

GESTIÓN DE VENTAS

UNIDAD 3

Desarrollo de la fuerza de ventas



© Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, electrónico o mecánico sin la autorización de la Dirección de Educación a Distancia (UDB Virtual).

Dirección de Educación a Distancia
Apartado Postal, 1874, San Salvador, El Salvador
Tel: 2251-8200 ext: 1743

©



Sumario

Introducción	4
Clase 9 Reclutamiento de la fuerza de ventas.....	5
9 Reclutamiento de personal	5
9.1 Definición de reclutamiento	5
9.2 Importancia del reclutamiento	11
Clase 10 Selección de la fuerza de ventas	13
10 Selección de personal.....	13
10.1 Proceso de selección de personal	14
10.2 Contratación de vendedores.....	18
Clase 11 Capacitación de la fuerza de ventas.....	22
11 Capacitación del personal	20
11.1 Importancia de la capacitación del personal de ventas.....	24
11.2 Beneficios de un programa de capacitación	26
Clase 12 Plan de desarrollo del área de ventas.....	33
12 Plan de desarrollo	30
12.1 Evolución del plan de desarrollo.....	30
12.2 Diseño de un programa de capacitación	33
12.3 Instrumentos y evaluación del plan de desarrollo.....	40
Referencias citadas en UNIDAD 3	49

Introducción

Bienvenidos a la unidad número tres de la materia gestión de ventas, el nombre de la unidad es desarrollo de la fuerza de ventas, en las unidades anteriores se ha detallado sobre la evolución del concepto de ventas, nos concentramos en la administración y planificación de las ventas. En esta unidad tratamos de profundizar en los elementos relacionados directamente con el capital humano, la fuerza de ventas.

Detallaremos el reclutamiento de la fuerza de ventas, el proceso que involucra y los detalles que analizaremos como parte de las funciones que lleva a cabo un gerente de ventas.

Identificaremos el proceso de reclutamiento con el de selección de personal. Con el fin de poder identificar las mejores prácticas de ambos, considerando que la labor de contratar al personal que trabaja en el área de venta forma parte de las principales funciones de la gestión de ventas.

Finalmente, detallaremos las funciones de la capacitación en el área de ventas y como contribuye a los objetivos y metas de la empresa. Todo esto nos servirá para llevar a la práctica el plan de desarrollo del personal de ventas. Herramienta precisa que nos permite en el largo plazo contribuir al logro de los objetivos y metas del negocio. Así como maximizar utilidades y satisfacer las necesidades o problemas de los clientes.

■ Clase 9 | Reclutamiento de la fuerza de ventas

■ 9. Reclutamiento de personal

Es importante darnos cuenta que el recurso humano es verdaderamente valioso para llevar a cabo cualquier plan, según Johnston y Marshall, (2009) las organizaciones a menudo manifiestan que los empleados son su recurso más valioso, pero, ¿cuán valiosos son? La mayoría de las veces, es difícil evaluar el valor agregado de los empleados; sin embargo, los puestos de venta son único, porque su valor se determina mediante ventas reales en unidades monetarias o de producto (p. 275).

Es por esta razón que el reclutamiento de personal se vuelve un proceso realmente importante, un empleado bueno o malo puede ser un factor que determina las metas de la empresa, porque de la contratación de una persona depende en buena medida el éxito de la ejecución del plan a largo plazo. Es necesario que las empresas contraten a personas más afines a la cultura de la empresa, que se ajuste mejor al puesto y que probablemente esté más tiempo dentro de ella. Así mismo, puede ser una gran diferencia en la ventaja competitiva de la empresa.

■ 9.1 Definición de reclutamiento



“**El reclutamiento** es encontrar candidatos potenciales al puesto, hablarles acerca de la empresa y lograr que elaboren su solicitud” (Hair, Anderson, Mehta y Babin, 2010, p.212)

El reclutamiento tiene varias características la primera de ellas es que debe ser una *actividad continua*; esto significa que no hay que esperar a que falte alguien del personal para comenzar a reclutar, sino se limita a llenar la vacante mientras se están perdiendo oportunidades de vender.

Requiere de *investigación y entrevista*; si no es una actividad continua se limita esta característica porque la persona responsable del reclutamiento estará presionada a suplir la vacante, esto limitará la lista disponible de candidatos o se contratará con demasiada rapidez de la lista disponible. Es *un proceso*; Muchas personas encargadas del área de reclutamiento tienen desconocimiento del proceso adecuado de reclutamiento, desconocen las técnicas, las fuentes o no saben cómo verificar los antecedentes esto puede limitar el proceso de reclutamiento.

9.1.1 El Proceso de reclutamiento

Al momento de realizar el proceso de reclutamiento debemos entender que no existe una única receta que nos indique a quién de los candidatos se debe contratar para el puesto de ventas, lo que sí se puede, es evaluar las características y habilidades de cada candidato con el fin de determinar si es probable que la persona se desempeñe bien en un puesto de ventas en particular.

El proceso de ventas es el que permite asegurar que las personas que son reclutadas cuenten con las aptitudes necesarias para el puesto a desempeñar, la figura 29 nos detalla el paso a paso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento:

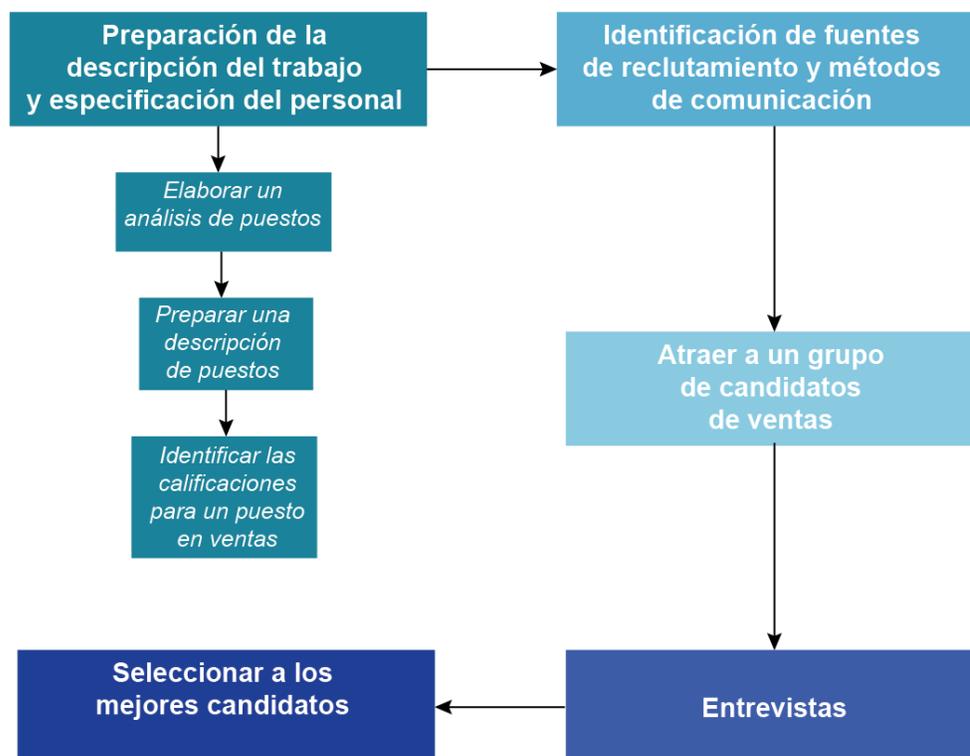


Figura 29. Proceso de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010)

El primer paso que contempla la preparación de la descripción del trabajo y especificaciones del personal es la integración de varias actividades primero, la elaboración de un análisis de puesto. Segundo, la preparación de un descriptor de puestos. Tercero, la identificación de las calificaciones para el puesto de ventas. Estas tres actividades a menudo no se realizan en la empresa y es por

ello que muchas de ellas no son efectivas en el reclutamiento o selección y/o presentan problemas de rotación de personal.

Preparación de la descripción del trabajo y especificaciones de las personas

En este paso se deben detallar las características, habilidades y especificaciones importantes que se requieren para obtener el puesto. Este paso es de suma importancia y a menudo lo realizan los gerentes de venta de la mano con el personal de recursos humanos. Debiese ser una actividad de dificultad mínima para los gerentes de ventas. Porque son ellos quienes tienen el conocimiento profundo de lo que requieren.



“El análisis de puestos es el proceso que identifica los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones de un puesto” (Hair et al. 2010, p.213)

Esto requiere de un análisis del entorno en que trabajará el vendedor, determinar los deberes y las responsabilidades que se esperan, dedicar tiempo a la observación del personal de ventas para anotar el desempeño actual del mismo. Estas actividades permiten entender “¿Qué tipo de competencia tendrá el vendedor? ¿Con qué clase de cliente deberá comunicarse y qué problemas podría enfrentar?” (Hair et al., 2010, p.213). El tipo de habilidades, conocimientos e información a manejar, la dedicación de tiempo para realizar actividades de planificación, de seguimiento o trabajo de campo a realizar.



“**El descriptor de puestos** explica, tanto a los candidatos como al personal de ventas actual, cuáles son los deberes y responsabilidades de un puesto de ventas” (Hair et al. 2010, p.213)

El resultado de un análisis de puestos formal es una descripción de puestos, quizá la herramienta más importante que se utiliza en la administración de la fuerza de ventas. Es una base para evaluar a los nuevos empleados y a los actuales. Y debido a que se utiliza en el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación de la fuerza de ventas, la descripción de puestos debe estar por escrito, de manera que todos puedan consultarla cuando sea necesario (Johnston y Marshall, 2009). En general, un descriptor de puestos cubrirá los siguientes factores:

1. Título del puesto.
2. Deberes y responsabilidades: las tareas que se esperan de los nuevos representantes, como vender, brindar servicio después de la venta, dar retroalimentación, conocer el rango de productos, los mercados y el tipo de clientes con los que tendrán trato.
3. A quién deberán reportarse.
4. Requerimientos técnicos, como el grado en el cual deben entender los aspectos técnicos de los productos que venden.
5. Localización y área geográfica que cubrirán.
6. Grado de autonomía: el grado en el que el ejecutivo de ventas puede controlar sus propios programas de trabajo.

Una vez generada, la descripción del trabajo actúa como guía para la especificación del personal que describe el tipo de candidato que busca la compañía. Por ejemplo, los requerimientos técnicos del puesto y la naturaleza de los clientes que visitará son factores que influyen en el nivel de educación, y tal vez, también en la edad del candidato requerido (Jobber y Lancaster, 2012, p.385).

Las calificaciones del personal describen el tipo de candidato que buscan las empresas, los requerimientos técnicos o la naturaleza del trabajo muchas veces influye en algún tipo de especificación como puede ser la edad y el nivel educativo requerido. Una de las consecuencias de definir las especificaciones del puesto es establecer los criterios con los que se excluirán a los candidatos, por ejemplo ¿Se necesita experiencia en ventas? ¿Es necesario el conocimiento técnico? Si alguna respuesta positiva determinará el nivel técnico del candidato buscado, así mismo, es necesario determinar las cualidades buscadas en el ejecutivo de ventas.



“**calificaciones del puesto** son las características que deben poseer los candidatos para desempeñar un puesto en ventas de forma satisfactoria” (Hair et al. 2010, p.214)

Esta puede ser una lista más larga sobre las cualidades que debe mostrar Mayer y Greenberg (1964) citado por Jobber y Lancaster (2012) elaboraron una lista sencilla que reveló que dos cualidades son esenciales para vender: empatía e impulso del ego. La empatía se define como la habilidad de sentir de la misma forma que el comprador, comprender los problemas y las necesidades del cliente, estar en sus zapatos. La otra cualidad es un determinante básico del éxito en ventas, porque se define como la necesidad personal de hacer una venta (p. 386).

A raíz de esa investigación se agruparon a los ejecutivos en cuatro categorías (altamente recomendados, recomendados, no recomendados, prácticamente si oportunidad de éxito) de acuerdo al grado de empatía e impulso del ego. Se aplicó esta evidencia a tres tipos de industria: automóviles, fondos mutuos y seguros y fue así como se derivaron en una prueba psicológica llamada **el inventario personal múltiple**. En resumen, es posible que una especificación de personal contenga todos o algunos de los siguientes factores:

1. Requerimientos físicos: por ejemplo, facilidad de palabra, apariencia.
2. Logros: como nivel de educación y calificaciones, experiencia y éxito.
3. Aptitudes y cualidades: habilidad para comunicar, automotivación, entre otras.
4. Disposición: por ejemplo, madurez, sentido de responsabilidad.
5. Intereses: como grado en el que sus intereses son sociales, activos, inactivos.
6. Circunstancias personales: casado, soltero, etcétera.
7. Los factores elegidos para definir las especificaciones de personal se usarán como criterios de selección en la entrevista misma (Jobber et al., 2012, p. 388).

Identificar las fuentes de reclutamiento y métodos de comunicación

Las fuentes de reclutamiento son el lugar, la forma, la comunicación física o no física donde se realiza la búsqueda de candidatos. Existen seis fuentes principales de reclutamiento:

- “Interna, el propio personal de la compañía
- Agencias de reclutamiento
- Instituciones educativas

- Reclutamiento y selección
- Competidores
- Otras industrias
- Desempleados” (Jobber et al., 2012, p. 389).

Cada una tiene sus propias ventajas y desventajas. Para profundizar en estos elementos te invité a que puedas realizar un cuadro comparativo con las ventajas y desventajas de cada una de las fuentes de reclutamiento.

Con respecto a la comunicación es preciso identificar los medios por los cuáles se puede hacer llegar la información a los interesados. Un anuncio en un periódico, agencias de reclutamiento, banco de datos, datos, otros medios. Lo importante es atraer a los candidatos adecuados.

■ 9.2 Importancia del reclutamiento

El reclutamiento y la selección de la fuerza de ventas se encuentran entre las responsabilidades más importantes del gerente de ventas. Hay que recordar que el vendedor es la figura en contacto directo con el cliente, influyen en el éxito de las ventas. Otro punto importante es considerar la rotación de personal, en “todas las empresas de la industria el índice de rotación de personal es apenas el 20% lo que significa que al menos 20 empleados van a cambiar de empleo cada año” (Jobber et al., 2012, p. 211). Pero en algunas industrias es un poco más y esto significa que mientras el nuevo empleado aprende, a veces es incapaz de producir con efectividad el suficiente ingreso como para compensar su salario. La rotación de clientes afecta a las ventas y a la retención de los empleados. Es por una de estas razones que el reclutamiento es de suma importancia para las empresas.

El reclutamiento si no es eficaz puede obligar a las empresas a contratar a personas que no satisfacen las necesidades del puesto, ya sea porque hay que escoger y el número de candidatos no es suficiente o por qué identificando el proceso preciso se pueden reducir costos de selección y más adelante de desarrollo de del personal de ventas.



Para leer un poco más los pasos para realizar el proceso de reclutamiento puedes visitar el siguiente link: Torres D. (26 diciembre 2018). Guía esencial para contratar personal de ventas [Blog]. Recuperado de:

<https://blog.hubspot.es/sales/contratar-personal-ventas>

Para profundizar en la tarea sobre la contratación de personal de venta visita este link: Carlos y Tania Flores, Academia Triunfadores (30 de junio 2014) Cómo contratar a los mejores vendedores [Archivo de vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=RAqPFO8v7ro>

■ Clase 10 | Selección de la fuerza de ventas

■ 10. Selección de personal

Al momento de reclutar y seleccionar a un nuevo ejecutivo de ventas, los gerentes de venta responsables de esta actividad, adoptan un rol diferente, que no es el habitual. En lugar de ser vendedores adoptan el rol de compradores. Esta actividad debe ser de manera efectiva para lograr éxito en el futuro de la fuerza de ventas. La importancia de la selección la vemos en el siguiente párrafo:

Primero, identificar la existencia de una amplia relación entre la efectividad de los representantes de ventas y los resultados. Esto significa que la calidad del personal de ventas reclutado si tiene efecto sustancial sobre el volumen de

ventas del negocio. En el estudio del Comisionado al Institute of Marketing citado por (Jobber et al., 2012, p. 282). sobre la práctica de la fuerza de ventas se preguntó: Si tuviera que asignar a su vendedor más exitoso al área de ventas de un vendedor promedio, y no hiciera otros cambios ¿qué incremento en ventas esperaría? El incremento esperado es entre 16 y 10%, pero una quinta parte de los gerentes respondieron un incremento del 30% o más. Es por esto, que se considera de vital importancia la selección del personal de venta como parte de las actividades requeridas para lograr el éxito en las ventas.

Segundo, Los ejecutivos de venta implican altos costos. Las empresas deben considerar el salario de la fuerza de ventas más las comisiones sobre ventas y en algunos casos los viáticos por gastos de viaje. Si las habilidades de los vendedores no son las mejores, puede implicar la necesidad de capacitación. Y la mayoría de empresas no pueden incurrir en costos para contratar a personas cuyo desempeño es deficiente.

Tercero, la necesidad de otros factores de éxito, como la capacitación, el conocimiento, la actitud, motivación, son altamente necesarias. Muchas de las llamadas habilidades blandas ahora son consideradas necesarias para este y otros tipos de trabajo, la forma de relacionarse, el trabajo en equipo, entre otras, son consideradas habilidades de gran valor y que en alguna medida repercuten sobre la efectividad de las ventas.

■ 10.1 Proceso de selección de personal



“El **proceso de selección** son las actividades involucradas en la elección de los candidatos que satisfacen mejor las calificaciones y que tienen más aptitudes para el puesto” (Hair et al. 2010, p.214)

El proceso de reclutamiento produce un grupo de solicitantes del cual elegir. Y es de esta manera que comienza el proceso de selección. Existen varias

herramientas, técnicas y procedimientos para apoyarse en el proceso de selección. En la figura No. 30 vemos el detalle de los pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección. Estos pasos pueden variar dependiendo del tamaño de la empresa, de la necesidad de vendedores a contratar, pero es una visión general bastante completa que nos ilustra las acciones a seguir en el proceso de selección:



Figura 30. Los pasos del proceso de selección de la fuerza de ventas

Fuente: Por Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

Evaluación Inicial

El propósito de la evaluación inicial es eliminar a los candidatos que no cumplen con el perfil o que no son afines a la cultura de la empresa lo más pronto que sea posible. Esto puede ser por medio del uso de una solicitud o una hoja de vida, una entrevista de exploración o algún tipo de prueba breve. La idea es que sea tan breve como para reducir costos de contratación, pero no tan breve que descarte a los buenos candidatos.

Verificación de referencias

Las empresas deben asegurarse de la información que reciben en las solicitudes y esto se logra mediante la verificación de las referencias. Esta es una herramienta que permite a una empresa obtener información proporcionada por el candidato en la solicitud para verificar su credibilidad. La educación es el área que se debe verificar con más cuidado debido a las distorsiones. Un coach de fútbol americano de la Universidad de Notre Dame fue despedido debido a que

no tenía la maestría que mencionaba en su currículum; el presidente de Lotus, la compañía de software, había exagerado su educación y su servicio militar; y el presidente de Bausch & Lomb perdió un bono de más de un millón de dólares, debido a que la maestría en administración que afirmaba tener no era verdad (Hair et al. 2010, p.225)

Además de la verificación de referencias en este apartado se pueden llevar a cabo **revisiones estándar** por parte de la empresa, como parte de la política de contratación. Dichas revisiones pueden requerir exámenes físicos, pruebas médicas, antecedentes penales, entre otras que por lo general piden las personas de recursos humanos no el gerente de ventas. Algunos aspectos han recibido revisiones e investigaciones y están cubiertas por la ley, estas se deben usar con cautela.

Entrevista en profundidad

Ayudan a la empresa a determinar si una persona es la indicada para el puesto. Muestran características personales que no pueden revelar ninguna otra herramienta. Sirve también como un canal de comunicación en dos sentidos, para que el solicitante realice preguntas y para la empresa que busca información. Las preguntas están orientadas a averiguar si el candidato es el adecuado para el puesto, las aptitudes, detalles sobre la experiencia o el ambiente en entornos previos. En la tabla No. 18 podemos leer recomendaciones acerca de los métodos que utilizan los entrevistadores para obtener información útil.

Tabla 18: *Métodos que utilizan los entrevistadores para obtener información útil*

Recomendaciones
1. Desarrollar rápidamente una afinidad
2. Estructurar la entrevista de tal manera que el entrevistado comprenda con claridad qué se espera de él.
3. Evocar el comportamiento deseado sin mostrar desaprobación o desacuerdo, recurriendo al sentido del humor, dando muestras de simpatía y comprensión e interrumpiendo ocasionalmente, sólo para hacer aclaraciones o para seguir otra dirección.
4. Utilizar preguntas abiertas de sondeo y evitar las preguntas cuya repuesta es sólo sí o no. Ejemplos de preguntas abiertas típicas: <ul style="list-style-type: none"> • Hábleme de... • ¿Qué le agradó de... • ¿Cómo compararía usted... • ¿Por qué decidió hacer... • Hábleme de las personas... • ¿Qué le pareció esa experiencia... • ¿Cómo describiría usted... • ¿Cómo se siente acerca de... • ¿Cuáles fueron las diferencias... <p>Algunos ejemplos de la técnica de sondeo son la reflexión, el parafraseo y frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo es que... • Debido a que... • Respecto a lo que...
5. Preguntar a los candidatos si tienen alguna pregunta.

Fuente: Por Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

En la tabla No. 19 se definen los tipos de entrevista en profundidad que se utilizan para determinar el candidato ideal para el puesto. Tres tipos son los que se detallan a continuación, *la entrevista estructurada, la no estructurada y la entrevista semiestructurada*. Es necesario comprender que puede utilizarse un tipo de entrevista o una combinación de ellas considerando la experiencia del entrevistador y sus necesidades.

Tabla 19: *Tipos de entrevista en profundidad*

Entrevista Estructurada	Entrevista No estructurada	Entrevista semiestructurada
El reclutador formula a cada candidato la misma serie de preguntas estandarizadas, diseñadas para determinar lo adecuado del solicitante para un puesto en ventas.	La entrevista informal y no dirigida se utiliza para hacer que un candidato hable con toda libertad sobre una variedad de temas.	Enfoque combinado en el cual se hace una serie fija de preguntas, pero después de cada una se deja tiempo para la interacción y la discusión.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

Prueba de empleo

Según Hair et al. (2010) las pruebas de empleo "son una forma de medir de manera objetiva los rasgos o características de los solicitantes para puestos en ventas y de incrementar las probabilidades de seleccionar a buen personal de ventas" Pueden ser tan variadas como: una *prueba de inteligencia*, donde se mide la capacidad cognitiva de un vendedor. Las *pruebas de conocimiento* que mide lo que sabe el solicitante acerca de un producto, proceso o servicio. Las *pruebas de aptitud* que miden las habilidades sociales innatas o adquiridas de

una persona y la práctica de las mismas como el tacto o diplomacia. Las *pruebas de interés* vocacional que suponen la medición de una persona hacia actividades que considera más interesantes y afines a su persona. *Pruebas de actitud o estilo de vida* que evalúan la honestidad o preguntas indirectas acerca de los hábitos y actitudes hacia los demás. *Pruebas de personalidad* que miden los rasgos conductuales que el entrevistador cree son necesarios para tener éxito en las ventas (p.231).

Entrevistas de seguimiento

Muchas veces la persona responsable de la contratación no decide a la primera entrevista en profundidad a qué candidato contratar. A menudo utilizan varias entrevistas y el candidato pasa varias entrevistas con más de un entrevistador. A quienes se les pide que califiquen al entrevistado de manera objetiva, pueden hacerlo supervisores, gerentes de otras divisiones o el personal que estará en relación directa con el candidato.

10.2 Contratación de vendedores

La contratación de candidatos exitosos por lo común resulta en un incremento de las ventas. Pero la contratación de la persona errónea le puede costar a una empresa miles de dólares al año.

La contratación es el paso mediante el cual el candidato pasa a ser formalmente parte de la empresa. Esto en algunas empresas significa la firma de un contrato formal que puede implicar un período de prueba y ser por un tiempo determinado.

Dentro de este paso se vuelve sumamente necesario también detallar el proceso de socialización de la fuerza de ventas.



“Socialización Introducción apropiada de un nuevo miembro de la organización las prácticas, los procedimientos y la filosofía de la empresa y a los aspectos sociales del puesto, mediante la cual el vendedor se integra a la organización” (Hair et al. 2010, p.235).

Un proceso de socialización apropiado tiene muchos beneficios ya que contribuye a lograr una mayor satisfacción laboral, obtener un compromiso de parte del empleado, una mayor participación en el trabajo y a una mejor comprensión de la dinámica de trabajo en la empresa.

La socialización de la fuerza de ventas también puede contribuir al ajuste persona-organización. El ajuste persona-organización (POF, por sus siglas en inglés) describe lo compatibles que son las creencias y el sistema de valores del vendedor con los de la organización para la que trabaja. El POF tiene muchos resultados de trabajo positivos, incluido un nivel más alto de satisfacción laboral, menos estrés y una probabilidad más baja de rotaciones (Hair et al. 2010, p.237).

Existen dos tipos de socialización veremos a continuación en la tabla No. 20 la definición y sus componentes.

Tabla 20: *Tipos de socialización*

Socialización Inicial	Socialización Ampliada
<p>Inicia con el proceso de reclutamiento, con cosas como folletos y tiene el propósito de ser una forma preliminar de integrar a una persona en la empresa.</p> <p>La socialización inicial ocurre durante el reclutamiento, la selección y la capacitación introductoria</p>	<p>La exposición de los nuevos miembros de la organización a la cultura corporativa (valores, filosofía, normas del grupo, diferentes grupos de trabajo, funcionarios corporativos, etc.) y ayudándoles a adaptarse a la nueva cultura en un periodo tan breve como sea posible.</p> <p>Los programas de socialización ampliada incluyen una capacitación a largo plazo, rotación de puestos y actividades sociales corporativas. El enfoque de la socialización ampliada es desarrollar un espíritu de solidaridad en la organización de ventas</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)



Para ver un poco más sobre como seleccionar vendedores puedes visitar el siguiente link: Lideris (31 de enero 2014). Cómo seleccionar vendedores [Archivo de vídeo]. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=d-SiZcqFWi8>

Para profundizar en las reglas de oro para contratar vendedores visita este link: Gutiérrez T. (12 de febrero de 2015) Reglas de oro para contratar a tus vendedores [Blog]. Recuperado de:

<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/49122-reglas-de-oro-para-reclutar-a-tus-vendedores/>

■ Clase 11 | Capacitación de la fuerza de ventas

■ 11. Capacitación de personal

En este apartado vamos a profundizar en los detalles y elementos de la socialización ampliada que vimos en la clase anterior. Comenzaremos con describir los componentes que permiten la socialización ampliada para cada nuevo empleado.

Capacitación a largo plazo

Este componente describe como las empresas grandes utilizan programas de capacitación a largo plazo para formar a su personal en ventas acerca de los productos, clientes y competidores de la empresa. De modo que toda persona que ingresa a la empresa pueda conocer a detalle la terminología necesaria para desempeñar su labor. El ejemplo que nos muestra Hair et al., (2010) de la empresa Johnson Controls, Inc indica que los miembros de la organización en ventas pasan por un extenso programa de capacitación antes de tratar con el cliente. Esta capacitación incluye conferencias en aula, estudio independiente, simulaciones y desempeño de roles. Todos esos esfuerzos son para garantizar el conocimiento del producto, la comprensión de los clientes y sus necesidades (p.239).

“La socialización ampliada está buscando un apego uniforme a las prácticas, los procedimientos y la filosofía de la empresa” Hair et al., (2010) quieren lograr que todo el personal adquiera las habilidades laborales necesarias, las conductas que representan su rol y el valor del trabajo junto a otros. Tiene un objetivo lograr la estandarización de valores, normar los procedimientos, socializar la

filosofía y aspectos culturales de la empresa y sus empleados, es decir, compartir el estilo de vida con la empresa que permite en buena medida la producción de resultados estándar.

Rotación de puestos

Este término se utiliza en la socialización ampliada, debido a que muchas empresas tanto grandes como pequeñas utilizan la rotación de puestos como una forma de exponer a los capacitados en ventas a la cultura corporativa. En la película Pasante de moda (Vea figura 31) donde el personaje Ben Whittaker interpretado por el actor Robert de Niro nos muestra la forma en que muchas empresas realizan en la actualidad la socialización ampliada; el actor junto a otros candidatos del programa realiza un acompañamiento a diferentes personas dentro de cada área de la empresa. Para conocer de primera mano la problemática de la misma y profundizar en la cultura corporativa. Pues no solo se trata de aprender el funcionamiento del negocio, sino realizar contactos sociales y estar expuesto a los miembros de la misma para adquirir sentido de pertenencia y camaradería.



Figura 31. Imagen de película

Fuente: <https://www.pinterest.de/pin/779967229184739558>

Actividad social corporativa

Las grandes empresas en su mayoría reconocen el valor de las maneras informales de socializar a los nuevos empleados. Días de campo, actividades de deportes extremos, juegos deportivos y actividades familiares, son una oportunidad para integrar al nuevo vendedor al entorno de la empresa. La actividad social corporativa no tiene que ser elaborada ni costosa. Las conversaciones en los pasillos y los equipos de futbol pueden ser medios eficaces para socializar. "El propósito principal de esta actividad es desarrollar el espíritu de solidaridad dentro de la organización de ventas" (Hair et al. 2010, p.240).



“**Capacitación** es un proceso progresivo a largo plazo que facilita el crecimiento continuo y la productividad del personal de ventas” (Hair et al. 2010, p.250).

Capacitación en ventas es la toma de los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing específicamente. Con la capacitación lo que se pretende es el aumento de la productividad, el crecimiento continuo, desarrollar las habilidades y técnicas de venta o el desarrollo de una actitud positiva y motivante que permita el logro de metas generales, lo que en el largo plazo significa crecimiento de la organización.

Cuando se habla de capacitación sobre todo en el talento de la fuerza de ventas, los gerentes deben tomar varias decisiones respecto a las habilidades de su personal:

“Cuáles **pueden** enseñarse con capacitación

Cuáles **deben** enseñarse con capacitación

Cuáles **representan** un requerimiento previo para los candidatos de venta” (Johnston y Marshall, 2009, p. 303).

Todo esto debe estar claro para que la capacitación sea realmente objetiva para los objetivos y necesidades de la empresa.

■ 11.1 Importancia de la capacitación del personal de venta

Anteriormente, hemos hablado de como los clientes han cambiado, con ellos sus productos, servicios que demandan y sus necesidades, ahora los programas de capacitación en ventar debe ser una parte importante del trabajo de un gerente de ventas. Debe ser un trabajo continuo y de largo plazo pues con ello se garantiza el crecimiento continuo y una mayor productividad.

Un estudio de Learning International Organization citado por Jobber et al., (2012). Como se puede observar en la figura No. 32 más adelante revela que existen siete desafíos de venta que las organizaciones deben cumplir para sobrevivir en un mercado competitivo.

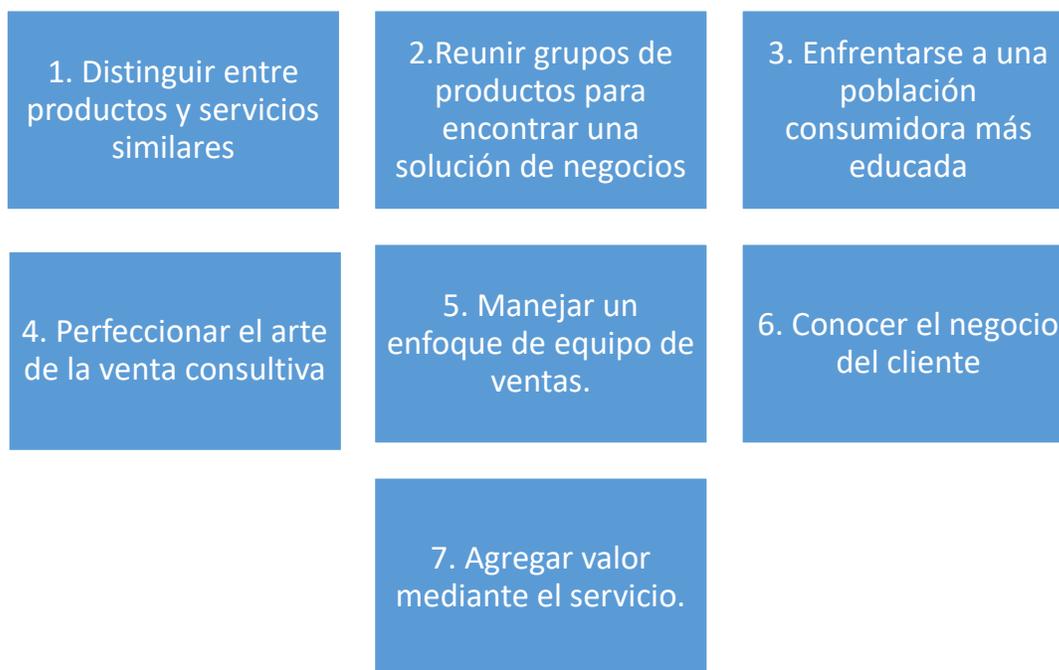


Figura 32. Desafíos de la venta en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia, a partir de Jobber et al., (2012)

Estos desafíos presentados se pueden definir a continuación:

1. *Distinguir entre productos y servicios similares.* El éxito en ventas requiere más que un producto o servicio excepcionales. La proliferación de productos “yo también” ocasiona confusión entre los compradores. Se necesitan ejecutivos de ventas excelentes para aprovechar las diferencias de productos en las que la propia oferta es mejor que la del competidor.
2. *Reunir grupos de productos para encontrar una solución de negocios.* Los requerimientos de un cliente son cada vez más complejos, y la venta de productos o servicios únicos se ha vuelto obsoleta. Es posible cubrir las necesidades de un cliente tan solo con un “paquete” de productos o servicios. El ejecutivo de ventas deberá tener una alta capacitación para reunir los paquetes que satisfagan esas necesidades.
3. *Enfrentarse a una población consumidora más educada.* Los clientes de hoy están dispuestos a trabajar más y a tomarse su tiempo comprando lo que realmente necesitan. También están más conscientes de las características, los beneficios, las opciones y los precios del producto. El profesional de ventas de hoy debe trabajar más para cerrar una venta.
4. *Perfeccionar el arte de la venta consultiva.* Los representantes de ventas necesitan comprender los aspectos específicos del negocio y los problemas que enfrentan los compradores. Su papel es disminuir la responsabilidad de los clientes para descubrir sus propias necesidades, y mostrarles la forma en que el producto y el servicio las satisfarán.
5. *Manejar un enfoque de equipo de ventas.* En el futuro tendrá que adoptarse un enfoque de equipo de ventas para satisfacer las necesidades del cliente. El representante de ventas tendrá que echar mano del conocimiento del personal técnico, de marketing y de expertos en otras áreas de productos.
6. *Conocer el negocio del cliente.* Las ventas futuras requerirán un conocimiento profundo del negocio del cliente, con ejecutivos de ventas versados en los requerimientos del segmento de mercado al que atienden.

El desarrollo de relaciones con el cliente es esencial y los intereses de este último siempre se encuentran en primer lugar. Se necesita información de mercado precisa para ofrecer a cada cliente el mejor servicio posible.

7. *Agregar valor mediante el servicio.* Cuando un producto alcanza el estatus de artículo de consumo, el valor percibido del ejecutivo de ventas disminuye. Su papel se reduce al de "levantar pedidos". Las compañías deben continuar desarrollando sus relaciones con los clientes agregando valor mediante servicios, como consultas de negocios y apoyo continuo al producto (p.417).

Esto significa la necesidad no solo de tener el concepto teórico de la capacitación sino la importancia de llevar a la práctica todos estos desafíos para que el cliente no solo tenga un producto que satisface sus necesidades o que sirva para la solución de sus problemas y con el mejor servicio disponible; no solo necesitamos que sepa de él, sino que se venda.

■ 11.2 Beneficios de un programa de capacitación

En el largo plazo son incontables los beneficios de tener un programa de capacitación, se puede partir de la idea que al formar en el área de ventas se pueden tener planes más eficaces para el logro de los objetivos de la empresa, se pueden enseñar técnicas para vender más, se pueden mejorar los procedimientos en la empresa, se puede mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación del personal del área de ventas, mejorar la comunicación, entre un sin número más. Muchos de estos beneficios son inmediatos porque la capacitación permite el desarrollo con la adquisición de nuevos conocimientos, o con el mejoramiento de la actividad laboral y el clima o cultura organizativa.

Es necesario detallar toda una lista de beneficios que se obtienen con la capacitación para ello veremos la siguiente Tabla No. 21 que resumen los beneficios de un programa de capacitación

Tabla 21: *Beneficios de los programas de capacitación*

Ingresos al programa de capacitación	Cambios anticipados	Resultados a largo plazo
Capacitación inicial y continua	Desarrollo más rápido Mejor claridad del rol Mejoramiento de la moral Mayor satisfacción laboral	Más control de la fuerza de ventas Mejores relaciones con el cliente Menor rotación Incremento en las ventas Mayores utilidades para la empresa

Fuente:

Elaboración propia, a partir de Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

En la tabla No. 22 se trata de presentar la descripción de los beneficios que se pueden tener con la capacitación.

Tabla 22: Descripción de beneficios de los programas de capacitación

Beneficios	Descripción
Niveles de habilidades mejorados	Capacitarse en análisis de necesidades, presentación y demostración, negociación, manejo de objeciones, cierre y manejo de relaciones mejorará los niveles de habilidades y llevará a una mejor orientación al cliente.
Motivación mejorada	Vroom sugiere que la motivación depende de la creencia del personal de ventas de que más esfuerzo llevará a un desempeño más alto. Aumentar los niveles de habilidades con capacitación debe fortalecer esta creencia.
Confianza en sí mismo mejorada	La capacitación mejora la confianza en sí mismo, lo cual se ha demostrado que está relacionada mejorada con un mejor desempeño en ventas.
Costos reducidos	La capacitación en el manejo de las actividades personales y la planeación de jornadas debe reducir costos. Mayores habilidades deben significar menos visitas para cerrar una venta. Mejor uso de la tecnología también debe reducir costos (por ejemplo, usando correo electrónico en lugar de realizar visitas cuando sea apropiado).
Menos quejas	Al cumplir mejor con las necesidades de los clientes y al brindar niveles de servicio más altos debe reducirse el número de quejas de los clientes.
Menos rotación de personal	La capacitación muestra al personal que la compañía está dispuesta a invertir en ellos, lo cual eleva el ánimo y la lealtad.
Menor apoyo administrativo	Los ejecutivos de ventas bien capacitados requieren menos apoyo gerencial, pues son capaces de manejar sus propias actividades.

Mayor satisfacción en el trabajo	La confianza y el éxito que acompañan a un mayor nivel de habilidades desarrollado durante la capacitación llevan a estar más satisfecho con el trabajo
Ventas y ganancias más altas	El resultado de las ventajas anteriores de la capacitación es que las ventas deben ser más altas y los costos menores, lo cual genera mayores ganancias a la compañía

Fuente:

Elaboración propia, a partir de Jobber y Lancaster, (2012)

La capacitación para tener éxito debe tener varios componentes según Hair, et al., (2010) la clave para el éxito de la capacitación en ventas debe ser:

- “Completa
- Ajustada a las necesidades
- Pertinente
- Vinculada con resultados mesurable del desempeño
- Motivadora
- De un ritmo razonable
- Fácil de comprobar y medir
- Interactiva
- Eficaz en relación con el costo
- Adoptada por la alta gerencia” (p. 251).

Esto solamente refuerza la idea que no se puede tener una única fórmula exitosa para la capacitación en ventas. Esta puede variar de empresa a empresa, de rubro a rubro y de departamento de ventas en departamento de ventas. Lo que para una empresa funciona no significa que para otra lo hará, se deben identificar las necesidades de cada empresa y ajustar esa capacitación a las necesidades. Debe ser en el momento oportuno, de nada sirve que se realice una capacitación cuando es tarde, porque con ello se pueden perder clientes

internos o externos. Finalmente debe considerarse el control de ese seguimiento, ninguna empresa invierte en capacitación si no contempla los costos de la misma se verán compensados con los ingresos o el aumento de ganancias en términos empresariales, el dinero no es el único fin pero es parte de la medición y éxito de la capacitación.



Para leer un poco las técnicas de capacitación en ventas puedes visitar el siguiente link: Torres D.Hotmark (26 diciembre 2018). 10 técnicas para hacer una capacitación en ventas con tu equipo [Blog]. Recuperado de:

<https://blog.hotmart.com/es/capacitacion-en-ventas/>

Para profundizar sobre la necesidad de capacitar vendedores visita este link: Castro D, Talento 2.0 (11 de noviembre 2018) Capacitación a los vendedores [Archivo de vídeo]. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=8TXGoGfQWIA>

■ Clase 12 | Plan de desarrollo del área de ventas

■ 12. Plan de desarrollo

Cuando mencionamos plan de desarrollo en este apartado estamos haciendo referencia al plan de capacitación para el área de ventas, centrándonos en uno de los principales objetivos del plan de capacitación. Que es el lograr el desarrollo del personal del área de ventas dentro de la empresa.



Según el plan de desarrollo personal (s.f.) afirma: “el **plan de desarrollo** es una planificación que determina el progreso de un empleado dentro de la empresa o equipo a lo largo del tiempo” (p.2)

No es solamente es la formación, sino que su alcance es mayor y su duración es más extensa. Esto significa que el plan de desarrollo se vuelve una hoja de ruta para ofrecer metas y desafíos para el trabajar, esta tiene también se trabaja en conjunto con el área de recursos humanos de la empresa. Se realizan planes en períodos de 1 a 3 años que se van ajustando a la evolución del negocio.

■ 12.1 Evolución del plan de desarrollo

En el pasado la alta gerencia no consideraba los programas de desarrollo en ventas como algo importante de realizar. Se consideraba que quién tenía la función de desarrollar la fuerza productiva de la empresa era el departamento de recursos humanos. Y la función principal de este departamento estaba en la acción de reclutar y seleccionar al personal. Una vez contratada a la persona la

capacitación para el nuevo vendedor era bajo el principio "**Nadar y hundirse**" (Anderson, Hair y Bush, 1995, p.281) Lo que significaba que el nuevo vendedor era lanzado al campo de trabajo con algunas indicaciones y donde se le pedía que realizará su trabajo lo mejor que pudiera, que de la experiencia aprendería.

Otro método popular de capacitación en ventas es el considerado "**Sistema de compadrazgo**" (Anderson et al., 1995, p.281) Este es un método donde el nuevo vendedor se asignaba como aprendiz de vendedor a un representante de ventas más experto para que aprendiera de la observación e imitación de actividades. Este método trajo consigo varias deficiencias en primer lugar se desperdiciaban esfuerzos en el reclutamiento y la selección y se creaban malos hábitos de venta.

En la actualidad por ejemplo Siliceo, (2004) "considera a la capacitación y desarrollo como un modelo de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las áreas laborales" (p. 16). No debe considerarse a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas.

Este autor establece un significado para las palabras adiestramiento, capacitación y desarrollo. El **adiestramiento** se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo físico, y se imparte a los empleados de menor categoría; la **capacitación** tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimiento, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. Esta se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios. El **desarrollo** tiene mayor amplitud significa progreso integral del hombre y abarca conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades requeridas para el desarrollo de ejecutivos, incluyendo los más altos ejecutivos de la organización (Valdivia, 1966, p. 69 citado por Siliceo, 2004, p. 17)

Al determinar las necesidades de capacitación de ventas se deben considerar tres aspectos:

1. *¿A quién se debe capacitar?* En la mayor parte de las empresas, los nuevos vendedores reciben una combinación de capacitación y orientación respecto de las políticas y procedimientos de la compañía. Pero este hecho genera los cuestionamientos acerca de la capacitación para diferentes tipos de vendedores y, según el mercado o los cambios en la competencia hayan modificado la naturaleza de las tareas de ventas, la capacitación para las diferentes etapas de carrera del mismo vendedor.
2. *¿Cuál debe ser el enfoque principal de un programa de capacitación?* La capacitación de ventas engloba los siguientes propósitos: conocimiento del producto, conocimiento de la compañía, conocimiento del cliente o habilidades de ventas (por ejemplo, manejo del cliente y habilidades de presentación). Todos estos propósitos son importantes de algún modo, pero el grado de significación de cada tipo de capacitación difiere según la situación de venta, la factibilidad del enfoque y los costos de la capacitación, y la naturaleza de la estrategia de marketing de la compañía.
3. *¿Cómo se debe estructurar el proceso de capacitación?* Los siguientes métodos son algunas opciones: la capacitación con base en el mismo trabajo y la experiencia, en contraste con un programa centralizado más formal y consistente; capacitación basada en la web o en un instructor, y capacitación interna, en contraste con la capacitación externa (Johnston et al., 2009, p. 305).

■ 12.2 Diseño de un programa de capacitación

Un programa de capacitación intentará cubrir una combinación de desarrollo de conocimientos y habilidades. Se identifican seis componentes que se pueden observar en la siguiente figura No. 33



Figura 33. Componentes de un programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia, a partir de Jobber y Lancaster, (2012)

El primer componente requiere brindar información importante de la empresa, antecedentes, situación actual y expectativas futuras. Es importante el brindar información sobre cómo está organizada la empresa, como se relacionan entre sí y las funciones principales.

El segundo componente es el conocimiento de productos, es necesario tener una idea clara de cómo se fabrica o se obtiene el producto que llega hasta el cliente, la calidad y confiabilidad, las características, atributos, los beneficios, problemas y necesidades que resuelve al consumidor. Los competidores son importantes se debe conocer quiénes son, cuántos son y las características que nos diferencian de ellos para crear una propuesta de valor o un modelo de negocio que genere una ventaja competitiva para la misma empresa diferente de su competencia.

El siguiente componente sobre el programa, organización del trabajo e informes es para crear hábitos de trabajo, la forma de organizar el trabajo, la importancia de las actividades diarias que generan un buen o mal desempeño del vendedor. Al mismo tiempo generar ganancias.

El último componente de administrar relaciones es parte de la integración, la socialización, la identificación de la cultura corporativa y sus valores, la identificación de la filosofía de la empresa y cómo esta puede desarrollar a las personas y sus habilidades.



Según Hair et al., (2020) el **proceso de desarrollo de la capacitación en ventas**, “inicia con el análisis de las necesidades, el establecimiento de los objetivos, el desarrollo del contenido del programa, la determinación de la transferencia, la preparación, la motivación, el reforzamiento y la evaluación” (p.252).

La siguiente figura No. 34 nos muestra el proceso de desarrollo de la capacitación.



Figura 34. Proceso de desarrollo de la capacitación

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

El **Análisis de las necesidades de capacitación** se concibe como el proceso de desarrollo de la capacitación en ventas que analiza las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, con el fin de determinar las brechas entre lo que sabe y lo que necesita saber. En términos generales se relaciona con los

siguientes pasos, en la siguiente figura No. 35 podemos ver el detalle de este paso y la su relación con los siguientes en la fuente de información.

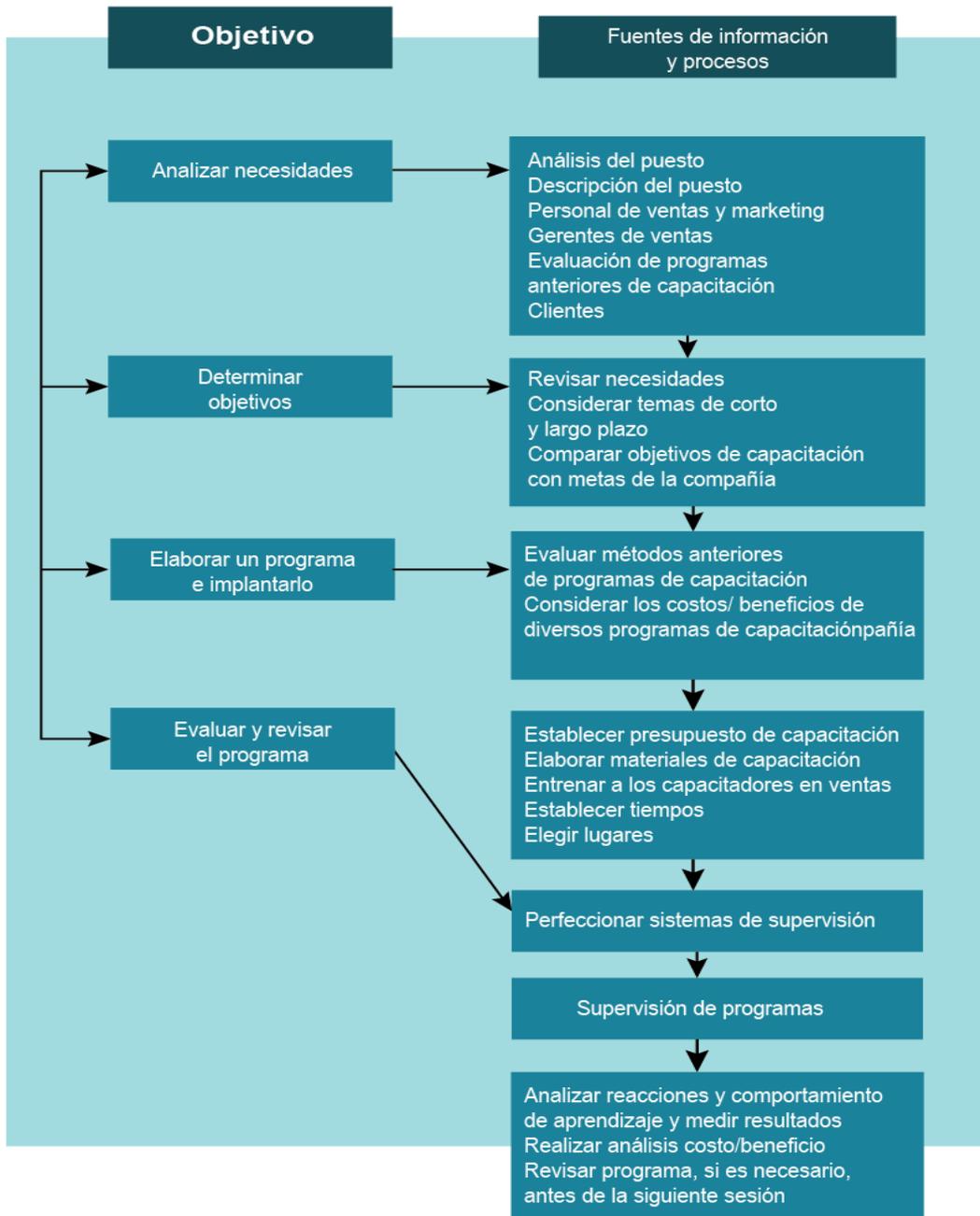


Figura 35. Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas

Fuente: Johnston y Marshall, (2009)

El siguiente paso en el programa de capacitación es **establecer los objetivos**, en términos generales deben ser realistas e incluir un período específico. Existen dos tipos de objetivos. Los **objetivos de desempeño** y los **objetivos de aprendizaje**.

Según Hair et al., (2020) Los **objetivos de desempeño** es lo que debe poder hacer la fuerza de ventas después de la capacitación. Un objetivo específico del desempeño podría ser capacitar al nuevo personal de ventas para que venda al menos 75 por ciento de lo que vende el personal de ventas experimentado, un año después de que lo contrataron. Los **objetivos de aprendizaje** es lo que debería saber la fuerza de ventas después de una sesión de capacitación gerencial. (p.254) Esto significa que son más importantes los objetivos de desempeño que los objetivos de aprendizaje.

Es importante indicar que uno de los grandes problemas en los programas de capacitación son los diversos tipos de objetivos que existen, pero en términos generales se pueden plantear las siguientes categorías:

Johnston et al., (2009) indican que los objetivos pueden variar de empresa a empresa, pero algunas categorías generales podrían ser:

- Incrementar la productividad: Este objetivo de capacitación de ventas pretende aportar a los estudiantes las habilidades necesarias para mejorar su actuación en las actividades diarias que realiza en la empresa.
- Mejorar el estado de ánimo: Uno de estos objetivos es preparar al estudiante para que realicen tareas más productivas y con mayor rapidez, por no saber contestar a las preguntas de los clientes o por no llegar a la meta. Esto puede lograr un incremento de la frustración y en el formato correcto un objetivo es la inyección de motivación, para realizar sus tareas específicas.

- Reducir la rotación de personal: si se logra mejorar el estado de ánimo y un mayor nivel de satisfacción, entonces también se puede reducir la rotación de personal.
- Mejorar las relaciones con los clientes: Este es un beneficio de la capacitación al reducir la rotación de personas. Se logra conservar a los representantes de ventas y con ello lograr las relaciones de largo plazo con los clientes.
- Mejorar las habilidades de ventas: Esto significa que el mejorar las habilidades básicas de venta también conduce a un mejor desempeño en el campo, ya sea por un eficiente uso del tiempo o manejo de objeciones.

En la **determinación del contenido del programa de capacitación** aparecen dos tipos de programas. El primero es un **programa de capacitación inicial** en ventas, diseñado para el personal de ventas recién contratado, que es muy completo y que por lo común dura de tres a seis meses. Un segundo tipo es un **programa continuo de capacitación** en ventas para el personal experimentado. Es más breve e intensivo en su cobertura de temas especializados. En la figura 32, con la que comenzamos este tema, abordamos los diversos componentes que pueden llevar a cabo dentro de un programa de capacitación.

Ahora que se ha llevado a cabo el análisis de las necesidades de capacitación, se deben tomar decisiones para llevar a cabo la capacitación. En primer lugar tenemos la determinación de la responsabilidad de la capacitación ¿Quién llevará a cabo la capacitación? ¿Quién participará en la misma? Esto determinará si todos los ejecutivos de ventas la van a recibir, si la capacitación la llevará a cabo un staff que pertenece al área de recursos humanos o si será contratado alguien externo para llevar a cabo el contenido de la capacitación.

En segundo lugar, se tiene la elección entre una capacitación grupal o individual. Ambos son métodos diferentes el primero por ejemplo son utilizados para sesiones especializadas y el desempeño de roles, en tanto que el segundo funciona como un método de instrucción.

Tercero, se lleva a cabo la selección de los métodos de instrucción, estos pueden ser muy variados y combinarse de acuerdo a las necesidades de la empresa en la siguiente tabla No. 23 Podemos ver el detalle de los métodos de instrucción de tipo individual y grupal.

Tabla 23: *Métodos de instrucción individual frente a grupal*

Métodos de instrucción grupal	Métodos de instrucción individual
Sesiones especializadas	Capacitación en el puesto
Literatura (manuales, libros de trabajo)	Conferencias presenciales
Discusión de grupo	Literatura (manuales, libros de trabajo, tableros
Conferencias/aprendizaje electrónico	de mensajes electrónicos, etcétera)
Simuladores	DVD/Video
Demostraciones	DVD/Video/Audio
Desempeño de roles	Aprendizaje electrónico
	Capacitación basada en computadora, juegos,
	podcasts, wikis, etcétera

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

En cuanto a la **preparación y la motivación de los participantes** “Los adultos buscan experiencias de aprendizaje sólo cuando las necesitan. Si los participantes no comprenden la razón por la cual los están capacitando, no están motivados o no comprenden los beneficios que recibirán de ello, es muy probable que la capacitación no sea eficaz” (Hair et al., 2020, p.267).

■ 12.3 Instrumentos y evaluación del plan de desarrollo.

Diseñar un sistema de medición es el siguiente paso. He aquí algunas preguntas: **¿Qué se desea medir?, ¿Cuándo se desea medirlo?, ¿Cómo se va a medir? y ¿Qué herramientas de medición están disponibles?** Una vez se ha desarrollado el programa de capacitación y se ha llevado a la práctica es esencial evaluar su efectividad y determinar si cumplió con los objetivos y metas específicas. En la tabla No. 24 Ilustramos el método de cuatro niveles para medir la efectividad. El primero es el método de medición de reacción, que mide las actitudes y sentimiento del participante hacia el programa de capacitación. El segundo, la evaluación en el nivel de aprendizaje, el tercero el nivel de comportamiento que mide los cambios en la conducta como resultado de la capacitación y el cuarto el nivel de resultados que miden los cambios en el desempeño.

Tabla 24: *Métodos de evaluación de la capacitación*

NIVELES	MEDIDAS	MÉTODOS
Reacción	Las actitudes, los sentimientos y la satisfacción con el programa de capacitación	Los participantes llenan los formularios, las encuestas, las hojas de comentarios y salen de las entrevistas evaluando la experiencia de aprendizaje Capacitación basada en computadora, juegos, podcasts, wikis, etcétera
Aprendizaje	Los principios, los hechos y las técnicas aprendidas	El capacitador hace las pruebas antes y después del programa de capacitación
Comportamiento	Los cambios en el comportamiento como resultado de la capacitación	El capacitador observa y/o examina a los participantes y a los gerentes alrededor de tres meses después del programa de capacitación
Resultados	Los cambios en el desempeño, tanto individual como de toda la empresa	Los gerentes miden el cambio en las ventas, las utilidades y los costos.

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

A continuación, en la figura No. 36 tenemos un ejemplo de una forma de evaluar las reacciones del programa de capacitación.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El instructor estaba bien preparado.	<input type="checkbox"/>				
El material fue apropiado a mis necesidades.	<input type="checkbox"/>				
Los objetivos del programa de capacitación se expresaron con claridad	<input type="checkbox"/>				
Los auxiliares visuales se utilizaron de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>				

Figura 36. Forma de evaluación del programa de capacitación: Evaluación de las reacciones

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

En la figura No. 37 tenemos un ejemplo de reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera-Evaluación de los aprendizajes

CONFIDENCIAL					
Fecha _____					
Vendedor _____ Gerente _____					
Fecha del reporte comentado con el vendedor _____					
<i>4 Excelente: la habilidad se ha dominado de forma efectiva.</i>					
<i>3 Satisfactorio: el vendedor ha mostrado una mejora en lo concerniente a la habilidad.</i>					
<i>2 Insatisfactorio: el vendedor puede requerir capacitación de seguimiento para esta habilidad.</i>					
<i>1 Deficiente: se requiere capacitación y seguimiento para esta habilidad.</i>					
<i>0 No aplica.</i>					
Encierre en un círculo el número que represente más de cerca sus sentimientos.					
1. Prospección					
Generación de nuevas pistas	4	3	2	1	0
Calificación de la pista	4	3	2	1	0
Seguimiento de las pistas	4	3	2	1	0
2. Preparación de la visita					
Determinación de los objetivos de la visita de ventas	4	3	2	1	0
Análisis de las necesidades del prospecto	4	3	2	1	0
Análisis del competidor	4	3	2	1	0
Recolección de los datos secundarios	4	3	2	1	0
3. Enfoque					
Afinidad con los clientes	4	3	2	1	0
Utilización de métodos de enfoque	4	3	2	1	0
4. Habilidades de presentación					
Utilización de las estrategias de ventas en la presentación	4	3	2	1	0
5. Manejo de objeciones					
Utilizar métodos para abordar los objetivos del cliente	4	3	2	1	0
6. Cierre					
Utilización de las técnicas de cierre	4	3	2	1	0
Incremento de nuevos negocios	4	3	2	1	0
Incremento de negocios repetidos	4	3	2	1	0
7. Seguimiento					
Hacer seguimiento con los clientes	4	3	2	1	0
Satisfacción del cliente posterior a la venta	4	3	2	1	0

Figura 37. Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera-Evaluación de los aprendizajes

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

En esta última figura la idea es evaluar evidencia concreta de que la capacitación alcanzo metas de modificación del comportamiento en el trabajo. Esto ayuda a la capacitación inicial. Pero al enfocarnos en otros tipos de programas, se puede profundizar en la necesidad de mantener un programa de capacitación continua que puede dividirse en dos tipos: La capacitación de actualización y la recapitación.

Hair et al. (2010) establece que una "capacitación de actualización es la forma de capacitación continua que trata de mejorar las habilidades de la fuerza de ventas existentes y de maximizar el valor de cada vendedor" (p.272). Esto significa que la capacitación de actualización refuerza el enfoque de orientación al cliente que debe caracterizar a las empresas para mejorar las estrategias y tácticas de venta que pueden ayudar al personal de ventas a desarrollarse y triunfar en su trabajo. En la siguiente tabla No. 25 podemos ver tipos de tema de capacitación de actualización:

Tabla 25: *Temas de la capacitación de actualización*

Aspectos de la capacitación	Meta
Habilidades básicas	Aprender la forma de calificar, saludar, negociar, presentar y cerrar.
Investigación	Incrementar la confianza y la preparación, aprendiendo la forma de utilizar los recursos disponibles y la de encontrar la información necesaria acerca de los clientes y los productos o servicios de un competidor

Habilidades para escuchar	Aprender a hacer preguntas y a escuchar las respuestas
Habilidades interpersonales	Aprender a interpretar el lenguaje corporal y la entonación de otros, así como la forma de controlar y ajustar los propios para igualarlos con los del cliente.
Ventas de equipo	Aprender a pensar como un jugador de equipo y a trabajar con otros departamentos de la empresa para ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
Motivación	Comprender qué motiva y lo que elimina la motivación a los representantes de ventas y la forma en que afecta su trabajo
Pensamiento positivo	Aprender a aceptar los pensamientos negativos y a convertirlos en positivos, incluso el mejor personal de ventas sufre depresiones.
Autoestima	Ayuda a apresurar la recuperación después de un rechazo.
Disciplinas alternas	Tomar los cursos de capacitación de los empleados de otros departamentos de la empresa, como marketing y servicio al cliente, con el fin de convertirse en un mejor jugador de equipo.
Tecnologías	Aprender a utilizar los PDA, teléfonos celulares, iPods de video, blogs, wikis, la automatización de la fuerza de ventas y otras tecnologías emergentes

Fuente: Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010)

Con respecto a la Recapitación Hair et al., (2010) la define como la forma de capacitación continua que proporciona instrucción cuando cambian los requerimientos de trabajo de un vendedor debido a nuevos productos o métodos. Cómo puede ser la introducción de nuevos productos o servicios o un cambio en un proceso, etc.



Para leer un poco más los pasos para implementar planes de carrera para tus empleados puedes visitar el siguiente link: Pérez O, (27 de enero 2015). Cómo implementar planes de carrera para tus empleados en 9 pasos [Blog]. Recuperado de:

<https://blog.peoplenext.com.mx/como-implementar-planes-de-carrera-para-tus-empleados-en-9-pasos>

Para profundizar en el plan de capacitación y su evaluación visita este link: Barcelo J. (2019) Cómo elaborar un Plan de Capacitación [Blog]. Recuperado de:

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/como-elaborar-plan-de-capacitacion/>

Referencias citadas en UNIDAD 3

- Jobber y Lancaster. (2012). *Administración de ventas*. México: PERSON.
- Anderson, Hair y Bush. (1995). *Administración de ventas*. McGRAW-HILL.
- Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010). *Administración del cliente, relaciones y sociedades con el cliente*. México: Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Johnston y Marshall. (2009). *Administración de ventas*. México: McGRAW-HILL.
- Siliceo, A. A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Valdivia, I. G. (1966). *Problemas de la administración*. México: Limusa.

Glosario de los términos citados en la UNIDAD 3

- Capacitación en ventas** Toma los recursos humanos, el personal de ventas, y los desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
- Proceso de desarrollo de la capacitación en ventas** El proceso de diseñar e implementar un programa de capacitación en ventas inicia con el análisis de las necesidades, el establecimiento de objetivos, el desarrollo del contenido del programa, la determinación de la transferencia, la preparación, la motivación, el reforzamiento y la evaluación. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
- Evaluación de las necesidades de capacitación** Paso del proceso de desarrollo de la capacitación en ventas que analiza las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, con el fin de determinar las brechas entre lo que sabe y lo que necesita saber. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
- Objetivos de desempeño** Lo que debe poder hacer la fuerza de ventas después de la capacitación. Un objetivo específico del desempeño podría ser capacitar al nuevo personal de ventas para que venda al menos 75 por ciento de lo que vende el personal de ventas experimentado, un año después de que lo contrataron. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
- Objetivos de aprendizaje** Lo que debería saber la fuerza de ventas después de una sesión de capacitación gerencial. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)

Programa inicial de capacitación en ventas	Un tipo de programa de capacitación que se proporciona a los nuevos miembros de la organización para enseñarles los conceptos de ventas básicos, así como el conocimiento acerca de la empresa y sus productos, de sus competidores y la industria y, de sus clientes y el mercado. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Programa continuo de capacitación en ventas	Un tipo de capacitación en ventas que trata de mejorar las habilidades del personal experimentado. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Decisiones de capacitación	Decisiones tomadas durante el proceso de desarrollo de la capacitación en ventas que incluyen quién capacitará a la fuerza de ventas, qué método se empleará para transmitir el conocimiento, dónde y cuándo se llevará a cabo la capacitación Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Métodos de capacitación grupal	Métodos de instrucción como sesiones especializadas, discusiones grupales, desempeño de roles y conferencias a distancia, que son ideales para la capacitación de grupos de vendedores. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Métodos de capacitación individual	Métodos de instrucción, como capacitación en el puesto, conferencias presenciales y capacitación basada en computadora que son ideales cuando la capacitación es individual. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Desempeño de roles	Método de capacitación grupal en el que los participantes desempeñan diferentes roles en una situación de ventas simulada y después reciben retroalimentación sobre su desempeño. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)

Mentoring	Método de capacitación en el puesto en el cual asignan, a largo plazo, a un representante de ventas nuevo a un representante de ventas experimentado o gerente, con el propósito de que le transfiera sus conocimientos y experiencias. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Programas de capacitación centralizada	Programas de capacitación que involucran a escuelas de capacitación organizadas, convenciones periódicas o seminarios celebrados en una ubicación central, por ejemplo, las oficinas corporativas. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Capacitación descentralizada	Programas de capacitación que utilizan uno o más tipos diferentes de capacitación, como instrucción en la oficina, empleo de personal de ventas experimentado, capacitación en el puesto, o un tipo de capacitación basado en computadora. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Capacitación de actualización	Forma de capacitación continua que trata de mejorar las habilidades de la fuerza de ventas existente y de maximizar el valor de cada vendedor. Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Recapitación	Forma de capacitación continua que proporciona instrucción cuando cambian los requerimientos de trabajo de un vendedor debido a nuevos productos o métodos Hair, Anderson, Mehta y Babin. (2010)
Capacitación gerencial	Incluye la capacitación en todas las funciones de administración del personal de ventas, como el reclutamiento, la planeación, la elaboración de pronósticos de ventas, la motivación, el liderazgo, etcétera.