

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

DE LA CONSTRUCTORA ALFA S.A.

Trabajo Terminal

Que para obtener el Diploma de la

Especialidad en Administración de Recursos Humanos

Presenta:

Maricela Martínez Izquierdo

Director del Trabajo Terminal:

M.A. Rafael López Oñate

Mexicali B.C. Diciembre de 2009

INDICE

1. Introducción.....	4
1.1 Planteamiento del Problema:.....	7
1.2 Delimitación del problema	7
1.3 Objetivo General:.....	8
1.4 Objetivos Específicos:	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Hipótesis:	9
 2. Antecedentes y descripción de la empresa	 9
2.1 Antecedentes de la empresa	9
2.2 Organigrama de la empresa.....	10
2.3 Organigrama del departamento de ventas	10
 3. Marco Teórico	 11
3.1 Capacitación.	11
3.1.1 Concepto	11
3.1.2 Antecedentes de la Capacitación	12
3.1.3 Bases legales de la Capacitación.....	12
 3.2 Importancia de la Capacitación.	 14
3.2.1 Proceso de Capacitación.	16
 3.3 Capacitación en Ventas.	 17
3.3.1 Concepto de ventas personales.....	17
3.3.2 Proceso de Ventas.....	18
3.3.3 Objetivo de la capacitación en ventas.	19
3.3.4 Capacitación en ventas.....	19
 3.4. Diagnostico de Necesidades de Capacitación.....	 20
3.4.1 Tipos de necesidades de capacitación.....	21
3.4.2 Enfoques de la detección de necesidades de capacitación	23
3.4.3 Técnicas de detección de necesidades de capacitación	25
3.4.4 Elaboración del informe de la DNC	27
 3.5 Diseño de un programa de capacitación.....	 28
3.5.1 Planeación de la capacitación	28
3.5.2 Puntos principales de un programa de capacitación:	30
3.5.3 Técnicas de capacitación:	31

3.6 Evaluación de la Capacitación	33
3.6.1 Criterios para evaluar la capacitación.	33
3.6.2 Evaluación del desempeño Laboral.	35
4. Metodología.	37
4.1 Método	37
4.2 Población	38
4.3 Muestra.....	38
4.4 Selección de técnicas	38
4.5 Aplicación de las técnicas	39
5. Análisis y Resultados de las necesidades de capacitación	41
5.1 Situación del personal.	41
5.2 Entrevista realizada al gerente de Ventas	42
5.3 Resultados y Análisis de las Graficas	44
6. Plan de capacitación	62
6.1 Matriz de Capacitación por Puesto	62
6.2 Plan de Capacitación.....	63
6.3 Estructura del programa de capacitación	64
6.4 Presupuesto del Programa de Capacitación.....	65
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	66
7.1 Conclusiones	66
7.2 Recomendaciones	67
8.. Bibliografía.....	69
9. Anexos.....	70
Anexo A. Cuestionario aplicado a los asesores de la Constructora Alfa S.A.	70
Anexo B. Descripción del Puesto de Asesor de Ventas	74
Anexo C. Temarios de los cursos, seminario o talleres.....	76

1. Introducción

En tiempos de muy acelerados cambios en la forma de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos etc.), se exige cada vez mas destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes a través de la capacitación en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

Desde hace varios años a crecido el interés por determinar cuál es el impacto que la capacitación recibida tiene sobre el desempeño organizacional, constituyendo esta medición parte esencial del proceso de retroalimentación sobre los recursos que se orientan a la mejora sistemática de las competencias laborales .

Los procesos de capacitación van siempre asociados a proceso de cambio y por tanto dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar .Esto implica la creación de nuevas habilidades, para en el mediano y largo plazos consolidar los cambios sobre la base de nuevos valores culturales .Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse sin embargo que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado, pero también algo no deseado, sino se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad nos indica que se deben determinar necesidades reales de capacitación (DNC) y en base a ello realizar todo un proceso de planeación para diseñar programas de capacitación enfocados en las debilidades de las áreas específicas de la organización sin perder de vista los objetivos y la misión de la organización.

Por lo anteriormente expuesto las necesidades de capacitación están sujetas a cambios que las situaciones particulares les impongan en cada organización.

El diagnostico de necesidades de capacitación proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitara el presupuesto, proporcionara indicadores para la planeación. Si bien es cierto, el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, si aumenta considerablemente la certeza de estar más cercano a la realidad que se

viva en la empresa, al fin y al cabo el diagnostico es una fotografía, dada en un momento determinado.

Es importante considerar que con la aplicación correcta de un DNC se pueden evitar grandes errores en los sistemas de capacitación.

Podemos mencionar los siguientes errores¹:

No se proporciona la capacitación cuando existen promociones, al personal de nuevo ingreso, transferencias, cambios de políticas o procedimientos que afecten las funciones del puesto que está desempeñando, además de ocasionar inconformidades en el empleado .

Otro error en capacitación es cuando se da sin una base solida que la justifique, desperdiciando recursos tanto económicos como de factor humano y tiempo.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación, por lo que se debe tener en consideración lo siguiente:

- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente el puesto.
- Identificar quienes son los empleados, que necesitan capacitación y en qué actividades.
- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes.)
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.”²

Por lo anteriormente comentado considero una imperante necesidad para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones la capacitación a todos los niveles de la estructura organizacional. Comprendiendo dentro de la capacitación; técnicas para el mejor desempeño, factores motivacionales, sin dejar de lado los valores institucionales, todo en su conjunto contribuirá en mejoras continuas para el eficiente desempeño laboral, alcanzando los objetivos de la organización así como los personales.

¹ Alejandro Mendoza Nuñez,Manual para determinar necesidades de capacitación, p.50

² Jaime A. Grados, Capacitación y Desarrollo de Personal, p.70

Las crisis económicas casi permanentes que ha sufrido México, han ocasionando que bastantes empresas restrinjan los presupuestos dedicados a la función de capacitación como lo menciona Fernando Arias Galicia “El propósito fundamental de la capacitación es elevar la competitividad, la productividad y el nivel de vida. Este enfoque debe cobrar mayor preponderancia en una crisis económica. Una de las causas principales de la inflación cotidiana es que no existe oferta suficiente de bienes y servicios, por lo que incrementando la productividad podrá contribuirse a combatir el fenómeno inflacionario. Expresando lo mismo en otros términos, la capacitación puede tener una repercusión positiva en los problemas económicos de nuestro país.”³

“Sin embargo, como ocurre frecuentemente, en los momentos de crisis se recortan los presupuestos de investigación y de educación, pues se consideran un lujo, en vez de una imperiosa necesidad. Esta parece una de las razones fundamentales: los capacitadores no pueden ofrecer datos, o demostrar con cifras y datos cuantitativos y cualitativos los efectos de sus acciones sobre la productividad. De poder ofrecerlos el proceso racional sería el inverso: en las etapas de mayor dificultad económica se redoblarían los esfuerzos y se aumentaría la inversión en capacitación pues ello conllevaría el aprovechamiento de los recursos.”⁴

El presente trabajo lo desarrollaré en una de esas empresas en las que más ha repercutido la crisis económica de nuestro país que es en el sector de la construcción en la ciudad de Mexicali, La Constructora Alfa S.A. y enfocándome específicamente en el área de ventas. Donde se ha visto el impacto de la crisis económica, disminuyendo drásticamente sus ventas.

Es precisamente por los tiempos de crisis económica que nos ha tocado vivir que creo que es atreves de una correcta detección de necesidades de capacitación y desarrollo así como el eficiente diseño de programas de calidad en capacitación, hagan la diferencia de tener éxito y poder permanecer en el mercado o simplemente desaparecer.

Así es que, mientras la capacitación se realice sin que se tomen en cuenta con precisión las necesidades reales de capacitación se tornaran más que en una inversión, en gastos.

³ L.Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos, p.524

⁴ Ídem p.524

Es por ello que enfocaremos nuestro esfuerzo en determinar con bases solidas cuáles son esas necesidades de capacitación que pudieran tener en el departamento de ventas de la constructora Alfa S.A. y poder elaborar programas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los asesores de ventas.

1.1 Planteamiento del Problema:

Cual es impacto que tendría la elaboración de un programa de capacitación de acuerdo al DNC aplicado al departamento de ventas de la Constructora Alfa S.A. en cuanto a su implementación.

1.2 Delimitación del problema

Limites teóricos:

Variable dependiente: Implementación del programa

Variable independiente: Programa de capacitación

Límites temporales: de mayo a diciembre del 2009

Limites espaciales: Constructora Alfa S.A. ubicada en la calle novena s/n Mexicali B.C.

Unidades de Observación: Empleados del depto. de ventas de la Constructora Alfa S.A.

Contexto: Desempeño Laboral

1.3 Objetivo General:

Elaborar un Programa de Capacitación dirigido al personal de ventas en la Constructora Alfa S.A.

1.4 Objetivos Específicos:

- Elaborar un diagnostico de necesidades de capacitación
- Elaborar un plan de capacitación
- Desarrollar habilidades y aptitudes del personal de ventas para mejorar su desempeño laboral.
- Incrementar la competitividad de la empresa

1.5 Justificación.

La capacitación es de suma importancia para la empresa pues al invertir en el recurso humano, la organización obtiene grandes beneficios tanto desde el aspecto financiero hasta la adquisición de nuevos conocimientos para implantarlos en el desempeño de sus funciones y con ello lograr el crecimiento y desarrollo del personal así como de la empresa en conjunto.

Debido al gran desarrollo tecnológico, industrial, económico y a la globalización que tienen impacto en las empresas, se vuelve necesaria la realización de la DNC, para poder lograr la competitividad tanto de los empleados como en los optimización de los recursos de la empresa (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) siendo el factor humano clave esencial para el éxito de la organización.

Se realiza el siguiente estudio con la finalidad de aplicar un Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) con el fin de conocer las áreas en las que el personal de ventas requiere ser capacitado, para lo cual se necesita elaborar un programa de capacitación que motive a

los empleados en la realización de su trabajo, al brindarle un mayor y mejor conocimiento para la realización de sus funciones y así impulsar su desarrollo dentro de la empresa, e incrementar su motivación y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

1.6 Hipótesis:

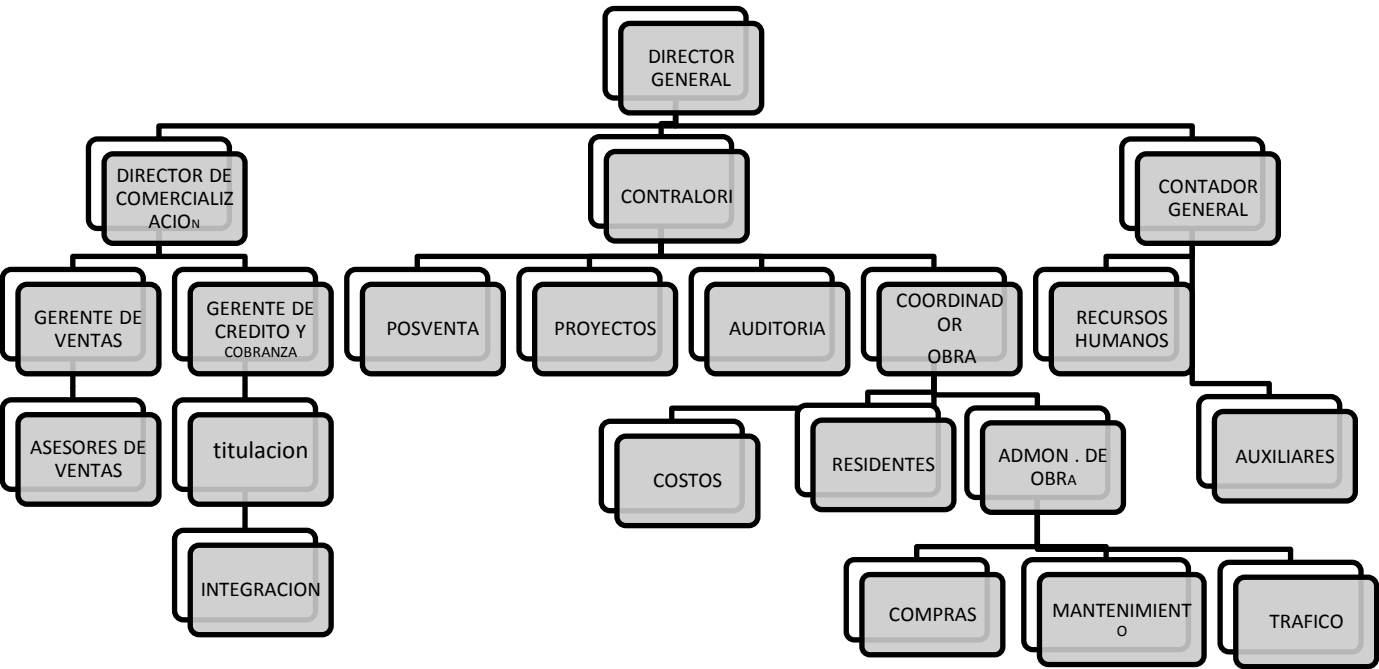
A mejor elaboración del programa de capacitación mayor probabilidad de implementación.

2. Antecedentes y descripción de la empresa

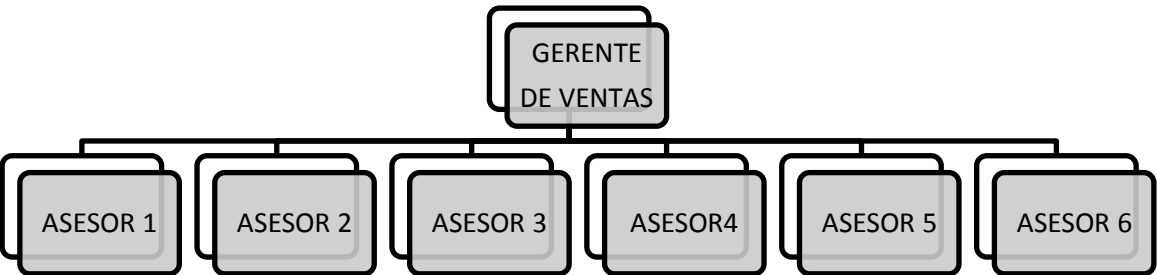
2.1 Antecedentes de la empresa

La constructora alfa S.A., es una empresa familiar y mexicana dedicada a la construcción de residenciales altamente calificados, fundada en el año de 2005 por el Ing. José Antonio Moreno y el Ing. Saúl Moreno, ambos expertos en el mercado inmobiliario con una plantilla inicial de 5 personas . Al disponer con los terrenos, los ingenieros tienen la visión de emprender un proyecto de construcción de viviendas. El crecimiento de la empresa en cuanto al factor humano fue incrementándose conforme a desarrollo de la organización, hasta el 2008 eran 60 personas, pero en el transcurso de este año, debido a la crisis económica del país , ha habido recorte de personal, contando actualmente con 30 personas. Una vez conformada la constructora se inicia con el primer proyecto de vivienda denominado "La Toscana Residencial", un complejo de viviendas inspiradas en la Toscana, Italia, una de las zonas más bellas, famosa por su arquitectura, contrastes y acabados. La Toscana Residencial se ha inspirado en todos los aspectos de diseño y ha creado uno de los mejores desarrollos residenciales en la ciudad de Mexicali B.C., dirigido al sector de clase media-alta.

2.2 Organigrama de la empresa



2.3 Organigrama del departamento de ventas



3. Marco Teórico

3.1 Capacitación.

A través de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

3.1.1 Concepto

De acuerdo con Idalberto Chiavenato “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.”⁵

En este sentido con la capacitación se busca que las organizaciones cuenten con empleados más preparados, con iniciativa, creatividad y que se esfuercen en el mejoramiento de la empresa y en su persona siendo así la capacitación una inversión que produce un rendimiento a la organización.

3.1.2 Antecedentes de la Capacitación

“La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador persistieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, p.386

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos. Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.”⁶

3.1.3 Bases legales de la Capacitación.

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos.

“Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó plasmada en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos.”⁷

Dos aspectos importantes se encuentran plasmados:

"Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el

⁶ Idem

⁷ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12htm>

patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."⁸

"Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, debe estar acorde con el marco legal antes mencionado. El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto

⁸ Ley Federal Del Trabajo

que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Este seguimiento se llevará a cabo mediante las formas DC1,D-C2,D-C3 Y DC-4

Proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los datos que allí aparezcan deberán ser congruentes con los anotados en formas anteriores”.⁹

3.2 Importancia de la Capacitación.

La capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones .Así lo afirma George Bohlander y Scott Snell”La capacitación desempeñan un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de las competencias, por lo que se ha convertido en la columna vertebral de la implementación estratégica .Además con la rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades (KSA ,por sus siglas en ingles), para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas. Los puestos que requieren poca habilidad, son reemplazados con rapidez por puestos que requieren habilidades técnicas, interpersonales y de solución de problemas. Las tendencias hacia la administración de la calidad total, el trabajo en equipo, y los negocios internacionales requieren que tanto los gerentes como los empleados desarrollen las habilidades que necesitan para manejar tareas nuevas y más demandantes”.¹⁰

Dada la importancia que reviste la capacitación, toda empresa debería invertir gran parte de sus recursos monetarios en capacitación para sus recursos humanos, ya que todo trabajador o empleado necesita algún tipo de capacitación continua para mantener el desempeño efectivo o para ajustarse a nuevas formas de trabajar.

Se ha investigado acerca de la importancia de la capacitación eficaz y la relación que tiene con sus ingresos, así lo demuestran los estudios realizados por George Bohlander y Scott Snell;”los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma

⁹<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12htm>

¹⁰ George Bohlander y Sott Snell, Administración de Recursos Humanos, p.294

positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados. Según un informe continuo sobre la industria realizado por la revista Training las empresas de Estados Unidos gastan más de 50 000 millones de dólares por año para proporcionar a sus empleados 26 horas de capacitación formal en promedio. Por el contrario, las 100 mejores empresas en las que se puede trabajar en estados Unidos (según cita la revista Fortune 2004) ofrecen a sus empleados casi el doble de esa capacitación 45 horas en promedio.

Los tipos de capacitación que se da a los empleados varía desde la simple instrucción acerca del puesto hasta la capacitación en sofisticadas habilidades dirigida por simuladores que cuestan millones de dólares, otros tipos de capacitación incluyen la del servicio al cliente, de ventas y administración, de crecimiento personal de habilidades de comunicación.”¹¹

Desde este perspectiva la meta en capacitación debe contribuir a las metas generales de la organización, y entonces la planeación de los programas de capacitación deben tener este enfoque, no se debe perder de vista las metas y las estrategias de la organización. De lo contrarios se puede desaprovechar la inversión, y los programas de capacitación pueden resultar deficientes al estar mal dirigidos. Más adelante hablaremos ampliamente del DNC.

3.2.1 Proceso de Capacitación.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato “la capacitación implica un proceso de 4 etapas:¹²

Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico).

Programa de capacitación para atender las necesidades.

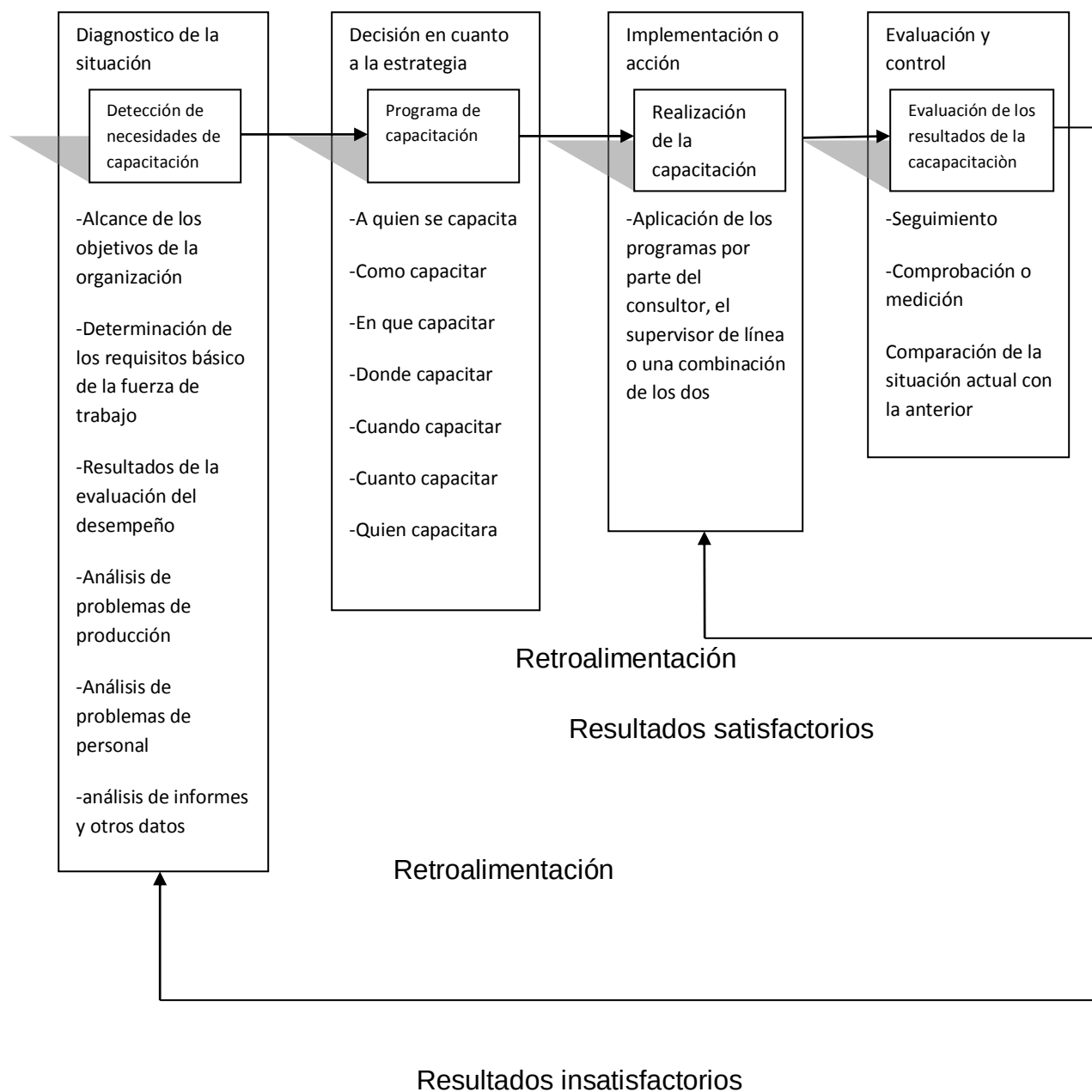
Implementación y realización del programa de capacitación.

Evaluación de los resultados.

¹¹ Idem p.295

¹² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos, p.389

“Proceso de capacitación”.¹³



Como podemos observar en el cuadro anterior la función de capacitación no consiste solamente en proporcionar cursos, el proceso de capacitación es un procedimiento para

¹³ Idem, p.390

detectar problemas y sus posibles causas, resolverlos mediante los programas de capacitación y por ultimo determinar si la dificultad se solvento gracias a las actividades emprendidas.

3.3 Capacitación en Ventas.

3.3.1 Concepto de ventas personales.

“Las ventas personales y, en consecuencia, la administración de las ventas está sufriendo enormes cambios. Diversas fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios y alterando, enorme e irrevocablemente, la forma en que los vendedores entienden su trabajo, se preparan para él y lo realizan. Entre las fuerzas conductuales se encuentran las expectativas crecientes de los clientes, la globalización de los mercados y la desmitificación de los mercados internos; las fuerzas tecnológicas incluyen la automatización para la fuerza de ventas, las oficinas virtuales de ventas y los canales electrónicos de ventas; las fuerzas administrativas implican un viraje hacia las alternativas del marketing directo, el outsourcing de las funciones de las ventas y la fusión de las funciones de ventas y de marketing.”¹⁴

Podemos decir que la forma de vender ha cambiado, como consecuencia de los cambios de nuestro entorno actual en el que vivimos, hoy en día se requiere que lo que ofrecen los vendedores satisfaga las necesidades de los clientes.

Así es como entendemos las ventas personales actualmente, según David Hughes”La venta personal es el proceso de comunicación personal en dos sentidos para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con los productos y servicios del vendedor. En la comercialización de negocio a negocio incluye una relación de sociedad en la cual el vendedor ayuda al comprador a añadir valor a sus productos y servicios.”¹⁵

¹⁴ Mark W. Johnston. Greg W. Marshall, Administración de ventas, p.3

¹⁵ David Hughes, Daryl McKee, Charles H. Singler, Administration de Ventas, p.3

3.3.2 Proceso de Ventas

“El proceso de ventas que se utiliza en muchas empresas consta de los siguientes nueve pasos:

- 1) Prospección: identifique clientes potenciales con necesidades no satisfechas.
- 2) Clasificación de pistas: ordene las pistas por su valor esperado, esto es su rendimiento potencial multiplicado por la probabilidad de hacer la venta.
- 3) Desarrollo de una estrategia de ventas: fije el objetivo para la primera visita haciendo concordar una necesidad clave con el beneficio de un producto.
- 4) Acercamiento: Obtenga la atención y el interés del prospecto a través de la correspondencia entre necesidad y beneficio que selecciono.
- 5) Presentación: amplíe los beneficios del producto para satisfacer necesidades; analice indiferencia, objeciones, autoridad y capacidad de compra.
- 6) Cierre de prueba: intente realizar un cierre referente a un aspecto secundario para averiguar si el prospecto está aceptando los beneficios y se encuentra listo para comprar.
- 7) Manejo de objeciones: Acepte las objeciones como una forma de retroalimentación. Aclare las necesidades y proporcione pruebas de que los beneficios del producto las satisfarán.
- 8) Conclusión de la presentación: cuando el prospecto ha aceptado una cantidad suficiente, el vendedor pasa al objetivo de la visita, que puede ser una demostración o la elaboración del pedido.
- 9) Seguimiento: prepárese para una demostración, llene las formas de pedido, analice la visita y complete los registros del cierre”.¹⁶

Las diversas obligaciones administrativas y analíticas forman parte importante del trabajo del representante de ventas, pero la función fundamental de casi todas las tareas de ventas es la interacción directa con los clientes.

¹⁶ Idem p.47

El proceso de ventas solo significan unos cuantos pasos muy claros, pero las actividades específicas de cada paso y la manera en que se llevan a cabo varían dependiendo, del giro de la empresa y de estrategias que tenga cada una de ellas.

3.3.3 Objetivo de la capacitación en ventas.

Aunque los objetivos específicos de la capacitación varía de una empresa a otra, David Hughes establece “El amplio objetivo de la capacitación de ventas constituye una mejora del comportamiento relacionado con el puesto, lo cual se traduce en un desempeño superior del mismo. Los programas de motivación, las mejores evaluaciones y retroalimentación, los planes de compensación comparten este objetivo”.¹⁷

3.3.4 Capacitación en ventas.

“En la actualidad, los clientes esperan que los vendedores conozcan, a fondo los productos, que les aporten sugerencias para facilitar sus actividades y que sean tan eficaces como confiables. Estas demandas han obligado a las empresas en invertir mucho en la capacitación de sus vendedores. La capacitación de los vendedores puede tardar entre unas semanas y varios meses. La duración del proceso de capacitación depende de la complejidad de la labor de venta y del tipo de personas que se ha contratado”¹⁸.

La capacitación de la fuerza de ventas constituye una fuente potencial de ventaja competitiva; así pues es imperativa en la empresa que desea utilizar un enfoque de administración de la calidad. Sin ella los intentos de mejorar la calidad solo obstaculizaran las operaciones.

“La filosofía de la administración de calidad sugiere que la capacitación debe dirigirse en función de los procesos de ventas y jerarquizarse de acuerdo con los pasos del proceso en que puede tener el mayor impacto en la productividad. Además, todos los participantes en el proceso de ventas y servicios, incluso los vendedores deben capacitarse en el uso de herramientas de la administración de la calidad, las cuales comprenden diagramas de flujo,

¹⁷ Idem p.167

¹⁸ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, p.621

diagramas de dispersión, hojas de comprobación, histogramas, diagramas de pareto, diagramas de causa y efecto, diagramas de control”.¹⁹

Es importante considerar en los programas de capacitación de ventas las herramientas de la administración de la calidad descritas anteriormente, y así coadyuvar a mejorar los procesos de ventas.

La capacitación de ventas es una actividad variada y continua que lleva tiempo. La mayor parte de las compañías realizan algún tipo de capacitación en ventas. Entre otros de los objetivos que persigue la capacitación en ventas son, enseñar habilidades de ventas, incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y la administración del tiempo y territorio.

3.4. Diagnostico de Necesidades de Capacitación

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar atentos o alertas a los tipos de capacitación requeridos, donde y quienes lo necesitan y que métodos ofrecerán mejor resultados, para desarrollar habilidades, capacidades e incrementar conocimientos de los empleados. Por ejemplo si los trabajadores no logran los objetivos de productividad, pudiera ser factible que se requiera capacitación, así como otra alerta pudiera ser que se reciban muchas quejas por parte de los clientes podría indicarnos que quizá la capacitación no fue adecuada o suficiente. Es por ello que para asegurar que la capacitación se dé en el momento oportuno y que se enfoque en los temas necesarios se debe realizar una evaluación de las necesidades de capacitación.

¹⁹ Op.cit p. Hughes p.235

3.4.1 Tipos de necesidades de capacitación.

Alejandro Mendoza Núñez define el concepto de "necesidad" como "carencia de algo" "implica que algo falta".

Al hablar de necesidades de capacitación señala son "las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de una manera adecuada dentro de la organización.

Como entonces podemos determinar si existen necesidades reales de capacitación, Donald son y Scannell señalan "La prueba más importante para una necesidad de capacitación es solo esta: ¿Conoce el empleado como lograr los estándares de ejecución de una tarea determinada? Si la respuesta es sí, el empleado conoce cómo, entonces no hay necesidades de capacitación. Existe un problema de desempeño.

Sin embargo, no es suficiente el conocer cómo llegar a esos estándares de rendimiento para determinar que no se requiere de capacitación, la DNC nos puede arrojar indicadores claves o carencias del empleado o trabajador, como pudieran ser motivacionales, de comunicación, valores, o bien culturales que estén afectando el buen desempeño del empleado.

Aldo Canonici argumenta: "La identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La empresa debería comenzar por plantearse el problema: ¿Cuáles son los estándares a alcanzar y hasta qué punto se alcanzan?"²⁰

En resumen de acuerdo con Alejandro Mendoza Núñez consideramos que : "Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del personal, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes".²¹

²⁰ Alejandro Mendoza Nuñez, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, p.37

²¹ Op.cit. p.39

Beneficios del DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación)²²:

- Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar prioridades y profundidad del aprendizaje.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización

Tipos de necesidades de capacitación²³:

- Encubiertas.
- Manifiestas.
- Ascenso.
- Puesto Actual.
- A Futuro.
- Correctivas.
- Personales.

Encubiertas: Actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios, cultura personal, etc. Son difíciles de identificar.

Manifiestas: Sus causas son obvias y pueden ser por cambios en la estructura organizacional, la instalación de nuevos equipos, el cambio del personal, la contratación de personal nuevo, cambios legales, etc. Se pueden identificar con simple observación.

Ascenso: Se pueden calificar como evidentes, son demandadas cuando el personal esté en el nuevo puesto.

²² Jaime A. Granados, Capacitación y desarrollo de personal, p.241

²³ Carrillo Pedro. 2009 Materia en la Especialidad de Recursos Humanos "Capacitación" Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, Baja California, febrero 2009

Puesto Actual: Cuando hay carencia en el desempeño del puesto actual, son necesidades urgentes para darle elementos para que desempeñe su puesto correctamente.

A futuro: Relacionadas a los planes de la empresa, si se va a abrir un nuevo departamento, hay cambios tecnológicos, se va a instalar un nuevo equipo, nueva ley o procedimiento. El capacitador debe estar atento para programar la capacitación

Correctivas: Enfocada a superar deficiencias.

Personales: Son las inherentes a una persona en particular.

3.4.2 Enfoques de la detección de necesidades de capacitación

"Se sabe que la DNC no recibe toda la atención que merece y que los recursos destinados a ella son escasos. De allí que resulte importantísimo preguntarse: A qué nivel conviene iniciar la determinación de necesidades de capacitación. Qué razones organizacionales y de presupuesto apoyan esto"²⁴.

De acuerdo con el profesor Pedro Carrillo señala 3 enfoques para la detección de necesidades de capacitación"²⁵:

- a) Puesto - persona
- b) Evaluación del Desempeño
- c) Con base a problemas

a) DNC en base a Puesto-Persona

Procedimiento:

- Analizar o elaborar las descripciones de puestos.
- Obtener el inventario del personal que ocupa los puestos (datos generales, nombre, edad, cargo, antigüedad, escolaridad, etc.).

²⁴ Op.cit. p. 69 Mendoza

²⁵ Op.cit. febrero 2009 Carrillo

- Comparar la descripción del puesto vs. el perfil de la persona que lo ocupa, para detectar deficiencias.
- Elaborar el plan de Capacitación
-

b) DNC en base a Evaluación del Desempeño

Para puestos que tienen objetivos muy claros alineados con los objetivos de la empresa.

Procedimiento:

- Obtener el perfil de la persona.
- Realizar la Evaluación del Desempeño de lo que hace y de lo que debería hacer, considerando estándares e indicadores.
- Se detectan las causas (análisis causa - efecto).
- Del análisis surgen las necesidades de capacitación.
- Hacer el Plan de Capacitación.

c) DNC en base a Problemas

Cuando no son por las causas anteriores, sino a la necesidad de solucionar problemas que obstaculicen el desarrollo de las tareas.

Como:

- Disminución del rendimiento en sus funciones.
- Falta de responsabilidad en cuanto la calidad de los servicios o productos.
- Quejas.
- Ausentismo.
- Errores.
- Poca o pobre calidad.
- Poco o ningún interés en el trabajo.

Malas relaciones entre el personal

Procedimiento:

- Se detecta un área de oportunidad.
- Se determina el problema (métodos estadísticos)
- Análisis Causa - Efecto.
- Identificar los problemas que se pueden solucionar mediante capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación

"Hay ocasiones en que, dado el conocimiento que se tiene de la problemática de la organización o porque simplemente así lo ha planteado al gerencia, se va a un área específica. No obstante en este último caso, conviene recabar el punto de vista de la gerencia respecto a las razones por las que se ha considerado crítica un área determinada.

La labor del investigador en esta etapa consiste en precisar, lo mejor que sea posible, la magnitud de la problemática del área .Se puede echar mano, para ello, de entrevistas y observaciones. Cuantificar en su justa dimensión las evidencias servirá, al definir con precisión las necesidades, como apoyo para demostrar que la capacitación es necesaria."²⁶

3.4.3 Técnicas de detección de necesidades de capacitación

El DNC (detección de necesidades de capacitación) es un diagnostico que debe estar fundamentado con información importante.

Esta detección de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y staff.

El administrador de línea es el responsable de alertar posibles problemas por falta de capacitación independientemente del consultor.

El numero de técnicas para la detección de necesidades de capacitación que han sido reportados por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades, de las que se puede elegir según los recursos con que se cuente.

²⁶ Op.cit. p.75 Mendoza

El maestro Pedro Carrillo nos hace mención de la siguiente clasificación:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Observación Directa.
- Corrillos (subgrupos).
- Lluvia de Ideas.
- Técnicas Vivenciales.
- Centros de Evaluación

Entrevista: Comunicación directa entre dos personas. Diálogo con el propósito de obtener información de cómo el entrevistado está desempeñando su trabajo, en que condiciones laborales se encuentra y que limitaciones afectan el rendimiento. Se usa en niveles directivos, mandos medios y con el personal operativo.

Encuestas: Se utilizan para obtener información acerca de la opinión que el personal tiene respecto a las políticas de la organización, de los problemas que se presentan en su trabajo y de la satisfacción que tienen con el ambiente de laboral o de supervisión. Son cuestionarios con preguntas estructuradas abiertas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la institución o empresa.

Observación directa: Se realiza en el lugar de trabajo en donde se desempeña el puesto. Consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se desarrollan, lo cual permite una apreciación objetiva. Para usar esta técnica se requiere de personal que conozca los sistemas de la organización, que esté entrenado para la supervisión y que sea capaz de analizar la información para poder determinar el origen de las deficiencias.

Corrillos (subgrupos): Se trabaja en grupos pequeños de supervisión o de jefes quienes aportan con libertad sus puntos de vista sobre algunos aspectos que observan en su trabajo. El investigador debe conformar los subgrupos de tal manera que la composición y el número de participantes aseguren los resultados esperados. Se recomienda que no sean más de seis personas.

Lluvias de ideas: Propiciar el surgimiento de ideas entre la gente. Promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas. Ayuda a detectar cuáles son los problemas de la empresa en los que se requiere capacitación y a encontrar las causas de los problemas.

Técnicas vivenciales: Son técnicas grupales que se usan en las reuniones de trabajo para facilitar la comunicación y participación de los integrantes y poder lograr un ambiente que propicie el logro de metas. En ocasiones los supervisores y jefes de departamento no se conocen entre sí o no conocen al capacitador. Nos ayudan a lograr un nivel de confianza adecuado entre los participantes.

Centros de evaluación: Técnica para investigar el comportamiento humano en las organizaciones.

Objetivo: conocer como aplican las personas sus habilidades administrativas y sus relaciones humanas a partir de su desempeño en ejercicios de simulación de situaciones cotidianas de trabajo, mientras son observadas por otras personas, capacitadas para evaluar a los participantes. Se puede usar equipo de video para grabar las situaciones laborales y después analizarlas.

3.4.4 Elaboración del informe de la DNC

Como subraya Mendoza Núñez el informe de DNC es la culminación de una labor ardua un tanto difícil y delicada, que podrá conducir, en caso de ser aceptado, a una serie de decisiones, no solo sobre capacitación y desarrollo; de allí que no deban escatimarse esfuerzos por presentar informaciones objetivas, sólidamente cimentadas.

A continuación se describen 4 aspectos importantes del informe de DNC:

- 1) Describe la situación tal como fue investigada en el lugar y tiempo determinados, lo cual es la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación.
- 2) Facilita la información que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos.

3) Incluye una serie de datos (deficiencias y justificaciones, etc.)que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.

4) Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los métodos de capacitación (programas de inducción, adiestramiento en el puesto, cursos, etc.)Que sean requeridos.

A modo de sugerencias se proponen partes que pueden integrar el informe:

- Técnicas empleadas
- Actitud del personal y supervisores
- Análisis de la información recabada
- Justificación
- Observación

3.5 Diseño de un programa de capacitación.

3.5.1 Planeación de la capacitación

Una vez que ya sean determinadas las necesidades de capacitación se procede a la elaboración del programa de capacitación. La eficiencia y eficacia en la etapa del diseño del programa de capacitación depende de una adecuada detección de necesidades, es decir de la perfecta identificación de los problemas de la empresa que se puedan resolver mediante la capacitación y el desarrollo del personal.

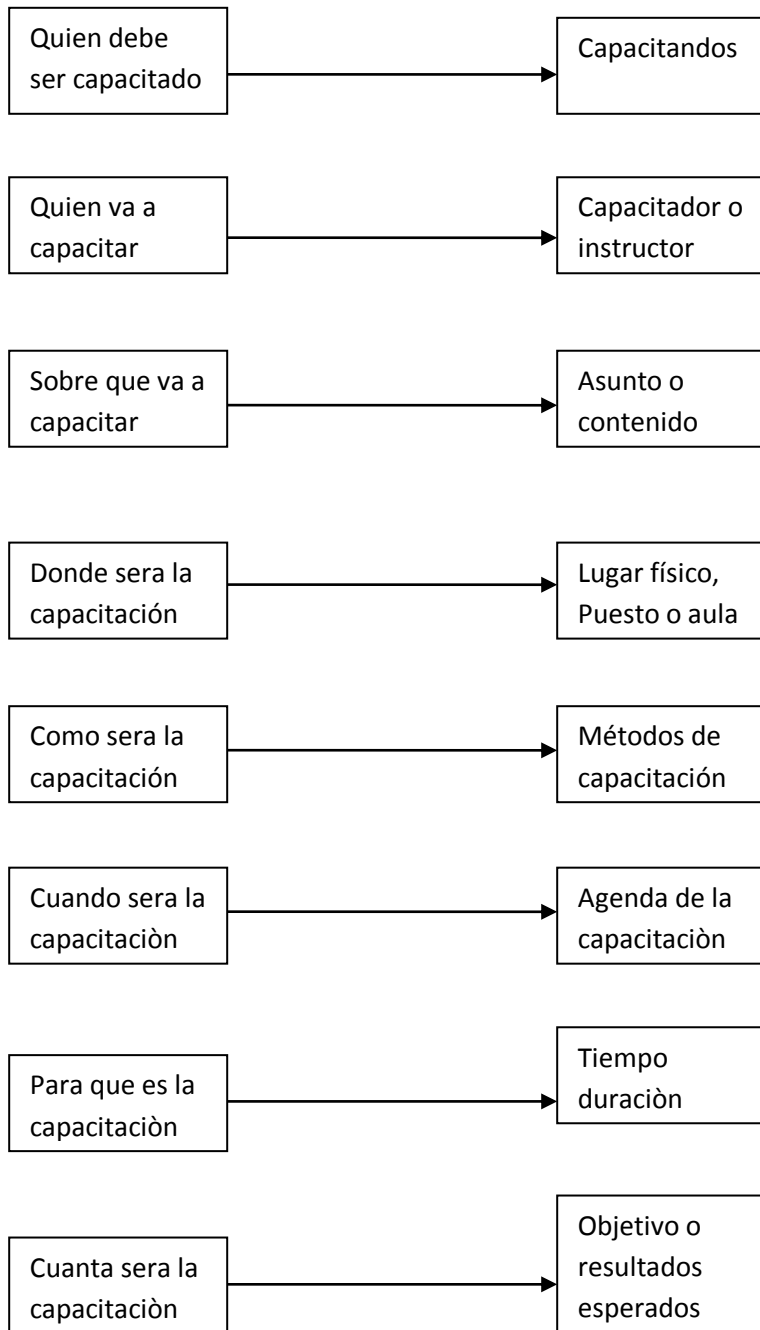
De acuerdo con Calderón Córdova, un programa de capacitación eficaz debe:

- 1) Satisfacer las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.
- 2) Preparar al trabajador para que realice de manera eficaz todas las actividades relacionadas con su puesto.
- 3) Preparar al empleado para que ascienda en la empresa y se desarrolle como individuo.

Idalberto Chiavenato considera que el programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender a una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos, o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas
 - b) Tiempo disponible
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
 - d) Características personales de conducta
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revidar los puntos críticos que demanden ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficiencia.

3.5.2 Puntos principales de un programa de capacitación:



3.5.3 Técnicas de capacitación:²⁷

Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura, video-discusión, instrucción programada.
- b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento, por mencionar algunas tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad etc.
- c) técnica mixta de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utiliza para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudios de casos, simulaciones y juegos etc. Al mismo tiempo que vinculan el conocimiento o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal.

Las técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto, la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

Las técnicas de capacitación son clasificadas en 2 categorías: Las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- a) Programa de inducción o de integración a la empresa, busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa así como con el ambiente social y físico donde trabajará.

²⁷ Op.cit. p.399 Chiavenato

b) Capacitación después del ingreso al trabajo

Se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

La capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar del trabajo.

-Capacitación en el lugar de trabajo:

Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. Las empresas pequeñas y medianas invierten en este tipo de capacitación.

Capacitación fuera del lugar de trabajo:

Las principales técnicas o métodos que se utilizan son:

Aulas para exposición, conferencias, seminarios, talleres, películas, transparencias, videocintas, estudio de casos, discusión en grupos pequeños, paneles, foro, dramatizaciones, simulaciones, juegos instrucción programada, reuniones técnicas etc.

Evolución de la tecnología para la capacitación.²⁸

La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas se imponen a las tradicionales, como son las siguientes:

-Recursos audiovisuales (CD-ROM, DVD) permitiendo grabar programas de capacitación

-Teleconferencias.-utilizan equipo de audio y video, participan en las reuniones a distancia.

Comunicaciones electrónicas.- comunicación interactiva entre personas físicamente distantes.

-Correo electrónico.- permite comunicarse con otras personas por medio de mensajes electrónicos.

²⁸ Op. cit. p.401 Chiavenato

-Tecnología multimedia.-es la comunicación electrónica que integra voz, video, y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas

3.6 Evaluación de la Capacitación

La capacitación como cualquier otra función de recursos humanos debe ser evaluada para establecer su efectividad .Existen varios criterios para determinar el grado de eficiencia de los programas de capacitación, es decir conocer hasta qué grado los programas de capacitación, mejora el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo, repercuten en el desempeño laboral de cada puesto etc.

3.6.1 Criterios para evaluar la capacitación.

De acuerdo con George Bohlander y Scott Snell muestran 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

1. Reacciones. Este enfoque es sencillo evalúa las reacciones de los participantes. Los empleados más satisfechos con la capacitación tienden a utilizar más información en sus puestos. Pueden informar que contenidos y técnicas encontraron más útiles. Preguntas que se les puede incluir son:

- Cuáles eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?
- Los alcanzo?
- Que sugeriría para mejorar el programa?

Aunque estas respuestas sean positivas, pueden no ser útiles para la organización a menos que se traduzca en una mejora de desempeño en el puesto.

2. Aprendizaje. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación y proporciona una base estándar de los participantes que puede medirse otra vez después de la capacitación, para determinar la mejora. También puede determinar un grupo control que no haya recibido capacitación y después compararlos con el grupo que recibió capacitación, para asegurarse que la mejora es por la capacitación y no por otro factor.

3. Comportamiento. Puede ser que por varias razones los empleados que recibieron capacitación no demuestren cambios de comportamiento una vez que regresaron a sus puestos. La transferencia de la capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. Para maximizar la transferencia los capacitadores pueden utilizar los siguientes enfoques:

- Es más fácil transferir la capacitación si las condiciones durante esta se asemeja lo más posible a las del puesto.

- Crear un ambiente de trabajo que apoye, refuerce y recompense al participante para que aplique las nuevas habilidades o conocimientos.

Existen varios métodos para evaluar la transferencia de las habilidades aprendidas de regreso al puesto, entre los que se incluyen observaciones de los participantes una vez que regresan a sus puestos, entrevistas con sus gerentes, evaluaciones de desempeño después de la capacitación. Después combinan los resultados de la evaluación para comprobar si la capacitación influyó en el comportamiento del trabajo.

4. Resultados o rendimiento sobre la inversión.

Los gerentes de capacitación tienen que demostrar que sus programas son una inversión. El ROI (Retorno sobre la Inversión) de una empresa lo constituyen los beneficios obtenidos de la capacitación en relación con los costos en que incurrió en aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos.

Los beneficios que podemos mencionar: aumento en las utilidades, en la productividad, en la calidad, aumento en la satisfacción del cliente y aumento en la satisfacción del empleado al puesto, reducción de rotación de personal.

Así como también se deben de medir los costos del programa de capacitación en se incurrieron como son; materiales, viajes, sala de capacitación, comidas, sueldos u honorarios del instructor etc.

La fórmula del $ROI = \text{Resultados} / \text{costos de la capacitación}$

Si la proporción del ROI es >1 , los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa. Si la proporción del ROI es <1 , los costos de la capacitación exceden a los benéficos.

El ROI también se puede medir en términos de cuanto tiempo toma recoger los beneficios de la capacitación.

3.6.2 Evaluación del desempeño Laboral.

Como se ha comentado anteriormente una razón fundamental por lo que las organizaciones capacitan a los empleados es la de aumentar sus conocimientos, habilidades y capacidades hasta el nivel requerido para un desempeño laboral satisfactorio. Es por ello que en la evaluación de la capacitación uno de los resultados que debe proporcionar es el aumento en la eficiencia organizacional y uno de los factores que contribuyen a este logro es la mejora en el desempeño laboral (aumento de habilidades, conocimientos, mejora en calidad de los productos, cambios de actitudes etc.).

Como uno de los resultados del programa de capacitación es contribuir a incrementar la mejora en el desempeño laboral, consideramos pertinente la definición de evaluación del desempeño planteado por Idalberto Chiavenato que menciona "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de su desarrollo futuro".

George Bohlander y Scott Snell señalan 2 propósitos de la evaluación del desempeño:

- 1) Propósitos administrativos
- 2) Propósitos de desarrollo

Propósitos administrativos. Los programas de evaluación proporcionan aportaciones que pueden ser utilizadas en todas las actividades de los recursos humanos. Investigaciones han demostrado que las evaluaciones del desempeño se pueden utilizar En:

- Decisiones de compensaciones
- Decisiones de promoción, transferencia y despido
- Determinación del valor relativo de puestos
- Criterios para validar las pruebas de selección
- Archivo de documentación de lo sucedido
- Comparar el desempeño de los empleados con las metas que deben cumplir

Propósitos de desarrollo. Desde un punto de vista del desarrollo individual la evaluación proporciona:

- Retroalimentación para analizar las fortalezas y las debilidades y mejorar el desempeño
- Proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van analizar,
- Eliminar problemas potenciales y establece nuevas metas para el logro del alto desempeño
- Enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento
- Contar con una base sólida para mejorar el desempeño

De una manera práctica podemos señalar que la evaluación del desempeño puede ser una herramienta muy útil para la determinación de las necesidades de capacitación, así como el que contribuye en la evaluación de la eficacia de los programas de capacitación.

Actualmente, como menciona Chiavenato algunas organizaciones buscan la excelencia por medio de las inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, considerados talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados. Sin embargo de nada sirve promover esos cambios sin la debida capacitación, es decir sin contar con un

adecuado DNC que motive y oriente a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Por otra parte de nada sirve capacitar educar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son las acertadas o no, es decir que muestre si se está siguiendo el camino correcto y si ésta me conducirá a los objetivos deseados. Existe una relación muy estrecha entre la evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación, ya que la evaluación del desempeño contribuye a delimitar las necesidades de capacitación.

Chiavenato "afirma que la evaluación se convierte en poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de retroinformación de las personas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección, y por consiguiente autocontrol, sea en lo referente a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos sea en relación con la participación en los resultados como forma de incentivo y refuerzo e lo obtenido."

En términos generales podemos decir que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupa. Es una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff.

4. Metodología.

4.1 Método

El método que se utilizará en el presente trabajo es descriptivo²⁹ mediante el cual se obtendrán los datos para la elaboración y creación de una propuesta de un programa de capacitación en la empresa Constructora Alfa S.A. en el área de ventas

²⁹ Sampieri Hernández Roberto; Fernández Collado Carlos; Baptista Lucio Pilar. *Metodología de la Investigación*. P.187

4.2 Población

Está definida con los integrantes del departamento de ventas, el cual consta de un director de comercialización, un gerente de ventas y 6 asesores de ventas.

4.3 Muestra

Para este estudio se aplicara el instrumento a los 6 asesores de ventas y al gerente de ventas.

4.4 Selección de técnicas

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación se consideraran varios factores:

El numero de sujetos por investigar: 7

El nivel jerárquico de los mismos: Gerencia y asesores

Los puestos que ocupan: Gerente de ventas y asesores de ventas

A partir de la información anterior se considera conveniente utilizar las técnicas de entrevista y cuestionarios.

Para este estudio se aplicarán un cuestionario a cada asesor de ventas, al gerente de ventas se le realizara una entrevista de manera personal, las cuales se efectuaran en su lugar de trabajo ubicado en la calle novena s/n Fraccionamiento La Toscana en Mexicali B.C.

De este modo se adquirirá la información por parte del personal involucrado y la objetividad de la investigación.

4.5 Aplicación de las técnicas

Una vez que ya se han determinado las técnicas que se utilizaran, se procede a su aplicación:

Procedimiento

- Este procedimiento se aplicará al departamento de ventas de la Constructora Alfa S.A.
- Se solicita la autorización de realizar el presente trabajo al Director de Comercialización, quién es responsable del departamento de ventas.
- Se programa una entrevista con el gerente de ventas, al cual se le plantean los objetivos del presente trabajo y la importancia de llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación. Se le menciona la forma en que se aplicarían los cuestionarios.
- Se procede a concertar cita con asesores de ventas para la aplicación cuestionarios.
- Una vez que recibimos los cuestionarios contestados por todos los asesores de ventas se analizan las respuestas y se comentan con el gerente de ventas.
- En pláticas sostenidas con el gerente de ventas se preciso que no existía una capacitación formal que esta se iba dando sobre la marcha y que al asesor de ventas se le indicaban sus funciones de manera verbal. Señalo que al no haber descripciones de puestos en algunos casos no hay deslinde de responsabilidades y se vienen realizando otras funciones que no son acordes al puesto de asesor de ventas.
- Por lo anteriormente comentado no fue posible conseguir la descripción de puesto formal (autorizada) del gerente de ventas y asesores de ventas.
- Sin embargo se entrego al personal de ventas y gerente un formato para la descripción de su puesto y posteriormente fue analizado y complementado por gerente de ventas,

dándonos su visto bueno, y de esta manera suplimos la descripción de puestos. Ver anexo B

- De acuerdo con los resultados que nos arrojaron las técnicas aplicadas (cuestionarios y entrevista) se presenta la matriz de necesidades de capacitación de cada asesor de ventas y del gerente. Ver capítulo 6
- En base a los resultados obtenidos del instrumento aplicado (ver anexo A) a todo el personal de ventas, se indican cuales habilidades, conocimientos y funciones se necesitan desarrollar y fortalecer y cuales requieren de capacitación.
- A su vez se graficaron las necesidades de capacitación que tienen más impacto en el mejor desempeño del asesor de ventas. Y se presentan en el capítulo 5 .
- Una vez realizadas las matrices de capacitación se procede a la elaboración del plan de capacitación que se especifica en el capítulo 6 .

5. Análisis y Resultados de las necesidades de capacitación

5.1 Situación del personal.

El área de ventas está integrada por 7 personas, las cuales ocupan los siguientes puestos: un gerente de ventas y 6 asesores de ventas. De acuerdo con la entrevista sostenida con el gerente no existe una estructura organizacional formal, ni se cuenta con descripciones de puesto que delimiten funciones y responsabilidades. La constructora no cuenta con programas de capacitación.

A pesar de la situación descrita anteriormente en general se pudo observar que la interacción entre los vendedores es aparentemente buena, sin embargo cuando se converso con algunos asesores de ventas manifestaron que las relaciones interpersonales, no son como aparentan, ya que existe ciertas preferencias por parte del gerente hacia algunos asesores, lo que crea inconformismo y desmotivación por parte de los otros vendedores, además en el aspecto

laboral existen ciertas deficiencias, ya que al no contar con un conocimiento claro y definido del objetivo y funciones del puesto esto hace que debilite el logro de las metas de ventas, aunado a que el personal no recibe ninguna clase de capacitación, creando esta situación que el personal perciba que no se le da la oportunidad para formarse o desarrollarse en la empresa y provoque cierta desmotivación en los asesores de ventas, reflejándose en la productividad y en el desempeño laboral.

Argumenta el gerente que debido a la crisis económica del país, el sector de la construcción se ha afectado drásticamente y su recuperación ha sido muy lenta, pues en lo que va del año la venta de casas ha disminuido como que hace 2 meses no se logro vender ni una sola casa, en el mes de septiembre se vendieron solo 4 casas, esta situación crea cierta tensión entre los asesores de ventas ya que sus ingresos son por comisiones, y al no vender, solo reciben un sueldo fijo mensual muy bajo repercutiendo en el desempeño de sus funciones. El gerente de ventas realiza juntas semanales con su personal, con la finalidad de plantear propuestas de mejora en ventas o problemas a los que se enfrenta los vendedores.

Por lo anteriormente expuesto nos pudimos percatar que existen ciertas anomalías que impiden el desarrollo óptimo de las funciones, toda esta situación brinda las bases sobre las cuales se fundamenta la realización de la DNC en el departamento de ventas de la Constructora Alfa.

5.2 Entrevista realizada al gerente de Ventas

El gerente comento que la asignación de sus funciones fueron hechas de manera verbal por su jefe (Director de Comercialización) dentro de las principales funciones que realiza menciono, las siguientes:

- Administración del departamento de ventas
- Establece metas para la penetración en el mercado
- Promover los cierres de la venta
- Promoción de ventas y necesidades de apoyo al personal
- Control de ventas de los asesores
- Realiza juntas semanales para evaluar el seguimiento de las ventas de los asesores y que los asesores externen propuestas o la situación que están presentando.
- Resolver cualquier problema que se presente en el departamento de ventas.
- Negocia con la dirección precios especiales a fin de conseguir la venta de alguna casa.
- Comento que mantiene una comunicación adecuada con todos los asesores de ventas con excepción de una persona que según el no se integra al equipo trabajo.
- Comento que le ha fallado en comunicar las fallas a sus subordinados con oportunidad y aplicar acciones correctivas. Pero considera mejorar en esa debilidad.

El manifestó que requiere desarrollar las siguientes habilidades;

- Planeación y organización,
- Dar seguimiento a proyectos,
- Evaluación del desempeño
- Como influir en los demás para obtener resultados

- Proporcionar retroalimentación positiva y negativa de manera constante

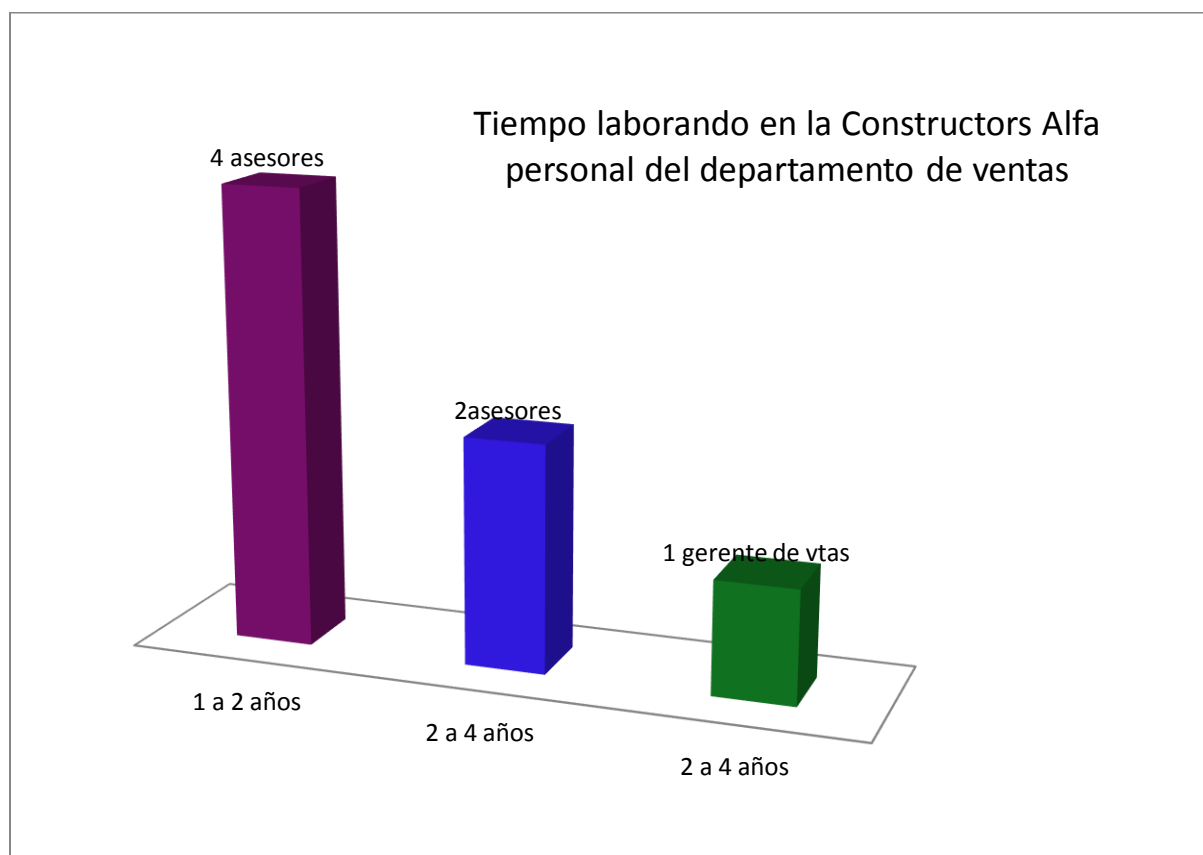
Comento que algunos de los problemas a los que se enfrenta la empresa:

- Es la entrega a tiempo de las casas, situación que según el obedece a que el área de obra no termina a tiempo con las casas. pero los clientes casi siempre se dirigen al depto. de ventas para externar sus quejas.
- Quejas de los clientes porque en algunas ocasiones no se cumplen las condiciones de acabado de las casas.
- No se da capacitación a los asesores de ventas.
- Falta de coordinación con el departamento de posventa.
- Falta de publicidad de las casas

5.3 Resultados y Análisis de las Graficas

Con base en la aplicación del instrumento de investigación se concentraron los datos y la información aportada por los asesores de ventas y por el gerente de ventas relativos a sus funciones o tareas, así como el grado de habilidad en comparación con el grado de requerimiento del puesto en la siguientes graficas y esquemas:

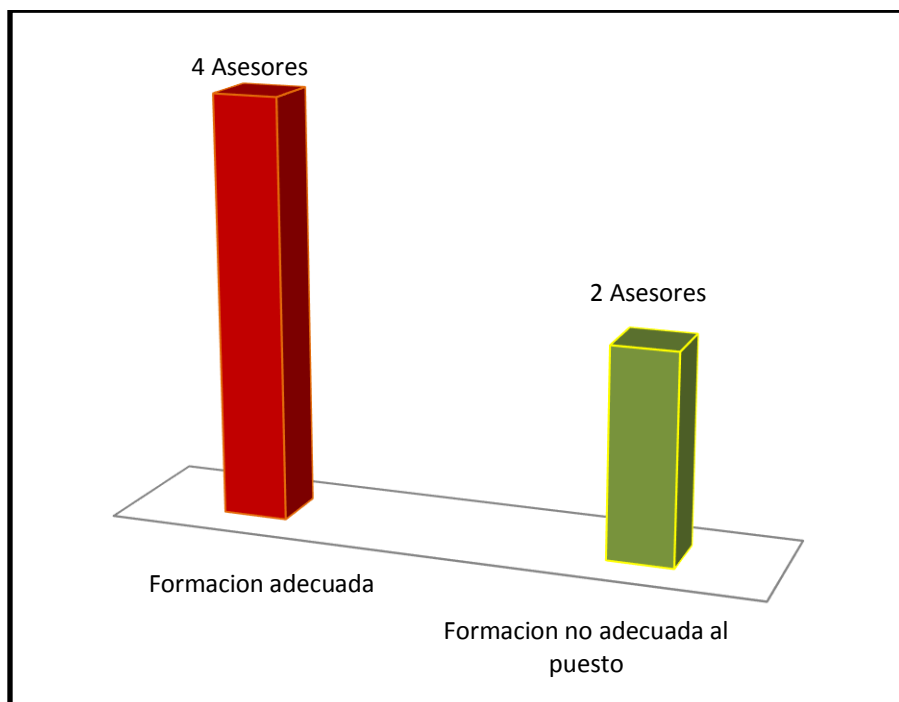
5.3.1 Tiempo laborado en la Constructora Alfa S.A.



4 Asesores de ventas tiene una antigüedad no mayor a 2 años. El gerente de ventas y 2 asesores tienen laborando en la empresa de 2 a 4 años.

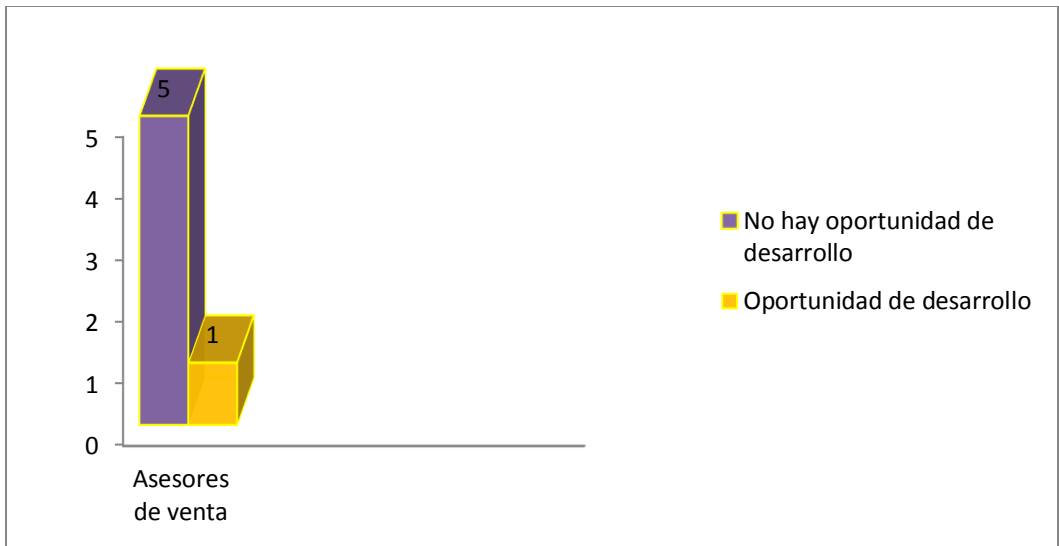
5.3.2 Formación (académica y de experiencia) del puesto de asesor de ventas

Considera que la formación que usted tiene es la adecuada para ejercer el puesto de asesor de ventas



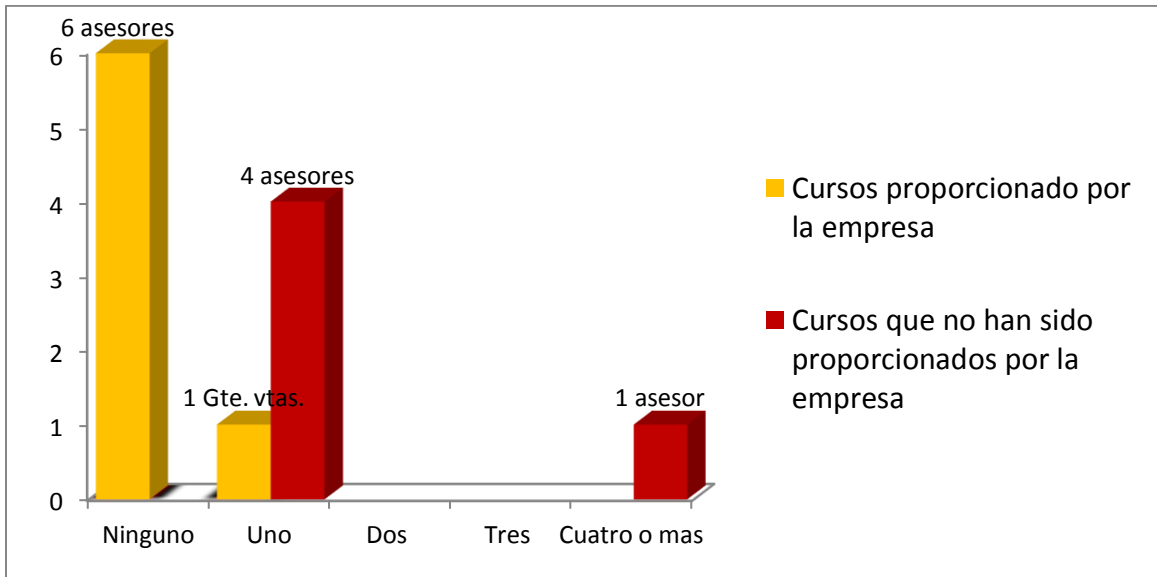
4 asesores de ventas cuentan con formación académica adecuada y 2 no cuentan con esa formación de acuerdo con la descripción del puesto

5.3.3 Dentro de la Constructora Alfa se les da oportunidad de desarrollo



5 de 6 asesores manifiestan que no hay oportunidad de desarrollo en la empresa

5.3.4 Cursos, Seminarios o Talleres sobre ventas y/o áreas relacionadas en que han participado los asesores de ventas



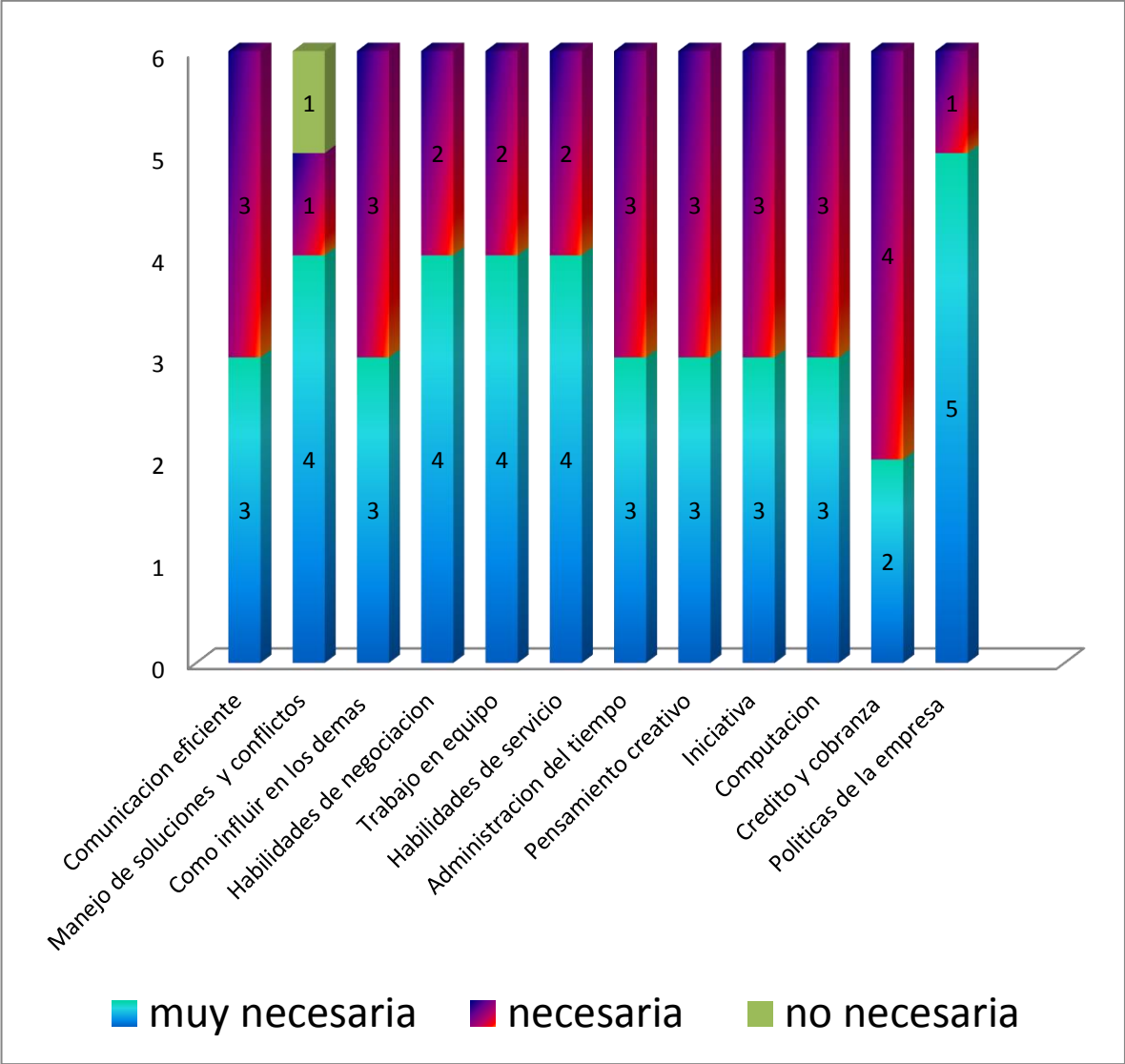
Los asesores de ventas no han recibido ningún curso por parte de la Constructora Alfa.
El Gerente de vetas, ha recibido 1 curso por parte de la empresa.
4 asesores han recibido 1 curso que no ha sido proporcionado por la empresa.
1 asesor ha recibido 4 o más cursos que no los ha proporcionado la empresa.

5.3.5 Necesidad de desarrollo de habilidades profesionales, técnicas y conocimientos

Necesidad de desarrollo de habilidades profesionales y técnicas
de los asesores de ventas

Desarrollo de habilidades profesionales			
	Muy necesaria	Necesaria	No necesaria
Comunicación			
Comunicar eficientemente ideas a los demás	3	3	
Habilidades personales			
Manejo y solución de conflictos	4	1	1
Como influir en los demás y obtener resultados	3	3	
Habilidades de negociación	4	2	
Trabajo en equipo	4	2	
Habilidades Administrativas			
Habilidades de servicio	4	2	
Administración del tiempo	3	3	
Habilidades Analíticas			
Pensamiento creativo	3	3	
Habilidades de análisis	3	3	
Comportamiento Humano			
Iniciativa	3	3	
Espíritu emprendedor	3	3	
Manejo de estrés	4	2	
Habilidades técnicas			
Computation (Excel, Word, power point)	3	3	
Conocimiento de políticas			
Conocimiento de políticas de la empresa	5	1	
Crédito y cobranza	2	4	

5.3.6 Concentrado de Habilidades profesionales y técnicas que requieren desarrollar los asesores de ventas



Se puede observar que 4 de 6 empleados coinciden en considerar que es muy necesario el que ellos desarrollen las siguientes habilidades; manejo de soluciones y conflictos, trabajar en equipo, y habilidades de servicio y solo 2 consideran que es necesario.

3 asesores de ventas manifestaron que es muy necesario desarrollar las siguientes habilidades; comunicación eficiente, como influir en los demás, administración del tiempo,

3 asesores manifiestan que es necesario desarrollar el pensamiento creativo e iniciativa. La otra mitad, las consideraron solo necesarias.

2 asesores consideraron que es muy necesario tener conocimiento del depto. de crédito y cobranza y 4 manifestaron que solo es necesario. 5 manifestaron que es muy necesario tener conocimiento de las políticas de la empresa y 1 solamente que es necesario.

Todos los asesores de ventas consideran que es muy necesario o necesario que desarrollen cada una de las habilidades mencionadas anteriormente.

Solo 1 asesor en la habilidad de manejo de soluciones y conflictos considera que no la requiere desarrollar.

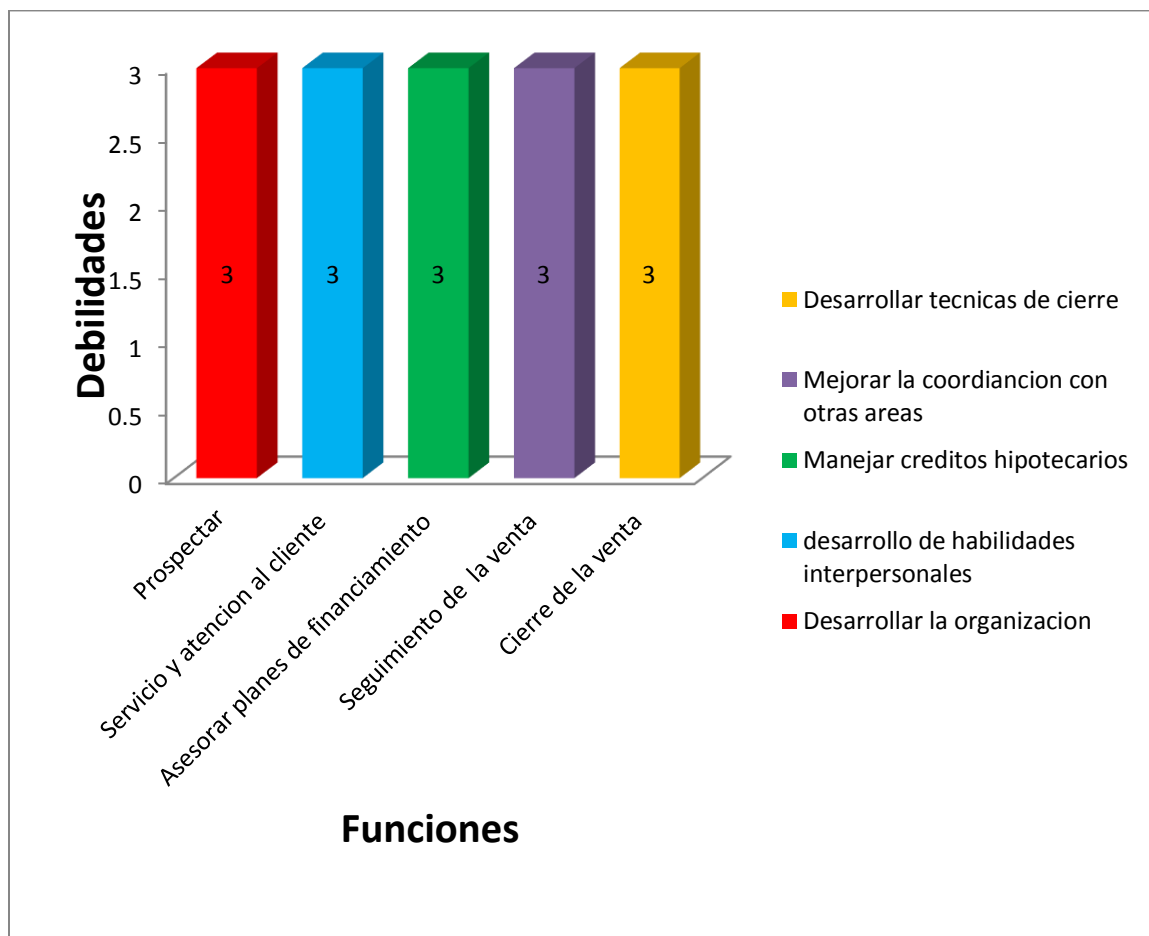
Se puede observar que las habilidades que revelan las graficas que deben desarrollar los asesores de ventas son de relaciones interpersonales.

5.3.7 Detección Individual de requerimientos de capacitación

Asesor No. 1

Debilidades que el asesor de ventas considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves del puesto.

Escala: Profundidad 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

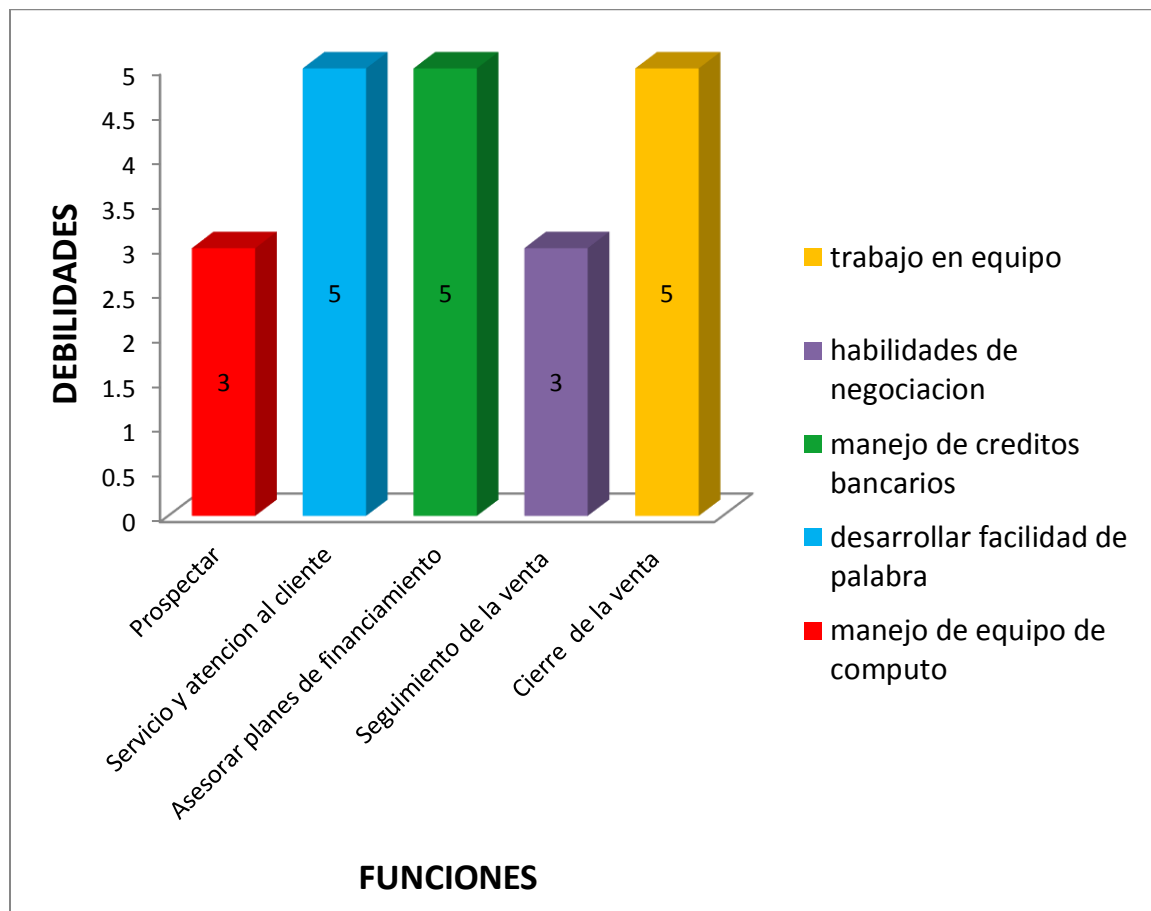


La grafica representa que el asesor tiene debilidades en el desempeño de sus principales funciones, reflejándose esta debilidad en un nivel medio.

Asesor No.2

Debilidades que el asesor de ventas considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves del puesto.

Escala: Profundidad 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

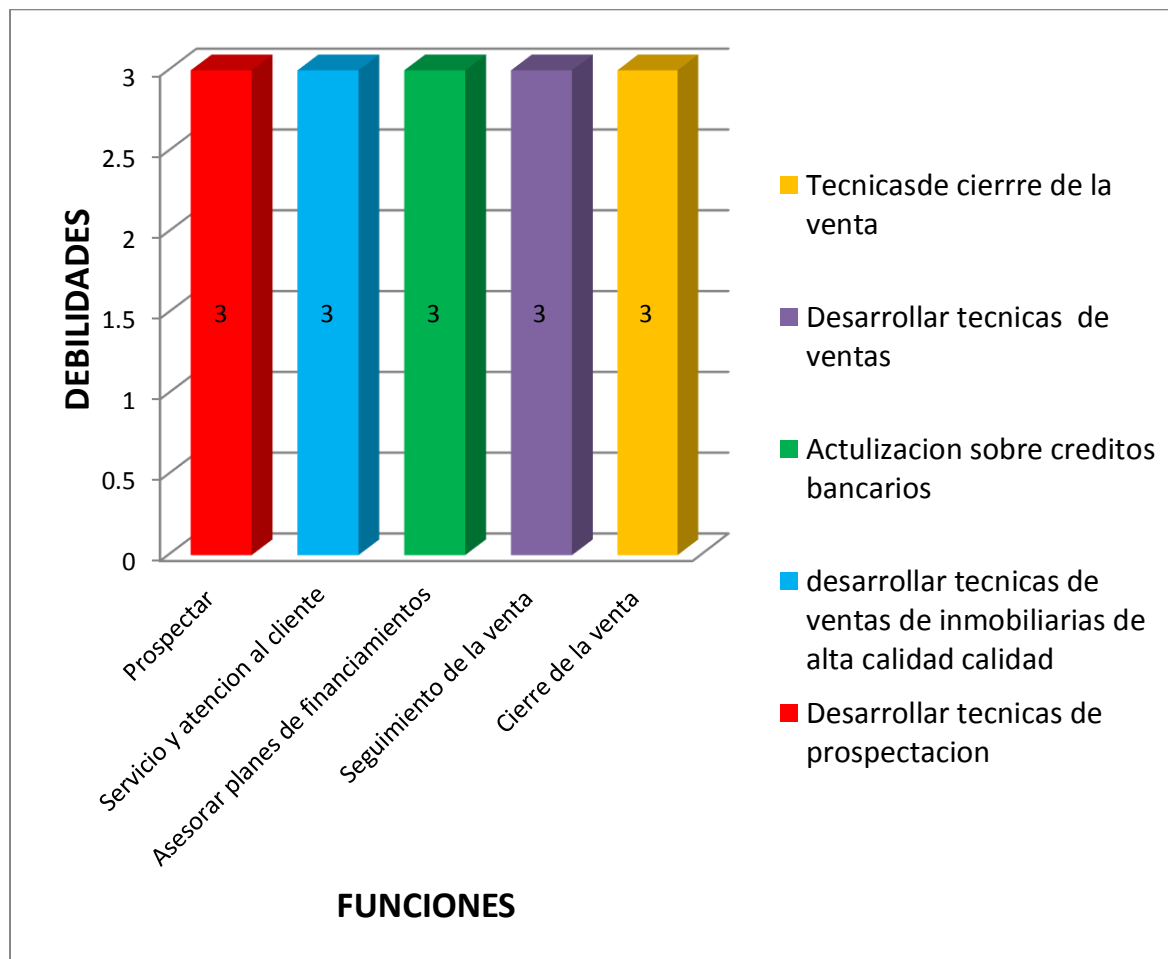


La grafica muestra un nivel de debilidad avanzado en las funciones de Servicio y atención al cliente, Asesoramiento financiero, y en el cierre de la venta, en las funciones de prospector y seguimiento de la venta su debilidad es de un nivel medio.

Asesor No. 3

Debilidades que el asesor de ventas considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves del puesto.

Escala: Profundidad 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

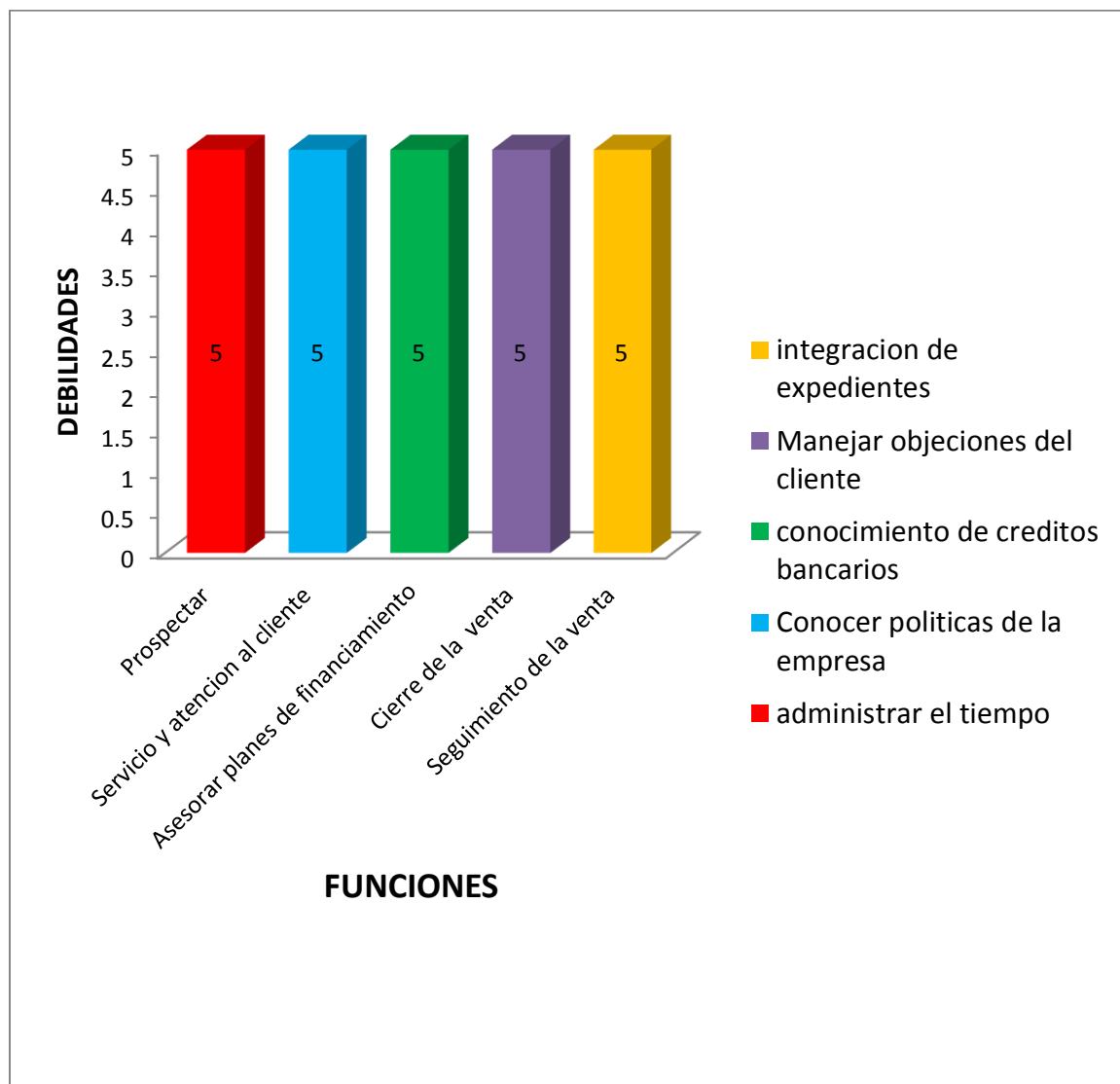


La grafica muestra que en la realización de sus principales funciones tiene un nivel de debilidad medio

Asesor No. 4

Debilidades que el asesor de ventas considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves del puesto.

Escala: Profundidad 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

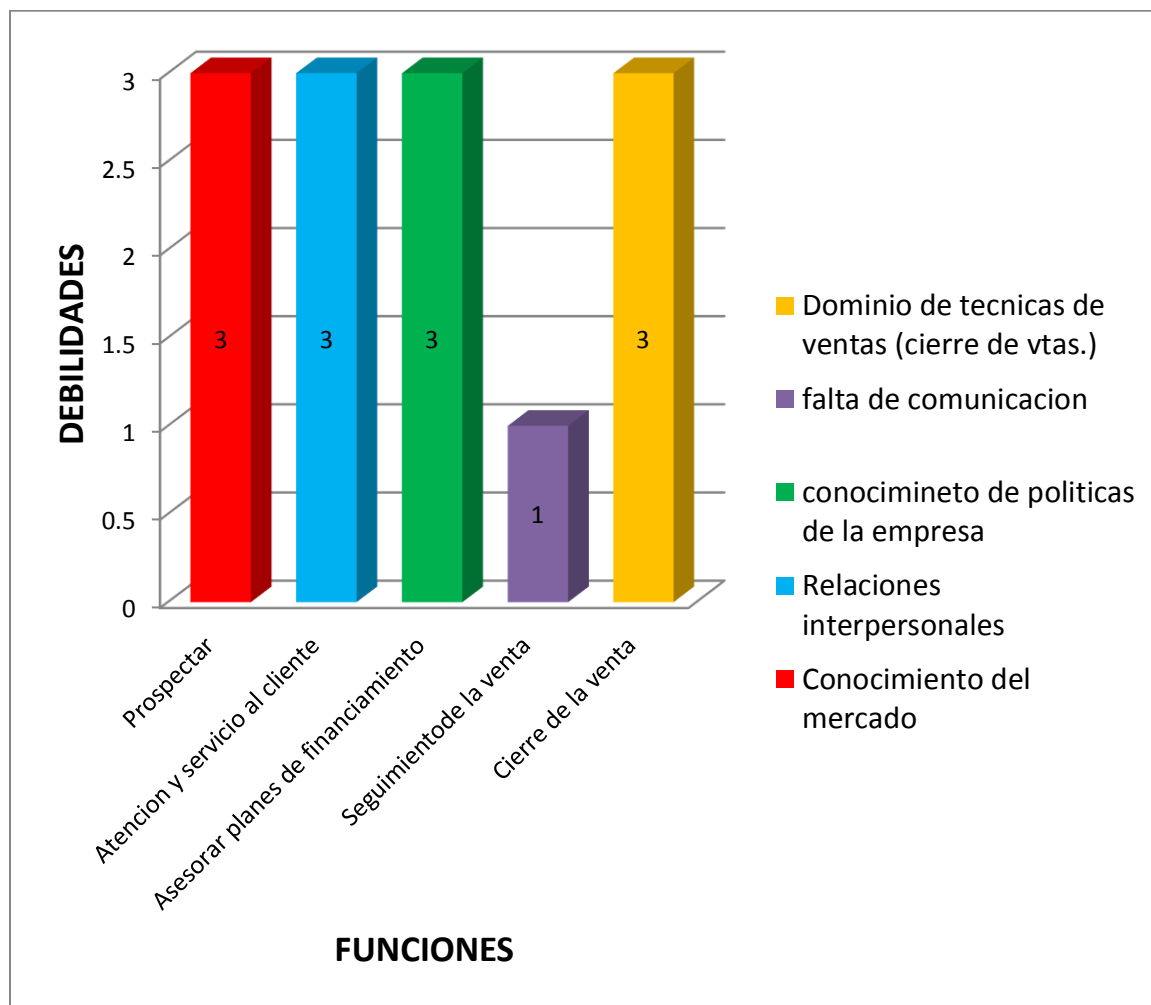


La grafica muestra que en todas sus funciones existe un nivel avanzado de debilidad para el buen desempeño de las mismas.

Asesor No. 5

Debilidades que el asesor de ventas considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves del puesto.

Escala: Profundidad 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

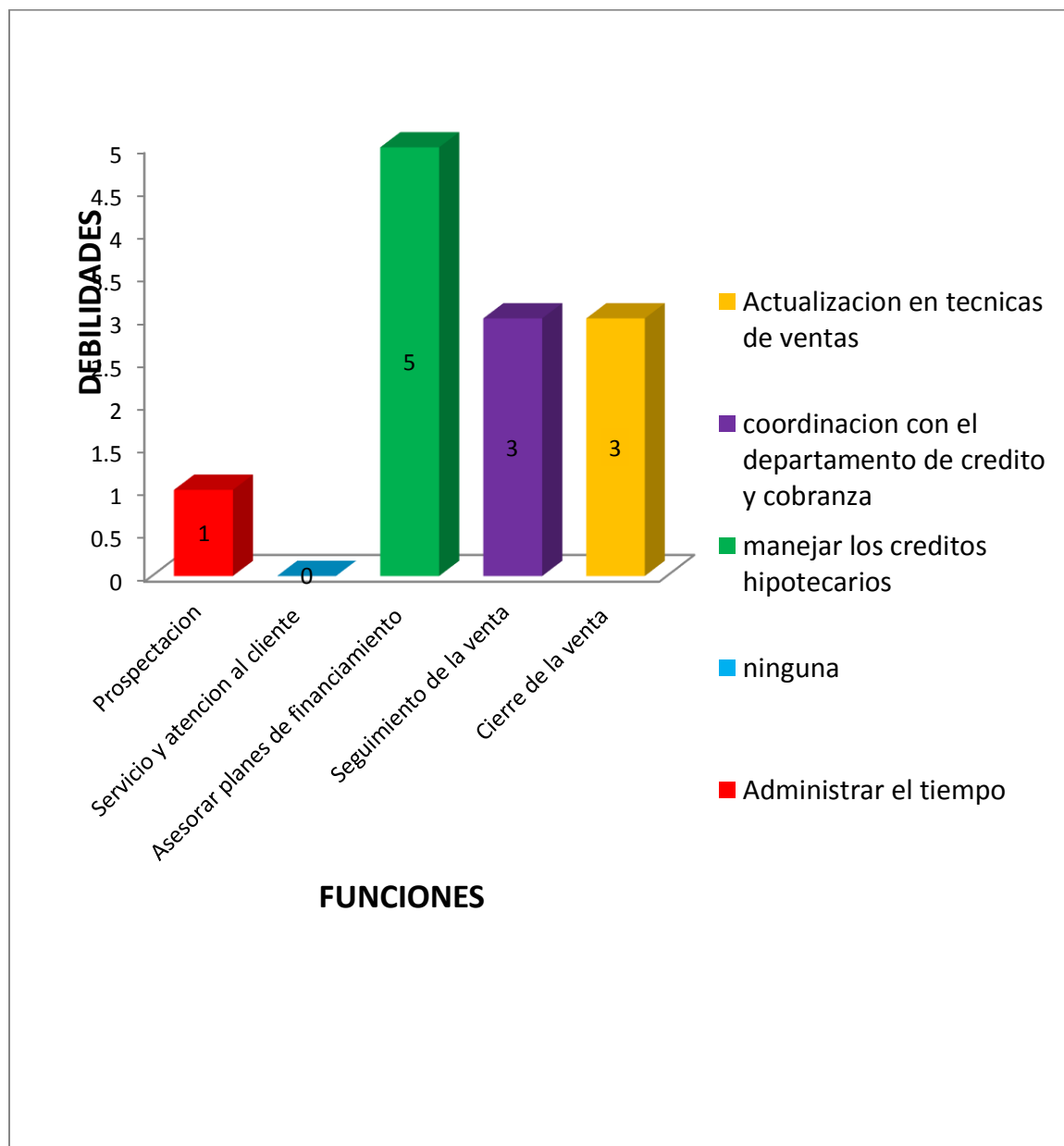


La grafica marca un nivel medio de debilidad en el desarrollo de las funciones de prospectar, Atención y servicio al cliente, asesoramiento y el cierre de la venta. En la función de seguimiento de la venta muestra una debilidad básica.

Asesor No. 6

Debilidades que el asesor de ventas considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves del puesto.

Escala: Profundidad 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

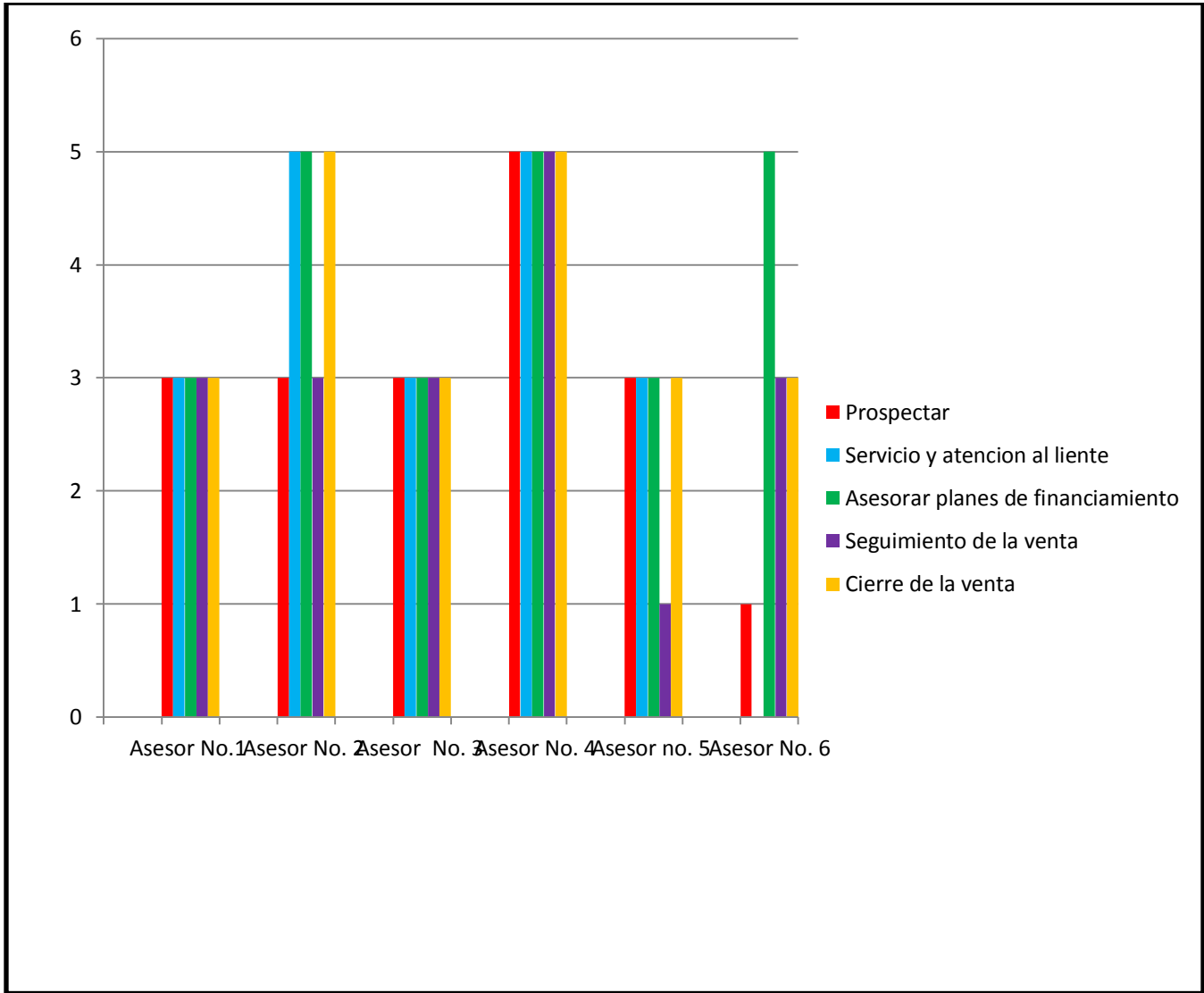


La grafica muestra que el asesor tiene un nivel de debilidad avanzado en la función de asesoramiento financiero, en las funciones de seguimiento de la venta y el cierre su debilidad es media. En la función de prospectar la debilidad es básica y en el servicio y atención al cliente no tiene ninguna debilidad.

5.3.8 Resumen de principales debilidades en materia de conocimientos, habilidades y/o técnicas que los Asesores de ventas en sus principales funciones

Escala: 5 Avanzado 3 Medio 1 Básico

Resumen de principales debilidades en el desempeño de funciones de los asesores de ventas



En la función de prospectar se observa que los asesores de ventas manifestaron una debilidad media en el desempeño de esta función. Siendo esta función necesaria para una eficiente planeación de ventas.

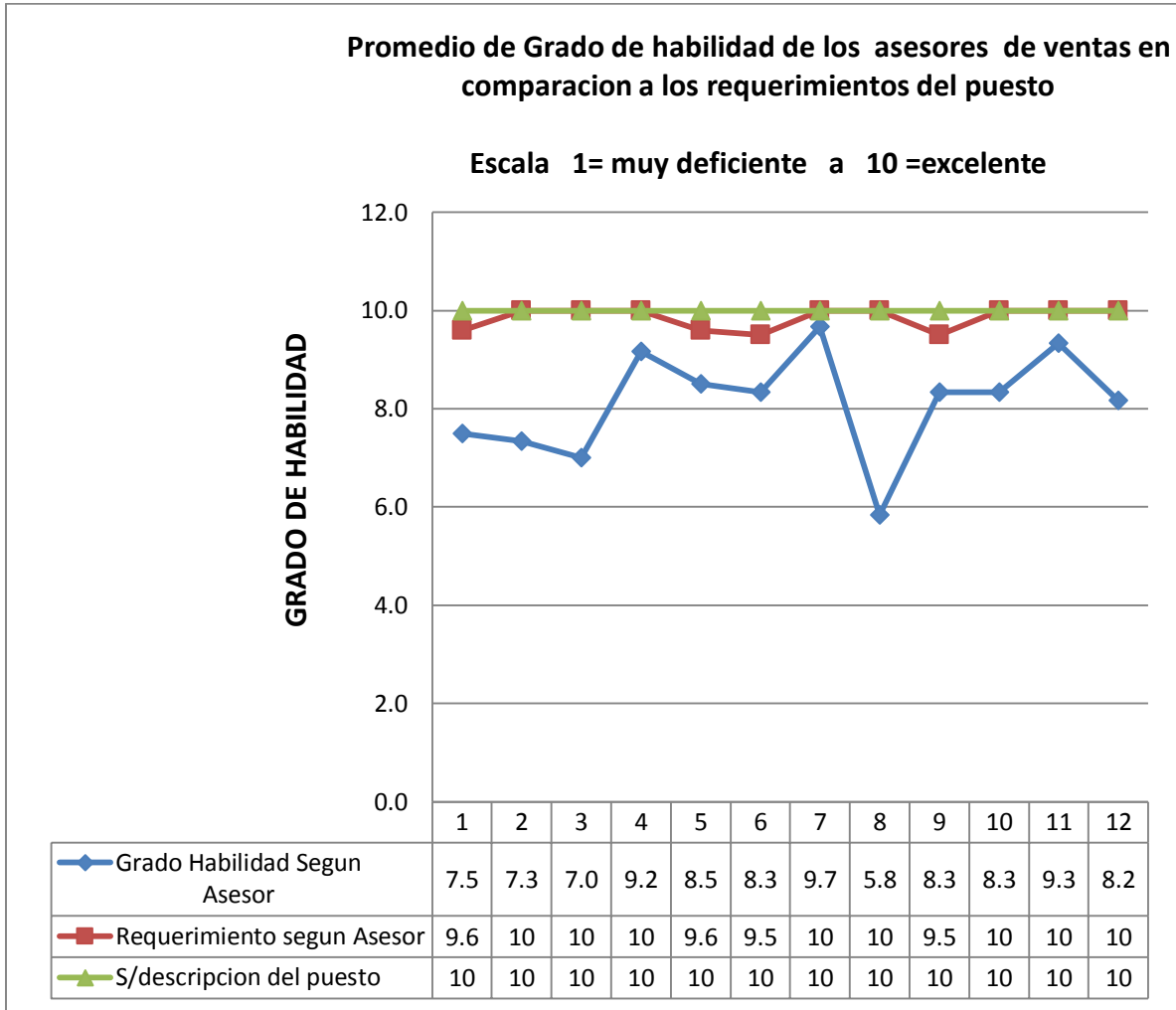
En la función de Servicio y atención al cliente se observa que 2 asesores tienen una debilidad avanzada, 3 su debilidad es media y 1 asesor considera que no tiene esa debilidad, esta función es muy importante ya que es la primera impresión que se forma el cliente de la empresa.

En la función de asesoramiento y planes de financiamiento se observa que la mitad de los asesores tienen una debilidad avanzada y la otra mitad su debilidad es media. Esta función es clave para el eficiente desempeño del puesto.

El seguimiento de la venta en esta función 4 asesores tienen una debilidad media, 1 asesor una debilidad avanzada y otro su debilidad es solo básica sin embargo esta actividad es complementaria de la anterior y da pie a la siguiente función.

Cierre de la venta, se observa que en esta función 4 asesores consideran tener una debilidad media y 2 asesores la consideran avanzada, esta función es de suma relevancia para el puesto de asesor de ventas.

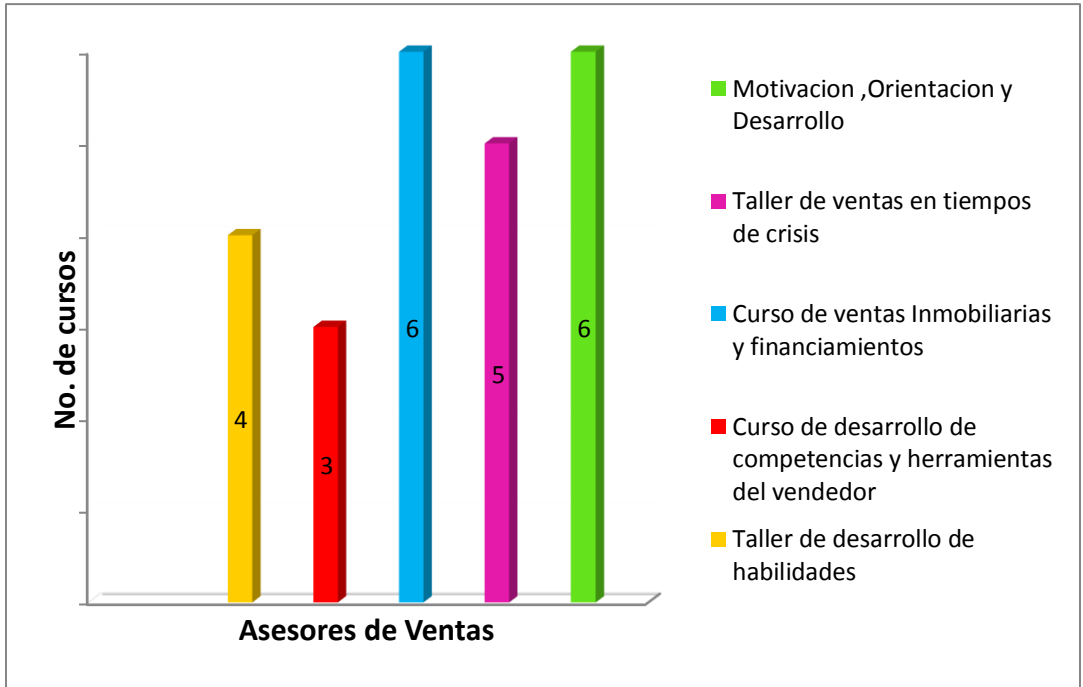
5.3.9 Calificar el grado de habilidad y los requerimientos que tiene el puesto que desempeña en relación a las funciones y/o actividades, habilidades y/o conocimientos



De acuerdo con la grafica se puede observar que los asesores de ventas muestran un grado de habilidad variable en comparación con su puesto. Esta variación de acuerdo con el cuestionario aplicado (ver anexo I)radica en mayor grado en el punto 8 (planes de financiamiento) donde se llega a 5.8 considerándose deficiente el grado de habilidad, en menor grado pero considerable se observa debilidad en los puntos 1,2,y 3 (prospectar, y desarrollar técnicas de ventas), los demás puntos caen dentro de los límites aceptables, sin embargo no alcanzan las exigencias de los requerimientos del puesto, según la descripción del puesto (ver anexo II) y los requerimientos según asesor .

5.3.10 Cursos, Seminarios o talleres que el asesor de ventas considera requiere para el mejor desempeño de sus funciones

No. de asesores que consideran requieren de los siguientes cursos o talleres



Todos los asesores de ventas(6) consideran requieren cursos de capacitacion. 6 asesores de ventas les interesa tomar los siguientes cursos; de ventas inmobiliarias y financiamientos bancarios y un taller de prospectacion, venta y cierre, 5 asesores les interesa un taller de ventas y de motivacion y 4 asesores les interesa un curso de desarrollo de habilidades.

5.3.11 Síntesis de Necesidades de Capacitación del Área de Ventas de la Constructora Alfa S.A. DNC en base al puesto

Necesidades de Capacitación	Nivel de profundidad			Importancia de la Necesidad			No.de empleados con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Servicio y atención al cliente		X		X			6
Conocimiento de políticas de la empresa		X		X			6
Técnicas de Ventas (Prospección -cierre de venta.)		X		X			6
Habilidad en las relaciones interpersonales y de comunicación	X			X			6
Administración de las ventas (planeación, organizar, coordinar)		X			X		6
Manejo de créditos hipotecarios y financiamientos bancarios	X			X			6
Manejo de Windows			X			X	6

6. Plan de capacitación

6.1 Matriz de Capacitación por Puesto

Matriz de Capacitación										
No. Empleado	Nombre	Puesto	Servicio y Atención al cliente	Políticas de la Empresa	Técnicas de Ventas	Desarrollo de Habilidades Interpersonales y comunicación	Administración en Ventas	Curso de Word, Excel	Créditos inmobiliarios y financiamientos bancarios	Liderazgo
	G-1	Gerente de ventas	x		x	x	x			x
	A-1	Asesor de ventas	x	x	x	x	x	x	x	
	A-2	Asesor de ventas	x	x	x	x	x	x	x	
	A-3	Asesor de ventas	x	x	x	x	x	x	x	
	A-4	Asesor de ventas	x	x	x	x	x	x	x	
	A-5	Asesor de ventas	x	x	x	x	x	x	x	
	A-6	Asesor de ventas	x	x	x	x	x	x	x	

6.2 Plan de Capacitación.

Código de prioridad: C= Crítica M= Moderada D = Desarrollo y crecimiento

Prioridad	Funciones/Actividades/Habilidades	Actividades de Capacitación	Fecha estimada
M	Servicio y atención al cliente	Curso de servicio y atención al cliente	Enero 2010
M	Relaciones Interpersonales y comunicación	Curso de desarrollo de habilidades interpersonales. Taller de Integración de grupos de trabajo	Febrero 2010
M	Conocimiento de Políticas de la Empresa	Elaborar y proporcionar boletín que contenga políticas de la empresa	Noviembre 2009
M	Desarrollar técnicas de ventas	Diplomado de ventas estratégicas. Taller de ventas en tiempos de crisis	Junio 2010
C	Asesorar créditos hipotecarios	Curso de ventas inmobiliarias	Junio 2010
M	Crear y evaluar estrategias de ventas	Diplomado en ventas estratégicas	Junio 2010
M	Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas	Curso de Coaching actitud del líder	Junio 2010
M	Administrar las ventas (planeación, organización, control, seguimiento).	Diplomado en Administración en ventas	Noviembre 2010

6.3 Estructura del programa de capacitación

Programa de Capacitación 2010						
Nombre del curso	Duración	Nombre del instructor	Fechas	Horario	Costo por persona	A quien va dirigido
Curso de Calidad en atención al cliente	8hrs.	Luis Pulido Alba	Febrero 2010	16:00 a 20:00	\$ 2,500.00	Asesores de ventas
Taller de integración de Equipos de alto rendimiento	16 hrs	Lariza Reyes Casillas	Febrero 2010	16:00 a 20:00	\$ 2,707.00	Gerencia de ventas y asesores de ventas
Diplomado de ventas estratégicas	96 hrs	Dra. Rosario González López	Junio 2010	15:00 a 21:00	\$ 18,500.-	Gerente de ventas
Taller de ventas en tiempos de crisis	16 hrs	Elvira Uriarte Vertiz	Junio 2010	16:00 a 20:00	\$ 2,450.-	Asesores de ventas
Curso de Ventas Inmobiliarias y Financiamientos	30 hrs.	Ricardo Valdez Cervantes	Junio 2010	16:00 a 21:00	\$ 6,500.-	Asesores de ventas
Coaching Actitud del líder	8 hrs	Luis Pulido Alba	Noviembre 2010	8:00 a 16:00	\$ 2,500.-	Gerente de ventas
Incremento de Ventas y motivación.	Variable	Eduardo Ávila Vizcarra	Continuo	Variable	Gratis	Gerente de ventas y asesores de venta

6.4 Presupuesto del Programa de Capacitación

Presupuesto de Programa de Capacitación						
Nombre del curso	Lugar	Correo electrónico	Mes de aplicación	No. participantes	Costo por persona	Costo total
Curso de Calidad en atención al cliente	Hotel Lucerna o in-house	lpulido@spc-asesoria.com	Febrero 2010	6	\$2,500.-	\$15,000.-
Taller de Integración de equipos de alto rendimiento	TEC Monterrey y sede Mexicali	diplomados@serviciositesm.mx	Febrero 2010	7	\$2,708.-	\$18,956.-
Diplomado de ventas Estratégicas	TEC Monterrey y sede Mexicali	diplomados@serviciositesm.mx	Junio 2010	1	\$18,500.-	\$18,500.-
Taller de ventas en tiempos de crisis	TEC Monterrey y Sede Mexicali	diplomados@serviciosistesm.mx	Junio 2010	6	\$2,450.-	\$14,700.-
Cursos de Ventas Inmobiliarias	TEC monterrey Sede Mexicali	diplomados@serviciosistesm.mx	Junio 2010	6	\$6,500.-	\$39,000.-
Coaching Actitud del líder	Hotel Lucerna o In-house	lpulido@spcasesoria.com	Nov. 2010	1	\$2,500.-	\$2,500.-
Incremento de ventas y motivación	Internet	Maixmail.com	variable	7	gratis	-0-
Total					\$35,150.-	\$108,656.-

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Actualmente, el éxito de las organizaciones depende en gran medida del eficiente desempeño del elemento humano, es por ello que la capacitación reviste vital importancia en estos tiempos para poder ser competitivos.

Resulta imprescindible que los programas de capacitación estén enfocados a cubrir las necesidades de la empresa primordialmente, no olvidando el desarrollo personal, técnico, motivacional, de valores, etc. que en su conjunto ayudan al logro de la misión de la empresa.

Los elementos anteriormente mencionados constituyen un marco de referencia dentro del cual opera la capacitación. Sin embargo el sistema de capacitación deberá estar fundamentado en la detección de necesidades de capacitación DNC.

En este sentido es como hemos abordado el plan de capacitación para el departamento de ventas de la Constructora Alfa S.A.

Con base en lo cual podemos concluir que de acuerdo con la DNC obtenida con el método aplicado se detectaron una serie de problemas que de acuerdo al análisis y estudios de los mismos se propone establecer un programa de capacitación en base a las necesidades reales del departamento de ventas de la Constructora Alfa S.A.

El tiempo que se invirtió para recabar la información (entrevista al gerente de ventas y asesores) fue en un periodo de 2 semanas aproximadamente, porque los asesores tienen horarios muy variables y el gerente se mostro poco colaborador y daba excusas para posponer la entrevista.

Al recabar la información de acuerdo con los datos que arrojaron los cuestionarios, la entrevista al gerente, pláticas sostenidas con los asesores y las observaciones físicas que realizamos llegamos a las siguientes conclusiones:

a) La empresa no cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida, no existen manuales de procedimientos ni descripciones de puestos, esto ocasiona que tanto el gerente de ventas como los asesores realicen otras actividades que no son acordes al puesto de asesor de ventas ni al de gerente de ventas descuidando, sus principales funciones y no hay deslinde de responsabilidades.

b) Las graficas muestran un nivel de debilidad avanzado en lo que se refiere al asesoramiento financiero por parte de los asesores a los clientes, siendo esta función de relevancia, ya que repercute en el asesoramiento y servicio al cliente.

c) Existe necesidad en los asesores de ventas de desarrollar nuevas técnicas de ventas (prospectación, cierre de las ventas y seguimiento de las ventas) para mejorar sus competencias laborales.

d) Existe un nivel de debilidad medio en las relaciones interpersonales, esta situación se hace presente entre el apoyo y coordinación que e debe haber entre los asesores. Y el desenvolvimiento (facilidad de palabra, convencimiento, persuasión etc.)que deben tener los asesores hacia los clientes.

e) 2 asesores manifestaron la falta de apoyo del gerente de ventas, y la inexistencia de una comunicación efectiva. Consideran que existe ciertas preferencias con algunos asesores por parte del gerente.

f) Manifestaron los asesores de ventas que existe el problema que a los clientes no se les entrega las casas en el tiempo acordado, ocasionando molestias para el cliente, y creando mala imagen para la empresa. Esta situación creada por la falta de coordinación entre las áreas de obra, venta y posventa

7.2 Recomendaciones

1) Se recomienda la implementación del programa de capacitación propuesto. Es de vital importancia que el conocimiento adquirido en los cursos sea puesto en práctica en sus funciones y esto se lograra con una supervisión periódica por parte del jefe inmediato.

2) En cuanto al gerente de ventas, deben reflexionar y analizar su comportamiento frente a los asesores, auto detectando las fallas o malos manejos del personal a su cargo y tomar medidas que le ayuden a corregir esas actitudes que solo causan conflictos en los equipos de trabajo, e impiden que se de un clima laboral adecuado obstruyendo al logro de los objetivos establecidos por la organización. Por otra parte se le recomienda tomar el curso de liderazgo que se propone en el programa para mejorar la forma de manejar a su equipo de trabajo.

3) Es recomendable la implementación de descriptivos de puestos, mismos que se deben formalizar y difundir entre las áreas así como el diseño de un organigrama, determinando los niveles de cada uno de los puestos que lo comprenden.

4) Se sugiere que una vez que se haya implementado la propuesta No. 3 se considere relevante la realización de una DNC de manera periódica, ya que gracias a esta nos podemos dar cuenta sobre qué aspectos se debe brindar capacitación a los trabajadores, tomando en cuenta las necesidades reales de la situación de la empresa.

8. Bibliografía

Alejandro Mendoza Núñez, Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Trillas, 2001.

Jaime A. Grados, Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas, 1999.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw-Hill, 2000.

George Bohlander y Scott Snell, Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson, 2001.

Mark W. Johnston. Greg W. Marshall, Administración de ventas. Editorial Mc. Graw-Hill ,2004.

David Hughes, Daryl McKee, Charles H. Singler, Administración de Ventas. Editorial Thomson, 2000.

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing. Editorial Ultra, 2006.

Carrillo Pedro. 2009 Materia en la Especialidad de Recursos Humanos "Capacitación" Universidad Autónoma de Baja california, Mexicali, Baja California, febrero 2009.

L.Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas ,2006.

Sampieri Hernández Roberto; Fernández Collado Carlos; Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw-Hill, 2006.

Ley Federal del trabajo. Editorial Mc. Graw-Hill, 2007.

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12htm>

<http://www.sin.itesm.mx/capacitacionyconsultoria/inscripcion.ht>

9. Anexos

Anexo A. Cuestionario aplicado a los asesores de ventas de la Constructora Alfa S.A.

Agradezco de antemano la atención que preste al llenado del presente cuestionario. La información que arroje será el inicio de una investigación con respecto a la influencia que tiene una capacitación adecuada a los empleados del área de ventas para un desempeño más eficiente.

I. Instrucción: conteste por favor las siguientes preguntas de la manera más objetiva posible.

1. Cuanto tiempo tiene laborando en la Constructora Alfa S.A. _____
2. La Constructora Alfa cuenta con un programa de capacitación. Si _____ No _____
3. En su opinión en que área principalmente existe la necesidad de capacitarse

Área de la administración y técnicas de las ventas _____

Área de motivación orientación y desarrollo _____

Otra mencione cual _____

4. Esta usted interesado en su actualización como asesor de ventas? Si _____ No _____

5. Que tipos de cursos, o talleres le gustaría que se implantaran en la constructora?

- a. Taller de prospectarían, ventas y cierra _____
- b. Taller de desarrollo de habilidades, competencias, y herramientas del vendedor _____
- c. Curso de desarrollo de habilidades, de relaciones, planeación y comunicación _____
- d. Curso de ventas inmobiliarias _____
- e. taller de ventas en tiempos de crisis _____
- f. Diplomado en ventas estratégicas _____
- g. Otros mencione _____

6. Mencione a que cursos o talleres ha asistido que tengan que ver con el mejor desempeño Como asesor de ventas?

7. mencione que cambios o mejoras ha tenido en su desempeño laboral cuando ha asistido a algún curso de capacitación

8. Considera que la formación que usted tiene es la adecuada para ejercer la actividad como asesor de ventas?

Si _____ No _____

9. Dentro de la constructora Alfa S.A. se dan las oportunidades para formarse? Si_____ No_____

10.Cuál es la disponibilidad de tiempo que usted tiene para capacitarse?

II. Calificar el grado de habilidad y los requerimientos que tiene el puesto que desempeña en relación a las funciones y/o conocimientos del puesto de asesor de ventas

Utilice una escala de 1= muy deficiente a 10=excelente

Funciones, actividades y/habilidades	Grado de Habilidad	Requerimiento del puesto
1.Prospectar clientes		
2. Clasificar las pistas de clientes		
3. Desarrollar la estrategia de ventas		
4. Recibe al cliente y da información general de las casas		
5. Con base en la información registrada clasifica al cliente		
6.Determinacion del crédito con en su ingreso mensual		
7. Enseña al cliente casa muestra		
8. Explica al cliente planes de financiamiento		
9.Integra la información y arma el expediente respectivo		
10. Cerrar la venta (lectura y firma de contrato)		
11.Integracion del contrato al expediente		
12. Seguimiento de la venta		

III. Señala solo las habilidades que requieras desarrollar para el puesto de asesor de ventas:

1. Habilidades profesionales	Muy Necesaria	Necesaria	No Necesario
A) Comunicación			
Comunicar eficientemente ideas a los demás			
B) Habilidades personales			
Manejo y Solución de Conflictos			
Como Influir en los Demás Para Obtener Resultados			
Habilidades de Negociación			
Trabajo en Equipo/Colaboración			
C) Administrativas			
Habilidades de Servicio			
Administración del Tiempo			
D) Analíticas			
Pensamiento Creativo			
Habilidades de Análisis			
E) Comportamiento humano			
Iniciativa			
Emprendedor			
2. Área Técnica			
Computación (Excel,Word,Power Point)			
3.Conocimientos de otras areas			
Políticas de la empresa			
Crédito y cobranza			

IV. Funciones y debilidades

1. Señale principales tareas que debe desempeñar (no más de 4)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

2. Señale principales debilidades en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

Tarea	Debilidad	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
a)				
b)				
c)				
d)				

3. Señale otras habilidades conocimientos, destrezas o actitudes, que si las adquiere o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de sus tareas

Tarea	Debilidad	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
a)				
b)				
c)				
d)				

4. Si existiera la posibilidad de realizar capacitación mas especifica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (por favor indique el nivel de profundidad que le interesa)

5. En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de las brechas de capacitación en su área o en toda la institución.

Muchas gracias

Anexo B. Descripción del Puesto de Asesor de Ventas

Datos Generales			
Nombre del puesto	Asesor de ventas		
Departamento	Ventas	Ocupantes	7
Reporta a	Gerente de ventas	Fecha	Octubre del 2009
Le Reporta	Director de comercialización		

Educación y Experiencia	
Educación	Estudios mínimos bachillerato
Experiencia	1 año en el puesto

Idiomas	90%	80%	70%	60%	No requiere
Inglés					X

Conocimientos
Conocimiento de mercado, del producto, tipos y fuentes de financiamiento, requerimientos y requisitos para el otorgamiento de un crédito , ofrecimientos de la competencia

Habilidades
Facilidad de palabra, poder de convencimiento, manejo de equipo de computo, trabajar en equipo

Clientes Internos	
Departamento	Motivo
Crédito y Cobranza	Complementar la integración del expediente del cliente,
Posventa	Darle seguimiento a la venta

Contactos Externos	
Empresa	Motivos
Instituciones Financieras	Otorgamiento de créditos
Cliente	Toda persona que solicita información sobre las unidades del negocio, aunque todavía no haya comprado una casa.

Edad : 20 a 45 años	Sexo: Indistinto	Estado civil : indistinto
---------------------	------------------	---------------------------

Riesgos de Trabajo	Nulo	Bajo	Moderado	Intenso
		X		
Comentarios	Son de nivel bajo ya que es un trabajo de oficina			

Misión del Puesto
Ofrecer a los clientes la orientación y la información suficiente para seleccionar la mejor opción de compra de una casa, exponiéndoles de manera clara y detallada las Características de cada modelo, los tipos de financiamiento sugerido el esquema que mejor se adecue a sus posibilidades de pago.

Funciones			
1.Prospectar en busca de clientes			
2. Clasificar las pistas de clientes			
3.desarrollar la estrategia de ventas			
4.Recibe al cliente y da información general d las casas			
5.con base en la información registrada clasifica al cliente			
6.Determinacion del crédito con su ingreso mensual			
7.Enseña al cliente casa muestra			
8.Explica al cliente planes de financiamiento			
9.integra la información y arma el expediente respectivo			
10. Entrega al cliente contrato para firma y lectura			
11. Integración del contrato al expediente			
12.Seguimiento d la venta			
Nota: Esta descripción de puesto abarca las funciones más representativas que se tiene que desempeñar en el puesto de trabajo, pero no excluye otras actividades que se Tengan que realizar ocasionalmente. Las cuales se pueden incluir es esta descripción al cambiar la naturaleza del puesto.			
Emitido por: C.P.Maricela Martínez Izquierdo	Revisado por: Gerente de Ventas: Alfredo Velasco	Aprobado por:	Ultima revisión:

Anexo C. Temarios de los cursos, seminario o talleres

Curso de calidad en atención al cliente
Objetivo: detectar los requerimientos del cliente y en base ellos diseñar una estrategia a todos los niveles para poder dar un servicio excelente
Capítulo I Importancia del cliente 1.1 Quien es el cliente
Capítulo II Enfocándonos al Cliente 2.1 Orden 2.2 Organización 2.3 Limpieza 2.4 Estándares 2.5 Compromiso
Capítulo III. Trabajo en Equipo 3.1 Comunicación con el Cliente 3.2 Sus necesidades
Capítulo IV. La venta 4.1 Clientes y situaciones difíciles 4.2 Mejora Continua

Taller de Integración de equipos de alto rendimiento.

Objetivo del Taller: Conocer y aplicar la metodología para la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento y desarrollar las habilidades básicas para su aplicación mediante prácticas vivenciales, con el fin de impactar positivamente en la productividad de la organización. Dirigido a: Personas relacionadas con las áreas administrativas de las organizaciones, particularmente, de recursos humanos y en general toda persona interesada en desarrollo sus habilidades de integración y trabajo en equipo.

Modulo I: Autoconocimiento y equipo de trabajo. Objetivo: Desarrollar autoconocimiento y equilibrio personal como elementos básicos para la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Modulo II: Liderazgo. Objetivo: Reconocer la importancia del liderazgo compartido como elemento central para la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Modulo III: Habilidades Interpersonales. Objetivo: Reconocimiento de la empatía, confianza y comunicación como habilidades esenciales para el funcionamiento de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Diplomado de ventas estratégicas

Objetivo general: Se espera que el participante aprenda a identificar los roles Estratégico, Táctico y Operativo de la actividad y a desarrollar las actitudes, conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar las exigencias competitivas propias de un mercado con oportunidades cambiantes organizaciones públicas y privadas que comercialicen Bienes de Consumo, Bienes de Capital, y servicios de todo tipo.

Modulo I: Una tarea heurística

1. Insertar al asistente ante las oportunidades y limitaciones de su propia persona.
2. Advertir las posibilidades sin límite desconocer la naturaleza humana y la conducta de compra.
3. Aplicaciones de las técnicas de PNL para vender.

Modulo II: Planificar el mercadeo

1. Desarrollar la planeación estratégica comercial de los negocios.
2. Identificar el plan Táctico y sus puntos críticos.

Modulo III: Metodología para vender

1. Enseñar el Proceso Técnico de la Venta.
2. Enseñar el Proceso Artístico de la Venta.
3. El protocolo de compras.

Módulo IV: Metodología para establecer alto valor de gestión

1. Enseñar el Proceso de Vender Valor.
2. Enseñar la administración del tiempo y el territorio.
3. Enseñar la elaboración de propuestas de valor.

Modulo V: Gerenciando la fuerza de ventas

1. Planificar la fuerza de ventas.
2. Administrar la Fuerza de Venta.
3. Desarrollar la Fuerza de Ventas

Modulo VI: Liderazgo de los vendedores

1. La misión del líder.
2. Quién es quién conduciendo.
3. El liderazgo autocrático.
4. El liderazgo social.
5. El hombre orquesta.
6. El hombre sin compromiso.
7. El líder trascendente.

Modulo VII: La negociación comercial

1. Identificar los elementos de negociación comercial.
2. Aprender a negociar precios, condiciones, plazos y reclamaciones bajo la teoría de los juegos.

Modulo VIII: Implantando la gestión de calidad en el servicio

1. Establecer el plan de Calidad.
2. Identificar las seis reglas para el Servicio.
3. Analizar y resolver las brechas de Servicio.

Taller de ventas en tiempos de crisis

Objetivo del Taller: El participante será capaz de aplicar el proceso básico de ventas en mostrador para realizar un trabajo de mayor efectividad, logrando transmitir al cliente la confianza y seguridad de que esta siendo atendido por personal calificado en las ventas.

Dirigido a:

Módulo I: Definición de Venta, Cliente y Vendedor.

Reflexión sobre los elementos que forman el proceso de venta de mostrador.

Módulo II: ¿Qué tipo de Vendedor eres?

Conocer los diferentes tipos de vendedores con base a su técnica de venta principal

Identificar las ventajas de ser vendedor profesional

Módulo III: La Personalidad del Vendedor.

Identificar las variables que forman la actitud correcta de un vendedor.

Establecer los elementos que forman la imagen y personalidad del vendedor.

Módulo IV: En acción; el Proceso Básico de Ventas.

Acercamiento al cliente.

Detección de Necesidades.

Presentación de Productos.

Demostración de Productos.

Manejo de Objeciones del cliente.

Cierre de Ventas.

Curso de ventas inmobiliarias

Objetivo del Curso: El participante incrementará sus conocimientos en cuanto al mercado, aprenderá a perfilar al cliente, entenderá el proceso de venta y mejorará sus técnicas de prospección, seguimiento y cierre, así como los conocimientos crediticios y las herramientas que debe utilizar para ser un vendedor profesional.

Modulo I: Introducción, El Mercado Mexicano, la Accesibilidad a la Vivienda, y los Créditos Hipotecarios.

El mercado mexicano

Segmentación de mercados

Accesibilidad a la vivienda

El crédito hipotecario como factor de acceso a la vivienda

Modulo II: Los Tipos de Créditos Hipotecarios, El Proceso de Venta, Prospección y Perfiles de Clientes.

Establecimiento del mercado objetivo

Círculos de relación

Procesos de venta

Manejo de expediente y escrituración

Modulo III: El trabajo del Vendedor profesional.

Procesos de seguimiento a clientes

Procesos de Cobro

Manejo de Objeciones

Cierre

El trabajo del vendedor profesional

Coaching actitud del líder.

Objetivo: los participantes aprenderán y practicarán las formas de crear rapport para la impartición de un coaching efectivo. El curso-taller contiene ejercicios diseñados para que los participantes aporten ideas prácticas y reales para mejorar la retroalimentación con sus colaboradores.

Capítulo I. Antecedentes

Capítulo II. ¿Qué es ser Coach?

Capítulo III. Moral en el Grupo de Trabajo

Capítulo IV. Las tres patas del Coaching

Capítulo V. Comunicación Asertiva

Capítulo VI. Acompasar- Rapport

Capítulo VII. El Arte de Preguntar

Capítulo VIII. Métodos

Incremento de ventas y motivación.
Objetivo: desarrollar planes motivacionales que influirán directamente en tus ventas. Es simple, empleados felices generan clientes satisfechos lo que se desborda en mayores ventas para el negocio.
Capítulo I. Empleados motivados; clientes satisfechos
Capítulo II. Conceptos generales. Clientes internos y externos
Capítulo III. Motivar para la venta
Capítulo IV. La mejor gente
Capítulo V. La mejor capacitación
Capítulo VI. Comunicación sincera
Capítulo VII. Estrategias seguras, estímulo y respuesta