



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y  
MARKETING**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”  
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
RECURSOS HUMANOS Y MARKETING**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS  
VENDEDORES DE EMPRESA PLATINUM”**

**AUTOR: ECON. VIVIANA VERÓNICA VILLAFUERTE  
VIVANCO**

**TUTOR: ING. JULIO CÉSAR PACHECO JARA. MBA.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**MAYO 2016**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO

**TÍTULO:** Diseño de un plan de capacitación para los vendedores de empresa Platinum.

**AUTOR:** Econ. Viviana Verónica Villafuerte Vivanco  
**REVISORES:** Ing. Julio César Pacheco. MBA  
Ing. Stalin Fiallo. MBA

**INSTITUCIÓN:** Universidad de Guayaquil  
**FACULTAD:** Ciencias Administrativas

**PROGRAMA:** Maestría en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2 de Mayo de 2016  
**NO. DE PÁGS:** 45

**ÁREA TEMÁTICA:** La investigación de teorías y elementos que posibiliten diseñar un plan de capacitación efectivo para vendedores.

**PALABRAS CLAVES:** administración de recursos humanos, entrenamiento, capacitación, aprendizaje, teorías, adultos, entrevista, propuesta, solución, efectivo.

**RESUMEN:** El presente estudio de caso investiga y evidencia el problema de capacitación que experimenta una empresa privada en su área de ventas, y propone el diseño de un plan de capacitación para vendedores sustentado en un marco teórico y metodológico.

**N° DE REGISTRO(en base de datos):** N° DE CLASIFICACIÓN:

**DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)**

**ADJUNTO URL (estudio de caso en la web)**

**ADJUNTO PDF:**  SI  NO

**CONTACTO CON AUTOR:** 0987060709 [viviana\\_villafuerte@hotmail.com](mailto:viviana_villafuerte@hotmail.com)

**CONTACTO INSTITUCION:** Econ. Martha Guerrero. MBA.

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante Viviana Verónica Villafuerte Vivanco, del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado “Diseño de un Plan de Capacitación para los Vendedores de Empresa Platinum”, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

**Ing. Julio César Pacheco Jara. MBA.**

**TUTOR**

Guayaquil, 17 de Marzo de 2016

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, osos, padres y  
hermanos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco mucho el haber podido culminar con éxito este trabajo al Ing. Julio Pacheco, por su calidad humana, profesional y constante vocación de servicio para lograr la excelencia.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**Econ. Viviana Verónica Villafuerte Vivanco**

## **ABREVIATURAS**

ed.: edición

Vol.: volumen

No.: número

Etc.: etcétera

## CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Objeto de Estudio .....	1
1.2	Campo de Investigación .....	2
1.3	Delimitación del Problema.....	2
1.4	Pregunta Científica .....	6
1.5	Justificación.....	6
1.6	Objetivos .....	7
1.7	Premisas.....	7
1.8	Solución propuesta .....	8
2	DESARROLLO .....	9
2.1	Marco Teórico .....	9
2.1.1	Teorías Generales.....	9
2.1.2	Teorías Sustantivas.....	13
2.1.3	Referentes Empíricos .....	18
2.2	Marco Metodológico .....	21
2.2.1	Metodología Usada .....	21
2.2.2	Categorías.....	25
2.2.3	Dimensiones.....	25
2.2.4	Instrumentos.....	26
2.2.5	Unidades de Análisis.....	26
2.2.6	Gestión de Datos .....	27
2.2.7	Criterios Éticos.....	27
2.2.8	Resultados .....	27
2.2.9	Discusión.....	35
3	SOLUCIÓN PROPUESTA.....	37



## **RESUMEN**

En el trabajo que se presenta a continuación se investigó y analizó el problema real que tiene actualmente una empresa privada del sector de comercialización de productos de naturaleza suntuaria, en el ámbito de la capacitación a sus vendedores. Los colaboradores manifiestan que poseen un bajo nivel de comprensión del método de ventas que utiliza la empresa. La empresa no posee un plan de capacitación formal a vendedores, sin embargo ellos indicaron verbalmente que estarían muy interesados en que la empresa disponga de un diseño de capacitación que los ayude a mejorar.

Este estudio de caso está enmarcado en la ciencia de administración de recursos humanos en las organizaciones, haciendo uso específicamente de elementos relativos al subsistema de recursos humanos de entrenamiento y capacitación de personas, con énfasis en la investigación de teorías del aprendizaje que permitan sustentar adecuadamente mecanismos que ayuden a generar un proceso de aprendizaje efectivo en personas adultas. Estos resultados se utilizaron conjuntamente con los obtenidos en las entrevistas a vendedores para elaborar la propuesta de solución al problema.

Se planteó una propuesta de diseño de plan de capacitación para los vendedores de la empresa Platinum, que contiene dos fases a ser desarrolladas paralelamente: una fase consiste en impartir módulos de entrenamiento en temáticas que van a cubrir las necesidades de aprendizaje de los vendedores manifestadas en las entrevistas; la otra fase consiste en aplicar transversalmente en cada módulo de entrenamiento cinco lineamientos que según el marco teórico, proyectan que el diseño del plan de capacitación es efectivo y será exitoso cuando la empresa lo implemente posteriormente.

***Palabras claves:*** Administración de recursos humanos, entrenamiento, capacitación, aprendizaje, teorías, adultos, entrevista, propuesta, solución, efectivo.

## **ABSTRACT**

This work researched and analyzed the salespeople training issue that currently faces a private sector company that sells luxury items. According to the business salespeople, they barely comprehend the company's sales methods. Even though the retailer business does not have an official training program for salespeople, they mentioned that they would like the company to develop one, so they can improve their sale methods.

The theoretical base for this case study are the Human Resources Management for Business studies. From this area of knowledge were especially useful the Human Resources training subsystem and people's training concepts, that emphasize in learning theories research, which allow to create and sustain useful mechanisms for a successful learning process in adults. These research results were used with the ones obtained from the salespeople's interviews to propose a solution for the initial issue.

This work's proposal is a training program plan for Platinum business salespeople. The plan has two phases that must be developed at the same time: the first one consists on a workshop designed on specific topics that will fulfill the salespeople's learning needs shown in their interviews. The second phase consists in transversely applying in each workshop five linings that, according to the theoretical base, will make an effective training program and will guarantee its success at the moment the company applies it.

**Keyword:** Human resources management, training, learning, theories, adults, interview, proposal, solution, effective.

# **1 INTRODUCCIÓN**

El proceso de administración implica utilizar mecanismos específicos para manejar con orden, eficiencia y eficacia una unidad o sistema, por eso afirmamos que administrar recursos humanos es hacer uso de métodos y prácticas necesarias para poder llevar a cabo aspectos relacionados al buen manejo del personal dentro de una empresa, utilizando las cinco funciones básicas del proceso de administrar, las cuales son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar (Dessler, 2009, p. 2).

Dentro del sistema de administración de recursos humanos encontramos divisiones o subsistemas, los cuales se dedican a cubrir con detalle cada uno de los temas relacionados al personal, entonces tenemos el subsistema de análisis y descripción de puestos, subsistema de atracción, selección e incorporación de personal, subsistema de evaluación del desempeño, subsistema de remuneraciones y beneficios, subsistema de planes de carrera y sucesión, subsistema de desarrollo organizacional y subsistema de capacitación y desarrollo de personas (Dessler, 2009, p. 2), (Alles, 2008, p. 15).

## **1.1 OBJETO DE ESTUDIO**

Es así que en el presente estudio de caso, el objeto de estudio es específicamente el subsistema de recursos humanos de capacitación y desarrollo de personas dentro de una empresa privada, por cuanto se buscará determinar los factores críticos de éxito para que el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades y conocimientos sea efectivo.

## 1.2 CAMPO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio de caso se busca investigar y llegar a conclusiones relevantes sobre cuál es la forma más eficaz y efectiva para transmitir conocimientos y habilidades de índole comercial a personas que trabajan en el área de ventas de la Empresa Platinum, conocimientos y habilidades que el personal requiere para el desempeño exitoso de sus funciones, y de forma tal que no queden únicamente en la memoria de las personas como conceptos importantes, sino que sean interiorizados efectivamente por ellas y se evidencie una vez entregado el plan a la empresa, su utilización práctica en el día a día de sus labores.

## 1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la empresa Platinum es que sus vendedores manifiestan que les resulta complejo aplicar el método de ventas de joyas específico de la empresa, porque a pesar de los entrenamientos recibidos, no logran comprender totalmente los conocimientos y habilidades requeridos en dicho método para llevarlos a la práctica todo el tiempo y poder concretar todas las oportunidades de ventas que se les presenta a diario.

<b>Problema de Estudio de Caso</b>
Bajo nivel de comprensión en vendedores de la Empresa Platinum del método de ventas que utiliza la empresa.

*Cuadro N° 1: Formulación del Problema.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

# Árbol de Problemas

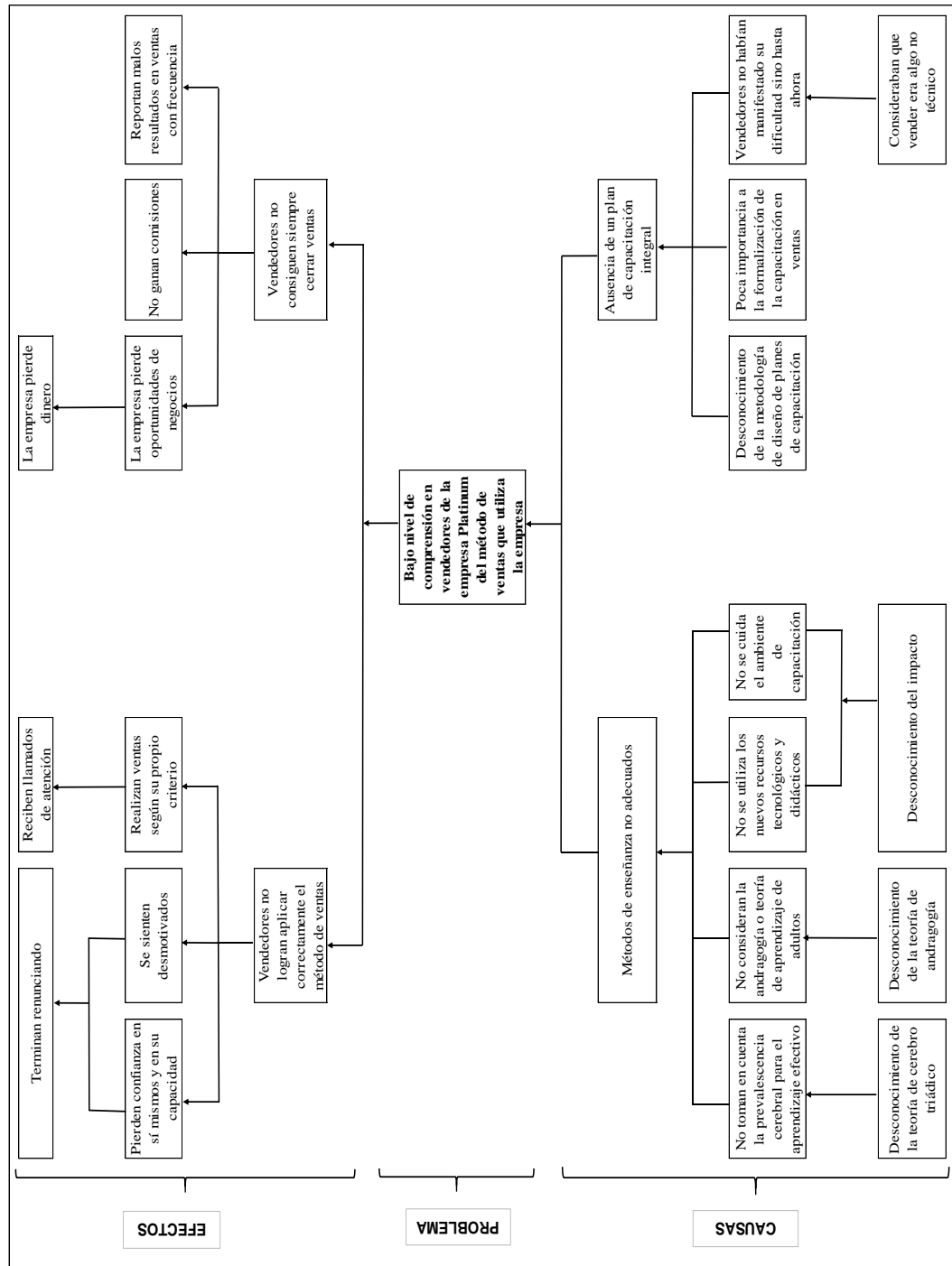


Figura N°1: Árbol de Problemas.

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

## **Problema**

El problema en que se concentra este estudio de caso es el bajo nivel de comprensión por parte de los vendedores de la empresa Platinum del método de ventas que utiliza la empresa para vender sus productos, que son esencialmente joyas y relojes de marcas internacionales reconocidas como son Cartier, Bvlgari, Tag Heuer, Chanel, Hermes, Lazare diamond, Omega y Van cleef & arpels.

## **Causas**

Una causa de este problema es que los métodos de enseñanza que utiliza la empresa Platinum no son los adecuados para que los vendedores puedan aprender de forma práctica cómo aplicar el método de ventas en su trabajo diario. Los probables factores que contribuyen a que esto ocurra son principalmente, que al momento de diseñar los programas y mecanismos para impartir los conocimientos, la empresa no toma en cuenta la teoría de cerebro triádico para la enseñanza y tampoco considera la forma más eficiente de aprendizaje de adultos o teoría de andragogía.

Adicionalmente, en todas las sesiones de capacitación que se programa, el área de recursos humanos de la empresa no toma en cuenta el ambiente en el cual se dan los entrenamientos, en lo relativo a condiciones de climatización, horarios, pausas entre sesiones, almuerzo, refrigerios, iluminación, ambientación y uso de recursos y nuevas tecnologías, condiciones todas que se deben cuidar para favorecer el aprendizaje, pues el no tenerlas presente acarrea un impacto muy grande en la empresa.



Otra probable causa que origina el problema es la ausencia de un plan de capacitación integral en el método de ventas de la empresa, que contemple metodologías y mejores prácticas para el diseño de jornadas de entrenamientos, donde se formalice el proceso de enseñanza-aprendizaje, y donde se explique a los vendedores que la actividad de realizar ventas no es algo que deba hacerse según el mejor criterio y/o intuición de cada persona, sino según el método establecido en la empresa, pues es la forma en la que se optimizan los resultados de ventas.

### **Efectos**

Los efectos que se generan por el problema de bajo nivel de comprensión de los vendedores de la empresa Platinum del método de ventas, son por un lado, que los vendedores no consiguen aplicar correctamente cada uno de los pasos del método de ventas, y por otro lado, ocurre que cuando manejan las oportunidades comerciales, no siempre consiguen cerrar las ventas, puesto que se les dificulta manejar las objeciones de clientes -punto importante del método- debido a la baja comprensión de cómo hacerlo.

Lo anterior acarrea consecuencias negativas tanto para la empresa como para los vendedores; en lo que respecta a la empresa, la misma pierde oportunidades de negocios y por ende ingresos, y en lo que respecta a los vendedores, sus jefes inmediatos han reportado que ante la dificultad de comprender el método, se sienten algo desmotivados, han perdido confianza en sí mismos pues no siempre consiguen alcanzar y/o sobrepasar su meta de ventas y por ende no ganan comisiones, reciben llamados de atención y muchas veces terminan renunciando ante esta situación.

## **1.4 PREGUNTA CIENTÍFICA**

¿Cómo mejorar a través del diseño de un plan de capacitación el proceso de transmisión-adquisición efectiva de conocimientos y habilidades de naturaleza comercial para las personas del área de ventas de la Empresa Platinum?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La utilidad de la propuesta de diseñar un plan de capacitación para los vendedores de la empresa Platinum es definitivamente alta debido a las siguientes razones principales:

- a) La empresa podrá aprovechar de mejor manera todas las oportunidades comerciales que se le presenten debido a que sus vendedores estarán mejor preparados para manejarlas tanto a nivel de conocimientos como a nivel de habilidades, ambos relativos al método específico de ventas que la empresa utiliza.
  
- b) Los colaboradores del área comercial se sentirán con mayor auto-confianza para desempeñar su labor de ventas pues dominarán el método y esto los hará sentirse más motivados en su trabajo.

Por las razones antes expuestas se espera un impacto alto cuando la empresa implemente el plan de capacitación diseñado en este caso de estudio.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Capacitación para los vendedores de la empresa Platinum.

### **Objetivos Específicos**

1. Examinar en la bibliografía existente, las diferentes teorías del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
2. Diagnosticar las insuficiencias en la preparación del personal de ventas dentro del método específico que utiliza la empresa.
3. Determinar las acciones a ser incluidas en el plan de capacitación.

## **1.7 PREMISAS**

Las premisas alrededor de este estudio de caso son:

- La empresa Platinum no posee un plan de capacitación formal para sus vendedores.
- La empresa desconoce las teorías del aprendizaje, mecanismos y mejores prácticas sobre los cuales se puede formular un plan efectivo de capacitación.
- La empresa está convencida que una vez que implemente el plan de capacitación resultante de este estudio de caso, sus problemas relacionados con el personal de ventas disminuirán considerablemente.

- Los vendedores han manifestado verbalmente tener dificultades con la comprensión del método de ventas y por ende con su aplicación.
- A excepción del ámbito de dominio del método de ventas, en las evaluaciones de desempeño que se les ha realizado a los vendedores, sus calificaciones han sido buenas en ámbitos muy importantes para la empresa como son compromiso, integridad, puntualidad, orientación al servicio, valores y predisposición al aprendizaje.
- Los vendedores están muy comprometidos a participar activamente en el proceso una vez que la empresa reciba el plan de capacitación producto de este estudio de caso.

## **1.8 SOLUCIÓN PROPUESTA**

El problema de la empresa Platinum es que sus vendedores manifiestan poseer un bajo nivel de comprensión del método de ventas específico que la empresa utiliza para vender sus productos, los cuales son joyas y relojes de marcas internacionales dirigidos a un segmento socio-económico alto; por este motivo, la solución que se propone en el presente estudio de caso es diseñar un plan de capacitación para los vendedores que contemple un proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje de los conocimientos y habilidades específicos que dicho método requiere.

## **2 DESARROLLO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 TEORÍAS GENERALES**

Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el pilar fundamental básico del siglo XXI y las personas especializadas serán la única ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo, por lo tanto el tema de la formación, entrenamiento y capacitación de personas es de total vigencia e importancia, tanto para las personas en sus puestos de trabajo, como para las empresas como unidades que aprovechan los beneficios de contar con personal adecuadamente capacitado para sus labores (Martha Alles, 2008, p. 214).

#### **Capacitación, aprendizaje y motivación**

La capacitación no va a resultar útil si la persona que aprende carece de la motivación para beneficiarse de dicha capacitación, es por esto que siempre será mucho más fácil que los aprendices comprendan y recuerden un material que tiene un significado para ellos. Siendo así, existen cinco pasos importantes que se debe seguir para generar motivación en los participantes. (Dessler, 2009, p. 296):

1. Proporcionar un panorama general del material que se utilizará al principio del entrenamiento pues esto facilitará el aprendizaje.
2. Utilizar múltiples ejemplos familiares para la persona que aprende.

3. Presentar toda la información en unidades significativas y que estén organizadas lógicamente.
4. Utilizar términos y conceptos con los que el aprendiz ya esté familiarizado.
5. Usar todo el material visual que sea posible.

### **Teoría del Aprendizaje por Instrucción**

Es una teoría del aprendizaje creada por el psicólogo y científico de la educación Jerome S. Bruner, de nacionalidad norteamericana, que tuvo una amplia trayectoria intelectual, siendo un importante protagonista de la revolución cognitiva y de la revolución cultural posteriormente. Realizó importantes aportaciones en materias de reformas educativas y asuntos pedagógicos, impulsando ampliamente el incremento del conocimiento y desarrollo del ser humano (Guilar, 2009, p. 235).

“Según J. Bruner los seres humanos han desarrollado tres sistemas paralelos para procesar y representar la información. Un sistema opera a través de la manipulación y la acción, otro a través de la organización perceptual y la imaginación y un tercero a través del instrumento simbólico. El aprendizaje es la capacidad de reorganizar los datos ya obtenidos de manera novedosa para que permitan descubrimientos nuevos” (Moreno, 2009, p. 5).

Bruner sostiene que el aprendizaje por descubrimiento basado en la teoría por instrucción debe siempre considerar los siguientes aspectos (Moreno, 2009, p. 8,10):

1. Debe haber predisposición hacia el aprendizaje por parte del alumno o aprendiz.
2. Los objetivos de aprendizaje y los medios con los cuales se logrará el mismo deben ser muy claros y atractivos.
3. El estudiante debe tener conocimientos previos relacionados al tema.
4. El estudiante debe conocer lo que implica en relación a la información, el observar, buscar, controlar y medir.
5. Es necesario presentar el material en secuencias idóneas y comprensibles.
6. El estudiante debe percibir que la actividad de descubrir e integrar el conocimiento tiene sentido y vale la pena.

De esta forma, lo que explica Bruner es que para que se genere un aprendizaje efectivo, será importante que el aprendiz parta de una estructura de conocimiento previo, reorganice la información nueva recibida y la integre con sus experiencias propias, existiendo en todo el proceso mucha motivación por aprender de por medio; con esto se cobra vigencia la afirmación “el desarrollo mental es un progresivo equilibrarse, un paso perpetuo de un estado de menos equilibrio a un estado superior de equilibrio” (J. P. Piaget, L. Vigostky, citado por Moreno, 2009, p.6).

## **Teoría del Aprendizaje Significativo**

El creador de esta teoría del aprendizaje fue el psicólogo y pedagogo norteamericano David Ausubel, para quien “el aprendizaje significativo en los seres humanos se produce por medio de un proceso llamado asimilación; en este proceso tanto la estructura que recibe el nuevo conocimiento como este nuevo conocimiento en sí, resultan alterados, dando origen a una nueva estructura de conocimiento. Así, la organización del contenido programático permite aumentar la probabilidad de que se produzca un aprendizaje significativo” (Moreno, 2009, p. 5).

Los requisitos para que se genere un aprendizaje significativo son más complejos, puesto que comprender es más difícil que memorizar, por lo tanto es necesario que se consideren los siguientes requisitos para promover el aprendizaje efectivo según esta teoría (Moreno, 2009, p. 13):

1. El contenido que se proponga como objeto del aprendizaje debe estructurarse de forma tal que permita al estudiante establecer relaciones entre su conocimiento previo y los nuevos conocimientos.
2. El estudiante debe tener una predisposición total para asimilar el nuevo conocimiento.
3. El estudiante debe tener conocimientos previos relacionados al tema que estará aprendiendo.



Ausubel consideró durante mucho tiempo que el aprendizaje era sinónimo de un cambio de conducta, debido principalmente a que él manejaba una visión conductista de la educación, sin embargo, es totalmente correcto afirmar que el aprendizaje de las personas las conduce a un cambio real en el significado de la experiencia en sí, que va más allá del simple cambio de conducta, puesto que la experiencia humana no consiste solo en la facultad del pensamiento, sino también en los afectos que movilizan los pensamientos. (Moreno, 2009, p. 11).

### **2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS**

En la visión de Cole (1997), y ratificado por Moreno (2009), los métodos modernos de capacitación deben incluir la participación activa del aprendiz, la experimentación del conocimiento, la motivación transmitida por el docente o instructor y captada por la persona que aprende, y la intención deliberada del alumno por aprender y relacionar la nueva información con los conceptos que ya posee (p. 6).

Al mismo tiempo, los programas deben ser flexibles y acordes con la disponibilidad del aprendiz y/o trabajador y de la organización, teniendo muy presente que según se mostró en las teorías del aprendizaje, la capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones necesitan una experimentación práctica de todo aquello que van aprendiendo, es por esto que a continuación se expondrá las teorías y prácticas más relevantes sobre las cuáles se basa este estudio de caso.

## **El cerebro, sus funciones predominantes y el aprendizaje**

La década del 90 fue la etapa de las investigaciones y experiencias en relación al cerebro: la electrofisiología, las neurociencias, la neuroquímica, la psicología del aprendizaje, del constructivismo, ciencias de la cognición y desarrollo de la inteligencia artificial, razón por la cual es desde esta época que se empieza a considerar a las personas como un capital intelectual más que como un capital físico o de mano de obra (De Gregori, 1999, p. 71).

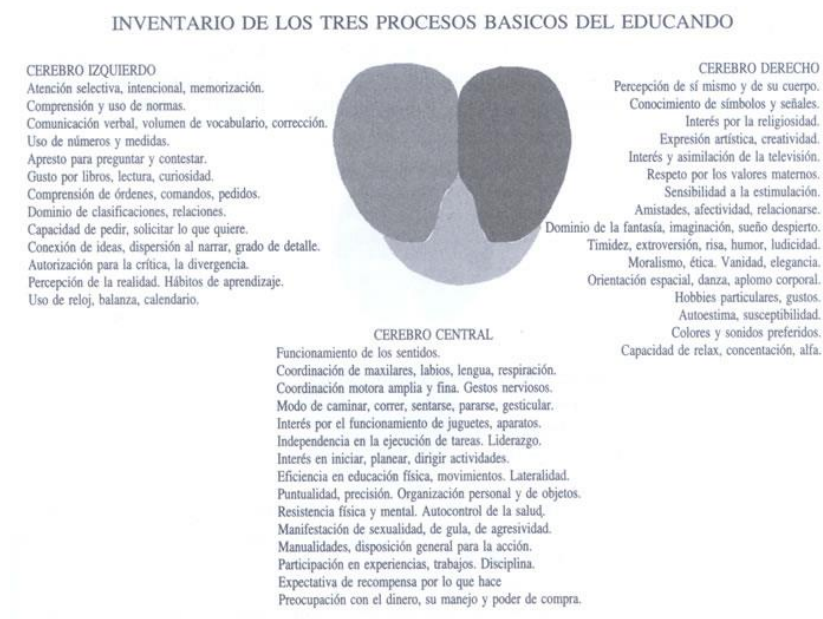
“Con la visión sistémica, holística y de proceso, los científicos estaban ahora en la posibilidad de comprender ese gran desconocido que es el cerebro humano. Los grandes avances en este campo (De Gregori, 1999) parten de las investigaciones de Roger Sperry, premio nobel de medicina en 1982, quien, al seccionar el cerebro de sus pacientes en dos hemisferios, logró diferenciar las funciones predominantes según su localización. Sperry ubicó en el hemisferio izquierdo las funciones lógicas de lenguaje: verbal y numérico, análisis, abstracción y criticidad y en el derecho situó las de emocionalidad: intuición, arte y visión global.” (Velandia Mora, Crisanto, 2006, p. 18).

“Sin embargo fue más significativo el planteamiento de Paul McLean, quien desde 1970 señaló el cerebro actual como la integración de tres cerebros, producto de la evolución: (Morin, 2000) el palencéfalo, el mesocéfalo y el neocortex. El palencéfalo, heredado del cerebro reptil, el cual es fuente de agresividad, celo e impulsos primarios, el mesocéfalo, heredado de los antiguos mamíferos en el cual el hipocampo parece articular la afectividad y la memoria a largo plazo y el neocortex que es la capa más externa, herencia de los mamíferos superiores, con sus habilidades analíticas, lógicas y estratégicas.” (Velandia Mora, Crisanto, 2006, p. 18).

### **Waldemar De Gregori y el Cerebro Triádico**

La teoría del cerebro triádico nos muestra al cerebro como tres bloques anatómicos muy diferentes pero que sin embargo se complementan entre sí, y que manejan tres procesos funcionales. Según descubrimientos de neurociencias, De Gregori procura aplicar el enfoque triádico del pensar, sentir y hacer al proceso psicopedagógico y elabora toda una extensa propuesta de herramientas para identificar en las personas la prevalescencia cerebral imperante, y así poder educar y organizar los tres procesos funcionales a través del revelador del cuociente triádico o CT (De Gregori, 1999, p. 71).

Es así, que se puede proyectar que en base a la herramienta del revelador de cociente triádico o CT, que nos mostrará cuál es la prevalescencia cerebral de las personas involucradas en la impartición de conocimientos, y conociendo que todas las personas poseen los tres cerebros en diferentes proporciones según esta teoría, se podrá escoger de mejor forma los métodos, mecanismos, elementos y características para elaborar un diseño de capacitación que involucre la participación de los mencionados tres cerebros para que el aprendizaje tanto de conocimientos como de habilidades sea efectivo.



*Figura N°2: Inventario de los tres procesos básicos del educando.*

Autor: Waldemar De Gregori

## **La ciencia de la Andragogía**

“Las teorías relacionadas con la psicología del niño y del adolescente, así como aquellas que le dan sustento científico a la pedagogía han sido ampliamente utilizados en el diseño de una cantidad considerable de planes y programas de Educación de Adultos; este enfoque metodológico, no ha dado los resultados esperados” (Alcalá, 2009, p. 18).

Es definitivo que la educación de adultos presenta diferencias muy marcadas con respecto a la educación de niños y adolescentes, tanto en aspectos teóricos como prácticos. Menciona Alcalá (2009) que “el alcance de la pedagogía es limitante y restringido ya que circunscribe la educación a los primeros años de vida y no considera las variables específicas que caracterizan el proceso educativo del hombre adulto en sus diferentes etapas (...) el adulto acepta o rechaza, es decir, toma decisiones en base a sus fortalezas, debilidades, experiencias e intereses como individuo” (Alcalá, 2009, p. 19,20).

“La andragogía debe sustentar su praxis en estrategias que faciliten la incorporación total del adulto al proceso educativo centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza y concebido en función del desarrollo de la auto-gestión a partir del diagnóstico de sus prioridades (...) es de mucha trascendencia que el participante conozca a cabalidad su rol, para que así trate de adecuar su conducta a los intentos de lograr los objetivos y metas que se hayan trazado en función de mejorar los fines de su aprendizaje y los del grupo con el cual interactúa” (Alcalá, 2009, p. 72,74).

Siendo así, para diseñar planes de capacitación donde se utilice la andragogía, será de máxima importancia tener presente dos aspectos: el primero es que en el proceso de aprendizaje debe prevalecer el principio de horizontalidad, esto es que exista una relación directa e igualitaria entre instructor y aprendiz, donde se compartan por igual compromisos, actitudes, responsabilidades y actividades, todas ellas orientadas hacia el logro de objetivos y metas; y el segundo es el principio de participación, esto es que el estudiante es el eje central de su aprendizaje por medio del desarrollo consciente y deseado de sus propias habilidades y destrezas (Alcalá, 2009, p. 75).

### **2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS**

Una vez que se ha identificado la importancia de la motivación de la persona por aprender, las teorías del aprendizaje más significativas para este estudio de caso, la teoría del cerebro triádico y la prevalescencia cerebral para impulsar de forma más asertiva dicho aprendizaje y la ciencia de la andragogía para el aprendizaje de conocimientos y desarrollo de habilidades, se puede reseñar entonces las prácticas relevantes al estudio de caso, que se han dado en el medio y que han probado ser efectivas.

## **Capacitación en la práctica**

Este tipo de capacitación implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. En la realidad, todos los empleados de una empresa, desde el gerente general hasta el operario o conserje, reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. Por ejemplo, *Men's Wearhouse*, con 455 tiendas en Estados Unidos, utiliza ampliamente el método de capacitación en la práctica. Dicha empresa tiene pocos capacitadores de tiempo completo y cuenta con un proceso formal de “distribución” de la responsabilidad de la capacitación: cada gerente es formalmente responsable del desarrollo de sus subordinados directos. (Goldwasser, citado por Dessler 2009, p. 300).

## **Andragogía y aprendizaje de ejecutivos**

“Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad. Ellos miran la formación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual; de esta manera pueden desarrollar modelos de conducta en situaciones dadas que le faciliten su adaptación a circunstancias particulares en las que puedan encontrarse en un momento determinado” (Cabrera, 2009, p. 6). Según estas ideas, se ratifica el hecho de que el aprendizaje en adultos va a ocurrir siempre que exista una necesidad particular que predisponga al adulto a aprender.

## **Capacitación basada en medios audio-visuales**

“Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia. Ford Motor Company usa videos en sus sesiones de capacitación de distribuidores para simular problemas y dar ejemplos de reacciones a varios tipos de quejas de los clientes” (Wexley y Latham, citado por Dessler 2009, p. 304).

Por ejemplo, “En la capacitación por computadora, el aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de DVD para mejorar sus conocimientos o sus habilidades. McDonald’s creó alrededor de 11 cursos para los empleados de sus franquicias y grabó los programas en DVD. Los programas consisten de lecciones apoyadas con gráficos; los aprendices deben tomar decisiones para demostrar sus conocimientos” (Dina Berta, citado por Dessler 2009, p. 304).

## **Capacitación por Competencias**

La definición de la palabra “competencia” en el contexto de la administración de recursos humanos, realizada por Spencer y Spencer (1993) es “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una *performance* superior en un trabajo o situación (...) todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad” (Alles, 2008, p. 59). En este contexto, es importante delimitar que los vendedores de la empresa Platinum necesitan reforzar sus habilidades de índole comercial.



## **2.2 MARCO METODOLÓGICO**

Menciona (Méndez, 2004) que “la actividad de conocer es un proceso intelectual por el cual se establece una relación entre quien conoce (actor) y el objeto conocido. Tal actitud permite la internalización del objeto de conocimiento por parte del actor, quien adquiere certeza de la existencia del mismo. El hombre desarrolla esta actividad de conocer de modo permanente” (p. 3). Según podemos notar en esta definición, el acto de investigar tiene una relación permanente y de doble vía con la actividad de conocer.

### **2.2.1 METODOLOGÍA USADA**

#### **Estudio de caso**

Indica (Simons, 2013) que “el estudio de caso es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto real. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo, en una tesis), un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad” (p. 42).

## **Investigación con estudio de caso**

“La principal finalidad al emprender un estudio de caso es investigar la particularidad, la unicidad, del caso singular (...) los datos subjetivos son una parte integral del caso. La mayoría de lo que se llega a saber y comprender del caso se consigue mediante el análisis y la interpretación de cómo piensan, sienten, y actúan las personas. Mi idea es que el investigador es el principal instrumento en la recolección de datos, la interpretación y el informe” (Simons, 2013, p. 21).

Esta afirmación cobra total relevancia en el presente estudio de caso, puesto que el objeto de estudio son las personas y su dificultad en la comprensión del método de ventas de la empresa Platinum, y es a través de esta investigación que se buscará dar una respuesta a dicha problemática a través de una propuesta coherente y que responda a la necesidad de la empresa.

## **Estudio de caso cualitativo**

“El estudio de caso cualitativo valora las múltiples perspectivas de los interesados, la observación en circunstancias que se producen de forma natural, y la interpretación en contexto (...) está también influida por la necesidad” (Simons, 2013, p. 22).

“La entrevista, la observación y el análisis de documentos son tres métodos cualitativos que se suelen emplear en la investigación con estudio de caso para facilitar el análisis exhaustivo y la comprensión (...) entre los métodos cualitativos están los incidentes fundamentales, las cartas abiertas, el análisis del discurso, los relatos, el análisis de vídeos, las fotografías, los diarios y los artefactos (...) hay que seleccionar los métodos por su potencial de informar las preguntas de investigación, y no porque puedan ser los que se usen con más frecuencia en el estudio de caso, o porque se tenga predilección” (Simons, 2013, p. 58).

A continuación se mostrará el CDIU del presente estudio de caso.

## CDIU del Estudio de Caso

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANALISIS
Aprendizaje y Capacitación	Comprensión del método de ventas de la empresa	Entrevista	Vendedores de la empresa Platinum
	Motivación al Aprendizaje	Entrevista	Vendedores de la empresa Platinum
	Conocimientos técnicos de ventas	Entrevista	Vendedores de la empresa Platinum
	Habilidades de Ventas	Entrevista	Vendedores de la empresa Platinum
	Elementos que dificultan el aprendizaje	Entrevista	Vendedores de la empresa Platinum
	Predisposición para la mejora personal	Entrevista	Vendedores de la empresa Platinum

*Cuadro N°2: CDIU del estudio de caso.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

### **2.2.2 CATEGORÍAS**

La categoría que se utilizó en este estudio de caso es el aprendizaje y capacitación, por cuanto todos los ámbitos que se buscó investigar, son los que ayudarán a establecer la propuesta para dar atención al problema de la empresa Platinum.

### **2.2.3 DIMENSIONES**

Las dimensiones que se delimitó para el presente estudio de caso, en relación a la categoría, son: comprensión del método de ventas de la empresa, motivación al aprendizaje, conocimientos técnicos de ventas, habilidades de ventas, elementos que dificultan el aprendizaje y predisposición para la mejora personal.

Se escogió estas dimensiones debido a que tienen total relación con elementos necesarios para que se genere un aprendizaje efectivo.

#### **2.2.4 INSTRUMENTOS**

Existen tres métodos que se usan con mucha frecuencia en el estudio de caso, por su utilidad y eficacia en la delimitación de respuestas a las preguntas del caso. Estos métodos son la entrevista, la observación y el análisis de documentos; todos tienen sus ventajas y desventajas dependiendo del caso que se esté estudiando, por ejemplo, la entrevista permite llegar al centro de cada uno de los temas abordados, permite indagar sobre las motivaciones existentes, realizar preguntas de retroalimentación y seguimiento y permitir que las personas cuenten sus historias desde sus propias convicciones (Simons, 2013, p. 70).

Según la referencia anterior, el instrumento utilizado para el levantamiento de información de este estudio de caso fue la entrevista, la cual constó de seis preguntas. Formato de entrevista en Anexo 1.

#### **2.2.5 UNIDADES DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis empleada fue los vendedores de la empresa Platinum.

### **2.2.6 GESTIÓN DE DATOS**

Dentro del instrumento que se escogió el cual fue la entrevista, se delimitó que las primeras cuatro preguntas tengan una opción de respuesta de carácter dicotómico, esto es que las personas tengan únicamente la posibilidad de responder sí o no en cada pregunta (Martín, Matronas Profesión, 2004, p. 25), y que en las dos últimas preguntas se permitiera a las personas expresar sus opiniones de forma abierta.

### **2.2.7 CRITERIOS ÉTICOS**

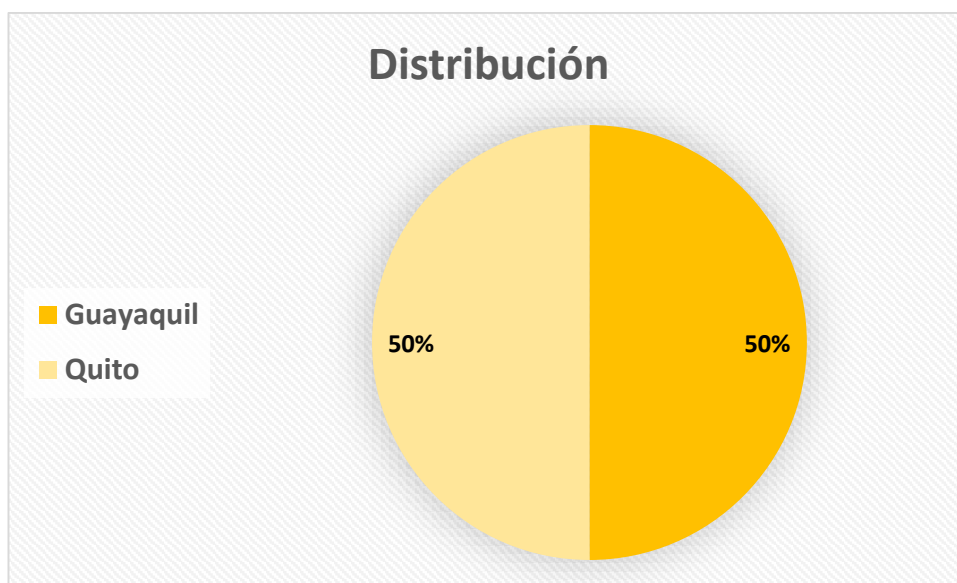
Los criterios éticos que se utilizaron para la investigación fueron:

- ✓ Se realizó jornadas de realización de encuestas respetando las actividades, agendas y tiempos disponibles de las personas participantes.
- ✓ Se guardó la confidencialidad en todas las respuestas de los colaboradores.
- ✓ Se tabuló la información utilizando la totalidad de respuestas sin hacer distinción de géneros, edades, formación profesional ni ciudad de residencia.

### **2.2.8 RESULTADOS**

Para el presente estudio de caso se realizó entrevistas a veinte colaboradores, que son todas las personas que integran la fuerza de ventas de la empresa Platinum, en los puntos de venta que posee la empresa, que están distribuidos en las ciudades de Guayaquil y Quito. A continuación se mostrarán los resultados obtenidos en las entrevistas.

## Distribución de entrevistas a vendedores por ciudad



*Gráfico N° 1: Distribución de entrevistas a vendedores por ciudad*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

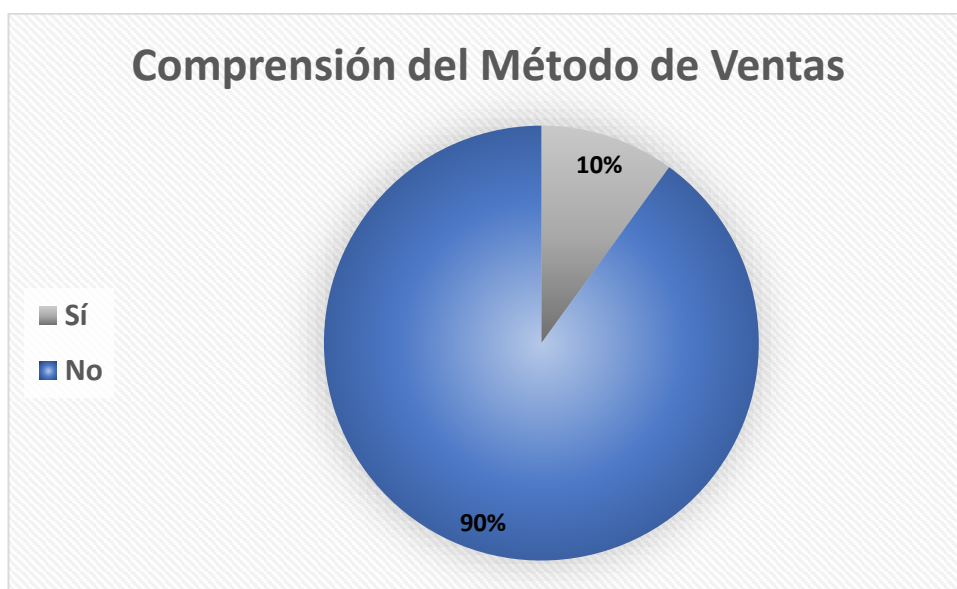
El cuadro anterior muestra cuál fue la distribución porcentual de entrevistas a personas por ciudad, siendo entrevistados todos los vendedores de la empresa Platinum, de los cuales diez pertenecen a puntos de venta de la ciudad de Guayaquil y diez pertenecen a puntos de venta de la ciudad de Quito. Cabe mencionar que la empresa Platinum únicamente posee puntos de venta en las ciudades mencionadas.

Con esta distribución se puede proyectar que las respuestas que todas las personas dieron, representan realmente la problemática de la empresa Platinum en lo que concierne al estudio del presente caso, puesto que las respuestas estarán distribuidas por igual, un 50% provenientes de la ciudad de Guayaquil y un 50% provenientes de la ciudad de Quito, siendo por lo tanto los resultados que se obtengan, totalmente representativos de una realidad existente.



## PREGUNTAS CERRADAS

**Pregunta # 1: ¿Comprende usted a cabalidad el método de ventas de la Empresa?**

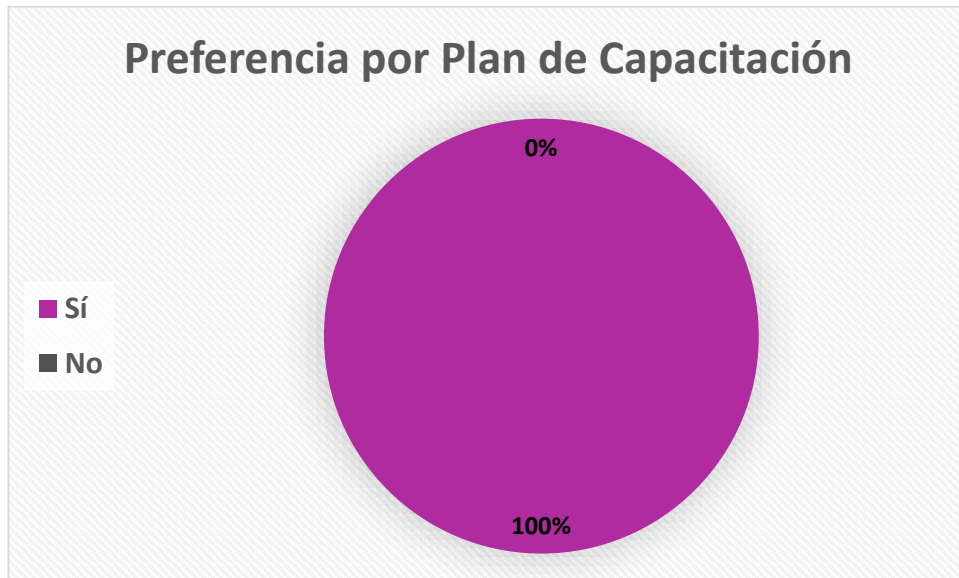


*Gráfico N°2: Comprensión de vendedores del método de ventas.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

En el gráfico precedente se muestra los resultados de la pregunta realizada a todos los vendedores de la empresa Platinum, siendo el resultado de tendencia mayor, una no comprensión del método, razón por la cual se infiere que el diseño de un plan de capacitación en base al sustento teórico reseñado en el presente estudio de caso, será de total utilidad para la empresa Platinum, una vez que lo reciba y lo implemente posteriormente.

**Pregunta # 2: ¿Le gustaría que la empresa implemente un plan de capacitación formal de ventas?**



*Gráfico N°3: Preferencia de vendedores por plan de capacitación formal de ventas.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

Los resultados que observamos en esta segunda pregunta son definitivamente concluyentes, puesto que el 100% de vendedores de la empresa Platinum manifiesta preferencia y aceptación ante el hecho de que la empresa cuente con el diseño y posterior implementación de un plan de capacitación formal para ellos, adecuado a sus necesidades y problemática existente.

**Pregunta # 3: ¿Conoce usted técnicas de venta de productos suntuarios (de lujo)?**



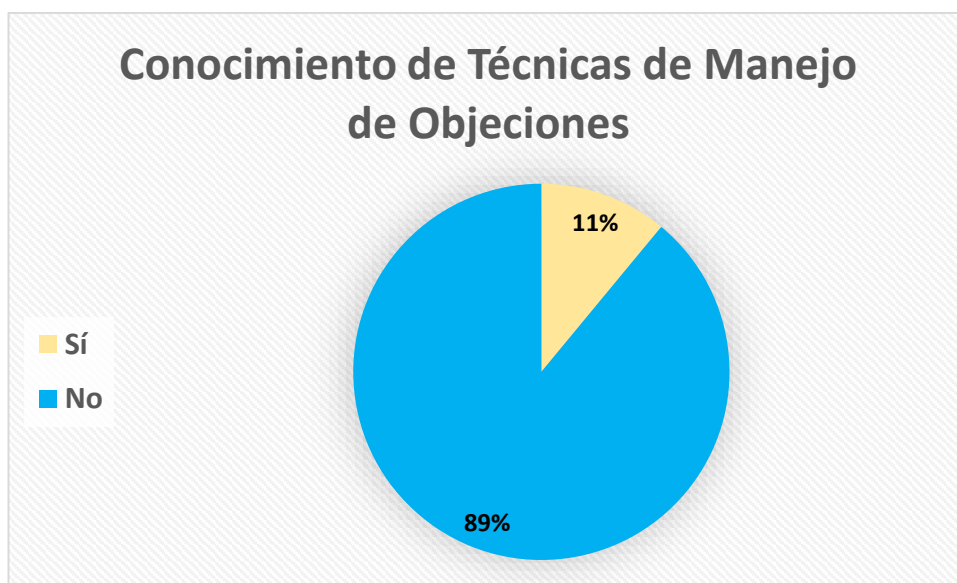
*Gráfico N°4: Conocimiento de vendedores de técnicas de venta productos de lujo*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

En esta pregunta lo que se buscó identificar es qué tanto conocían los vendedores de ambas ciudades en lo que respecta al manejo de técnicas de venta de productos suntuarios o de lujo, debido a que esta es la categoría de productos que vende la empresa, y justamente por ser productos de esta naturaleza, su venta es bastante más compleja y específica que la venta de otra clase de productos.

A pesar de que la empresa Platinum sí capacita a sus vendedores en técnicas de venta para productos de lujo, ellos manifestaron mayormente no conocerlas; ante estos resultados, donde el 92% de las personas manifestó no conocer dichas técnicas, se infiere que probablemente los vendedores de ambas ciudades no reconocen la diferencia entre técnicas de venta usuales y técnicas de venta de productos de lujo.

**Pregunta # 4: ¿Conoce usted técnicas de manejo de objeciones de clientes?**



*Gráfico N°5: Conocimiento de vendedores de técnicas de manejo de objeciones.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

En esta pregunta se buscó conocer si los vendedores de la empresa Platinum manifestaban conocimiento sobre cómo manejar objeciones de clientes en el momento de la realización de las ventas, objeciones que pueden ser muy variadas, sobre todo en el caso de venta de productos de lujo; y la gran mayoría, un 89% de vendedores manifestó no conocer dichas técnicas para manejar objeciones, con lo cual se puede inferir que efectivamente, en general a los vendedores se les dificulta poder cerrar muchas ventas debido a que no saben cómo manejar las objeciones de clientes.

## **PREGUNTAS ABIERTAS**

Se realizó a los vendedores de ambas ciudades dos preguntas abiertas con la finalidad de conocer sus principales inquietudes e ideas en relación al tema de capacitación en ventas, para poder tener dichas respuestas muy presente al momento de diseñar el plan de capacitación previsto en el siguiente capítulo. Se obtuvo una diversidad de respuestas, sin embargo, prácticamente todas las respuestas giraron en torno a inquietudes similares, que son las que se muestra a continuación.

**Pregunta # 5: Coméntenos, ¿qué elementos de las capacitaciones de ventas que se dan actualmente en su empresa dificultan su aprendizaje y comprensión del método?**

<b>RESPUESTAS AGRUPADAS: ELEMENTOS</b>
<input type="checkbox"/> En la sala donde recibimos las clases hace calor y hay ruido exterior.
<input type="checkbox"/> Las clases son teóricas y muchas veces aburridas.
<input type="checkbox"/> No tengo conocimientos básicos de técnicas de venta de joyas, entonces no comprendo bien el material que me dan.
<input type="checkbox"/> Los apuntes que tomo luego se me olvidan.
<input type="checkbox"/> Son sesiones demasiado largas y no hay recesos o “coffee breaks”.
<input type="checkbox"/> Me motiva aprender pero en las clases no hay espacios para hablar, participar y compartir nuestras experiencias o dificultades en ventas.

*Cuadro N°3: Respuestas sobre elementos en capacitaciones actuales que dificultan el aprendizaje.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

Según el análisis del cuadro anterior, se puede observar cuáles son los elementos que en su gran mayoría dificultan en los vendedores el aprendizaje del método de ventas; prácticamente todos tienen que ver con elementos relativos al diseño de un plan de capacitación efectivo, que considere todos los criterios necesarios para que las personas realicen un aprendizaje real y duradero, como pueden ser: estructura y presentación de contenidos, mecanismos que ayuden a la memoria, herramientas que ayuden a promover el interés en el material, etc.

**Pregunta # 6: Coméntenos, ¿qué es lo que más le gusta del hecho de que la empresa contará con el diseño de un plan de capacitación formal para vendedores?**

<b>RESPUESTAS AGRUPADAS: IMPACTO DEL PLAN</b>
<input type="checkbox"/> Voy a vender más.
<input type="checkbox"/> Seré mejor evaluado en resultados de ventas.
<input type="checkbox"/> Me entusiasma aprender.
<input type="checkbox"/> Voy a comprender cómo aplicar con mayor efectividad el método de ventas.
<input type="checkbox"/> Mis conocimientos y habilidades de ventas van a mejorar.
<input type="checkbox"/> Seré un mejor profesional.

*Cuadro N°4: Respuestas sobre impacto del diseño de un plan de capacitación.*

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

Según respuestas del cuadro anterior, se observa que el diseño de un plan de capacitación para los vendedores de la empresa Platinum tendrá un impacto muy alto probablemente, pues las personas manifestaron respuestas todas muy favorables ante la pregunta realizada, las mismas que confluyen en mejoras en el plano laboral, profesional e incluso personal; ésta percepción de las personas en relación al plan es un hecho sumamente positivo.

### **2.2.9 DISCUSIÓN**

A través de los resultados obtenidos en la realización de las entrevistas a los vendedores de la empresa Platinum, podemos constatar en las respuestas algunas ideas relativas a conceptos del referente empírico reseñado previamente, como son:

- ❖ Los vendedores manifestaron no comprender a cabalidad el método de ventas de la empresa por algunas razones, entre ellas el hecho de que las clases sean teóricas y muchas veces aburridas. Esta realidad coincide con la información planteada sobre el tema de capacitación en la práctica, que afirma que un tipo de capacitación efectiva consiste en exponer al aprendiz a cierta práctica real mientras está aprendiendo lo requerido.

- ❖ Cuando se consultó a los vendedores sobre su conocimiento en técnicas de ventas de productos suntuarios, la gran mayoría manifestó no conocer de esto, adicionalmente dentro de las preguntas abiertas se constató que uno de los elementos que dificultan su aprendizaje es justamente no tener conocimientos básicos de técnicas de ventas de joyas. Si se une esta información previa y se la contrasta con el referente empírico de andragogía y aprendizaje de ejecutivos, se podrá inferir que el personal de ventas de la empresa Platinum al desconocer información específica que necesita para vender más, definitivamente estará motivado y predispuesto al aprendizaje orientado a través del plan de capacitación que se propone diseñar.
  
- ❖ Una forma de capacitación efectiva es aquella que se imparte de forma interactiva y/o a través de medios audio-visuales, y esto cobra especial relevancia cuando lo contrastamos con ciertas respuestas obtenidas en las entrevistas, donde las personas manifestaron dificultades en su aprendizaje debido a la ausencia de contenidos entretenidos y espacios que les permita participar, dentro de su capacitación actual.



### 3 SOLUCIÓN PROPUESTA

La propuesta que se plantea para resolver el problema del presente estudio de caso es el diseño de un plan de capacitación para los vendedores de la empresa Platinum, el mismo que se compone de dos fases muy específicas, y que se muestran visualmente en la siguiente figura.



Figura N°3: Diseño de plan de capacitación para los vendedores de la empresa Platinum.

Elaborado por: Econ. Viviana Villafuerte V.

## **FASE A**

Consiste en seis módulos de entrenamiento para vendedores, los cuales serán impartidos a lo largo de un año y medio, un módulo por trimestre. La temática de cada módulo se creó en función de los resultados obtenidos en las entrevistas a los colaboradores en donde se muestran las dificultades que están teniendo así como sus principales inquietudes. A continuación se explicará brevemente la idea general detrás de cada módulo.

### **Módulo # 1: Actitud de servicio al cliente permanente**

En este módulo se busca que los vendedores comprendan la importancia que existe en tener una actitud de servicio al cliente todo el tiempo, esto es, no únicamente mientras se está realizando la venta, sino antes y después: respectivamente, todo cliente que se acerca es un potencial comprador y todo cliente que ya ha comprado continúa siendo importante.

### **Módulo # 2: Ventas y relacionamiento con clientes**

A través de este módulo se busca que los vendedores conozcan técnicas de ventas en general y la forma adecuada de relacionarse con los clientes del segmento socio-económico medio alto, que son los clientes que principalmente compran los productos a la empresa Platinum, en campos relativos a cultura, temas de conversación relevante para el segmento, educación y proyección personal.

### **Módulo # 3: Negociación**

Con este módulo se pretende que los vendedores aprendan técnicas efectivas de negociación con clientes, específicamente con clientes del segmento al cual vende la empresa Platinum, para que puedan tener opciones y recursos en mente cuando un cliente solicite descuentos y/o tratos especiales. Siempre dentro de las políticas de la empresa.

### **Módulo # 4: Manejo de objeciones de clientes**

Este módulo servirá para que los vendedores conozcan las diferentes técnicas que existen para manejar las objeciones más comunes de clientes del segmento al cual vende la empresa, con la finalidad de que consigan cerrar más ventas encontrando alternativas creativas que hagan al cliente desistir de su objeción.

### **Módulo # 5: Técnicas de venta de productos de lujo**

A través de este módulo se busca que los vendedores dominen las técnicas que han sido creadas especialmente para vender productos suntuarios o de lujo, que difieren de las técnicas convencionales de ventas, para que cuando estén frente al cliente, dominen todos los recursos necesarios para concretar las ventas.

## **Módulo # 6: Método de ventas de la empresa Platinum**

Una vez recibida toda la información previa a través de los diferentes módulos, y con la utilización permanente y transversal de los lineamientos diseñados en la Fase B, entonces los vendedores ya estarán en capacidad de recibir la información relativa al método de ventas que la empresa utiliza, y podrán comprenderla de manera óptima, asimilarla completamente, mejorarla en su aplicación diaria y retroalimentarla según sus experiencias individuales.

### **FASE B**

Se integra por cinco lineamientos que se utilizarán de forma constante y permanente cuando se imparta cada módulo de capacitación, son la base transversal a través de la cual se desarrollará todo el plan de capacitación con cada uno de sus módulos y tienen la finalidad de asegurar el aprendizaje efectivo de los vendedores, pues están diseñados con base en el fundamento del marco teórico y referentes empíricos investigados.

#### **a) Aplicar el instrumento “mapa conceptual” en todas las jornadas de capacitación**

“Se sabe que los aprendizajes significativos se producen más fácilmente cuando los conceptos nuevos se engloban bajo otros conceptos más amplios” (Orellana, 2009, p. 9). Los mapas conceptuales son “recursos esquemáticos para representar un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones” (Novak y Gowin, 1988, citado por Orellana, 2009, p. 9).

El mapa conceptual es un instrumento que consolida la información dentro de un esquema, y que tiene su sustento en las teorías del aprendizaje descritas en el marco teórico. Se ha incluido como un lineamiento sumamente importante en el diseño del presente plan de capacitación. Ejemplo de mapa conceptual en Anexo 2.

**b) Utilizar el test de cerebro triádico en las capacitaciones**

Se propone aplicar el test de cerebro triádico a todos los vendedores que vayan a participar del plan de capacitación, a efectos de que el instructor conozca la prevalencia cerebral de cada persona, y de esta forma adecúe la presentación de contenidos y recursos de aprendizaje en cada módulo. Test en Anexo 3.

**c) Aplicar técnicas audio-visuales para el aprendizaje de habilidades de ventas**

Otro lineamiento muy importante dentro del diseño del presente plan de capacitación, por su gran efectividad, es la aplicación de recursos audio-visuales y de simulación de casos para el aprendizaje de técnicas y habilidades comerciales.

**d) Mantener elementos favorables de medio ambiente durante las jornadas de capacitación**

Se propone que el instructor externo tenga siempre presente y bajo control los elementos del medio ambiente que favorecen el aprendizaje como son: temperatura conveniente en la sala de capacitación, aislamiento de ruidos y olores fuertes, acceso a sanitarios y áreas de cafetería y recesos adecuados.

**e) Incluir en todas las capacitaciones las características base de la teoría de andragogía: participación y horizontalidad**

Se incluye como último pero igual importante lineamiento dentro de este diseño, el uso de los conceptos de andragogía para el aprendizaje efectivo: participación de personas en cada clase que se dé dentro de los diferentes módulos, esto es que el instructor promueva dicha participación y compartir de experiencias e ideas de los vendedores; y horizontalidad en el transcurso del entrenamiento, significa que el instructor deja de ser la figura de autoridad que únicamente transmite el conocimiento, y pasa a ser la persona que además de compartir una información, escucha a los participantes, apoya sus necesidades de aprendizaje y da retroalimentación oportuna.

Finalmente, dentro del diseño del plan de capacitación están concebidas dos acciones específicas que ayudarán a que el mismo tenga total éxito cuando se implemente posteriormente, las mismas son:

- ✓ Realización de dos evaluaciones de medición de conocimientos teóricos y prácticos en cada módulo a los asistentes, una a la mitad y otra al finalizar el módulo. El mecanismo de evaluación se recomienda sea trabajado por el Gerente de Ventas.
  
- ✓ Según los resultados de las evaluaciones, realización de retroalimentación de información importante a los vendedores por parte del Instructor y del Gerente de Ventas.

## CONCLUSIONES

- ✚ A través de la investigación realizada en el presente estudio de caso se puede concluir que existen teorías del aprendizaje que contribuyen decisivamente con la creación de métodos de enseñanza necesarios para promover un aprendizaje efectivo en las personas, y hoy más que nunca, que estamos en la era de la información y el conocimiento, dichas teorías tienen total vigencia.
- ✚ Se pudo observar en la investigación que los principios de participación y horizontalidad del aprendizaje de adultos o andragogía, fueron factores que los vendedores manifestaron en las entrevistas como muy importantes para que se genere su aprendizaje; sin conocer incluso ellos el significado de la andragogía.
- ✚ Los vendedores de la empresa Platinum evidenciaron totalmente a través de sus respuestas a las diferentes preguntas, la problemática que experimenta la empresa en relación al tema de la capacitación en ventas.
- ✚ Al mismo tiempo, los vendedores manifestaron total motivación ante la idea de que la empresa cuente con el diseño de un plan de capacitación que los ayude a mejorar su comprensión del método de ventas.

- ✚ La propuesta que se planteó para mitigar el problema de la empresa Platinum posee un sustento teórico y metodológico, puesto que para el diseño del plan se tomó en cuenta por un lado las necesidades del personal de ventas evidenciadas a través de las entrevistas, y por otro lado los lineamientos a seguir para procurar el éxito en el aprendizaje de los vendedores.
- ✚ A través de la propuesta delimitada se estará contribuyendo de una forma muy importante en el desarrollo laboral, profesional y personal de los colaboradores del área de ventas de la empresa Platinum, lo cual es altamente satisfactorio.



## RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda la contratación de una empresa de consultoría externa para la impartición de cada módulo de entrenamiento, la misma que se sugiere que trabaje conjuntamente con el Gerente de Ventas para garantizar el éxito en la implementación del plan de capacitación. Esta empresa deberá contar con instructores especialistas en las áreas de aprendizaje efectivo y entrenamiento en temas de ventas.
- ✚ Sería sumamente útil que posteriormente a la ejecución del plan de capacitación, los directivos de la empresa Platinum organicen para sus vendedores visitas guiadas a los puntos de venta de las marcas internacionales que comercializa, para afianzar el conocimiento adquirido y promover un compartir de experiencias con vendedores de otros países.
- ✚ Se sugiere que la empresa Platinum analice la posibilidad de abrir nuevos puntos de venta en el país una vez que cuente con una fuerza de ventas capacitada y preparada para enfrentar nuevos desafíos.

## BIBLIOGRAFÍA

Gore, Ernesto (1996). *La educación en la empresa*, Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, Martha Alicia (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Granica. 2ª ed. 2ª reimp.

Cole, Gerald (1997). *Personnel Management*, Londres, Letts Educational Aldine Place.

Alcalá, Adolfo (2009). *Andragogía: libro guía de estudio*, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de ProQuest ebrary.

Dessler, Gary (2009). *Administración de recursos humanos Decimoprimer edición*, México, Pearson Educación.

Moreno, Franklin (2009). *Teoría de la instrucción vs. teoría del aprendizaje significativo: contraste entre J. Bruner y D. Ausubel*. Argentina: El Cid Editor, apuntes. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/adensp/reader.action?docID=10327092&ppg=1>

Guilar (2009). *Las ideas de Bruner: de la revolución cognitiva a la revolución cultural*. Educere, p. 235. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/edu/v13n44/art28.pdf>

De Gregori, Waldemar, (1999). *En busca de una nueva noología. Estudios pedagógicos (Valdivia)*, p.71-82. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807051999000100004&script=sci\\_arttext&tlng=e](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807051999000100004&script=sci_arttext&tlng=e)

Alcalá, A. (2009). *Andragogía: libro guía de estudio*. Argentina: El Cid Editor, apuntes. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/adensp/reader.action?docID=10328100>

Simons, H. (2013). *El estudio de caso: teoría y práctica*. España: Ediciones Morata, S. L. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Cabrera, R. J. A. (2009). *Andragogía: ¿disciplina necesaria para la formación de directivos?* Argentina: El Cid Editor, apuntes. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Martín, Matronas Profesión (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. Vol. 5(17): 23-29. Recuperado de [http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion\\_cuestionarios.pdf](http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion_cuestionarios.pdf)

Orellana, V. R. (2009). *Mapas conceptuales y aprendizaje significativo*. Argentina: El Cid Editor, apuntes. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

# ANEXOS

## Anexo 1

### **Formato de entrevista realizada a vendedores de Empresa Platinum**

- 1) ¿Comprende usted a cabalidad el método de ventas de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 2) ¿Le gustaría que la empresa implemente un Plan de Capacitación formal de Ventas?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 3) ¿Conoce usted técnicas de venta de productos suntuarios (de lujo)?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 4) ¿Conoce usted técnicas de manejo de objeciones de clientes?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 5) Pregunta abierta: Coméntenos, ¿qué elementos de las capacitaciones de ventas que se dan actualmente en su empresa dificultan su aprendizaje y comprensión del método?
- 6) Pregunta abierta: Coméntenos, ¿qué es lo que más le gusta del hecho de que la empresa contará con el diseño de un plan de capacitación formal para vendedores?

Autor: Econ. Viviana Villafuerte V.

## Anexo 2

### Ejemplo de mapa conceptual



Autor: Econ. Viviana Villafuerte V.

### Anexo 3

#### Test de cerebro triádico

Evalúese con notas de 1 (mínimo) hasta 5 (máximo) y escríbalas dentro de la figura que le corresponde

01	Al fin del día, de la semana, o de una actividad, ¿haces revisión, evaluación?	<input type="checkbox"/>		
02	En tu casa, en tu habitación, en tu lugar de trabajo, ¿hay orden, organización?		△	
03	¿Crees que tu cuerpo, tu energía son parte de un todo mayor, de alguna fuerza superior, invisible, espiritual y eterna?			○
04	¿Sabes contar chistes? ¿Vives alegre, optimista y disfrutando a pesar de todo?			○
05	Dialogando o discutiendo, ¿tienes buenas explicaciones, argumentos, sabes rebatir?	<input type="checkbox"/>		
06	¿Tienes presentimientos, premoniciones, sueños nocturnos que se realizan?			○
07	En la relación afectiva, ¿te comprometes a fondo, con romanticismo, con pasión?			○
08	¿Sabes hablar frente a un grupo, dominas las palabras con fluidez y corrección?	<input type="checkbox"/>		
09	Cuando hablas, ¿gesticulas, mueves el cuerpo, miras a todas las personas?			○
10	¿Te puedes imaginar en la ropa de otra persona y sentir cómo ella se siente?			○
11	¿Sabes alinear los pro y los contra de un problema, logras discernirlos y emitir juicios correctos?	<input type="checkbox"/>		
12	Cuando narras un hecho ¿le pones muchos detalles, te gusta dar todos los pormenores?	<input type="checkbox"/>		
13	Al comprar o vender ¿te sale bien, sacas ventajas, ganas plata?		△	
14	¿Te gusta innovar, cambiar la rutina de la vida, del ambiente, tienes soluciones creativas, originales?			○
15	¿Controlas tus ímpetus y te detienes a tiempo para pensar en las consecuencias antes de actuar?	<input type="checkbox"/>		
16	Antes de aceptar cualquier información como cierta, ¿te dedicas a recoger más datos y a averiguar las fuentes?	<input type="checkbox"/>		
17	¿Qué habilidades manuales tienes con agujas, serrucho, martillo, jardinería o para arreglar cosas dañadas?		△	
18	Frente a una tarea difícil, ¿tienes capacidad de concentración, de continuidad, de aguante?		△	
19	En la posición de jefe, ¿sabes dividir tareas, calcular tiempo para cada una, dar órdenes cortas, exigir la ejecución?		△	
20	¿Te detienes a ponerle atención a una puesta de sol, a un pájaro, a un paisaje?			○
21	¿Tienes atracción por aventuras, tareas desconocidas, iniciar algo que nadie hizo antes?		△	
22	¿Te autorizas a dudar de las informaciones de la TV, de personas de la política, de la religión, de la ciencia?	<input type="checkbox"/>		
23	¿Logras transformar tus sueños e ideales en cosas concretas, realizaciones que progresan y duran?		△	
24	¿Tienes el hábito de pensar en el día de mañana, en el año próximo, en los próximos diez años?			○
25	¿Tienes facilidad con máquinas y aparatos como grabadoras, calculadoras, lavadoras, computadoras, autos?		△	
26	¿Eres rápido en lo que haces, tu tiempo rinde más que el de tus colegas, terminas bien y a tiempo lo que empiezas?		△	
27	Cuando trabajas o te comunicas, ¿usas los números, usas estadísticas, porcentajes, matemáticas?	<input type="checkbox"/>		

Autor: Waldemar De Gregori