacional de Estándares de Competencia.³³

En México, CONOCER estipula que competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en

³³ [en línea] , Dirección URL: <http://www.conocer.gob.mx/> , [consulta, 19 de septiembre de 2011].

un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Hoy día en México es posible conseguir una certificación que avale las competencias laborales con las que cuenta toda persona que haya desempeñado una actividad productiva, esto le permite emplearse con mayor facilidad en el mercado laboral independientemente de la forma en que ésta haya sido adquirida.

La NTCL es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimiento, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.

El concepto de competencias laborales tiene a su vez una clasificación determinada por parte de CONOCER, es la siguiente:

- Básica: Los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados con conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación escrita.
- Genérica: Describe los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, planear, negociar y entrenar.
- Específica: Identifica comportamientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

Además dependiendo del grado de complejidad los niveles de competencia laboral describen el desempeño que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones.

Niveles de competencia:

- **Nivel 1** Actividades rutinarias y predecibles.

- **Nivel 2** Complejas o no rutinarias.
- **Nivel 3** Alto grado de responsabilidad, autonomía y control de terceros.
- **Nivel 4** Responsabilidad por el trabajo de otros.
- **Nivel 5** Alto grado de autonomía personal, responsabilidad ante recursos de análisis, diseño, planeación, ejecución y evaluación.³⁴

Ser competente en un entorno tan cambiante como el actual requiere de un grado de adaptación inmediata y va íntimamente ligado con la educación y la capacitación como impulsores de desarrollo personal. Pero además requiere de un grado de adaptabilidad paulatina que involucra muchos sectores que gusten de un compromiso de beneficios compartidos donde tanto empresa como la sociedad ganan.

Ser competente no solo significa saber hacer algo confiando en el conocimiento empírico que pueda respaldar la experiencia, requiere también de una preparación constante, pues los cambios en el mercado se presentan casi tan rápido como se adquiere un nuevo conocimiento aplicable.

Confiar en la experiencia siempre es un punto a favor del trabajador pero la adquisición de conocimiento formal e informal siempre será una excelente alternativa de actualización, que permite seguir vigente y ser siempre una opción viable para las empresas.

³⁴ Amada Edith Carlos González, *Taller de diseño e impartición de cursos de capacitación*, México 2007, UNAM pp.5

CAPÍTULO 3

LA EMPRESA DE VENTA DIRECTA

La comunicación es una actividad esencial para transmitir mensajes, ideas y conocimientos que son usados para diversos fines: la información transmitida tiene el objetivo de influir en las acciones de la persona afectando su entorno. Cuando los conocimientos adquiridos son utilizados para desarrollar una actividad laboral llegando al grado del dominio se considera al individuo competente.

Una persona competente es capaz de desarrollar la actividad de dominio en cualquier otro sitio ya que cuenta con las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para su óptimo desempeño. Hoy día las organizaciones buscan personal competente para cubrir puestos específicos dependiendo de la actividad comercial y a su vez los empleados buscan empresas que se ajusten a sus competencias.

Conozcamos a continuación cuáles son las características de las empresas de venta directa para comprender las competencias que se requieren para un mejor desempeño en sus puestos.

3.1 ¿Qué es la Venta Directa?

Conforme los grupos sociales comenzaron a descubrir el arte y la técnica de la producción agrícola, empezaron a generar excedentes que de inicio intercambiaban por medio del trueque. Este consistía en entregar parte de la producción que generaba su trabajo a cambio de una parte del producto del trabajo de otro.

Una vez que surge el concepto de dinero ó moneda para hacer más equitativo éste proceso da comienzo el intercambio comercial. Con el desarrollo de la máquina de vapor la industria y el transporte crecen de manera vertiginosa impulsando la producción junto con el incremento de nuevos mercados.

Luego de las dos guerras mundiales viene un desajuste económico a nivel global llamado la “Gran depresión” afectando a las empresas productoras al caer los niveles de consumo y de la mano los precios. Fueron las fábricas europeas quienes sufrieron en mayor medida la caída, muchas se encontraban destruidas y otras más tenían un mercado devastado o despoblado.³⁵

Es en este momento que nace el oficio de las ventas por medio del vendedor como persona que requiere de ciertas habilidades para conseguir su cometido. Los empresarios comienzan a contratar personas cuya labor consistía en visitar posibles clientes para promover sus productos y venderlos plasmando un sello particular a la actividad que le da sentido a nivel global a una economía capitalista.

Antes de continuar es necesario definir el concepto de ventas.

“La venta es un proceso de búsqueda y comprensión de las necesidades y deseos de los clientes, para ayudarles a descubrir cómo pueden ser satisfechos a través de la compra de un producto”³⁶

Pero no podemos olvidar que el concepto de venta directa involucra dos actores, el vendedor y el cliente, pero es éste último quien define el rumbo que debe seguir la actividad. Las ventas ya no son efectivas si solo cuentan con aquella persona que habla de forma constante, dando vueltas a un tema, enredando de manera confusa al individuo.

Hoy en día es una actividad que requiere de un seguimiento y no termina en cuanto el producto o servicio es adquirido, continua brindándole una satisfacción antes, durante y después de culminarse. Es la manera cómoda en la que el comprador se siente acompañado hasta conseguir aquello que desea.

Si lo analizamos es una actividad evolutiva porque conforme cambian las necesidades de los clientes, las formas en que desea adquirir algo, las razones de sus deseos, es que el mercado se ajusta y todos los involucrados

³⁵ Miguel Mejía, *Historia de las ventas*, [en línea] , Dirección URL: <http://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/> , [consulta, 16 de septiembre de 2011].

³⁶ Escribá Pere, *Aprender a vender*, España, editorial Paidós, 2004 pp. 11

también lo hacen, inyectando vitalidad a un sistema económico productivo. Lo importantes no es como le gusta al vendedor hacer su venta sino cómo le gusta al cliente hacer su compra.

En realidad existen dos tipos de compradores: las empresas y los particulares. Mientras las empresas compran materias primas para confeccionar productos o servicios que posteriormente serán ofrecidos a terceros, los particulares lo hacen para satisfacer necesidades particulares.

Existen a su vez distintas modalidades de venta que es posible resumir en dos grupos:

Sin vendedor:

- Internet
- Mailing (venta por correo con o sin catálogo)
- Autoservicio en tienda

Estas formas de venta utilizan la tecnología y algunas técnicas específicas para atraer al cliente y estimular la compra sin la intervención personal de un vendedor:

Con vendedor:

- En tienda;
- En el domicilio del cliente
- Por teléfono

Estas formas se basan en la intervención personal de un vendedor como activador de la compra.³⁷

Sabiendo lo anterior podemos deducir que las ventas directas incorporan a un personaje, el vendedor, como eslabón intermedio entre el ofertante y el comprador con la finalidad de ofrecer un producto de forma personal. Es un

³⁷ *Idem* pp.12

negocio entre dos personas que brinda una alternativa única que se ajusta a las necesidades del comprador.

Entender el proceso de compra es fundamental. Los seres humanos compran de manera recurrente bienes y servicios en función de las necesidades, deseos, gustos. El producto debe tener un valor para el comprador más allá del costo que éste tuvo. El ser humano es emocional y vive de constantes deseos lo que hace que se mantenga vivo buscando dentro de lo tangible cubrir una necesidad.

En la actualidad las ventas realizadas por personas insistentes que no aceptan un no por respuesta ha quedado atrás, el vendedor actual no solo descubre y satisface las necesidades personales de un comprador sino que establece una relación duradera a largo plazo, fomentando desde un inicio la construcción de una sociedad que ofrece ventajas a ambas partes. El servicio postventa se convierte en prioridad.

La función del vendedor es generar ingresos vendiendo los productos de su empresa obteniendo beneficios y también hacer que el cliente cubra una necesidad sintiéndose satisfecho con la compra.

Definamos el concepto de ventas directas:

*“Se trata de un proceso de compraventa cara a cara: generalmente en los hogares del cliente, en el domicilio del vendedor o distribuidor, pero también en otros lugares tales como: el centro de trabajo del cliente, una cafetería, locales cedidos para la ocasión, hoteles, salones, y cualesquiera otros, excluidos siempre los locales minoristas permanentes. Este proceso suele realizarse normalmente utilizando la explicación o **demostración*** de un vendedor independiente. Los vendedores se conocen comúnmente, en función de la empresa, como vendedores directos, distribuidores, representantes, dealers, asesoras de belleza, counselors...”³⁸*

Dentro de la venta directa el vendedor requiere de ciertas habilidades, conocimientos y actitudes (competencias), que se convierten en su herramienta para hacer frente al complejo engranaje de la mercadotecnia. Se convierte

³⁸ Carlos Ongallo, *El libro de la venta directa*, España, edit. Díaz de santos, 2007, primera edición, pp.8

entonces en un canal de comunicación poderoso que hace uso de su capacidad para entrar en contacto con el otro.

En esta modalidad el vendedor tiene una fuerza de persuasión y efectividad altas, convirtiéndose en vehículos primarios para propiciar comunicaciones personales con los clientes. Y a pesar de que las empresas se valen de medios promocionales como la publicidad, la realidad es que la comunicación cara a cara es un método muy flexible que permite descubrir necesidades específicas con explicaciones exclusivas para el cliente.

Es claro también que la relación que se consigue establecer entre un cliente y un vendedor en las ventas directas llega a ser tan estrecha que con mucha frecuencia estos últimos tienen mayor lealtad a los vendedores que a las mismas empresas que representan.

En el caso de las ventas directas es un punto decisivo para poder conformar una extensa cartera de clientes con permanencia constante. El beneficio del vendedor directo es la cercanía que logra constituir con el consumidor, esto causa fidelidad.

Hablemos ahora acerca de las características de la fuerza de ventas que forma parte de las empresas de venta directa:

- No son empleados de la empresa, ya que no tienen una relación laboral sino de distribución, comisión y prestación de servicios.
- Se establece que los productos adquiridos por el Vendedor Directo Independiente son para uso personal ó si así lo decide para su reventa percibiendo una cantidad por su distribución.
- La relación que establece con la compañía trasciende el plano económico beneficiando el estado psicológico, tales como el

reconocimiento personal y profesional, la necesidad de relacionarse con otras personas, la posibilidad de un trabajo autónomo, etc.

Como podemos darnos cuenta y atendiendo a las peculiaridades de estos grupos, sus motivadores son distintos, así como sus ganancias, aunque no por ellos su labor cambia con respecto al vendedor contratado por alguna organización pues desempeñan la misma actividad pero en condiciones distintas.

Los hábitos del vendedor en la modalidad de venta directa han cambiado, pues mientras años atrás encontraban en los hogares a muchos de sus clientes. Hoy día debido a que en su mayoría los integrantes de las familias que pertenecen a sociedades occidentales trabajan, es necesario buscar nuevas formas de acercarse al cliente como por ejemplo, buscarlo directamente en su trabajo, reuniones sociales ya sean formales o informales, a la hora de practicar deporte, durante la compras de suministros para el hogar, etc.

Toda ocasión que se disponga para interactuar con el cliente es una excelente oportunidad para ofrecerle el producto facilitándole su tarea de elección y compra.

Los principios que caracterizan la venta directa son: un precio uniforme, un producto o servicio que no se consigue en otro lugar que no sea el canal directo, un adecuado sistema de pago, calidad, y un stock suficiente para atender necesidades variables del mercado.

Además existen diversas modalidades de venta directa mismas que a continuación se mencionan:

- Venta puerta a puerta: el vendedor sin previo aviso, se presenta en el domicilio del posible comprador mostrando las características y ventajas del producto que pretende vender. El vendedor puede dirigirse de manera indiscriminada a todos los domicilios de una determinada zona.

Cuando no se encuentra al individuo en el domicilio, el vendedor opta por dejar un aviso de visita o un catálogo.

- Venta por reunión en domicilio: El vendedor concierta una cita previa con un posible cliente, quien a su vez, reúne en su domicilio a amigos y familiares que también pueden estar interesados en el producto. Llegado el día de la cita el vendedor simplemente mostrará el producto y hará una demostración del mismo a todos los presentes.
- Venta en lugares de trabajo: El vendedor deberá gozar de un permiso previo de la empresa. Esta venta consiste en que el vendedor presenta al trabajador de la empresa los productos en determinados momentos de su jornada en los cuales este no se encuentra trabajando. Por ejemplo: la hora de la comida.
- Venta por demostración: Se organiza una sesión de demostración del producto. Si se trata de productos de cocina, esta sesión recibe el nombre de degustación.³⁹
- Venta por relación: este tipo de venta consiste en buscar a las personas que forman parte de sus amistades, amigos, conocidos para mostrarles el catálogo de productos sin necesidad de crear un contexto formal.

En muchas ocasiones las empresas dedicadas a las ventas directas hacen uso de más de una modalidad para llevar a cabo sus ventas, esto incluye además considerar el uso de variados sistemas para optimizar sus ventas. A continuación los diversos sistemas que manejan las empresas de venta directa.

Sistemas de venta directa:

- Party plan: como la forma de venta de Mary Kay, Tupperware o Captain Tortue, entre otros. Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde la anfitriona reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos.

³⁹ Carlos Ongallo, *El libro de la venta directa*, España, edit. Díaz de santos, 2007, primera edición, pp. 15

- Face to face: como Avon, Yanbal, u Oriflame, que trabajan con un catálogo de ventas y venden persona a persona. Generalmente, el vendedor entrega directamente el producto al cliente.
- Door to door: visitando oficinas, organismos del Estado y ofreciendo las mercaderías. Este es un sistema muy usado en Brasil por las llamadas «sacoleiras».
- Multinivel: como Amway o Forever Living, en donde lo importante es no solo vender sino también establecer (y gestionar) una red de agentes que permitan ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios generados por la red de vendedores que el vendedor *titular* tiene a su cargo.
- Llame ya: a través de anuncios de televisión, radio u otros medios (por ejemplo internet) y *call centers* que reciben las llamadas y cierran la venta. Estos sistemas suelen ser complementarios de los anteriores.
- Ventas directas de fábrica: al consumidor a través de *telemarketing* o campañas de marketing directo integrado. Se incluyen aquí las ofertas residuales u **oferta neta***, que consiste en vender productos de otras colecciones, excesos de producción, etcétera, a precios especiales.

Cada uno de estos sistemas cuenta con detalles característicos y una manera de operar pero coinciden en un detalle particular, que para ser realizada la venta se necesita de una persona como medio.

La venta directa se convierte en una opción de negocio con pocas limitantes ya que no requiere de una experiencia previa para ofrecer ganancias inmediatas, no tiene restricción ni de género, edad o condición social, mínima inversión de inicio además de ser un excelente apoyo como alternativa de ingresos complementarios sin afectar el tiempo requerido para cumplir con una jornada laboral.

La diferencia principal de la venta directa fuera de un establecimiento comercial es que el consumidor no solo conoce al vendedor y ve el producto sino que lo puede probar y determinar si es de su agrado.

Existen muchos beneficios para el consumidor como los siguientes:

- La comodidad: Un cliente puede realizar su pedido desde el domicilio, trabajo, establecimiento, revisarlo desde un catálogo y esperar que llegue directamente a su casa.
- El servicio que provee: El distribuidor suele estar permanentemente a disposición del cliente, para devoluciones, aclaraciones o cualquier tipo de información.
- La demostración y explicación personal de los productos: Tener demos permite conocer las características, composición, propiedades del producto, acción que no es tan fácil en las tiendas comerciales e incluso inexistente como en el telemarketing.
- La entrega a domicilio: recibir el producto a domicilio, de la manos de el distribuidor habitual, es una ventaja que para muchas personas, es inalcanzable en la venta a detalle.
- La garantía (total en la mayoría de los casos): Las empresas de venta directa ofrecen garantía total de devolución o cambio de productos que no cumplan las expectativas del cliente al igual que los productos vendidos en tiendas.

Otro de los beneficios es la ausencia de intermediarios que repercute en el precio final como lo muestra el siguiente gráfico. ⁴⁰



La venta directa se constituye como un sistema específico de venta con la característica primordial de utilizar un canal personal para su desarrollo, se ha convertido en uno de los métodos de venta más sencillos y populares con ciertas ventajas competitivas que lo hacen único.

⁴⁰ Carlos Ongallo, *El libro de la venta directa*, España, edit. Díaz de santos, 2007, primera edición, pp. 22.

3.2 Términos de la venta directa

Hablar de ventas significa considerar una actividad muy extensa, por tal razón es necesario entender el lenguaje que hace referencia de forma especial a dicha actividad.

En las ventas directas es esencial determinar con exactitud los términos que se utilizan, pues de ellos se desprenden actividades específicas y procesos que realizan distintas personas dentro del ciclo.

A continuación un listado que muestra el significado de los términos de uso más común entre las empresas del ramo, parte de la información es emitida por la World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) (Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa) en su código de conducta el 7 de octubre de 2008.

Términos:

Compañía: Una entidad de negocio que (i) Utiliza un sistema de comercialización de Venta Directa y (ii) es miembro de la Asociación Nacional de Venta Directa.

Consumidor: Cualquier persona que compre y consuma productos de un Vendedor Directo Independiente o de una Compañía de Venta Directa.

Vendedor directo independiente: Una persona o entidad que tiene derecho a comprar y/o vender los productos de una Compañía y que puede tener derecho a reclutar otros Vendedores Directos Independientes. Los Vendedores Directos Independientes generalmente comercializan los productos directamente a consumidores sin que tengan un local establecido y permanente de ventas al por menor, usualmente la operación se realiza a través de la explicación y demostración de productos y servicios. Un Vendedor Directo Independiente puede ser un agente comercial independiente, un contratista independiente, un

negociante o distribuidor independiente, un autoempleado o cualquier otro tipo de representante de ventas independiente de una Compañía.

Orden de pedido: Documento escrito o impreso que confirma los detalles de una orden del Consumidor y que se utiliza como recibo de venta al Consumidor. En el caso de compras por Internet, una forma que contenga todos los términos de la oferta y compra en formato impreso o accesible en Internet.

Producto: Bienes de consumo y servicios, tangibles o intangibles.

Reclutar o prospectar: Cualquier actividad que tenga el propósito de asesorar a una persona a fin de convertirse en Vendedor Directo Independiente o Distribuidor Independiente.

Explicación o demostración: Los Vendedores Directos Independientes les ofrecerán a los Consumidores explicaciones exactas y completas del producto en lo que se refiere al precio y si fuese aplicable, a los términos de crédito; términos de pago; políticas de devolución; términos de la garantía; servicio posterior a la venta y fecha de envío. Los Vendedores Directos Independientes darán respuestas claras a todas las preguntas de los Consumidores. Sobre la cobertura de las reclamaciones que pudieran surgir con respecto a la eficacia del producto, los Vendedores Directos Independientes ofrecerán verbalmente o por escrito solo aquellas que estén autorizadas por las Compañías.⁴¹

Catálogo: Es el documento que utilizan las empresas para mostrar los productos que promocionan de forma ordenada o clasificada para ser revisados y posteriormente adquiridos por los clientes.

Campaña: Lapso de tiempo que consideran las empresas para desarrollar las actividades que comprenden su ciclo de ventas.

⁴¹ [en línea] , Dirección URL http://www.amvd.org.mx/socios_boletin_publico.php , [consulta, 22 de septiembre de 2011].

Demos: Productos que puede adquirir de forma previa la fuerza de ventas para demostrarlo con los clientes, con la intención de promoverlo antes de la fecha de lanzamiento e impulsar su venta.

Conferencia: Reunión que se realiza cada determinado tiempo donde asiste la fuerza de ventas y los clientes para exponer temas relacionados con los próximos productos de lanzamiento, ofertas e incentivos que pueden ganar.

Compensaciones ó ajustes: Proceso mediante el cual el vendedor directo independiente solicita un cambio de producto debido a que se encontraba en mal estado o no cumplió con las expectativas del cliente.

Programa de incentivos: es un esquema diseñado para impulsar el incremento de las ventas, donde se otorga un premio por ser constantes en la solicitud consecutiva de sus órdenes de pedido, además de contar con una venta mínima misma que establece la compañía.

Los términos que encontramos en éste listado son de uso común en las empresas de venta directa y hacen referencia a los procesos que se presentan de manera cíclica en sus actividades de campo. En ocasiones cambian de una empresa a otra pero hacen alusión a las mismas tareas aunque ajustadas a las necesidades.

Zona: espacio geográfico que funciona para seccionar el espacio físico o campo de acción de la gerente.

3.3 Las principales empresas de venta directa en México

La WFDSA es una organización no gubernamental que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial. Se trata de una federación de asociaciones de ventas directas nacionales (AVD). Por lo tanto las empresas de ventas directas en México son representadas por la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. (AMVD), quien agrupa a las principales empresas mexicanas y extranjeras de Venta Directa que operan en el país garantizando la sana competencia, respeto y responsabilidad social.

Los objetivos de la AMVD son:

- Agrupar a todas las empresas dedicadas a la Venta Directa en México.
- Promover y mantener el reconocimiento público de confianza y respeto para los Asociados y el sistema de Ventas Directas.
- Unir fortalezas de todos los Socios para constituir un cuerpo con mayor jerarquía y representatividad ante autoridades, medios de comunicación y público en general enfrentando retos comunes de la industria de la Venta Directa.
- Oportunidad a empresas proveedoras de conocer de cerca las necesidades de la industria de Venta Directa.
- Fomentar el respeto y sana competencia entre los Socios, así como, prácticas que garanticen al consumidor la mejor calidad y servicio basado en nuestro Código de Ética.
- Promover y desarrollar actividades de carácter profesional, así como, servicios encaminados a satisfacer las expectativas de la membresía.
- Colaborar con organizaciones afines para el logro de objetivos comunes.⁴²

⁴² [en línea] , Dirección URL http://www.amvd.org.mx/amvd_objetivos.php , [consulta, 16 de septiembre de 2011]

A continuación un listado de las empresas de venta directa que pertenecen a la AMVD:

- Agel Enterprises México S. de R.L.

Giro: Comercialización de suplementos alimenticios y productos para el cuidado personal.



- Amway de México S. de R.L. de C.V.

Giro: Complementos alimenticios, cuidado de la piel y cosméticos, productos para el hogar, cuidado personal y utensilios de cocina.



- Arabela S.A. de C.V.

Giro: Compra y venta de productos de perfumería, cosméticos, productos para el hogar, complementos alimenticios, herméticos, joyería fina de fantasía y productos para niños.



- Avon Cosmetics S. de R.L. de C.V.

Giro: Artículos de tocador y belleza, cosméticos, perfumería, joyería de fantasía, ropa en general y blancos.



- Belcorp México S.A. de C.V.

Giro: Comercialización de productos de belleza y cuidado personal.

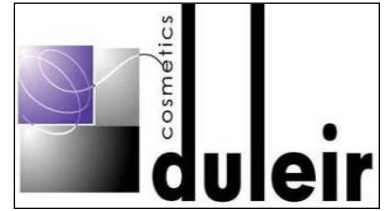


- Christian Lay (México) S.A de C.V

Giro: Joyería, bisutería, relojes, plumas y cosméticos.



- Duleir (importaciones y comercializadora ralib S.A. de C.V.)



Giro: Comercialización de cosméticos.

- Dyclass de México S.A. de C.V.



Giro: Fabricación, importación, exportación y comercialización de todo tipo de cosméticos y bisutería.

- Enzacta de México S. de R.L. de C.V.



Giro: Comercialización de suplementos alimenticios.

- Equipo de acción de México S.A. de C.V.



Giro: Comercialización de suplementos alimenticios .

- Forever living products México S.A de C.V.



Giro: Productos naturales / sábila.

- Frederick international, S.A de C.V



Giro: Lencería.

- Free life de México S. de R.L. de C.V.

Giro: Comercialización de suplementos alimenticios.



- Fuller cosmetics (house of fuller S. de R.L. de C.V.)

Giro: Cosméticos, lencería, productos para el hogar, joyería.



- Golden neo life diamite internacional S. de R.L. de C.V.

Giro: Venta de suplementos alimenticios, productos para el cuidado del hogar y para cuidado personal.



- Great life (myriad marketing S.A. de C.V.)

Giro: Comercialización de suplementos alimenticios naturales vidacell



- Healthy people CO. S. de R.L. de C.V.

Giro: Comercialización de productos naturistas y suplementos alimenticios.



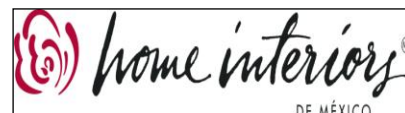
- Herbalife internacional de México S.A de C.V

Giro: Comercialización de suplementos alimenticios y productos de belleza



- Home interiors de México, S. de R.L. de C.V.

Giro: Compra y venta de artículos de decoración.



- Immunotec (IMM Research México S.A. de C.V.).

Giro: Comercializadora de suplementos alimenticios y cosméticos.



- Jafra cosmetics S.A. de C.V.

Giro: Fabricación, venta y distribución de cosméticos y productos de cuidado personal.



- Kitchen fair S.A de C.V

Giro: venta de baterías y artículos de zona



- Lebasi México S.A de C.V

Giro: Comercialización de lactosuero en polvo 100% natural



- Leonisa (Comercializadora DLM México S.A de C.V.)

Giro: Importación, exportación y comercialización de ropa interior para dama, niña, caballero y niño. Trajes de baño.



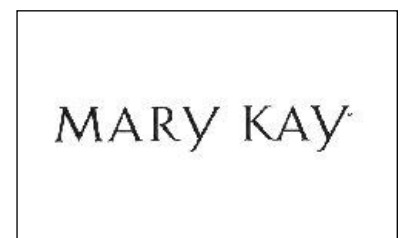
- Lola intimates S.A. de C.V.

Giro: Comercialización de prendas de vestir y accesorios. Lencería y ropa para dama.



- Mary Kay cosmetics de México S.A de C.V

Giro: compra venta, fabricación y distribución de cosméticos y artículos de tocador.



- Natura cosméticos México S.A de C.V

Giro: Compra-venta, importación de productos de belleza, higiene y tocador.



- Nature's sunshine products de México S.A de C.V

Giro: Compra-venta de suplementos alimenticios, remedios herbolarios y productos de cuidado personal.



- Nikken de México S.A. de C.V.

Giro: Comercialización de productos magnéticos y nutricionales



- Nu skin México S.A de C.V.

Giro: Comercializadora de productos para el cuidado de la piel y el cabello.



- Oriflame México S.A de C.V.

Giro: Importación y venta de cosméticos.



- Partylite S.A de C.V

Giro: Producción y comercialización de velas aromáticas y accesorios.



- Stanhome de México S.A. de C.V.

Giro: Producción, distribución y comercialización de productos para el hogar, cuidado personal, cosméticos y nutricionales.



- Swissjust de México S.A. de C.V.

Giro: Compra-venta y distribución de aceites y cremas para el cuidado corporal



- Tahitian moni international México,S. de R.L.

Giro: Compra, venta e importación de productos.



- The pampered chef México S. de R.L. de C.V.

Giro: Comercialización de utensilios de cocina.



- Transfer factor de México S. de R.L. de C.V.

Giro: Comercialización de suplementos alimenticios y cuidado personal.



- Tupperware brands México, S. de R.L. de C.V.

Giro: Fabricación y comercialización de productos plásticos para el hogar, productos cosméticos y productos para el cuidado personal.



- Usana México S.A de C.V.

Giro: Comercialización de suplementos alimenticios y de cuidado personal.



- Xanax de América S.A de C.V.

Giro: Compra – venta de productos naturales.



- Yanbal (Yanmex S.A.de C.V).

Giro: Cosméticos, joyería y clínicas de belleza.



- Yve rocher de México S.A. de de C.V.

Giro: Comercialización de productos de la industria cosmética, tratamientos de belleza, higiene y perfumería.



- Zermat internacional S.A. de C.V.

Giro: Elaboración y venta de perfumes, cosméticos, lencería, joyería, tratamientos corporales.



CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA CREATIVA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA DE VENTA DIRECTA

Los capítulos anteriores forman parte del contexto para comprender la razón de de la siguiente propuesta. Pero antes de explicar a detalle el contenido es necesario explicar situaciones específicas que se presentan en las empresas de venta directa para fundamentar mejor la existencia del siguiente programa de capacitación.

Cada empresa cuenta con características particulares que le permiten adoptar medidas de desarrollo muy específicas, por esa razón la propuesta que hago para capacitar en las empresas de venta directa a los puestos encargados de la supervisión de la fuerza de venta directa en campo tiene la cualidad de ajustarse en contenido a las necesidades de la organización.

En una empresa de venta directa comúnmente se contrata a una persona que se encarga de supervisar el trabajo de la fuerza de ventas, éste puesto tiene diversos nombres como: asociado, gerente, consultora, líder, empresaria, etc. Pero para efectos de ésta investigación lo nombraremos supervisor.

Las actividades de un supervisor en campo son las de coordinar el trabajo de los vendedores, planear estrategias de venta, analizar indicadores, reclutar, capacitar. Cada una de las actividades mencionadas van relacionadas con indicadores base que se les exige cumplir dentro de la organización, estos son: rotación o permanencia de la fuerza de ventas, reclutamiento, devoluciones parciales o completas, incremento de la venta.

Dentro de la cadena de ventas es común que se contrate solo una persona para cumplir con las labores de supervisión y estrategia, pero si el número de vendedores/distribuidores es muy grande se invita a aquellas comisionistas que muestran ciertas habilidades requeridas para desarrollar las mismas

actividades en un subgrupo menor, recibiendo un apoyo económico que no puede considerarse como sueldo ya que no existe un contrato que lo avale como empleado de la empresa.

Considerando lo anterior es común que con la exigencia de ciertos indicadores de desempeño el supervisor descuide ciertas competencias que en un mediano y largo plazo se convierten en pieza clave de su desempeño e incluso nunca las desarrolle. Por ello la importancia de considerar dentro del programa de capacitación el desarrollo de las siguientes competencias:

Definición del ámbito de negocio:

Nombre de la empresa: Servicios de capacitación integral en ventas directas
Sector productivo de la empresa: productos de la industria cosmética, artículos de tocador, belleza y perfumería.

Categoría: Consultoría y capacitación empresarial.

Decisiones estratégicas:

Objetivo de comunicación: informar acerca de las competencias que debe desarrollar el personal encargado de la supervisión de la fuerza de ventas en el campo.

Público objetivo: Público primario personal encargado de la supervisión de la fuerza de ventas en campo de sexo femenino, que vivan dentro del área metropolitana; que oscilen entre los 25 y 50 años de edad; que cuenten con poca o ninguna experiencia en ventas directas; que cuenten o no con estudios de nivel superior.

Fuente de negocio: Gerentes o supervisores que laboren directamente en campo.

Qué específicamente es la organización: Empresa de servicios de consultoría en capacitación.

Promesa básica: ayudamos a transformar a las empresas en organizaciones altamente competitivas, capaces de enfrentar las exigencias del mercado de forma exitosa y constante gracias a la preparación que brindamos a la plantilla de su personal.

Razonamiento: porque somos una empresa mexicana especializada en ventas directas y contamos con entrenadores profesionales expertos en prácticas de venta en campo así como en dominio de las mejores técnicas de enseñanza.

Foco de venta: Empresa mexicana, especialista en ventas directas, entrenadores expertos en venta de campo, mejores técnicas de enseñanza.

Requisitos de ejecución: incorporar el perfil de supervisores a quienes se va a capacitar.

El programa de entrenamiento está diseñado conforme a una serie de entrevistas realizadas a 10 entrenadores (capacitadores) de una de las empresas de venta directa más grandes a nivel mundial. Dicho grupo de capacitadores cuenta con una amplia experiencia en campo y conocen perfectamente los procesos que desempeñan los supervisores en su labor diaria.

Consta de los siguientes cursos:

- Ventajas competitivas
- Líneas de productos
- Reclutamiento efectivo
- Estrategias de ventas
- Análisis de indicadores
- Administración de materiales
- Motivación del equipo de ventas

- Visitas de negocio
- Tacto en las relaciones humanas

A continuación se muestra la guía de instrucción de cada curso misma que puede ajustarse en tiempo y forma a las necesidades de cada empresa:

Título de la guía de instrucción: Ventajas competitivas de mi empresa					
Objetivo general: Que el participante conozca las características y atributos que hacen diferente a su empresa con respecto a la competencia.					
Tiempo total: 4 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	* Qué es una ventaja competitiva. * Las VC de mi empresa *Las VC de mis principales competidores	4 hrs.	Método deductivo	Informar al prospecto de las ventajas que hacen diferente y mejor a su compañía	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Líneas de productos					
Objetivo general: Que el participante conozca las distintas líneas de productos con los que cuenta su empresa así como sus características.					
Tiempo total: hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	* Perfumería. * Maquillaje * Cuidado de la piel * Otros	8hrs. Propuesta (variable)	Método deductivo	Informar al participante de las líneas y los productos que existen en su empresa.	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Líneas de productos					
Objetivo general: Que el participante conozca las distintas líneas de productos con los que cuenta su empresa así como sus características.					
Tiempo total: hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	* Perfumería. * Maquillaje * Cuidado de la piel * Otros	8hrs. Propuesta (variable)	Método deductivo	Informar al participante de las líneas y los productos que existen en su empresa.	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Reclutamiento efectivo					
Objetivo general: Que el participante aplique técnicas para seleccionar a la fuerza de ventas					
Tiempo total: 4 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	<ul style="list-style-type: none"> * Cómo invitar al nuevo vendedor * Persuasión * Características y beneficios. * Los lugares idóneos para el reclutamiento 	4 hrs.	Método inductivo	Que el participante use un método de reclutamiento y seleccione a candidatos aumentando su permanencia.	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Estrategias de venta					
Objetivo general: Que el participante conozca y aplique una estrategia de venta conociendo su mercado					
Tiempo total: 4 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	<ul style="list-style-type: none"> * Características y beneficios de lo que vendo * Mi competencia * El cliente y sus necesidades * Planear mi acción de ventas 	6 hrs.	Método inductivo	Que el supervisor sea capaz de desarrollar una estrategia dependiendo de las características de su mercado	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Análisis de indicadores					
Objetivo general: Que el participante aprenda que es un indicador e identifique aquellos que impactan en sus resultados.					
Tiempo total: 6 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	* Qué es un indicador * Los indicadores clave en mi desempeño * Como impulsar mis indicadores clave	6 hrs.	Método inductivo	Que el participante sea capaz de tomar acciones que afecten positivamente sus resultados.	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Administración de materiales					
Objetivo general: Que el participante aproveche de manera eficiente los materiales que se le proporcionen para su labor de campo					
Tiempo total: 2 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	* Materiales de apoyo en campo * Costo de las herramientas. *Qué son y cómo lo utilizo.	2 hrs.	Método inductivo	Que el participante no desperdicie el material que se le proporciona.	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Motivación del equipo de ventas					
Objetivo general: Que el participante conozca y aplique algunas técnicas que le permita mantener motivado al equipo de ventas.					
Tiempo total: 4 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades tangibles e intangibles * Cómo cubre mis necesidades la actividad de venta * Cómo sensibilizar a mi equipo de ventas 	4 hrs.	Método analógico	Que el participante sea capaz de mantener en un nivel promedio la motivación de su equipo de ventas	Manual de participante

Título de la guía de instrucción: Visitas de negocio					
Objetivo general: Que el participante conozca la importancia de realizar visitas a el domicilio de la fuerza de ventas.					
Tiempo total: 4 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	<ul style="list-style-type: none"> * Por qué realizar una visita al vendedor en su domicilio. * Objetivo y número de visitas al vendedor * Materiales que debo llevar a una visita. 	4 hrs.	Método deductivo	Qué el participante realice visitas informativas y de acompañamiento a su fuerza de ventas para incrementar su permanencia.	Manual de participante

Título de la guía instruccional: Tacto en las relaciones humanas					
Objetivo general: Que el participante conozca la importancia de fomentar una relación sana con su equipo fuerza de ventas					
Tiempo total: 4 hrs.					
Participantes: Supervisores de campo					
Sesión	Contenido (temas y subtemas)	Tiempo	Método de enseñanza	Objetivo de aprendizaje	Evidencias
1 de 1	* Concepto de relaciones humanas. * La comunicación * Personalidad del supervisor * Comunicación y respeto	4 hrs.	Método deductivo	Que el participante por medio de una relación sana con el vendedor enseñe las mejores prácticas y contribuya a la permanencia del vendedor.	Manual de participante

Todos los cursos antes mencionados están diseñados para ser impartidos en aula como parte de una primera etapa, donde los conocimientos teóricos se proporcionan para contar con la base de los procesos que posteriormente serán observados, evaluados y corregidos en campo.

Etapa de seguimiento

Una vez difundida la información se propone una segunda etapa, la de seguimiento que es fundamental para verificar que lo aprendido en aula se aplique en las actividades diarias. El seguimiento se divide a su vez en tres fases:

- La primera inmediatamente después del curso en aula
- La segunda a los dos meses
- La tercera a los 6 meses.

Durante esta etapa se envía a un entrenador junto con cada supervisor a lo largo de una campaña de venta con la finalidad de brindar un acompañamiento tipo coaching que permita observar la forma en que aplica modificaciones en los procesos de venta.

Este acompañamiento se registra en formatos de observación que cuentan con ciertos estándares específicos dependiendo del curso y la actividad que se está calificando, la finalidad es contar con evidencia que permita realizar las modificaciones pertinentes a las sesiones de entrenamiento futuras. Pero además para darle seguimiento y corregir el área de oportunidad en las siguientes fases.

Durante la aplicación del conocimiento teórico el entrenador puede participar de manera activa, es decir, intervenir para indicarle al supervisor la forma en que se puede ajustar dentro de sus procesos particulares, con la intención de que comprenda de forma clara lo que se espera de él, así como el rumbo ideal que deben seguir los procesos de campo a partir de su adaptación.

Educación a distancia (E-learning)

Cuando la extensión geográfica que abarca el negocio, la inversión de recursos y las condiciones del entrenamiento no permite hacerlo de manera presencial existe una excelente alternativa que permite preparar al personal sin necesidad de trasladarse físicamente para hacerlo.

Se propone en definitiva una herramienta de educación a distancia con dos intenciones claras. La primera es reducir costos generados por el recurso humano, es decir, la transportación, alimentos, hospedaje, salón y otros que se presentan cuando el entrenador o grupo de entrenadores requiere preparar a un integrante foráneo. La segunda optimizar los tiempos de actividad en campo, es decir, no exigirle invertir tantas horas en aula pero si cubrir los módulos en un determinado tiempo.

Los cursos se mantendrían en una plataforma desde la cual podrán ingresar con un código de acceso individual, esto con la finalidad de conocer el estado de avance en que se encuentren y lograr identificar con una evaluación final por curso el aprovechamiento de cada supervisor. Además contarán con un apoyo telefónico, un número especial donde pueden llamar para resolver cualquier duda que haya surgido durante el curso.

Algo importante de mencionar es que además de culminar con la información requerida, recibirán en su momento el mismo acompañamiento diseñado para la etapa de seguimiento, mismo que puede ajustarse en tiempo según las necesidades del personal.

CONCLUSIONES

Las relaciones que el ser humano entabla con otros individuos están directamente relacionadas con el grado de entendimiento que pueda existir entre ellos; Un proceso de transmisión de información que permite comprender los puntos de vista del otro, las emociones, las inquietudes, las necesidades entre ellos, con un fin específico. Para que esto suceda primero es necesario compartir un lenguaje en común, un sistema de signos que permita el intercambio de datos entre los personajes. Esto es lo que llamamos comunicación.

La comunicación tiene distintos objetivos siendo un elemento básico de entendimiento para la sociedad en general, la constituyen una amplia gama de elementos materiales y humanos con intenciones claras como establecer relaciones con los demás, informar o simplemente agruparse para seguir un objetivo común.

Uno de los propósitos fundamentales de la comunicación es convertirse en la herramienta primordial del proceso de formación humana, para ayudar al individuo en su incorporación de forma gradual en la sociedad. Es así que la comunicación humana es el canal por medio del cual la educación se convierte en una actividad integradora que además permite el progreso y transformación del individuo.

En la educación el principal canal de comunicación sigue siendo el individuo mismo, a quien se le confía la responsabilidad de ser agente del proceso educativo y quien se encarga en común acuerdo con la organización que represente de elegir, codificar y transmitir los contenidos necesarios.

La educación presencial es pieza fundamental del proceso natural de aprendizaje en el ser humano, donde el docente, educador o entrenador cumple con la labor de transmitir conocimientos hacia el alumno de forma oral apoyándose de otros medios para reforzar el mensaje enviado. Por ello es

trascendente entender el proceso de la comunicación humana para posteriormente manejarla y dominarla.

En las empresas privadas el entrenamiento es primordial para que el aprendizaje del empleado sea constante, permitiéndole contar con las habilidades necesarias para desempeñar sus labores de la manera más óptima. Cuando esto sucede existen beneficios mutuos ya que mientras la empresa obtiene ganancias por contar con manos de obra calificada, ventajas competitivas y crecimiento constante el trabajador obtiene un desarrollo personal, profesional que le permitirá ampliar sus posibilidades de éxito dentro o fuera de la institución.

Las ventas son una actividad de negocio demandante y de constante desarrollo donde la exigencia es cada vez mayor debido a la disputa entre competidores de un mercado con una amplia gama de ofertas. Para que una organización sea capaz de disputar el mercado debe contar con personal competitivo porque su éxito o fracaso es consecuencia de las condiciones del recurso humano con que cuenta.

Cuando el personal está bien preparado deja de convertirse en un recurso para ser la piedra angular de una organización a la par del producto o servicio que ofrece. Para lograr estandarizar las competencias del personal es necesario entrenarlo dentro de la misma organización, así se consigue formarlo de acuerdo a las necesidades específicas y orientar su desempeño en cumplimiento de los objetivos de la misma.

De acuerdo a las necesidades de formación en las empresas de venta directa algunas de las principales competencias a desarrollar en el personal de venta en campo son: motivación, actitud de servicio, relaciones personales, organización, planeación, estrategia, conocimiento de su empresa, conocimiento de productos y conocimiento de la competencia.

Además de formar al personal en las mencionadas competencias debe existir un apoyo por medio del acompañamiento donde se aconseja al individuo entrenado, con la intención de orientar las funciones para obtener mejores resultados, conocido comúnmente en sus siglas en inglés como coaching.

Este proceso interactivo no es más que la asistencia de parte de un individuo que juega el papel de entrenador a un entrenado para conseguir lo mejor de sí mismo y requiere de un compromiso personal por parte de este último para observar resultados tangibles y satisfactorios a mediano o largo plazo.

Por otra parte la educación en línea, es decir, la preparación con el apoyo de medios electrónicos a distancia como la red de internet, carece de la presencia física del entrenador pero provee al interesado de la formación que requiere, así como de los instrumentos necesarios para su propio desarrollo. Se debe considerar que para conseguir los resultados esperados debe existir un compromiso serio por parte de la organización que provee de este tipo de comunicación y entrenamiento para con el empleado, pero además el compromiso del empleado consigo mismo.

Las necesidades de capacitación en una empresa de venta directa que se encuentra en constante crecimiento requieren de personal competente para evitar en la mayor medida de lo posible que los procesos establecidos para la actividad de venta en campo se transformen o incluso se pierdan con el tiempo. Lo anterior surge debido a que las sanas prácticas de trabajo pierden forma, disminuyen en calidad o desvirtúan el sentido original cuando el mercado exige mejores resultados cambiando calidad por cantidad.

Para incrementar las ventas y fomentar la permanencia de la fuerza de ventas es preciso realizar las siguientes actividades: mantener el contacto constante con las vendedoras, visitarlas y entrenarlas en sus domicilios, mantenerlas informadas de los beneficios de su negocio con una visión de venta, incluso mantener una comunicación cercana y personal que le permitan crear cierta fidelidad.

Una vez que se detectan las necesidades de capacitación del personal es fundamental cubrirlo con entrenamiento y seguimiento permanente pues de lo contrario los resultados de la empresa pueden verse afectados de un momento a otro.

El seguimiento es la clave de todo programa de capacitación, debido a que a falta de éste el porcentaje de aplicación de lo aprendido disminuirá paulatinamente hasta desaparecer por completo.

Cabe mencionar que el entrenamiento es una herramienta que apoya de manera significativa el desempeño del personal pero existen también otras causas reales que impiden eliminar por completo el déficit de rendimiento. Estas requieren de soluciones distintas que involucran a otras áreas dentro de una organización y que no pueden solucionarse con un curso de capacitación.

Además de aportar un propuesta integral de entrenamiento, dicha investigación tiene la finalidad de ofrecer una opción de desarrollo personal y económico que se vea reflejado en la calidad de vida de muchas mujeres que en la actualidad representan el principal sustento económico de la familia. Las empresas de venta directa hoy día ofrecen una excelente alternativa de ingreso económico sin la necesidad de cubrir con un determinado grado educativo.

Entiéndase que las competencias propuestas en este documento son las más cercanas a las requeridas en la actividad de venta directa y si se desarrollan gradualmente permitirán que la persona interesada logre obtener un importante ingreso económico mayor al que cualquier empresa con horarios y salarios establecidos pueda brindarle.

Las ventas manejadas desde la perspectiva planteada pueden convertirse en la alternativa de desarrollo y el acceso a una mejor calidad de vida de todo un grupo familiar.

BIBLIOGRAFÍA

- Dasi Fernando de Manuel, Martínez-Vilanova Martínez Rafael. Comunicación y negociación comercial. 3ra edición. Ed. ESIC. Madrid, 2000. Pp. 256.
- Epise y Training Club. Organización y seguimiento de la formación. Ed. Gestión. Barcelona, 2000. Pp.128.
- Fernández Collado Carlos, Galguera García Laura. La comunicación humana en el mundo contemporáneo. Ed. McGraw-Hill. México, 2008. Pp. 446.
- González Carlos Amada Edith. Taller de diseño e impartición de cursos de capacitación. UNAM. FES Zaragoza. México, 2007. Pp. 308.
- González Jorge, Amozurrutia José, Maass Moreno Margarita. Cibercultura e iniciación en la investigación. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Coedición con Instituto Mexiquense de Cultura. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. México, 2007. Pp. 296.
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos. Ed. Granica. Barcelona, 1998. Pp.389.
- Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 2da edición. Ed. McGraw-Hill. México, 2003. Pp. 478.
- Kaplún, Mario. A la educación por la comunicación: La práctica de la comunicación educativa. UNESCO Orealc. Chile, 1992. Pp.263.
- Martínez Escribá, Pere. Aprender a vender en tienda. Ed. Paidós. México, 2005. Pp. 328.
- Newstrom, John W. Dirección: gestión para lograr resultados. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, 2007. Pp. 546.

- Ongallo, Carlos. El libro de la venta directa, Ed. Díaz de Santos. España, 2007. Pp. 285.
- Palacios Escalante, Denise Margarita. El uso de las competencias laborales en la selección de personal de Brisa hotel Express. Universidad de Sotavento A.C.2007. Pp.108.
- Paz María, Reina Andrés, Gestión de la formación en la empresa, Madrid. Ed. Pirámide, 2001. pp. 203.
- Pérez Turnero, José Manuel. Comunicación y educación en la sociedad de la información. Ed. Paidós. España, 2000. Pp. 253.
- Pineda, Pilar. Pedagogía laboral. Ed. Ariel. España, 2002. Pp. 305.
- Putman Linda, Costa Joan, J Garrido Francisco, Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial, Ed. Gestión 2000. Barcelona, 2002. pp.125.
- Valero Pelayo Ragde Alejandra, Selección por medio de competencias laborales para el área de ventas Manpower: una propuesta. UNAM. FES Zaragoza. México, 2009. Pp. 328.

CIBERGRAFÍA

- Antonio Pablo García Martín, Cómo alcanzar tu máximo rendimiento personal, [en línea], Dirección URL:
- <http://www.sht.com.ar/archivo/personal/rendimiento.htm>, [consulta, 15 de septiembre de 2011].
- Héctor Pauchard Hafemann, “Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos”, [en línea], dirección URL: <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html> consulta: [12 de junio de 2011].
- Romero Hicks, José Luís, “Zona Franca”, [en línea], dirección URL: <http://www.zonafranca.mx/mexico-2012-perspectivas-de-reestructura->

- [politica-y-economica-para-la-equidad-social/consulta](#): [17 de octubre de 2012].
- Miguel Mejía, Historia de las ventas, [en línea], Dirección URL: <http://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/>, [consulta, 16 de septiembre de 2011].
 - Miguel Garza, *Revolución industrial*, [en línea], México, 27 abril 2003, Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos12/revin/revin.shtml>, [consulta, 12 de septiembre de 2011].
 - Patricia seo, experiencia laboral vs capacitación, [en línea] , Dirección URL: <http://www.articulos.com/experiencia-laboral-vs-capacidad/> , [consulta, 14 de septiembre de 2011].
 - [en línea]http://www.articulosinformativos.com.mx/Venta_Directa_Mexico-r1147699-Mexico.html [7 de julio de 2011]
 - [en línea]http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/elton_mayo.html, consulta: [5 de septiembre 2011].
 - s/a, IV *Acuerdo nacional de formación*, [en línea], España, 1 febrero 2006, Dirección URL: <http://www.ceoe.es/ceoe/contenidos.downloadatt.action?id=4872475>, [consulta, 13 de septiembre de 2011].
 - [en línea], Dirección URL: <http://www.conocer.gob.mx/> , [consulta, 19 de septiembre de 2011].
 - [en línea], Dirección URL: http://www.amvd.org.mx/socios_boletin_publico.php , [consulta, 22 de septiembre de 2011].
 - [en línea], Dirección URL http://www.amvd.org.mx/amvd_objetivos.php , [consulta, 16 de septiembre de 2011].