

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL ROL DEL PSICÓLOGO LABORAL EN
CAPACITACIÓN EN VENTAS

TRABAJO DE CAPACITACIÓN DE PRE- GRADO

REALIZADO POR:

- Verónica E. Lucero Torres. Matrícula N°:
2516/92
- Sandra Feniger. Matrícula N°: 3036/94
- Alejandro G. Sanchez. Matrícula N°:
2678/92

PC - psicología / psicología
- experiencia de la
- personalidad
- psicología laboral.

AGOSTO DE 2000

N° CLASIFICACION :	ADQUISICION :
T-109	de la...
	N° INVENTARIO :
	439



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CARLOS DE GUAYAMA
ESCUELA SUPERIOR DE PSICOLOGIA

PROYECTO DE INVESTIGACION-REQUISITO CURRICULAR

PLAN DE ESTUDIOS O.C.S. 586/85 - O.C.S. 143/89

NOMBRES Y APELLIDO: VERÓNICA E. LUCERO TORRES mat. 2516/92
SANPRA FENIGER mat. 3036/94
ALEJANDRO GUILLERMO SANCHEZ mat. 2678/92

CARRERA O SEMINARIO DE RADICACION: PSICOLOGIA LABORAL

SUPERVISOR: LIC. ANA REDONDO

CO-SUPERVISOR: LIC. EDUARDO ROMERO

CONSIGNAR SI EL PROYECTO FORMA PARTE DE UNO MAYOR EN DESARROLLO:
SI NO

TITULO DEL PROYECTO: EL ROL DEL PSICOLOGO LABORAL EN LA
CAPACITACION SOBRE VENTAS.

PALABRAS CLAVE (hasta cinco): ROL DEL PS, LAB. - CAPACITACION - VENTA

DESCRIPCION RESUMIDA (Antecedentes, Marco Teórico, Finalidad, en no más de 120 palabras, escrito a máquina o P.C. y luego pegado):

Uno de los motivos que nos llevó a emprender esta investigación fue la necesidad de brindar un aporte concreto al mercado laboral actual en nuestra ciudad. Esto desde la Psicología Laboral como Psicología aplicada al mundo de las organizaciones.

Dicha practica interviene desde diferentes niveles y espacios, aquí nos propusimos situar los conocimientos académicos sobre capacitación principalmente en el area de ventas. Para ello nos servimos a modo de referentes de modelos sociocognitivos y del enfoque situacional.

Quizá nuestra finalidad mas importante sea la de contribuir, desde lo psicológico, al complejo proseso de venta. Proceso en el que cobran importancia variables como, motivación, nivel de estrés, autoconfianza, comunicación, expresion verbal y no verbal y capacidad de escucha. Todas ellas formando parte simultaneamente del campo de la Psicología.

ESTA MONOGRAFÍA ES PROPIEDAD DE LOS ALUMNOS:

Verónica E. Lucero Torres

Sandra Feniger

Alejandro G. Sanchez.

DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Y NO PUEDE SER PUBLICADA EN TODO O EN PARTE, O RESUMIRSE,

SIN EL

CONSENTIMIENTO ESCRITO DE LOS AUTORES.

OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES (Alcances de la Investigación: exploratoria, descriptiva y/o explicativa): INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

MÉTODOS Y TÉCNICAS (Fuentes, procedimientos y análisis de datos)

SE UTILIZARÁN LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A INFORMANTES CLAVES, CUESTIONARIO ORIENTADO A VENDEDORES.

LUGAR DONDE REALIZARÁ EL TRABAJO:

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, BIBLIOTECA CENTRAL DE LA U.N.M.D.P. Y EN DIVERSAS ORGANIZACIONES.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

- RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA;
- RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN DE CAMPO;
- INTEGRACIÓN DE TODA LA INFORMACIÓN
- FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES Y/O REORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE REFERENCIA:

RODRÍGUEZ Horacio O. y BOTINDARI Miguel A., "El proceso educativo en las organizaciones"

ASSLER Gary, "Organización y Administración, enfoque situacional" Ed. Prentice-Hall, 1979

OPPI Graciela, "El aporte de la Ps. del trabajo a los procesos de mejora organizacional" U.B.A. 1995

DE ERNESTO, "La educación en las empresas" Ed. Granica, 1996

HEIN Edgar H., "Psicología de la organización" Ed. Prentice-Hall

VERES Enrique y otros, "Ventas" Ed. Planeta-De Agostini S.A. 1992 tomos II y III

Firma Supervisor

Firma del Alumno

Firma Co-Supervisor

Comite de Investigación

Comite de Investigación

FECHA CONFORMIDAD:

El supervisor y Co-Supervisor dan aprobados los contenidos del presente trabajo pertenecientes a los alumnos:

- Verónica E. Lucero Torres. Matrícula N°: 2516/92
- Sandra Feniger. Matrícula N°: 3036/94
- Alejandro G. Sanchez. Matrícula N°: 2678/92



FIRMA SUPERVISOR

ANA ISABEL REDONDO
LIC EN PSICOLOGIA
Mat. 2424 - Met. Prov. 45401

ACLARACIÓN

FIRMA CO-SUPERVISOR

ACLARACIÓN

“EL COMITÉ DE INVESTIGACIÓN APRUEBA LOS ASPECTOS
METODOLÓGICOS
DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.”

FIRMA

ACLARACIÓN

PRÓLOGO

El presente trabajo constituye el requisito de aprobación de O. C. S N° 143/89 de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La realización de la presente investigación exploratoria surgió por la necesidad de brindar un aporte concreto al mercado laboral de nuestra ciudad desde la psicología laboral, destacando de esta su carácter de psicología aplicada.

Tomando a la tarea de capacitación como una de las principales del quehacer del psicólogo laboral, nos remitimos al área de ventas por considerar a la misma un ámbito de trabajo complejo y dificultoso. Área en la que cobran importancia variables como, motivación, niveles de estrés, comunicación, capacidad de escucha, etc. Todas ellas formando parte simultáneamente del campo de la psicología. Al mismo tiempo pretendemos esclarecer el rol del psicólogo laboral en las capacitaciones, y especialmente en ventas.

Agradecemos especialmente a la

Lic. Ana Redondo, Lic. Eduardo Romero, Lic. Alejandra Bozzi, y a las personas que se prestaron para ser entrevistadas. Por último nuestro agradecimiento a las empresas que nos brindaron información sobre el tema.

Verónica E. Lucero Torres, Sandra Feniger y Alejandro G. Sanchez.

Mar del Plata, Agosto de 2000

INDICE GENERAL

PÁGINA DE ADVERTENCIA	II
PÁGINAS DE APROBACIÓN	III- IV
PRÓLOGO	V
ÍNDICE GENERAL	1
LISTA DE FIGURAS	2
INTRODUCCIÓN	3- 4
CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN Y TEORÍAS DE APRENDIZAJE	5/8
CAPÍTULO 2 EL ROL DEL PSICÓLOGO LABORAL	9/12
CAPÍTULO 3 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS	13/33
CAPÍTULO 4 ENTREVISTAS	34/42
CONCLUSIÓN	43/45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46- 47

LISTA DE FIGURAS

I Gráfico de las áreas de conocimiento que debe cubrir la formación inicial de vendedores	23
II gráfico de aspectos básicos comprendidos en la formación sobre el terreno	29
III gráfico de conocimientos y funciones que componen la actividad de ventas	32

INTRODUCCIÓN

El proceso de capacitación puede entenderse como aquel que consolida la profesionalidad.¹ Profesionalidad entendida como amor puesto en la tarea (dedicación), profundidad y esmero en los conocimientos, y experiencias llevadas a la acción, en un marco de reflexión que le da situacionalidad y desafío hacia la excelencia en la gestión.

Este proceso nos lleva a ser menos gestores de cursos standarizados y a ser artesanos de la capacitación y el desarrollo, en función de objetivos- procesos- resultados, en un contexto determinado. La capacitación como un instrumento de cambio hacia un mejor hacer.

Además con este tipo de proceso quedan atrás los programas de capacitación centrados exclusivamente en las tareas- operaciones, dejando de lado el hombre y sus potencialidades, o viceversa. Para lograr una capacitación integradora de las necesidades operativas y humanas, estas últimas en términos de individuo, grupo, y por ende comunidad.

Para el logro de lo antedicho debemos tener presente que:

- para lograr una mayor eficiencia las actividades de capacitación deberán ser planificadas;
- para ser considerada útil, debe producir cambios deseados en los conocimientos, habilidades, destrezas y/ o actitudes;
- para ser considerada como una inversión debe contribuir beneficiando a los distintos involucrados; y
- para tener respaldo y continuidad, debe involucrar a las personas.

Siguiendo a Gore², la capacitación en el lugar de trabajo es un diálogo donde cada uno de los que dialogan están "volviendo a ver" lo que hasta entonces eran rutinas. Haciendo y poniendo en discusión lo que se hace, enseñando y aprendiendo al mismo tiempo.

¹ N. Cairo, M. Botindari "El proceso educativo en las organizaciones"

Es una conversación entre muchas personas con experiencias y visiones parciales. Poner a hablar y escuchar a todos los actores es la tarea del Psicólogo laboral.

Donald Schön señala que en esta conversación encontramos la paradoja que esta en la base del aprendizaje de toda nueva habilidad: cuando no hay forma de saber por anticipado que es lo que se debe aprender y sin embargo es necesario aprenderlo.

Aprender en la acción es meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber que es lo que estamos tratando de aprender. Cuando aprender es explorar, no hay maestro que pueda decirnos nada y aunque pudiera, no estaríamos en condiciones de comprenderlo. La única posibilidad de entender es metiéndose en el hacer y en el examen del propio aprendizaje. Solo a partir de las experiencias seremos capaces de encontrar el sentido de lo que se nos dice.

El sentido de la capacitación como toda acción educativa, es transformadora de la organización. Todo proyecto de formación intenta generar cambios en las actitudes, en la manera de percibir, y todo redundante en la cultura organizativa.

La razón para que esto sea así es simple: creemos que aquellas cosas que no requieren cambios importantes no se hacen por capacitación; se piden verbalmente o por escrito. La capacitación se utiliza cuando se quiere influir sobre la forma en que las personas se relacionan, los temas de conversación, el estilo del personal de conducción para supervisar, el estilo de funcionamiento en los grupos de trabajo, el estilo de gestión de un proyecto. Todos estos son propósitos que se relacionan directamente con cambios culturales.

Nos propusimos en este trabajo corroborar o refutar la siguiente hipótesis:

Una capacitación a vendedores “óptima”,
complementa en el diseño, y en la ejecución, el trabajo
de psicólogos junto al de un vendedor con vasta
experiencia, pudiendo ser este, el jefe de vendedores o
supervisor

² E. Gore “La Educación en las empresas”. Ed. Granica . 1996

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN Y TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Los tiempos han cambiado. El marco en el que se encuadran los procesos de venta en los inicios de un nuevo siglo plantean desafíos.

Hoy se trata de mejorar, cambiar y evolucionar hacia el máximo posible de calidad y servicio, como regla básica para mantenerse en un mercado que pasó de ser de demanda (con clientes haciendo fila para comprar) al de oferta (donde hay que salir a vender y a escuchar lo que los clientes requieren).

También han cambiado los significados. Saber vender no significa ganar más dinero, sino satisfacer plenamente a los clientes. El rédito acompaña ese movimiento, pero no es el objetivo principal sino su consecuencia más inmediata.

En este ámbito las estrategias de venta deben analizarse y quizás redefinirse. Si bien hay ciertos perfiles con mayor predisposición a las ventas que otros, lo cierto es que la venta exige no solo estar actualizado y tener un comportamiento creativo frente a los problemas y las objeciones, sino, además, tener conciencia de su función para potenciarla al extremo.

Consideramos que existe la necesidad de brindar una capacitación que contribuya a la efectividad del proceso de venta. Pero para que la capacitación de buenos resultados, como lo dice House¹: "es necesario que esté de acuerdo no solo con las necesidades y capacidades de aprendizaje del participante sino también con los requisitos específicos y las prácticas de la organización en que trabaja. "

Creemos que un psicólogo laboral cuenta con herramientas necesarias: conocimiento sobre las diversas teorías de aprendizaje, sobre el comportamiento organizacional, un profesional que debe y puede centrar su análisis en tres niveles: el individuo, el grupo de trabajo y el sistema de la organización.

Somos conscientes que la psicólogo laboral es un campo relativamente nuevo en estas latitudes y por lo tanto, muchas partes de este sistema todavía

¹ House, Robert: "Management Development: Design, Evaluation, and Implementation". 1967

desconocen los beneficios que puede aportar un profesional capacitado en la relación del sujeto con el trabajo.

Abunda bibliografía sobre los avatares del psicólogo laboral en las empresas, pero aún así consideramos que este realiza un aporte invaluable.

Hemos recorrido numerosos autores para realizar nuestro trabajo, con la intención de analizar cómo un psicólogo laboral puede optimizar las ventas y creemos necesario explicitar algunos conceptos.

Toda capacitación implica un proceso de aprendizaje. Los contenidos pueden ser novedosos o bien, reestructuradores de conocimientos anteriores. En ambos casos se debe tener en cuenta que toda persona posee una base informativa-vivencial imposible de dejar de lado. En este marco, el profesional dedicado a la capacitación deberá contar con herramientas que le permitan comprender como se producen estos aprendizajes, como modificar, complementar o redirigir aprendizajes anteriores, que efectos pueden causar estos en el grupo y en la organización, cuáles son las resistencias que se pueden encontrar ante estas situaciones de cambio, etc.

Siguiendo a Gore² consideramos relevante analizar la relación entre capacitación y teorías de aprendizaje.

Bateson desarrolla su teoría del aprendizaje de acuerdo a una idea de niveles. Para este autor nuestra percepción siempre es acerca de diferencias entre lo que hay ahí afuera y nuestros estándares. Aprendizaje es corrección del error, es ajustar nuestra expectativa o nuestra acción de acuerdo a la realidad externa. Ahora bien, según lo que se corrija existen niveles de aprendizaje.

-NIVEL 0: es la ejercitación de un reflejo (ej. El jefe bromea, debo sonreír)

-NIVEL 1: es una corrección de expectativas, puede tratarse de la adquisición o la extinción de un hábito.

-NIVEL 2: implica una toma de conciencia (ej: una persona que vea la realidad en término de ganancia- pérdida va a tender a ver todo situación en términos de competencia)

² Gore, E. Op. Cit.

Este tipo de aprendizaje dice Bateson suele ser autovalidante y no se modifica por el fluir de la experiencia ya que esta es interpretada en función de los aprendizajes anteriores; por último.

-NIVEL 3: se relaciona con el aprendizaje de relaciones e interacciones complejas y con su lógica.

Bateson, desde un enfoque sistémico, nos indica que todo aprendizaje es contextual. La capacitación debe realizarse siendo conscientes que el contexto no es neutral y de que hay que significar los aprendizajes adquiridos.

Como sostiene Gore³: “La instalación o la modificación de una práctica organizativa implica trabajar no solamente en el desarrollo de nuevas habilidades específicas sino también en relación a los contextos que mantienen y alimentan las prácticas anteriores.”

Schön nos aporta su idea de reflexión en la acción; se aprende en la práctica. Según este autor la persona trabaja a partir de lo que sabe, pero resignifica estos conocimientos anteriores a partir de la información que obtiene actuando. En este caso no se acumulan conocimientos nuevos sino que se relacionan los ya existentes de una manera diferente y se saca otras conclusiones de ellos.

El conocimiento en la acción exige que la persona que conoce ponga el cuerpo, que tome riesgos ya que su consistencia interna proviene de su posibilidad de enfrentar la realidad. Pero también tiene limitaciones, ya que las personas tratan de evitar conflictos que les depararían cambios personales y se enfrenta con restricciones del contexto organizativo. Por otro lado este tipo de conocimiento suele ser demasiado personal y emocional y por lo tanto poco comunicable, resulta difícil trasladarlo de contexto.

Para Schön, es posible construir conocimientos verificables a través de niveles crecientes de conciencia a través de la objetivación verbalizada del proceso de reflexión en la acción. Existe una unidad en “pensar lo que hago”. Pero insistimos en que resulta difícil comunicarlo. Muchas personas realizan actividades y se desenvuelven en forma eficaz, pero cuando se les pregunta que hacen se les dificulta explicarlo.

³ Gore, Ernesto, “ la educación en las empresas” Granica, 1996



Recapitulando, ambos autores realizan aportes muy importantes. Bateson nos alerta sobre la importancia del contexto en la capacitación, "todo cuestionamiento de las prácticas usuales en la organización requiere considerar los sistemas en los que esas conductas se despliegan y realimentan."⁴

Schön nos alerta sobre las discrepancias entre el decir y el hacer. La gente no siempre dice que hace lo mismo que realmente hace.

Una buena capacitación partirá de la observación de las conductas reales, del reconocimiento de las consecuencias no deseadas de esas conductas y analizar como fueron aprendidas esas conductas y en que contextos.

⁴ Gore, Ernesto, Op. Cit.

CAPÍTULO 2

Del mismo modo que consideramos importante mencionar y tratar en este trabajo teorías del aprendizaje relacionadas con capacitación, describiremos a continuación el rol del psicólogo, específicamente del psicólogo laboral.

Una definición aproximativa del mismo: aquel profesional (que toma al hombre como objeto primordial, como sujeto de toda organización. Basándose en una Psicología Aplicada, se ocupa fundamentalmente del logro de resultados concretos, Su interés está centrado en establecer predicciones, en los cambios y en el control de situaciones.

Día a día esta constituyéndose en un objetivo primordial de la sociedad, atender cada vez más las necesidades de adecuación y participación de los trabajadores en las estructuras sociales, las cuales están sometidas a cambios cada vez más complejos y rápidos. Teniendo en cuenta ello, más la relevancia de aspectos como el psicológico, el comunicacional y el relacional por nombrar solo algunos, en dichas necesidades, se considera importante la tarea de definir o redefinir el rol del psicólogo laboral, puntualmente en nuestra sociedad, partiendo de la premisa que es el profesional más idóneo para el abordaje científico de dichas problemáticas.

Así mismo, teniendo presente que la representación social de dicho profesional es bastante pobre, es decir, se conoce poco o nada acerca de las facultades y competencias del rol en cuestión. Este dato se observa simplemente en la interacción cotidiana con las personas, pero también ha sido objeto de estudio de investigaciones de pregrado de compañeros de la facultad de psicología³

Son variadas las actividades que puede desempeñar un psicólogo en una organización empresarial, algunas de ellas son: la selección de personal, la formación del personal, el aspecto motivacional, la comunicación entre los miembros y de la organización con su entorno, la cultura organizacional, diagnóstico y desarrollo organizacional, evaluación y clasificación de puestos,

liderazgo, higiene y seguridad industrial, elaboración de informes psicolaborales, y relaciones entre la productividad, el ausentismo y el rendimiento laboral.

Conviene partir de la base que el rol del psicólogo laboral en una organización depende directamente del cargo y/o función que eventualmente desempeñe. Una posibilidad es que este incorporado integrando un departamento o área dentro de la organización, por ejemplo: en personal, relaciones humanas, en relación de dependencia administrativa, etc. La otra posibilidad como elemento staff o consultor donde se solicita su intervención para tratar un tema puntual y una vez resuelto se acaba la relación laboral con la organización.⁴

Esta última posibilidad es la que adopta el *analista organizacional*³, caracterizando su papel a partir de *la independencia y la autonomía*. Independencia por no formar parte del "sistema de autoridad" de la organización, no recibe ni da instrucciones u ordenes. Mientras que la autonomía profesional implica la discreción en la administración de un programa de acción y la libertad de dar un diagnóstico o recomendaciones.

Otras características del psicólogo en tanto *analista organizacional* lo son el *carácter analítico de la función*: por no estar involucrado personalmente, ofreciendo ayuda analítica y no incitando a un particular curso de acción; la *relación de colaboración*: ya que independencia y colaboración van unidos, siendo necesaria una importante dosis de confianza; y *la neutralidad*, frente a los distintos grupos o niveles que corresponden a intereses diferentes.

Si bien desde el lugar donde se ejercen las tareas y las características que de allí se deriven resultan aclaratorias para la delimitación del rol del psicólogo laboral, es necesario volver a abstraerse, es decir, retomar en parte el campo de las definiciones principales que constituyen a este quehacer específico. Nos referimos a un imperativo de nuestra razón de ser como psicólogos, la de producir salud en todos los ámbitos donde nos soliciten. Trabajando además en el logro de un medio ambiente saludable y capaz de autopreservarse.

Quizás convenga preguntarnos, ampliando aún más la lectura, hasta donde nuestras definiciones como la de trabajo por ejemplo, son compatibles. Algunos

³ El rol del psicólogo social. Cátedra de psicología laboral.

⁴ Lic. Ana Redondo, 1993: La Psicología Laboral y el rol del Psicólogo. Art. Interno de la cátedra de Psicología Laboral de la UNMDP

diccionarios⁴ incluyen más de veinte definiciones diferentes para la palabra trabajo. Desde el punto de vista de Gialluca⁵, se sostiene que "... el trabajo: es una actividad esencialmente humana, de carácter instrumental y autopreservador, que va más allá de la mera subsistencia porque lleva implícita la posibilidad de crecer y realizarse mediante un vínculo transaccional con el medio ambiente que se modifica y al mismo tiempo nos transforma.⁶

Si comparamos esta definición con nuestra realidad cotidiana, resulta que nuestro trabajo o lo que tomamos como trabajo, tiene poco de autopreservador y bastante de autodestructivo. Más aún en el área de las ventas con la presencia de índices de rotabilidad y estrés.

Un ejemplo de lo autodestructivo del trabajo lo constituyen las consecuencias que se derivan del desencuentro entre las habilidades y motivaciones para ciertas tareas a las oportunidades de trabajo que se ofrecen en el mercado.

Este análisis no introduce el problema estructural de la desocupación por la que atravesamos como sociedad, a pesar de tener directa relación con estos temas. Su tratamiento excede el objetivo del presente escrito.

Habiendo una relación entre el trabajo que conocemos hoy, y el del pasado, acostumbramos a decir que el primero es menos penoso porque exige menor esfuerzo muscular, pero parece que lo penoso, en gran parte, solo se ha modificado. Ya prácticamente no se trata de prevenir trastornos pulmonares, endócrinos y vertebrales; sino que hoy lo que preocupa fundamentalmente es el diagnóstico de trastornos neuróticos y psicosomáticos cada día más frecuentes.

Para muchos de nosotros el trabajo ya dejó de ser una actividad creativa que nos demanda un mayor o menor esfuerzo físico y/o mental y se transformó en una imposición rutinaria y burocrática sin ningún sentido.

Un estudio clasificatorio⁷ ha examinado la organización del trabajo y sus posibles efectos sobre la salud. Es así como se describen anomalías como el microtrauma diario del trabajo, que consiste en una desmotivación crónica que transforma el trabajo en una imposición desagradable, difícil de realizar y que

³ término utilizado por el Dr. Aldo Schlemenson en su enfoque y modo de análisis de los estudios organizacionales.

⁴ Webster International Dictionary (3^o edición)

⁵ Lic. Delfin Gialluca, 1997. Los psicólogos, el trabajo y la salud.

⁶ op. Cit pag. 122

⁷ Op. Cit pag. 134

cuesta mucho mantener. El trauma acústico leve, provocado por la exposición al ruido en ambientes laborales donde el nivel de ruido se ubica en valores que superan los decibeles soportables cotidianamente. Se describe también la intoxicación profesional larvada, para referirse al conjunto de alteraciones que tiene su origen en causas emocionales y psicológicas. Por último el estrés, el cual no solo sabemos que existe, sino también que mata. Este mal es la causa de la llamada muerte súbita, según este estudio.

Por otro lado existen alteraciones de la salud que tienen directas manifestaciones orgánicas y cuyo origen en conflictos psicológicos no hay duda. La hipertensión arterial, el asma bronquial, las alergias y los accidentes no graves del trabajo son algunos de los casos.

Es necesario saber, que la relación del trabajo y la salud no implica solo analizar fatigas, controlar el ausentismo o reducir el riesgo de accidentes. Frente al último punto puede observarse como participan "en contra" tanto los empleadores, los empleados, como también el Estado desde su insolvencia.

No es muy extraño enterarse de algún trabajador que solicita trabajos insalubres con el fin de aumentar su sueldo, y lo consigue. Claramente se ve que están en falta los otros dos actores mencionados.

Sin embargo, se destaca que la participación de los trabajadores es de fundamental importancia, porque ellos están en contacto directo con los riesgos; es necesario que desarrollen conciencia de que tienen que defender y preservar activamente su salud⁶. Una tarea importante del psicólogo aquí, es aquella que se centra en lo actitudinal, por ello tal como mencionábamos en la introducción y haciendo referencia a lo dicho por Cairo y Botindari, en la actividad de capacitación realizada por un psicólogo laboral se trabaja para lograr una integración de las necesidades operativas y las humanas, todo fundamentalmente enfocado en lo actitudinal.

La tarea que lleve a cabo el psicólogo laboral está atravesada por variables del contexto, algunas de ellas ya mencionadas, como la política de la organización, las condiciones reales de trabajo, la actitud de los empleados frente a la calidad de vida laboral que poseen y la que pretenden, y la participación del Estado.

CAPÍTULO 3

CAPACITACIÓN EN ÁREA DE VENTAS

Entendemos la venta como un proceso de comunicación en el cual el vendedor cumple con una responsabilidad: detectar la necesidad del cliente, presentarle la oferta que lo satisfaga, movilizarlo al acto de compra de un producto o servicio y mantener luego el vínculo generado a través de contactos periódicos.

Cumplir satisfactoriamente con esa responsabilidad requiere de una preparación profesional por parte del vendedor. Porque la venta hoy en día puede ser considerada como una profesión.

Un vendedor profesional no limita su actuar a la buena presencia y al buen uso de su intuición. Conoce y aplica técnicas, métodos, un camino a seguir.

La capacitación dirigida a vendedores es una de las tareas demandadas a psicólogos laborales.

Pero antes de ahondar en este tema quisiéramos mencionar que la capacitación a vendedores es la continuación de una serie de pasos que anteceden a la formación o entrenamiento del personal. Anterior a esto deberá existir el análisis del puesto de trabajo, del perfil del vendedor, reclutamiento y selección.

Describiremos brevemente estos conceptos:

• ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO :

la descripción de un puesto es el primer paso importante para hallar que tipo de persona se desea. Es un estudio cuidadoso, hecho con detalle, al objeto de identificar claramente cada aspecto del puesto de trabajo (funciones, responsabilidades, etc.)

Estas descripciones no sólo son esenciales a efectos de selección, sino que tienen también gran importancia para valorar al personal y comprobar que se cumplen todos los trabajos de la organización. También ejercen una influencia

⁸ M. Trimio. 1981. "el trabajador arbitro de su propia salud". Ed. Nueva Imagen. México

motivacional sobre los interesados, que tienden a sentirse más seguros cuando conocen con más exactitud los límites y oportunidades de sus funciones.

Existen grandes diferencias entre los distintos tipos de puestos de ventas, por lo que la descripción del puesto será distinta en función de la empresa.

La descripción del puesto de trabajo es una tarea que deben realizar en forma conjunta los directivos de ventas y el psicólogo laboral. Establecer en que consiste ocupar dicho puesto es fundamental para el proceso de selección ya que permitirá determinar las características y aptitudes idóneas y atraer a las personas que se sientan motivadas para cubrirlo.

• PERFIL DEL VENDEDOR IDÓNEO:

La determinación del perfil consiste en definir los requisitos o características que debe cumplir una persona para ocupar el puesto de vendedor, de acuerdo con la descripción de dicho puesto.

Determinar este perfil es probablemente el paso más difícil en el proceso de selección, no solo de ventas, sino de cualquier departamento de la empresa. Por otra parte no todos los tipos de trabajos de venta requieren las mismas características. Las características de un vendedor de salón, por ejemplo, no son las mismas que las que posee el vendedor prospector o el de "calle".

Como consecuencia, los requisitos necesarios para cada puesto de venta deben determinarse independientemente.

Algunos de los requisitos que deben tenerse en cuenta y que el psicólogo laboral debe evaluar son:

- La edad
- Educación
- Experiencia laboral
- Inteligencia (CI)
- Disponibilidad
- Salud física y psíquica
- Estabilidad emocional
- Tolerancia a la frustración
- Laboriosidad

- Perseverancia
- Capacidad para "llevarse bien con los demás"
- Lealtad a la empresa
- Confianza en sí mismo
- Credibilidad
- Empatía
- Capacidad de organización y planeamiento
- Deseo de servicio
- Grado de dependencia
- Capacidad de autodisciplina
- Iniciativa
- Comportamiento proactivo
- Capacidad de comunicación
- Capacidades de escucha
- Capacidad de expresión

No existe un método general libre de errores para determinar los requisitos que debe reunir una persona para ser vendedor. Por lo que no es de extrañar que en la actualidad se empleen diferentes sistemas.

El método más empleado para determinar los requisitos o características que debe poseer un vendedor consiste en redactar una detallada descripción de las tareas a realizar. A partir del estudio de dicho documento, el psicólogo laboral podrá establecer con claridad las características y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

• RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES:

El reclutamiento se define como el conjunto de actividades que se desarrollan para conseguir que un cierto número de personas soliciten el puesto o puestos a cubrir. Este concepto no incluye la función de selección, que es la fase siguiente del proceso. Tampoco consiste en la mera inserción de ofertas de trabajo en los periódicos, aunque este sea habitualmente uno de los métodos más utilizados para dicha finalidad. El reclutamiento del personal de ventas, realizado con un enfoque actual, consiste en llevar a cabo las acciones oportunas con objeto de localizar y



contactar a los candidatos que nos interesan y persuadirlos para que se sometan a un proceso de selección.¹

El reclutamiento requiere un paso previo, que consiste en interesar al futuro candidato por la empresa que pretende captarlo. Las empresas estadounidenses, que a veces tienen verdaderas dificultades para captar a titulados superiores, editan primorosos folletos a todo color en los que se aplican las técnicas de motivación del "consumidor". En estas publicaciones se destacan las características positivas y las ventajas de las empresas, así como los procedimientos de que disponen para promocionar profesionalmente y humanamente a sus empleados.

En los países europeos, salvo contadas excepciones, no se utiliza este sistema. A veces se editan revistas destinadas al personal o a relaciones públicas, que se entregan a los candidatos para mostrarles que la empresa que pretende contratarlos es importante o tiene determinadas características de interés, pero la utilización de este tipo de publicaciones para captar candidatos, es meramente marginal.

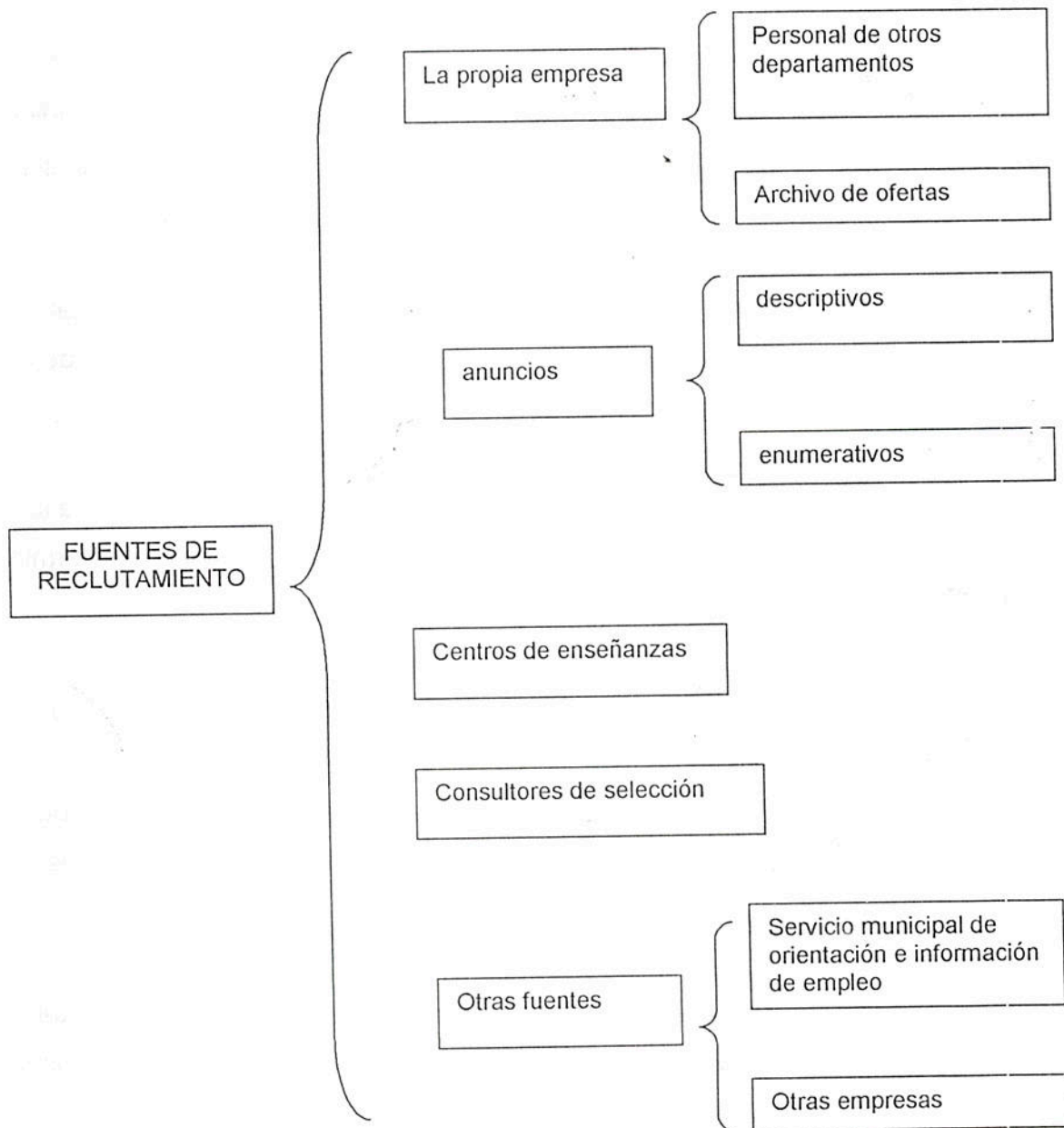
Sin embargo cabe destacar que, tanto en Europa como en EEUU, se va expandiendo la idea de que es necesario "vender" imagen para captar candidatos interesados en ingresar en una determinada empresa.²

En nuestro país, desgraciadamente, encontrar un puesto de trabajo sigue siendo una difícil labor. Cuando la demanda de trabajo es superior a la oferta, el reclutamiento se convierte en una acción prácticamente innecesaria y los psicólogos laborales deben concentrar sus esfuerzos en las funciones de selección y formación de los candidatos.

¹ Enciclopedia "Cursos Empresariales" - Ventas. Ed. Planeta De Agostini, SA Barcelona. 1992

² Enciclopedia "Cursos Empresariales" - Ventas. Ed. Planeta De Agostini, SA Barcelona. 1992

• FUENTES DE RECLUTAMIENTO:



❖ La propia Empresa: algunas empresas seleccionan a su equipo de ventas entre miembros de su propio personal. Este procedimiento tiene la ventaja de reclutar a personas que conocen el producto (especialmente si participan del proceso de fabricación).

El archivo de ofertas de personas que espontáneamente se hayan dirigido a la empresa expresando su deseo de trabajar para ella o las solicitudes o curriculum de anteriores procesos de reclutamiento constituyen una de las fuentes más cómodas y prácticas de utilizar, sobre todo si la empresa tiene una imagen capaz de atraer personal cualificado.

❖ Anuncios: el procedimiento más popular y utilizado para reclutar candidatos sigue siendo la publicación de anuncios en las secciones de empleo de diarios o revistas.

Debe señalarse que la redacción del anuncio y el medio de difusión que se utilicen deben ser los apropiados para cada caso. Muchos vendedores, a la hora de buscar empleo, acuden a la sección de anuncios por palabras de determinados diarios, generalmente de ámbito local.

Los tipos de anuncios pueden ser de dos clases:

-Descriptivos: constituido por un texto que especifica el contenido del puesto.

-Enumerativos: se limita a anunciar una serie de características bajo los epígrafes "se requiere", "se ofrece", precedido a veces de una breve descripción de la empresa.

❖ Centros de enseñanza: otras de las fuentes de reclutamiento, tal vez una de las menos usadas en nuestro país, la constituyen los centros de enseñanzas (por ej: la bolsa de empleo que se ofrece en la UNMDP)

❖ Consultores de selección: consultoras para la selección de personal desempeñan un papel cada vez más importante (por ej: en MDP, Manpower)

❖ Otras fuentes: el servicio municipal de orientación e información de empleo perteneciente a la Municipalidad del Partido de Gral. Pueyrredón es una organización orientada a generar respuestas a la problemática del desempleo, cuenta también con una bolsa de trabajo.

• SELECCIÓN DE VENDEDORES:

Específicamente este proceso de selección abarca la consideración de los siguientes aspectos:

-desarrollo de un sistema para evaluar a los candidatos en relación a los requisitos predeterminados.

-Análisis crítico y evaluación de cada instrumento de selección.

-Aplicación de los instrumentos más adecuados para seleccionar a los vendedores.

Los principales instrumentos de selección son los siguientes:

-solicitudes de empleo

-entrevistas

-referencias personales y comerciales

-tests

-solicitud de empleo o curriculum: toda información inicial acerca de cada candidato debe recogerse por medio de una solicitud o curriculum.

Toda persona que escriba solicitando un empleo hará destacar, como es natural (sus méritos y aptitudes, y disimulará o incluso eliminará por completo los aspectos menos brillantes de sus vidas). Por lo tanto el psicólogo laboral deberá revisar el mayor número posible de datos y comparar entre sí a los distintos candidatos.

Una vez eliminados los candidatos que no cumplan con el perfil diseñado, se analizarán las solicitudes y curriculum seleccionados y servirán para hacerse una idea de cómo es cada candidato y para sondear, en el momento de la entrevista los puntos que no estén claros.

-la entrevista personal: este es el paso más importante en el proceso de selección. La entrevista no puede ser sustituida por la sola administración de tests de otros métodos de evaluación no personalizada.

El psicólogo laboral debe saber exactamente que desea averiguar, para ello deberá diseñar una entrevista semiestructurada.

Algunos de los aspectos importantes que se deben observar son:

- ⊙ primera impresión
- ⊙ motivación para cubrir el puesto
- ⊙ seguridad en sí mismo
- ⊙ calidad del contacto humano
- ⊙ credibilidad
- ⊙ capacidad para llegar al otro
- ⊙ etc.

-referencias: el procedimiento más usual es que la empresa solicite por medio de una llamada telefónica, una carta o, en muy raros casos, una visita personal referencias comerciales o personales del candidato.

El valor de la referencia como instrumento de selección es muy dudoso, sin embargo la empresa no debe dejar de utilizarlo si tiene la posibilidad de hacerlo, puesto que se puede servir para descubrir algún hecho significativo justificará el tiempo empleado.

-administración de tests: la batería de tests que el psicólogo laboral usara, depende del tipo de puesto vacante. El propósito de someter a los candidatos a la resolución de tests es identificar y cualificar de forma más precisa algunas características que no son factibles de medir por medio de la primera entrevista o referencias.

CAPACITACIÓN LABORAL

La capacitación es una de las funciones claves, dentro de la psicología laboral, puesto que no solo proporciona a quien la recibe los conocimientos que le permitirán realizar bien su trabajo, sino que es también uno de los principales factores de motivación.

Podemos definir la capacitación a vendedores como la aplicación de un conjunto de medidas y actividades cuya finalidad es proporcionarles los conocimientos y capacidades necesarias para desarrollar la actividad de venta, así como una constante adecuación del comportamiento de los vendedores a los objetivos de la empresa. A partir de esta definición se derivan dos grandes categorías de formación:

- Formación de grandes vendedores: comprende todas aquellas medidas que facilitan al vendedor los conocimientos y habilidades necesarias para ejercer, por primera vez, esta profesión en la empresa.

- Formación de vendedores experimentados (programas de perfeccionamiento): comprenden los esfuerzos y programas para profundizar y actualizar los conocimientos y habilidades ya adquiridos en el ejercicio de la profesión.³

La acción de venta en los mercados modernos es una actividad muy profesionalizada. La época del vendedor agresivo y locuaz ha sido totalmente superada. En los tiempos actuales, la dificultad más importante del vendedor profesional radica en atraer y convencer a los clientes a través de una buena comunicación, al mismo tiempo que les presta un servicio.

Esto supone un tipo de venta más compleja, en contraposición a la percepción tradicional o "popular", de que el vendedor efectivo era aquel que combinaba agresividad con simpatía. Y no por ello la venta moderna es menos efectiva, sino todo lo contrario, no se trata de recoger pedidos hoy que mañana no se repetirán.

Para desarrollar esta labor, el vendedor no sólo ha de ser capaz de convencer a los clientes de las ventajas diferenciales de su producto en virtud de la habilidad con que plantee su argumentación de ventas, sino que, además, debe estar calificado para resolver los problemas que surjan en la relación comercial y convertir su acción en el nexo directo entre las cualidades del producto y el grado de utilidad de éste para el cliente.

³ Enciclopedia "Cursos Empresariales" - Ventas. Ed. Planeta De Agostini, SA Barcelona. 1992

Por consiguiente, es necesario que el vendedor esté en condiciones de identificar e interpretar los problemas que surjan en las situaciones de venta, para ofrecer la solución más favorable o, al menos, un conjunto de soluciones alternativas posibles.

En definitiva, la actividad de ventas es una labor que requiere de quien la convierta en su profesión no sólo una aptitud para “dirigir la situación” que se crea cuando se produce el contacto directo con el cliente (en base a condiciones personales e intelectuales determinadas), sino también una cualificación profesional específica para desarrollarla con éxito.

Esto supone tener conocimientos, entre otras cosas, de planificación, de las diferentes técnicas y sistemas de ventas, de los problemas de la distribución, de la política comercial de la empresa, de la situación del mercado, de la acción de la competencia, etc.

Este planteamiento invalida la creencia tradicional, aún vigente en muchos círculos relacionados con la venta, de que “el vendedor nace, no se hace” e introduce la importancia del problema de la formación. Podemos decir que, en la actualidad, la mayoría de buenos vendedores son producto de una buena capacitación y de la propia experiencia.

FORMACIÓN DE NUEVOS VENDEDORES

Entendemos por nuevo vendedor -a efectos de su capacitación inicial en las técnicas de venta- al individuo que inicia una actividad profesional de vendedor en una empresa determinada que,

- Se incorpora por primera vez a la empresa.

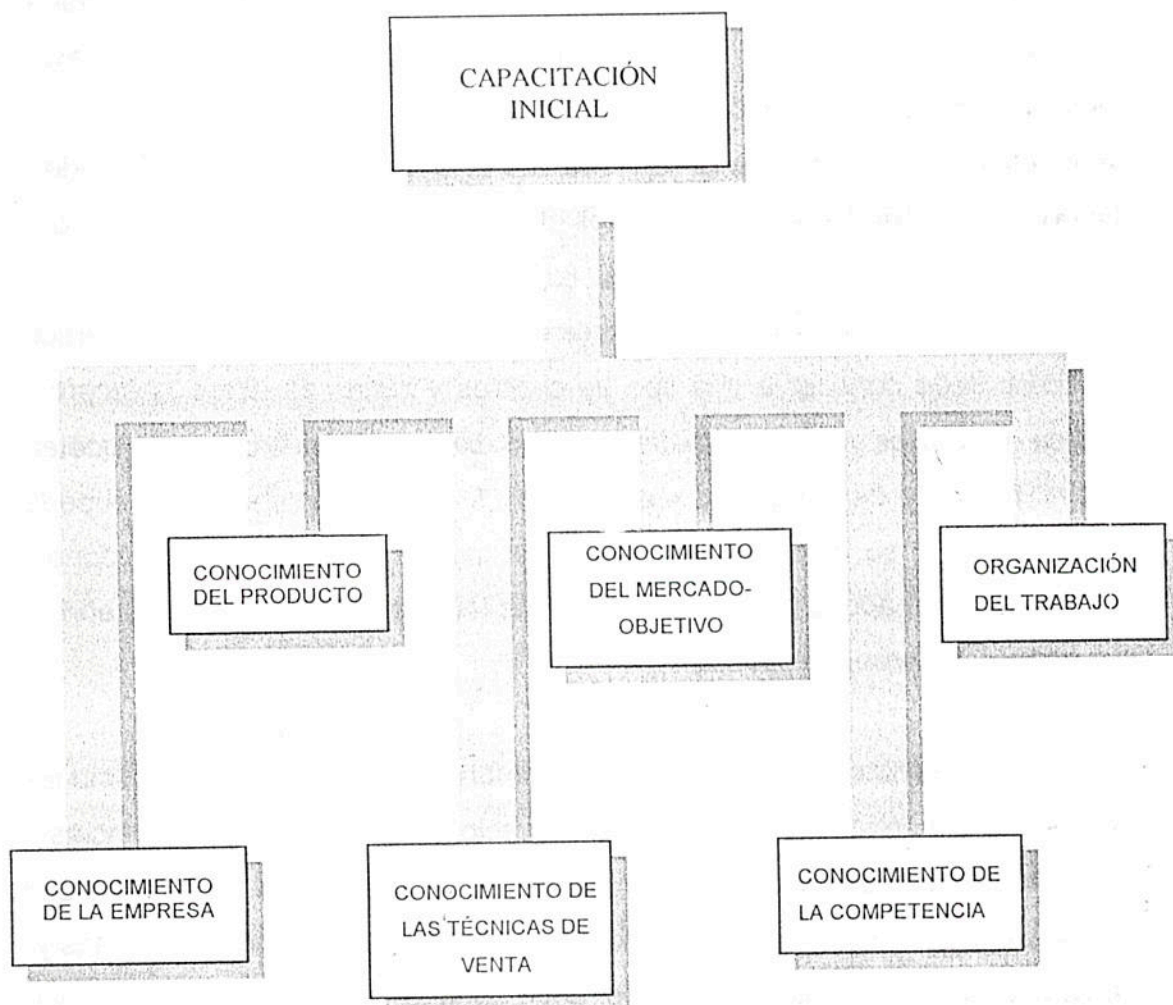
Los nuevos vendedores necesitan una formación inicial. La necesita también quien proceda de otra empresa en la que estuvo empleado como vendedor y en la que, posiblemente, recibió instrucción, puesto que ha de ser aleccionado acerca del estilo de hacer las cosas en la nueva empresa.

El capacitador tiene la misión de establecer el nivel de conocimientos y habilidades que el nuevo vendedor necesite adquirir y de determinar cómo se llevará a cabo el proceso de formación.

Para formar a los nuevos vendedores, proponemos un plan en dos fases: una primera fase en que se enseñen los conocimientos teóricos (capacitación inicial) y una segunda dedicada a poner en práctica estos conocimientos (capacitación sobre el terreno).

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INICIAL

Las principales áreas de conocimiento que debe cubrir la capacitación inicial son las siguientes:



Conocimiento de la empresa. Esta área puede abarcar el estudio de los siguientes temas:

- Historia de la empresa: este tema tiene la finalidad de permitir al nuevo vendedor analizar cuál ha sido la evolución de la empresa en el mercado y cómo ha vendido sus productos.
- Organigrama jerárquico: el vendedor debe tener clara la situación de su departamento en el ámbito de la empresa, así como de quién depende jerárquicamente.
- Misión exacta del vendedor dentro y fuera de la empresa: este aspecto es indispensable para que el vendedor pueda desarrollar su actividad correctamente.
- Qué se espera de él: hay que marcar unos objetivos globales al nuevo vendedor e inculcarle la necesidad de cumplirlos.
- Objetivos globales de la empresa: los objetivos particulares del vendedor deben estar encuadrados dentro de los objetivos de la empresa, con el fin de que el vendedor perciba la importancia de su labor.
- Política comercial de la empresa: tanto a nivel global como particular, el vendedor debe conocer a qué tipo de clientes y zonas se dirige la empresa, qué política de precios y descuentos tiene, cómo distribuye sus productos, etcétera.
- Esfuerzo de publicidad y promoción: teniendo en cuenta que suponen una fuerte ayuda a su labor de venta, es interesante que el vendedor conozca los instrumentos de apoyo a la fuerza de ventas tanto en el sector (competencia) como por parte de la propia empresa.

Conocimiento del producto. Qué se fabrica y/o comercializa; cómo se fabrica y/o comercializa, uso, ventas y aplicaciones del producto; diferencias del producto frente a los de la competencia, etc. Esto le dará una visión clara de lo que vende y una fuerte base sobre la que desarrollar sus argumentos de ventas y convencer a los clientes. El vendedor debe conocer muy bien su producto y estar convencido de que lo que vende es lo mejor.



Conocimiento de las técnicas de venta. Comprende el estudio de diferentes sistemas estandarizados para desarrollar la acción de ventas en todas sus fases, tratados en función del tipo de venta a aplicar en cada caso:

- La comunicación. La venta consiste, básicamente, en una aplicación de la comunicación persuasiva. El vendedor ha de saber cómo superar dificultades inherentes a toda relación interpersonal y hallarse en posesión de las técnicas necesarias para vencer estos problemas. También debe ser diestro en otras formas de comunicación, tales como la redacción de informes y las conversaciones telefónicas.

- Prospección. Toda empresa depende en mayor o menor medida de la captación de nuevos clientes. Probablemente, ésta es la parte más difícil del proceso de ventas; por lo tanto, es necesario proporcionarle al vendedor un enfoque sistemático que le permita descubrir y contactar a los posibles compradores.

- Iniciación de la venta. Se requiere una gran dosis de habilidad para obtener entrevistas con los clientes y causar una buena impresión en las etapas preliminares de la presentación. Un enfoque improvisado se traducirá en un fracaso ante la recepcionista c, en el mejor de los casos, en entrevistas cortas y poco eficaces.

- La presentación. Para convencer con eficacia, el vendedor debe ser diestro en la presentación verbal, en el uso de los medios audiovisuales y en la demostración de los productos. Existe un conjunto de técnicas cuyo conocimiento resultará muy útil a todo vendedor para que sus comunicaciones sean convincentes.

- Tratamiento de las objeciones. Toda entrevista de ventas acarrea objeciones por parte del cliente en temas tales como los precios, plazos de entrega, etc. Algunas de ellas pueden evitarse; otras, habrá que saber atenderlas. La formación del vendedor debe proporcionarle las respuestas adecuadas a las objeciones y los métodos para preverlas.



- Cierre de la venta. El fin de todo proceso de venta es vender. Es necesario estimular al vendedor para que solicite pedidos con más frecuencia y persuasión, mediante un entrenamiento concienzudo en técnicas de cierre de eficacia probada.

• **Conocimiento del mercado- objetivo.** Comprende el estudio de la clientela sobre la que va a actuar: características de los clientes, necesidades y motivaciones de compra, posibilidades de ampliar el mercado, etc. Cuando mejor conozca el vendedor el mercado en que va a operar, mejores serán sus resultados de ventas.

• **Conocimiento de la competencia.** Consiste en el estudio de los competidores y de sus productos, de sus métodos de venta, de su esfuerzo de publicidad y promoción, etc.

• **Organización del trabajo.** La formación inicial también debe prestar atención al volumen de ventas, de forma que el vendedor sepa aprovechar su limitado tiempo al máximo. Para ello, será necesario que domine las técnicas de planificación de los itinerarios y de la jornada de trabajo, métodos de evaluación de la actividad, recogida de información de clientes y mercados, etcétera.

MÉTODOS UTILIZADOS EN LA CAPACITACIÓN INICIAL

Muchas técnicas de formación tradicionales, tales como ofrecer charlas, son de dudosa validez para formar a nuevos vendedores, puesto que sólo actúan sobre dos de los cinco sentidos (oído y vista).

La decisión sobre qué método emplear debe basarse en la pregunta «¿Cómo nos aseguramos de lograr la participación total del nuevo vendedor?». Cuanto mayor sea la participación de éste en el proceso de formación, mayor será la probabilidad de que aprenda algo. Hay numerosas y diferentes ayudas a las que puede recurrir un formador para mejorar la participación de los vendedores. Las más conocidas son las siguientes:

-Pizarras y tableros de hojas de papel.

-Películas y diapositivas.

- Análisis de casos típicos.
- Debate en grupos, dramatización
- Dramatización en circuito cerrado de televisión.

De ellos quizás los dos últimos necesitan algunos comentarios. Puesto que la venta es una habilidad social cuyo éxito depende frecuentemente de la interacción entre dos personas, la dramatización o representación de situaciones de venta es un procedimiento que sirve para mejorar la capacitación. Sin embargo, muchos directores y personal de ventas dudan de su valor, basándose en que da la impresión de ser irreal y provoca demasiada tensión en los participantes.

Las sugerencias para solucionar estos problemas apuntan a lo siguiente:

- Evitar las representaciones de entrevistas de ventas en una sala repleta de asistentes,
- Si se emplean medios audiovisuales, ubicar las grabadoras o cámaras de forma que no recuerden constantemente a los <actores>, que están siendo grabados o filmados.
- Diseñar representaciones que reflejen actos de ventas que los alumnos vayan a vivir en la vida real o que sean fácilmente reconocibles por los mismos en base a su experiencia previa.
- Dar tiempo a los participantes para que preparen la representación.
- Discutir en detalle acerca de la representación, preferentemente con los participantes, y extraer los fragmentos más interesantes para mostrarlos y debatirlos con los restantes miembros del grupo.

El desarrollo de esta última fase es particularmente importante para que los vendedores que participan en la representación puedan identificar a través de ella las situaciones con que se habrán de enfrentar después en sus relaciones efectivas con los clientes.

Asimismo, es importante que el responsable que dirija la representación procure por todos los medios que los vendedores no la consideren como un mero pasatiempo sino como una fase importante de su adiestramiento profesional.

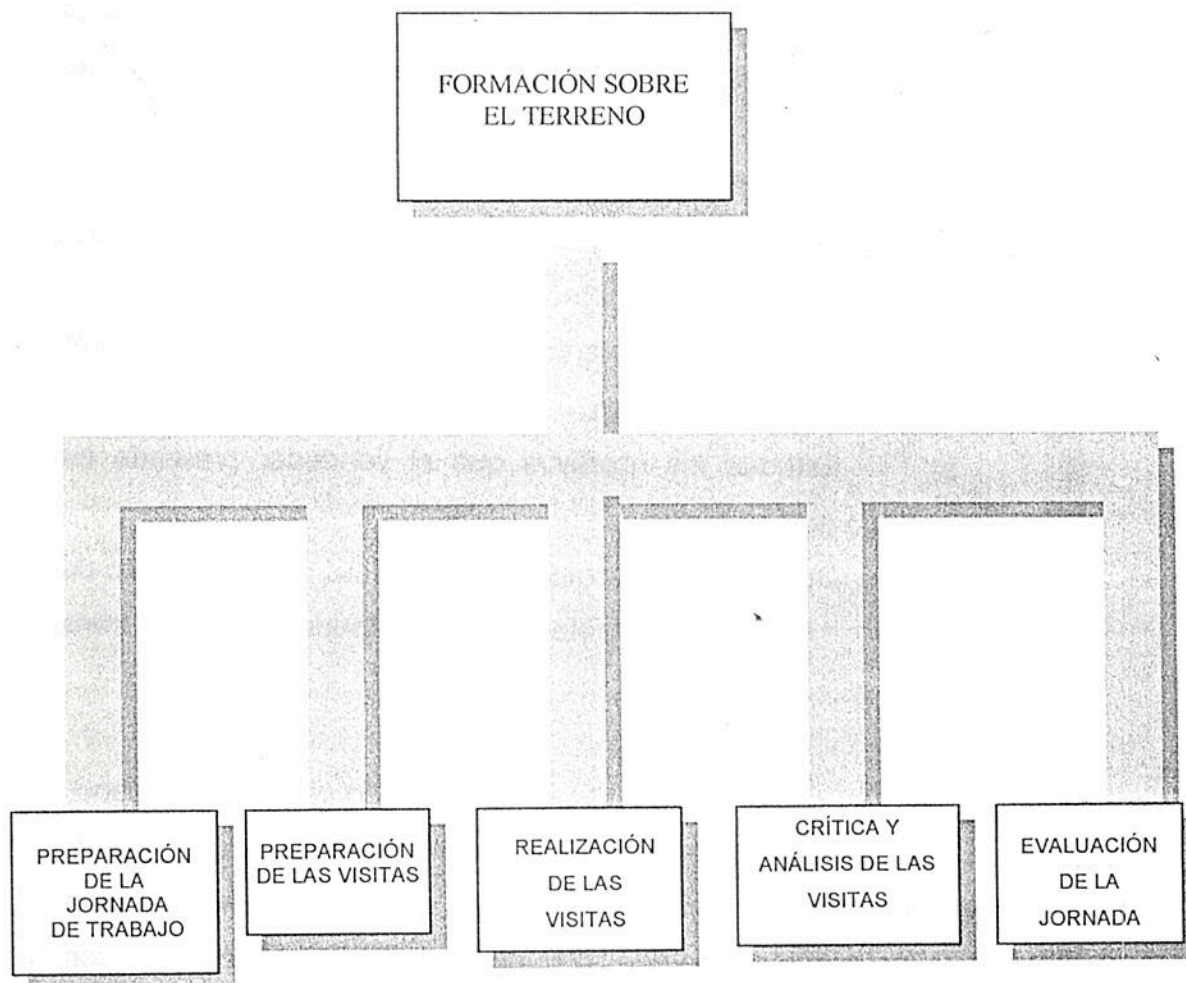
Hechas estas salvedades, se puede afirmar que la técnica de la representación constituye un medio eficaz para lograr la participación del vendedor en el proceso de formación que realiza la empresa.

CAPACITACIÓN SOBRE EL TERRENO

La capacitación sobre el terreno consiste en una técnica de enseñanza y perfeccionamiento individual, (realizada por el líder o supervisor con el vendedor en la calle) aplicada a partir del seguimiento y análisis de la propia actividad y rendimiento del vendedor en la práctica. Este método es particularmente beneficioso para supervisar y guiar el aprendizaje del vendedor durante la propia acción de ventas.

En líneas generales, las áreas de conocimiento que se prestan más a la formación sobre el terreno, tanto desde el punto de vista de la instrucción- inicial como del perfeccionamiento, son las siguientes:

- Organización del trabajo.
- Estudio de la zona.
- Preparación individual de la ruta,
- Empleo de la información sobre clientes.
- Valoración rápida de las necesidades del cliente. Preparación y planteamiento de la visita.
 - Uso del argumentario de venta.
 - Presentación del producto
 - Presentación del precio
 - Técnicas de cierre
 - Empleo de los medios promocionales



1. Preparación de la jornada de trabajo. Comprende básicamente dos fases:

a) Preparación previa a la fecha acordada:

- Recoger y analizar - si el vendedor tiene experiencia- toda la información disponible sobre el vendedor (informes sobre su actuación, trayectoria, cifra de ventas, última valoración de formación sobre el terreno, plan de ruta para la fecha convenida, etc.).

- Preparar material de ventas.

- Acordar el lugar y hora de encuentro.

b) Planificación de la jornada con el vendedor el mismo día de reunión. Supone el encuentro con el vendedor en la fecha acordada, con el

tiempo suficiente antes de la primera visita, para comentar los objetivos de formación de; día, el plan de rutas previsto, la función y el papel del instructor en las visitas, y cualquier otro detalle o problema que pudiera surgir.

2. Preparación de las visitas. Antes de cada visita, el supervisor y el vendedor deberán resolver los siguientes aspectos:

- a) Examinar y comentar los datos y la información relativos al cliente real o potencial a visitar.
- b) Estudiar los objetivos que el vendedor pretende cubrir y la forma en que piensa hacerlo.
- c) Discutir detalladamente el desarrollo de; argumento de ventas.
- d) Definir claramente el papel del supervisor en el transcurso de la vista.

3. Visita. El supervisor deberá situarse en un segundo plano, según lo acordado en la reunión previa a la visita. Esto significa que deberá limitarse a observar el desarrollo de la misma en función de los objetivos y el plan previsto, estar atento a las desviaciones que se puedan producir y valorarla en comparación con las anteriores.

4. Crítica y análisis de las visitas. En líneas generales, el supervisor debería evitar comunicar exhaustivamente al vendedor todas sus impresiones y conclusiones sobre la visita realizada inmediatamente después de que ésta haya finalizado. Con toda probabilidad quedarán todavía otras visitas por hacer y no habrá tiempo material para desarrollar una crítica pormenorizado y formativa en el período intermedio entre cada una. Esto no impide que a medida que avanza la jornada el instructor alabe al vendedor si es necesario y enriquezca la planificación de la visita siguiente con algunos comentarios sobre la ya realizada. Lo que se sugiere es postergar hasta la pausa de; almuerzo o al final de; día de trabajo las explicaciones y aclaraciones más detalladas acerca de los puntos que necesiten ser reforzados o corregidos. De este modo, se conseguirá un ambiente más

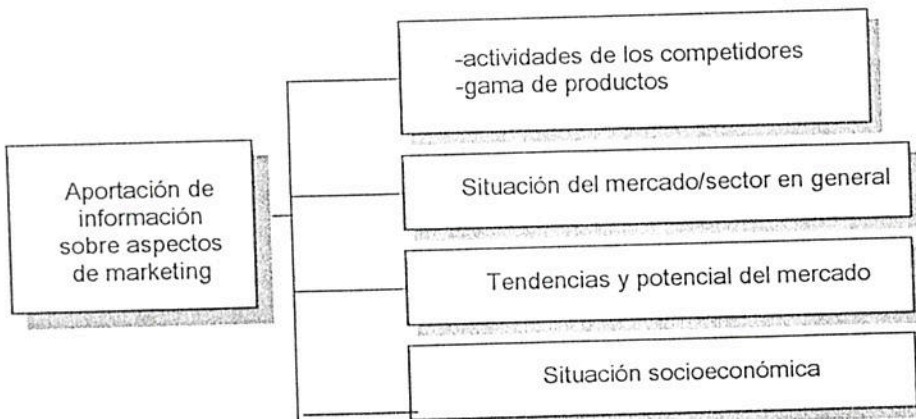
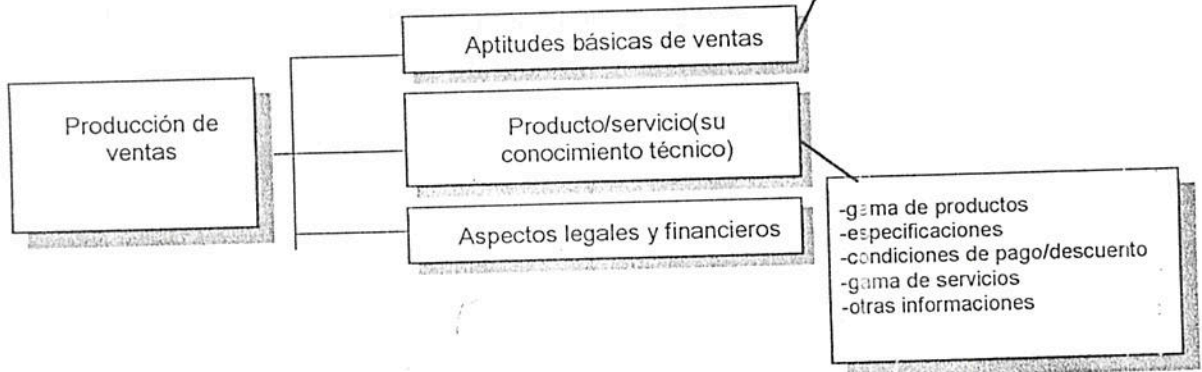
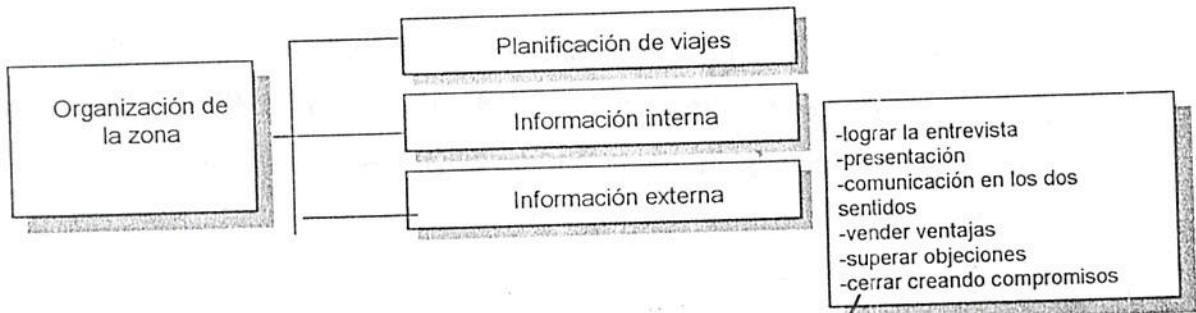
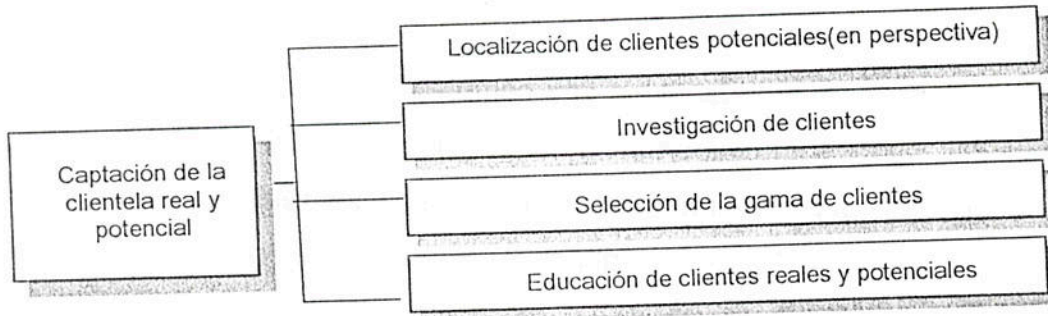
propicio para una charla de trabajo y las impresiones, ugerencias y demostraciones de; instructor ganarán en efectividad y validez.

5. Evaluación de la jornada. Una vez completado el plan de visitas previsto por el vendedor, es de suma importancia mantener una reunión al final de jornada en la que el instructor pueda puntualizar todos los aspectos relativos a la actuación del vendedor a lo largo del día y completar el informe de valoración de formación sobre el terreno.

Para que la conversación evaluatoria de resultados es necesario que el director de Ventas se concentre en los fallos específicos detectados en el vendedor, y que determine las medidas a adoptar en unos periodos de tiempo dados, así como que consiga la mayor participación posible del vendedor en la tarea de evaluación.

La formación sobre el terreno no solo sirve para aumentar el rendimiento del vendedor individual, sino también para evaluar los logros obtenidos en la fase de formación inicial, detectar muchas deficiencias que se producen en el equipo de ventas y evaluar otros aspectos de la función de ventas que, de otro modo, pasarían desapercibidos.





PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO

La capacitación y perfeccionamiento profesional del vendedor se inicia cuando se incorpora a una empresa y no finaliza hasta que se deja. No termina con el período de formación inicial.

En realidad el vendedor tiene una necesidad de capacitación continua para poder cumplir su cometido de una manera plenamente satisfactoria, tanto para la empresa como para él mismo.

La falta de programas de perfeccionamiento de los vendedores experimentados constituye quizás uno de los fallos más importantes de la política general de capacitación de la mayoría de las empresas.

CAPÍTULO 4

LAS ENTREVISTAS

PRIMER ENTREVISTA

Entrevista realizada a una Lic. En Psicología que realiza capacitaciones.

Esta entrevista se realizó con el objetivo de obtener una mirada sobre la capacitación en ventas por parte de una profesional que realiza dicha actividad actualmente en nuestra ciudad. Esta psicóloga junto a otros profesionales, se desempeña exclusivamente en el ámbito laboral.

A continuación se describen los datos más significativos del encuentro.

Ante la pregunta: ¿ se puede capacitar en ventas? Se respondió que sí. Porque el puesto del vendedor requiere de ciertas habilidades personales, que van más allá de las técnicas de venta.

Además el psicólogo brinda una mirada distinta entre la consideración tradicional de lo que es un vendedor y la concepción actual de dicha tarea.

Se trabaja por ejemplo sobre las fortalezas y debilidades de cada persona, sobre la paciencia y perseverancia, el hecho de saber transmitir la idea de lo que se ofrece. Una especial importancia le brinda a la alta tolerancia a la frustración necesaria en esta actividad. Si bien, en realidad, se trabaja sobre las actitudes, sostiene que como psicólogos le podemos informar sobre lo que le pasa al vendedor cuando se angustia o deprime por ejemplo ante los reiterados "no" de los clientes. Se brindan conocimientos de los mecanismos subyacentes que se ponen en marcha en cada persona cuando se encuentra frente a un conflicto.

En relación a este punto, haciendo un paréntesis entre los dichos de la entrevistada, consideramos que el conflicto aquí puede verse como lo describe Bohovslasky¹, como una expresión de contradicciones.

¹ Bohovslasky "Notas para una psicología del conflicto". Conferencia dictada en la Fac. de psicología . UBA. 1979

En este caso, entre los deseos y expectativas del individuo y la incapacidad de satisfacción en la interacción con el ambiente.

Acercas de la existencia de un perfil modelo de vendedor, respondió que si existe. Es necesario para saber como se diseñará la capacitación, a donde se pretenderá llegar.

En el proceso educativo también se realiza una adecuación al estilo de cada vendedor, de acuerdo a sus características personales. Otra variable que incide en la conformación del perfil tipo es el contexto. Es decir, que el vendedor modelo de la Capital Federal será diferente al vendedor modelo de nuestra ciudad. A propósito de esto, la Licenciada menciona algunas características que es conveniente que figuren en el modelo de vendedor en Mar del Plata:

- credibilidad, confianza
- nivel de comunicación
- iniciativa
- comportamiento proactivo, dinámico
- organizado, con capacidad de planeamiento
- empatía

A esta altura de la entrevista se entrevera una definición de capacitación: una función más de la empresa que permite a los vendedores hacer una reflexión crítica de las tareas que desempeñan para mejorar las fortalezas y debilidades. Entre los objetivos que se persiguen como capacitador figura, claro está, el de satisfacer la demanda acordada.

Destacamos el adjetivo "acordada" de la demanda que la licenciada menciona ya que en la mayoría de los casos, no se obedece literalmente a la demanda que presenta el eventual cliente, sino que se realizan entrevistas que cuentan entre sus adjetivos el de determinar el motivo manifiesto de consulta, del motivo latente. Despejado esto, el camino hacia el acuerdo es más corto.

Otros objetivos de estas primeras entrevistas son los de crear un vínculo y la realización de un pre- diagnóstico, necesario para luego emprender cualquier tipo de intervención.

Existe una segunda meta, quizás más importante, que se persigue como capacitador, y aquí la licenciada menciona con especial énfasis la importancia para ella de mejorar la calidad de vida del trabajador. Dotándolo de herramientas y conocimientos que lo ayuden a evitar frustraciones, optimizar su desempeño entre otros aspectos. Porque, mañana el empleado se va de la empresa, por ejemplo, y al menos algo se lleva consigo. Producto de la capacitación, cuenta con conocimientos que lo habilitan para desempeñarse en otras empresas e incluso para comenzar tareas nuevas.

Entre los recursos conceptuales con que cuenta un psicólogo capacitador se mencionan:

- el modelo constructivista
- teorías cognitivas
- el pensamiento sistémico
- conceptos sobre teoría grupal
- teoría de la inteligencia emocional

fundamentalmente se valoran los modelos que dan cuenta del individuo en situación de aprendizaje.

Ya en la capacitación en su fase de ejecución se acude a recursos prácticos tales como:

- la utilización de videos
- charlas debate
- experiencias vivenciales grupales
- roll playing

Ante la pregunta ¿se brinda información del producto/ servicio junto con conocimientos de la empresa en las capacitaciones?. La respuesta fue afirmativa. En todas las capacitaciones el primer paso es brindar información sobre el servicio que se va a ofrecer, sumado a datos de la empresa a la que pertenecen como por ejemplo acerca de la constitución y crecimiento de la misma. Esto ultimo más orientado a grupos que incorporan a la empresa.

La justificación en la que se basa la entrevistada para brindar estas informaciones en primer lugar, provienen de la premisa de que "la mayor causa de

inseguridad en la tarea se da cuando se la desconoce". Viendo el conocimiento del producto/ servicio como un aspecto elemental de la misma.

Puntualmente en relación a los pasos de una capacitación se mencionan los mismos que en cualquier otra capacitación.

Los objetivos, los contenidos, las actividades, la frecuencia de los encuentros, la duración y demás variables se conjugan junto al estilo personal del capacitador formando el diseño que contendrá dichos pasos.

Un tema relacionado con las demandas de capacitación es el de las creencias o representaciones que tienen los clientes acerca de las funciones de un psicólogo laboral y específicamente en la capacitación. Sostiene que muy pocos saben lo que hace un psicólogo en una empresa, incluso menciona dos prejuicios que están instalados en el imaginario social. Uno lo constituye la idea de que aceptar la intervención de un psicólogo es aceptar que la empresa está enferma. Otro mito es el de imaginar que el ingreso de un psicólogo a una empresa es sinónimo de la aparición de gran cantidad de problemáticas como peleas entre las personas que allí trabajan a causa de que el psicólogo "destapa la olla" dejando al descubierto cosas que no es bueno que así queden.

A la capacitación en muchos casos la ven como dotada de funciones mágicas y/o la toman como un paso más que se debe dar. En estas situaciones es útil, agrega, además de aclarar dudas e informar, dar a conocer el concepto de organización inteligente de Peter Senge². Desde este marco la organización aprovecha el capital intelectual de su gente.

Por último se pregunta sobre la eficiencia de la capacitación, como se averigua si resultó exitosa y en que grado. Aquí la respuesta está dividida en dos planos. Desde el capacitador se conoce si la capacitación tuvo resultado cuando por ejemplo en un encuentro posterior con el personal, los mismos formulan un tipo de preguntas distinto al que formulaban al principio, en los primeros contactos con el capacitador.

También si solicitan material para leer, o si mencionan la aplicación de algo de lo aprendido en la práctica. Estos datos, sostiene la licenciada, dan cuenta de un grado de internalización de lo aprendido y de una actividad reflexiva.

El segundo plano de la evaluación del éxito de la capacitación lo constituye el punto de vista del cliente, es decir, la persona que contrata al psicólogo para que realice la capacitación. Aquí menciona que si el cliente observa en el personal mayor nivel de motivación, mayor predisposición para la tarea, mayor calidad en la tarea, muy probablemente asocie estos indicadores como resultados de una capacitación exitosa.

Para concluir con esta descripción de los puntos más relevantes de la entrevista a una psicóloga capacitadora, deseamos dejar en claro que son muchos los aspectos que quedaron por profundizar, pero hubo restricciones de tiempo que impidieron recabar más información.

SEGUNDA ENTREVISTA

A continuación se describe la entrevista realizada a Carlos, un vendedor, actualmente en telefonía móvil, pero que ha trabajado también con productos bancarios, televisión por cable, entre otros.

El encuentro se focalizó en obtener un punto de vista de la capacitación en ventas, por parte de un vendedor.

Se escogió a esta persona ya que había trabajado en varias empresas ocupando siempre puestos de ventas. Hace 30 años que se desempeña en esta función.

Desde el primer momento en que se lo contactó se mostró muy predispuesto a colaborar. Si bien nos había ofrecido que el encuentro se realizara en una de las oficinas de su trabajo, consideramos que sería más rico entrevistarle en un lugar más tranquilo, fuera de su ámbito laboral.

La primera pregunta que se le hizo fue: ¿se puede capacitar a vendedores?. Contesta afirmativamente y hace hincapié en la motivación, "sí, se puede capacitar a vendedores, para motivar es fundamental la capacitación. Se extiende sobre el tema. Para él toda capacitación es principalmente motivadora, "luego de una capacitación uno sale a la calle con más ganas y por supuesto más preparado".

² Senge Peter, "La quinta disciplina". Ed. Granica. 1992

Nos comenta sobre diferentes técnicas de venta que aprendió en cursos, pero destaca que para ser un buen vendedor hay características que son propias de cada persona, que los cursos de capacitación no pueden enseñar. Sostiene que uno nace vendedor, no se hace. Pero esta capacidad "innata" puede ser potenciada por los cursos de capacitación.

"se pueden adquirir muchas herramientas que son útiles para afrontar la competencia de hoy en día, el mercado es feroz, hay por ejemplo 2000 vendedores de celulares y por supuesto solo pueden sobrevivir los más capacitados."

en la empresa de televisión por cable en la que trabajó por más de 4 años, realizó varios cursos de capacitación dictados por especialistas, en una organización externa, dedicada a estas tareas. Este vendedor era enviado y subvencionado por la empresa con el fin de capacitarlo. En dichos cursos, sostiene, aprendió sobre técnicas pero en su trabajo diario solo aplica un 20-30%, "solo aplico lo que yo creo que me hace falta, el resto depende de mi intuición y de la forma que tengo para trabajar y vender que es muy personal".

En la mencionada organización externa lo capacitaban en técnicas de venta, mientras que en la empresa de TV por cable lo capacitaban con respecto al producto y a la manera de comercializarlo.

Siguiendo con el tema de las capacitaciones que este experimentado vendedor ha recibido en su carrera y las valoraciones que de estas hace, menciona que cuando trabajó en un banco, allí mismo lo capacitaban en cuanto al producto y las técnicas de venta en forma integrada. Obteniendo resultados claramente superiores, nos comenta, ya que aquí no operaba un "corte" en la capacitación.

En un momento del encuentro se le pregunta a Carlos ¿que rescata de las capacitaciones que tuvo? Y nos responde que aprendió muchas y diversas técnicas, conoció la importancia del saber escuchar al cliente, aprendió a tratar con las objeciones y los beneficios y ventajas de los productos. Todo ello le sirvió y le sirve para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Pero a propósito de estos conocimientos, agrega que, "cuando salís a la calle lográs hacer contactos, buenas entrevistas, hasta incluso la voluntad de comprar el producto pero te encontrás con los bolsillos vacíos de la gente y las tarjetas de crédito al límite. Entonces aquí, no hay técnica que valga."

Finalizando el encuentro se le pregunta a Carlos que opina del trabajo de capacitar llevado a cabo por un psicólogo. Nos responde que considera muy importante que en la capacitación se les informe sobre lo que pasa en la calle, en el mercado. También reclama algún tipo de contención y acompañamiento para paliar las situaciones y períodos duros.

Este vendedor a lo largo de su carrera no recibió ningún tipo de formación, ya sean cursos, seminarios, charlas de capacitación, etc. , por parte de psicólogos.

Es claro que Carlos no tiene claros conocimientos del trabajo del psicólogo, al menos en la capacitación, por otro lado, la labor de contención que demanda, creemos que corresponde principalmente a su supervisor, al grupo de vendedores al que pertenece y en menor medida al psicólogo de recursos humanos de la empresa, si se cuenta con él.

Por último se muestra a favor de una capacitación conjunta entre psicólogos y el jefe o supervisor de ventas, argumentando que de este modo se lograría un curso rico en conocimientos y experiencias de diversas fuentes.

TERCER ENTREVISTA

Entrevista realizada a un supervisor de ventas.

Comenzamos con la pregunta: ¿se puede capacitar a vendedores?. La respuesta, al igual que en las otras dos entrevistas fue que sí, en su experiencia como vendedor recibió mucha formación por parte de las empresas a las que perteneció, en cursos por iniciativa propia e informándose por medio de libros, revistas y suplementos basados en el tema.

Vemos aquí un caso de formación por los tres canales mencionados en el capítulo anterior.

Existe una diferencia, sostiene, a medida que comenzaba a ascender en los puestos de venta, en la calidad de las capacitaciones que tenía. "la capacitación me dejó mucho como vendedor y como supervisor pero a medida que ascendía en las empresas eran más y mejores conocimientos los que adquiría, incluso las últimas capacitaciones me dejaron mucho como persona. "

Menciona haber concurrido junto con otras personas a lugares retirados y bien diferentes a los sitios habituales de trabajo , durante los fines de semana con el objeto de vivir una capacitación diferente e intensiva. En ella el grupo se centraba en llegar a una meta (la de un juego, por ejemplo) coordinados por un experto.

Aquí el entrevistado nos relata un tipo especial de programa de capacitación similar al que Dessler¹ denomina adiestramiento de sensibilidad o en grupos T. Es un método altamente controvertible de desarrollo, que toca con las actitudes y personalidades de los participantes en un grado muchísimo mayor que otros métodos usualmente utilizados.

Un grupo de 10 a 15 personas se reúne lejos del trabajo y no se plantean actividades ni temas de discusión, el centro del interés es el "aquí y ahora".

En este caso, a nuestro entrevistado, este tipo de programas le ha resultado muy beneficioso según su parecer.

Refiriéndose ya a su función de supervisor, cuando tuvo a cargo personas, intentó implementar y transmitir los conocimientos que había aprendido del mismo modo que los recibió. No obstante se encontró con que fallaba en la transmisión de los conocimientos. Por esta razón, valora la función de profesionales como por ejemplo psicólogos, en las capacitaciones. Recuerda haber tomado cursos dictados por psicólogos y rescata esta capacidad de transmitir, de conceptualizar de estos profesionales.

Afirma que se puede capacitar para cualquier tipo de venta agregando que es poco lo que varía en la función de venta cuando cambia el producto/ servicio y/o el canal de comercialización.

Existe también, para esta persona, un perfil ideal de vendedor , resaltando cualidades como las de la capacidad para trabajar en equipo, sinceridad y necesidades de superación.

Sin embargo, no comprende a muchas empresas de hoy cuando someten a la fuerza de venta a jornadas de capacitación durante varios días reclamando luego la producción que obviamente no se hizo durante esos períodos de tiempo en que las personas se encontraban cumpliendo la capacitación .

¹ Dessler , G. "organización y administración, enfoque situacional". Prentice- Hall. Hispanoamericana. 1979

Da el ejemplo de la fijación de un objetivo de venta, 20 unidades en el mes, durante dicho mes se dicta un curso de capacitación que ocupa casi una semana a cada vendedor y al final del mes se reclama la meta de las 20 unidades vendidas. Al igual que el entrevistado nosotros no comprendemos esta política empresarial. Creemos que forma parte de una falta de planeamiento y objetivos gerenciales claros y organizados que perjudica a todos los actores sociales. Incluso al capacitador, ya que su trabajo puede verse, por parte de los vendedores, como una "pérdida de tiempo" creando una connotación negativa asociada a la capacitación .

Finalmente el supervisor cree que una capacitación que complementa los esfuerzos de un psicólogo y un jefe de ventas o supervisor puede llegar a ser una gran capacitación y una gran experiencia para el supervisor.

En este punto el entrevistado se muestra muy interesado solicitándonos, incluso, fuentes de información sobre psicólogos como capacitadores.

Aquí damos por finalizadas las descripciones de las entrevistas realizadas a una psicóloga capacitadora, un vendedor profesional y un supervisor de vendedores.

Como se observará hemos puesto el acento en las experiencias profesionales de cada uno de ellos así como en las valoraciones que poseen de algunos puntos relevantes de la capacitación en ventas.

CONCLUSIÓN

Hemos intentado con este trabajo acercarnos a una de las actividades más importantes del psicólogo laboral, la capacitación. Confrontamos la teoría con información de campo a través de entrevistas realizadas con informantes clave en el tema: una capacitadora, un supervisor de ventas y un vendedor que ha pasado por diversos procesos de capacitación.

La información recabada no es definitiva, ni despeja todas nuestras dudas al respecto pero consideramos que nos brinda una mirada abarcadora sobre el tema al incluir a los actores, quizás, más importantes.

La pregunta básica sería: el vendedor, ¿nace o se hace?. Y necesariamente se relaciona con el quehacer del psicólogo: ¿es realmente necesaria su participación?. O simplemente reclutando a un grupo de gente "apta" con características innatas para la venta estaría concluyendo su actividad?

La información obtenida es relativamente homogénea: la capacitación es necesaria y útil como parte del proceso de venta. Es imprescindible brindar información acerca del producto/ servicio a promocionar, pero estos datos no deben ser solo técnicos. No solo se trata de proporcionar conocimientos y capacidades teórico- instrumentales.

Creemos que es tarea del psicólogo laboral rescatar a la "persona que trabaja" ya que nos hemos formado para percibir y comprender la conducta humana y por lo tanto contamos con herramientas que hacen a nuestro quehacer profesional.

Pero el psicólogo no puede actuar solo. Si bien debe situarse en un ámbito bien delimitado, donde las incumbencias de cada persona están claras, su labor se inserta en un marco organizacional. Su trabajo va a desarrollarse dentro de una estructura jerarquizada con normas preestablecidas acerca de que es lo que se espera del profesional que capacita.

En este punto es necesario remarcar que consideramos que la capacitación no debe ser un proceso estandarizado sino ajustarse al contexto en que se desarrolla como modo de rescatar la peculiaridad de la/las personas a capacitar y la particularidad "aquí" y "ahora" del proceso.

El rol del psicólogo capacitador va a estar centrado en lo actitudinal. Es necesario un cambio de actitudes para que el proceso de capacitación sea internalizado.

Para esto es fundamental contar con la participación activa de los vendedores que crean en la posibilidad de que la capacitación opere como un instrumento de cambio en sus trabajos a corto y mediano plazo y en el mejoramiento de su calidad de vida como trabajador.

Podríamos inferir por la información recogida que en las capacitaciones donde han intervenido psicólogos han tenido efectos más duraderos en las personas. Si bien el número de informantes es escaso, se puede apreciar que los conocimientos y las vivencias impartidos por profesionales han dado como resultado aprendizajes más duraderos y transferibles a otros contextos laborales.

Consideramos que la tarea debe ser conjunta, entre psicólogos y gente experimentada en el ámbito de la venta. Estos aportan vivencias, experiencias imposibles de abarcar desde la mera teoría. Pero a veces puede resultar complicado poner en palabras acciones ejercitadas durante años que pudieran convertirse en rutinarias. Sería tarea del psicólogo como comunicador el brindar instrumentos que faciliten esta "reflexión sobre la acción" en palabras de Schön.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateson Gregory y otro. "Angels fear, towards and epistemology of the sacred"
Macmillan Publishing Company. 1987
- Blake Oscar. "la capacitación . un recurso dinamizador de las organizaciones"
EPSQ
- Bohovslasky "Notas para una psicología del conflicto"
Conferencia dictada en la Facultad de psicología UBA. 1979
- Cairo N. Y Botindari M. "el proceso educativo en las organizaciones"
- Dessler Gary. "Organización y administración, enfoque situacional"
Ed. Prentice –Hall Hispanoamericana. 1979
- Eixeres Enrique y otros. "Ventas"
Ed. Planeta de Agostini. 1992. Tomos II y III
- Filippi Graciela "El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional" UBA. 1995
- Gialluca Delfin y otros. "la sobreadaptación al trabajo como forma de alienación". Revista interamericana de psicología preocupacional. 1991

-Gore Ernesto. "la educación en las empresas"

Ed. Granica. 1996

- Material de capacitación de vendedores de la AFJP "Previnter"

- Material de capacitación de vendedores de Direct TV televisión satelital

- Material de capacitación de vendedores de Movicom Bellsouth, telefonía móvil

- Redondo Ana. "la psicología laboral y el rol del psicólogo laboral"

Artículo interno de la cátedra de psicología laboral, facultad de psicología

UNMDP, 1995

- Schlemenson Aldo. "análisis organizacional y empresa unipersonal"

Ed. Paidós. 1998

- Senge Peter. "la quinta disciplina"

Ed. Granica. 1992

- Shein Edgar H. "psicología de la organización"

Ed. Prentice –Hall Hispanoamericana. 1980

- Schön Donald y Argyris Cris "Theory in practice"

Ed. Jossey- Bass. 1974

- Timio M. "el trabajador árbitro de su propia salud, en clases sociales y enfermedad"

Ed. Nueva imagen. 1981



N° CLASIFICACION :	ADQUISICION :
	N° INVENTARIO :
	438