

**Diseño de un manual de capacitación para el área de ventas de ACETEK muebles
industriales**

Miguel Ángel Parra León

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

**Diseño de un manual de capacitación para el área de ventas de ACETEK muebles
industriales**

Miguel Ángel Parra León

Director:

Juan Carlos Olaya Molano

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.

2018

Resumen

Se realiza una pasantía empresarial en el departamento de ventas de la empresa ACETEK Muebles industriales a partir del día 20 de octubre del 2017 con el fin de brindar solución a situaciones presentadas, por medio de análisis profundo a esta área para lograr identificar junto al cuerpo organizacional la manera más óptima de mejorar su problemática en cuanto al manejo del área comercial, ya que no se contaba con una estructura del cargo desde su contratación, tampoco con algún seguimiento de la actividad que ellos realizaban en los almacenes, debido a que era notoria la falta de compromiso, afectando las ventas y la imagen de la compañía frente al cliente.

Conociendo esta problemática la, generando competencia y potenciando sus conocimientos, elevando el sentido de pertenencia hacia el cargo y la compañía gracias a los resultados demostrados. A través de entrevistas directas al personal de ventas, análisis de mercado y datos estadísticos, el producto de la pasantía se centró en encontrar el mecanismo idóneo para capacitar a la fuerza de ventas de la empresa ACETEK permitiéndole desarrollar sus funciones de manera oportuna, pertinente y productiva investigación fue el desarrollo de un manual de capacitación para el área de ventas, aplicable desde la contratación y durante el proceso de permanencia, con el fin de soportar el departamento comercial, para que el vendedor conozca sus responsabilidades y metas comerciales, medibles gracias a indicadores de gestión y métodos de evaluación.

Tabla de contenido

Introducción.....	6
1. Selección y definición de la pasantía empresarial.....	8
2. Problema de investigación.....	9
2.1 Descripción del problema.....	9
2.2 Formulación del problema.....	10
2.3 Pregunta de investigación.....	10
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general.....	12
3.2 Objetivos específicos del trabajo.....	12
4. Justificación.....	13
5. Marco referencial.....	14
5.1 Antecedentes investigativos.....	14
5.1.1 Tabla 1. Técnicas de entrenamiento Chiavenato (1995).....	15
5.2 Marco teórico.....	17
5.3 Marco conceptual.....	19
5.3.1. Selección de personal.....	19
5.3.2. Experiencia laboral.....	19
5.3.3. Capacitación.....	19
6. Metodología del proyecto.....	20
7. Administración de la pasantía empresarial.....	21
7.1 Cronograma de actividades.....	21
7.1.1 Tabla 2. Cronograma de actividades.....	21

7.2 Entrevista.....	22
7.3 Cliente incognito a cada almacén.....	23
7.4 Estudio de la competencia.....	24
7.4.1. Tabla 3. Resultado benchmarking.....	24
8. Implementando manual de capacitación.....	25
8.1 Objetivo del manual de capacitación.....	25
8.2 Herramientas para la estructuración del manual de capacitación.....	25
8.3 Componentes del manual.....	25
8.3.1 Ventas.....	26
9. Conclusiones.....	27
10. Recomendaciones.....	28
11. Referencias.....	29

Introducción

Hablar de administración no es un concepto del nuevo milenio, ya que es una técnica ancestral, que nace desde el hombre primitivo, por la necesidad de organizar grupos para sus diferentes actividades como cazar, sembrar, recolectar, incluso el hecho de un control natal. Más allá de estos logros, nace el ESTADO de las naciones, donde se evoluciona como humanidad y se implementan las ciencias como conjunto de herramienta en las cuales se especializaban determinadas personas para que estas transmitieran el conocimiento y fuera desarrollándose más la civilización, algunas como la matemática, la escritura, la religión, y la organización política, forman parte de un orden social para que las generaciones logaran aprender de una forma organizada cada uno de los descubrimientos o inventos hechos por el hombre, un ejemplo claro es la primaria en el colegio donde se tiene un profesor por cada materia, el cual puede profundizar sobre su rama para mejorar el conocimiento. Dos grandes ESTADOS fueron Egipto y Mesopotamia, cuyo aporte administrativo fue más complejo pero organizado, ya que nacen las clases sociales y se crea el control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especies como recompensa a las labores. Viajando hacia la antigüedad grecolatina se encuentra la esclavitud, donde la administración se enfocaba hacia la estricta supervisión del trabajo realizado mediante el castigo físico.

Le evolución de este tipo de administración se da en Europa aproximadamente entre los siglos IX al XV con el feudalismo, donde todo estaba sujeto a la decisión del señor feudal quien controlaba la producción del siervo. Posterior a este periodo nace la industrialización y con ella la revolución industrial, donde las empresas controlan el trabajo de una manera diferente, más adelante se habla de remunerar la mano de obra y demás, lo que obliga a un trabajo en la administración más científico y enfocado, desarrollando teorías administrativas nacientes del siglo XX que se aplican hoy en día por su profundización.

Gracias a estas teorías creadas por los padres de la administración en los años 1900 la empresa era algo a la que solo tenían alcance los “ricos”, personas con más oportunidades económicas y académicas, aun así no era perfecto hablar de un buen concepto de organización porque no había una reglamentación exacta para un direccionamiento específico, y es para esta época donde surgieron dos ramas importantes para la administración moderna: La Teoría de la administración científica, impulsada por (Taylor, 1911; Gilbreth, 1911), y la teoría clásica de la organización, basada en el trabajo de Fayol (1916). Donde se resalta la importancia de

segmentar labores, hacerlas medibles, cuantificables, pensar en el bienestar del empleado y en como minimizar la perdida en la compañía por tiempos y movimientos, todo en pro del crecimiento empresarial. Estas teorías no solo son acertadas, son buenas herramientas que al fusionar los mejores aspectos de cada una, ya sea por la oportuna división de labores o de cómo se hace efectiva la realización de las tareas, logran impulsar una compañía en estados de crisis.

Muchos son los componentes que hacen parte de las herramientas de progreso en una empresa, pero es la capacitación del talento humano la que se convierte en una inversión segura ya que de esta forma se moldea a la necesidad de crecimiento de las compañías logrando un impulso gigantesco, brindando cada día más solidez a esos retos del mercado que se vuelve exigente al evolucionar en sus hábitos de consumo por lo tanto los vendedores deben adaptar su profesión a esas nuevas tendencias ya que no todos los clientes son iguales, convirtiéndose en una necesidad para mantenerlos al tanto de las nuevas exigencias.

Es gracias a estos principios básicos que la investigación concluye en mostrar las falencias que se ven resaltadas en cifras de ventas y rotación de personal dado el conocimiento empírico que maneja cada uno de los fundadores de ACETEK MUEBLES INDUSTRIALES.

Esta es una empresa que lleva los últimos tres años elaborando todo tipo de muebles industriales en acero, teniendo un crecimiento notorio no solo con su participación en el mercado sino también con sus activos fijos; basado en los datos estadísticos de su evolución en el mercado cuando esta empresa con tanto trabajo diario que se ha moldeado de una manera empírica, no contempla la magnitud de su negocio, no cumple su expectativa de crecimiento y es incapaz de reconocer falencias simples como las responsabilidades de cada líder, en como capacitar sus empleados y el filtro de una buena contratación haciendo énfasis en este caso el área de ventas. Es en este departamento donde ninguno de los líderes de la compañía ha logrado fomentar el verdadero foco para sus empleados, lo que ha ocasionado malestar para el desarrollo empresarial al no obtener las ventas deseadas y la satisfacción total del cliente.

1. Selección y definición de la pasantía empresarial

Esta pasantía fue realizada gracias a la oportunidad brindada por la empresa ACETEK muebles industriales ubicada en la Carrera 25 A No. 8 – 50 Barrio Ricaurte en la ciudad de Bogotá tras un proceso de evaluar la situación de 10 empresas del sector que ya tienen una trayectoria en el mercado, esta tiene una particularidad y es su crecimiento acelerado sin tener bases académicas en la formación y direccionamiento empresarial por lo tanto se ha generado hace ya un tiempo la necesidad de contar con alguna asesoría, puesto que sus líderes han comenzado a preocuparse por sentir que no estaban controlando de una manera adecuada el crecimiento de su compañía en aspectos como: contratación, capacitación y dirección de labores. ACETEK resalta la necesidad de fortalecer su área de ventas logrando despertar ese amor y compromiso que hace falta para llegar a las metas deseadas. Este ejercicio permite poner en práctica los conceptos adquiridos durante el proceso académico, teniendo la oportunidad de vivenciar hechos y situaciones reales, poniendo a prueba el conocimiento adquirido como administradores de empresas.

2. Problema de investigación

Las compañías en su mayoría entran en estado de confort al cumplir un tiempo largo y de un momento a otro se ven en situaciones de peligro al dejar de hacer sus planeaciones preventivas o estratégicas, lo que genera la necesidad de mantener sus colaboradores actualizados en todo momento, para que sepan sobrellevar con las herramientas otorgadas el liderazgo que se considera ha sido ganado con el transcurso del tiempo, los vendedores como imagen principal frente al cliente deben tener claro el rol y la capacidad, más aun en un mercado tan cambiante como el actual.

2.1 Descripción del problema

Debido al crecimiento acelerado de la compañía durante los últimos años y la falta de conocimiento en cuanto al direccionamiento empresarial, se evidenciaron cambios abismales en el departamento de ventas, no solo en aumento de labores, sino también en la insatisfacción de cada colaborador al manifestar desorden por parte de los administrativos al momento de orientarlos a una labor específica. Esto no quiere decir que la compañía se encuentre en crisis de extinción, pero si es visible al momento de una entrevista directa a los seis vendedores que tienen en los tres almacenes, dos por cada punto, la falta de conocimiento de producto al no existir capacitación cuando son contratados y la desmotivación generada por los administrativos al no desarrollar organizadamente sus funciones. Este estado de ánimo genera deficiencia en las labores, falta de compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Una problemática constante presentada en ACETEK es la rotación de personal en el departamento de ventas, donde se genera un reproceso al realizar la entrega de un trabajo determinado, ya que una venta se está perdiendo en el proceso de comunicación entre el vendedor y el cliente, tanto así que en el momento de entregar el producto terminado puede que este no cumpla con las especificaciones exactas que se requerían, lo que ocasiona volver a fabricar el mismo mueble con los cambios exigidos dando como resultado una pérdida. En casos puntuales la compañía se encontró en serias complicaciones ya que los compradores llegaban con documentación original por abonos realizados y estos nunca llegaron a la empresa, por lo tanto ACETEK se veía obligado a responder por el recaudo realizado por algunos vendedores.

Esta preocupación es notoria al revisar el cierre fiscal de los dos últimos años donde se esperaba un crecimiento superior al 50% entre cada uno, y solamente se creció un 30% en el

primero (2016) y para el próximo se mantuvo (2017), aunque no genero perdida la empresa, si se estancó.

En 2017 para solamente tres locales existieron diecinueve (19) vendedores lo que ocasiono un desequilibrio para el departamento de ventas teniendo en cuenta que en cada almacén se encuentran a cargo dos vendedores, esta cifra es alarmante demostrando el alto índice de rotación de personal que fue estadísticamente de cuatro vendedores por almacén en un año, la gerencia argumenta que esas contrataciones no se realizaron con una exigencia profesional, y se entregaba cada almacén con la confianza de que este empleado adquiriera la experiencia, pero aun así no se capacitaba sobre la manera de vender los artículos de la compañía y que realmente no se hacia el acompañamiento necesario, todo el reproceso dejo en una línea de transición la compañía, y este se demostró en las cifras planas alcanzadas con respecto al año anterior.

2.2 Formulación del problema

Teniendo en cuenta que no existe un esquema de dirección adecuado, factores como incremento en número de empleados para los almacenes, rotación de personal en cada punto, falta de compromiso, comunicación entre el área de ventas y los administrativos, desmotivación y falta de sentido de pertenencia por no tener el conocimiento apropiado de responsabilidades, deberes y producto, se ha desestabilizado el área de ventas permitiendo hacer evidente que no existe un proceso adecuado de capacitación donde resalte cada aspecto de sus funciones, las metas organizacionales y la estrategia de la empresa para combatir los retos previstos para su operación.

Resaltando el conocimiento ya sea por capacitación o por la experiencia que se desarrolla al realizar por un tiempo una labor específica, como lo menciona Toffler A.(1980) en su libro La tercera ola, “se puede hacer la diferencia en el mercado explotando el talento humano, haciéndolo permanente en el engranaje de la organización acrecentando su conocimiento”, esto genera seguridad en su puesto de trabajo y no pensara en abandonarlo como ha estado sucediendo ya que la rotación de personal es una de las causas de pérdidas económicas más altas que puede generarse en una compañía, y más si es por el error cíclico de no capacitar a los empleados debido al reprocesó que esto acarrea.

2.3 Pregunta de investigación

De acuerdo a la reunión sostenida con los socios de la compañía se establece que el área comercial se encuentra descuidada en cuanto a los temas de capacitación en ventas y manejo de

servicio al cliente, lo cual afecta el crecimiento directo de la empresa ya que no conoce su posición real frente al mercado objetivo y su satisfacción completa con el cliente final.

ACETEK es una empresa con una proyección de crecimiento bastante grande, sin embargo es notoria la falta de orientación en cuanto al ámbito administrativo y direccionamiento a la fuerza de ventas, ya que no hay claridad al delegar las funciones específicas o una capacitación inicial hacia los empleados como lo propone Smith (1776) al argumentar que “se puede generar crecimiento en la riqueza siempre y cuando exista la correcta división de trabajo”.(p.21) ya que esto genera la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia, esto crea desorientación por falta de comunicación en todos los departamentos dejando a un lado el foco de los vendedores, aunque es una compañía que mensualmente factura y genera utilidades, reconoce que la falta de conocimiento los ha llevado a perder buenas oportunidades en el mercado, no han conseguido el reconocimiento deseado y tienen rotación de personal en el área de ventas constante, puesto que la falta de capacitación y control ha generado que estos vendedores en la mayoría de casos hurte el dinero de los abonos realizados.

Es en este departamento donde ACETEK sugirió el trabajo de pasantía, ya que considera es un área vulnerable para ellos, pues no solo es hablar de vender en cada uno de sus tres locales, es también poder controlar la rotación de personal y llegar a generar sentido de pertenencia en cada vendedor hacia la empresa. Por lo anterior la presente investigación encuentra pertinente preguntarse:

¿Cuál es el mecanismo idóneo para capacitar la fuerza de ventas de la empresa ACETEK permitiéndole desarrollar sus funciones de manera oportuna, pertinente y productiva?

Para dar respuesta a la pregunta general, se sistematiza de la siguiente forma:

¿Cómo generar sentido de pertenencia en los vendedores?

¿De qué manera se comprometen los vendedores futuros que puedan ser contratados?

¿Qué métodos de evaluación permitirán medir el conocimiento adquirido por los vendedores?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar el mecanismo idóneo para capacitar a la fuerza de ventas de la empresa ACETEK permitiéndole desarrollar sus funciones de manera oportuna, pertinente y productiva, generando valor agregado a la compañía para tener el reconocimiento deseado.

3.2 Objetivos específicos del trabajo

- a. Generar sentido de pertenencia hacia los vendedores.
- b. Generar estrategias para capacitar a los vendedores futuros que puedan ser contratados para comprometerlos con la empresa.
- c. Establecer métodos de evaluación para el área de ventas con el fin de medir el conocimiento de dicha área gracias a las capacitaciones.

4. Justificación

El mercado ha tenido varios impactos generados por aspectos políticos y tecnológicos, con la apertura de los Tratados de Libre Comercio (TLC), han llegado nuevas tecnologías y requerimientos que han obligado a todas las empresas a capacitarse no solo de esos nuevos conceptos, también de mejoras internas para no salir del mercado y estar a la vanguardia enfrentando de una forma profesional los cambios de la globalización. Cada herramienta que se logre implementar en una compañía, garantiza el fortalecimiento de su sistema interno y lo prepara para la amenaza de nuevos competidores, anteriormente el talento humano se veía como sustituible e imprescindible, pero al hablar de costos, si este capital humano no se prepara internamente y moldea a la necesidad de la empresa, genera costos altos, por tiempos de contratación, nueva capacitación, evaluaciones de desempeño y la parálisis provocada mientras se reemplaza la vacante. Es aquí donde nace la necesidad en las empresas de capacitar el personal y mantenerlo al nivel deseado para fortalecer cada día la organización, estimular sentido de pertenencia y competencia entre ellos para acelerar su productividad.

Lo anterior demuestra la importancia de implementar modelos de capacitación, no solo para el personal de planta, también para aquellos que van llegando y no conocen la meta de la empresa, puesto que esto genera un enfoque sistémico de la capacitación, donde esta se convierte en un subsistema para que la empresa analice a todos los miembros de la organización, y mida la adquisición y transmisión de conocimientos, ya que son habilidades necesarias para incrementar la eficiencia y eficacia en el orden individual y colectivo.

Todos los enfoques se centran en la constante renovación del conocimiento y las retroalimentaciones para acelerar procesos, pero desafortunadamente dejan a un lado la empresa y el valor que genera provocar y acrecentar sentido de pertenencia y estímulo para hacer que el personal no quiera renunciar a corto plazo.

5. Marco referencial

5.1 Antecedentes investigativos

En la teoría propuesta por Fayol (1916). Se resalta la división formal del trabajo en cada área y como cada función es realizada con el fin de una remuneración, así mismo la división de las funciones y los fundamentos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Hay que centrar a la organización con este principio para que la estructura corporativa tenga bases sólidas administrativas y se enfoque para alcanzar los resultados deseados. Basado en los principios de marketing moderno expuesto por Kotler (2004). Se podrá lograr un cambio estructural tanto interno como externo, aunque no aplican todas sus propuestas, es vital tener en cuenta los focos que ofrece para cambiar la imagen de la empresa frente a los clientes y lograr una buena formación comercial y crecimiento en ventas. Estos aspectos son primordiales si solo se habla de estructura organizacional.

Sin embargo el centro de esta investigación llega objetivamente a la capacitación de vendedores y como fortalecer su desempeño, por eso no se debe ignorar como es el proceso de reclutamiento para las compañías, Chiavenato (2002) planteó que los principales procesos de la gestión del talento humano se podía contener en seis (6) características principales, tales como; reclutamiento, selección del personal, diseño de medición de labores, implementación de evaluación de desempeño, desarrollo del personal por capacitación, y el monitoreo de las personas basado en un sistema de información gerencial que termina plasmando todo el perfil que se ha desarrollado con la experiencia, se trata de nunca perder de vista la importancia de esa inversión a largo plazo en la que se puede convertir un trabajador, no obstante la fortaleza del área de ventas en la organización es la que asegura el éxito futuro al mantener el nivel de crecimiento deseado, sin dejar a un lado los demás departamentos que la componen y son vitales para la función de la misma.

Cabe mencionar que el área comercial está comprometida directamente con el cliente y es la cara de la compañía frente al mismo. Chiavenato habla de entrenamiento o capacitación como un pilar importante en potenciar el desarrollo de las compañías por lo tanto este se puede clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación, como se refleja en la tabla 1.

5.1.1. Tabla 1. Técnicas de entrenamiento Chiavenato (1995).

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al uso	1. Entrenamiento orientado al contenido.	Transmitir conocimiento o información.	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso.	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades.	Role-playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento Mixto.	Transmitir Información, cambiar actitudes y comportamientos.	Conferencias, estudio de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa.	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado.	Programa de inducción.
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador.	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado.	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo.

En cuanto al lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo.	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo.	Transmitir conocimientos y habilidades.	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

Nota. Tabla construida a partir de los aportes de Idalberto Chiavenato, (1995)

En esta tabla se evidencia como se basa en los aspectos tanto internos como externos de la empresa, ya que no solo refleja la postura de cambio actitudinal dentro de la compañía, también la menciona fuera de ella, lo que es evidente que al atrapar bajo estos conceptos teóricos un vendedor se logra un compromiso y una fidelización hacia la compañía, por siempre estar atento a poner en practica la formación brindada por esta en cualquier escenario de su cotidianidad.

Un análisis más reciente sobre la valoración que se le da a los trabajadores durante el proceso utilizado al ser contratados se basa principalmente en que tan profesional puede ser un postulante a cualquier cargo en una compañía, esto lo argumenta Siliceo (2006) en su obra *capacitación y desarrollo de personal*, puesto que enfatiza en que tan educado llega el trabajador a la compañía, y que tanto deberá educarlo la misma para tener el perfil que necesita, una vez este interrogante sea resuelto, se comienza a capacitar, pues asegura que la retroalimentaciones una herramienta básica que permite mantener actualizado al colaborador en las tecnologías y en general en cualquier competencia, la capacitación lograra fomentar una mejor calidad en todos los aspectos actitudinales y profesionales que hacen del empleado una persona duradera y comprometida.

Una vez se apliquen estos principios administrativos en formación y fidelización de personal comienza la evolución en el crecimiento total del área de ventas puesto que se va a lograr un mayor compromiso por parte de los vendedores y de sus líderes para asegurar el crecimiento actual y futuro, ya que si queda establecido un esquema de capacitación, así exista rotación del

personal se garantiza que todos van a tener el foco deseado por la compañía evitando la reducción de las ventas y la falta de sentido de pertenencia.

Por ejemplo en 1998 en la compañía Volkswagen Puebla en México se evidencio un cambio que llegaría a convertirse en una herramienta organizacional impresionante, comenzaron un proceso de implementación de capacitación e incentivo a las áreas completas de la empresa. inicialmente se manejaban conferencias para mantener informado el personal de cada departamento, evaluaciones periódicas y retroalimentaciones, a medida que evolucionaba esta práctica, cada uno se hacía profesional en su área, así que para elevar el espíritu de competencia, fidelidad y pertenencia, la compañía comenzó a promover ascensos de acuerdo a los avances y desempeño presentado por cada área, esto era determinado por los indicadores implementados y los puntajes de evaluación periódica obtenidos, lo que generaba que en su permanencia en la empresa cada empleado diera más de 100% para lograr tener éxito con Volkswagen.

Una empresa como ACETEK se encuentra a una escala menor a la de Volkswagen, pero maneja un esquema similar en cuanto a los procesos, ya que son fabricantes y vendedores de su propia marca, algo que genera confianza al implementar un cambio al manejo de personal de ventas, elevando su espíritu de competencia e implementando metas que demuestren el crecimiento personal y empresarial.

5.2 Marco teórico

Con el propósito de tener bases que argumenten la importancia de los procesos ya mencionados para la empresa ACETEK muebles industriales se mencionaran teorías aplicables como:

Chiavenato (2000) establece que

"El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos", clasificándolo en los siguientes pasos: detección y análisis de necesidades de selección. Requerimientos: Descripción y análisis de la posición a cubrir, definición del perfil, definición del método de reclutamiento, concertación de entrevistas, entrevistas + técnicas de selección, elaboración de informes, y entrevista final.

Cada uno de estos pasos son claves al momento de seleccionar personal idóneo para determinado cargo, para el caso de ACETEK el hecho de contratar un postulante sin la

experiencia adecuada y sin tener claro por lo menos alguno de estos conceptos, pronostica incierto el resultado que se obtendrá con el ejercicio del nuevo empleado.

(Chruden, 1992; Sherman, 1992) comentan que "Al empezar la década de 1920, la estructura organizacional se encontraba bien establecida y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales". El verdadero avance de la administración de personal echó raíces a partir de 1930, cuando surgió la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal; con ello nació el positivismo administrativo.

Según Peña (1993), menciono los niveles de desempeño que se necesitan en cada puesto para realizar una tarea, el comportamiento de cada empleado puede determinar el tiempo de permanencia y la empresa calcular el tiempo que requerirá cubrir la vacante con el perfil necesitado.

Gracias a estas teorías, las organizaciones cuentan con varias herramientas que permiten desarrollar estrategias para sobresalir ante una adversidad, cada una con modos distintos pero las caracteriza que apuntan al mismo foco, en este caso adquirir de una manera adecuada el personal idóneo y comprometido para la compañía. El objetivo principal de estas herramientas es mantener adaptado el personal a las nuevas exigencias del mercado, una de las más efectivas es la capacitación, ya que por medio de actividades didácticas o prácticas que se desarrollen al momento de una presentación, se van a vivir situaciones reales y más si se trata del área de ventas con ejercicios de venta simulada o retroalimentación de producto.

La capacitación en ventas tiene un resultado enriquecedor para la compañía ya que es el método para apalancar el conocimiento de los empleados, potenciando las habilidades como lo mencionaba Chiavenato I. (2009) En su obra *Gestión del talento humano*, el propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo ya que siempre se debe jugar a involucrar el personal en situaciones reales para saber cómo actuar frente a ellas, hay que tener presentes tres aspectos para este proceso como:

Capacitación en los productos y servicios; Al recibir un cargo o la responsabilidad de representar una empresa como vendedor, se está exponiendo la identidad real frente al cliente, por tal motivo es indispensable tener claros todos los aspectos de producto empresarial ya sea físico o por servicio, para no generar inseguridad al cliente ya que el vendedor tendrá siempre la solución a la mano.

Saber cómo atender las necesidades de los clientes o manejar sus objeciones; El conocimiento y la seguridad es la principal arma que caracteriza un vendedor preparado, estará siempre brindando una respuesta a aquellas inquietudes que el cliente no encontró en la competencia, generándole tranquilidad y confianza abriendo paso a la negociación.

Desarrollar en ellos la capacidad de negociar para que no se pierda la venta; Un vendedor capacitado y seguro de sus conocimientos desarrolla capacidad de negociación, lo que permite ofrecer una mejor atención frente a los competidores, puesto que con esta herramienta se puede dar valor agregado a la intención de venta.

5.3 Marco conceptual

5.3.1. Selección de personal. Hace referencia al proceso que atraviesa una compañía para contratar el tipo de empleado que necesita para ocupar un cargo, factores de riesgo ya conocidos por no estar informados obliga a las compañías en ser prudentes y rigurosos durante este momento, ya que una mala decisión en la adquisición de talento humano puede incurrir en verdaderos inconvenientes a futuro, puesto que se encuentran perfiles Psicológicos complicados o de personas conflictivas y oportunistas que llegan a dañar el clima organizacional.

5.3.2. Experiencia laboral. Hace referencia al tiempo que una persona desarrollo una actividad y que tanto nivel de conocimiento adquirió durante ese lapso, en muchas ocasiones es bueno evaluar este tipo de conocimiento, pues no siempre el tiempo de permanencia en un cargo garantiza el profesionalismo haciendo que no cumpla con las expectativas deseadas.

5.3.3. Capacitación. Es el proceso de inversión que hace una empresa hacia sus empleados para garantizar su competencia al cargo asignado y generar el crecimiento deseado, potenciando los conocimientos como herramienta de trabajo, encaminando siempre al personal hacia el objetivo principal de la compañía.

6. Metodología del proyecto

Para dar inicio a la estructura de investigación se inicia con una metodología cualitativa, debido al interés de conocer a fondo los empleados que componen el área de ventas, y se encuentra representada en el siguiente esquema:

- a. Establecer un cronograma de reuniones y trabajo directo con ACETEK y concretar los tiempos disponibles para los seguimientos planteados.
- b. Realizar un ejercicio de cliente incognito, para encontrar falencias hacia el servicio al cliente por los vendedores actuales.
- c. Entrevistar todo el personal de ventas con el fin de encontrar como engranarlos mejor a las áreas de la empresa basados en los principios y objetivos de la misma, al mismo tiempo conocer la experiencia laboral y expectativas de cada empleado, el nivel de satisfacción y su sentido de pertenecía.
- d. Desarrollar un estudio de Benchmarking a la competencia más fuerte del sector, para proponer mejoras en servicio al cliente.
- e. Realizar charlas periódicas sobre motivación en ventas, manejo de objeciones, clientes difíciles, y clínica de ventas con el fin de recibir un entrenamiento enfocado a su labor.
- f. Lograr la uniformidad para el departamento de ventas.
- g. Por ultimo desarrollar una guía de capacitación que sirva como estándar para el fortalecimiento del área de ventas, de esta forma garantizar que siempre se maneje la misma información y se pueda dar continuidad a una labor cada vez que se cambie el personal.

7. Administración de la pasantía empresarial

7.1 Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades en la tabla 2.

7.1.1. Tabla 2. Cronograma de actividades.

Mes	Actividad	Observación de resultado	Plan B
Octubre 2107	Charla directiva	Se realiza el diagnostico preliminar de acuerdo a las necesidades encontradas en la reunión, se hace presentación formal de la institución y las intenciones de la pasantía para entregar un mejoramiento a la organización.	Para la próxima visita desarrollar un formato de entrevista básico para conocer los aspectos positivos que cada uno considera.
Noviembre 2017	Entrevista a los empleados	Acercamiento a cada área de la empresa para conocer los aspectos positivos que cada uno considera son los que lo hacen un buen lugar de trabajo, número de personas entrevistadas 12 (fabricantes, administrativo, ventas)	Con los datos recolectados: desarrollar la propuesta a ACETEK del coaching para fortalecer el sentido de pertenencia. (respuesta más común " estabilidad laboral")
Diciembre 2017 y enero 2018	Estudio benchmarking	Se realizó la visita de 21 establecimientos dedicados a la venta y fabricación de muebles industriales cercanos a los almacenes de ACETEK, para determinar qué tan efectivos eran al momento de una venta, servicio al cliente, conocimiento de producto y como manejan la competencia.	Los almacenes visitados se encuentran alrededor de cada almacén de ACETEK, no todos resultaron ser fabricantes; 1/ manejan otro modelo de trabajo, que permite bajar bastante el precio de un artículo, pero no ofrecen garantía (conseguirlo de otro almacén). 2/ Hay muchas alianzas para no perder las ventas. 3/ manejo de imagen

			corporativa.
Febrero 2018	Cliente incognito	Apoyado en colegas se realizó la visita a los puntos de ACETEK como cliente incognito identificando aspectos como: Manejo de producto, servicio al cliente, valor agregado, trato al cliente, y si es efectiva la venta o no.	CUADRO DE RESULTADO
Marzo 2108	Entrega de resultado	Nacieron varias propuestas de entrega para la empresa, pero en las diferentes reuniones se estableció lo más significativo para ellos en conceptos que participaran en el manual de contratación y capacitación, ya que prefieren algo sencillo de manejar al no contar con profesionales siempre que deseen utilizarlo.	Se dejan establecidas propuestas futuras para implementar como: Video institucional, uniformidad para cada vendedor en los almacenes y manejar imagen corporativa.

Nota. Fuente de elaboración propia.

7.2 Entrevista

Modelo de entrevista a vendedores de ACETEK Muebles industriales.

1. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en el área de ventas?
2. ¿Qué considera; es lo mejor de trabajar en ACETEK Muebles industriales?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la compañía?
4. ¿Cuáles son sus expectativas de desarrollo dentro de la organización?
5. ¿Qué le gustaría sugerir a la empresa; que usted considere mejorara su desempeño en ventas?

Esta entrevista se realizó con todos los integrantes de ventas de una manera abierta sin tabulación, con el fin de conocer su pensamiento inmediato frente al rol que desempeña en la compañía.

Análisis de cada pregunta:

1. ¿Cuantos años de experiencia laboral tiene en el área de ventas?

Solamente uno de los seis vendedores había trabajado por un año en ventas, pero no en el mismo sector, los demás no tenían capacitación en el área comercial, por lo cual estaban adquiriendo en ACETEK la experiencia en el cargo, una situación bastante compleja que

ocasionaba declive en los resultados, ya que los colaboradores no conocían muchas técnicas comerciales y peor aún no tienen bien definidas las funciones.

2. ¿Qué considera; es lo mejor de trabajar en ACETEK Muebles industriales?

Esta pregunta fue clave ya que revelo que a todos les gusta la estabilidad laboral que les brinda la compañía, conociendo esta fortaleza, se puede utilizar como ventaja para trabajar en la fidelización.

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la compañía?

El vendedor más antiguo tenía 6 meses en la empresa, los demás no llevan más de un mes. Esta situación se puede aprovechar por que aceptaran más fácil los cambios que se implementen haciéndoles entender que es para mejorar.

4. ¿Cuáles son sus expectativas de desarrollo dentro de la organización?

Todos coincidieron en adquirir experiencia y crecer en la empresa, aquí se podría hablar del manejo de incentivos con el ánimo estimularlos con metas claras.

5. ¿Qué le gustaría sugerir a la empresa? ¿Qué usted considere mejorara su desempeño en ventas?

La implementación de tecnología fue un punto clave para sugerir a los administrativos, ya que sus catálogos permanecen desactualizados y se ven viejos, lo que no es buena presentación frente al cliente.

En este ejercicio se resaltaron los valores de la compañía como un aspecto positivo de trabajar en ella, para desarrollar habilidades y un conocimiento esencial.

7.3 Cliente incognito a cada almacén

Visitar cada punto apoyado en colegas para que brindaran información sobre cómo se estaba atendiendo al cliente final fue muy importante para el desarrollo de la capacitación de ventas, al mismo tiempo encendió una alarma en los directivos porque notaron que realmente hay una falla en la selección y capacitación del personal y en la imagen que se está proyectando en el mercado, este fue el resultado:

1. No se recibe con cordialidad al cliente.
2. Los vendedores no se expresan de manera adecuada.
3. No intentan generar empatía y confianza para llegarle al cliente.
4. No se utiliza catalogo para mostrar los trabajos entregados.
5. No hay uniformidad en los almacenes.

6. No hacen aseo a cada establecimiento como deberían.
7. No se toman los datos del cliente para asegurar contacto y compromiso.
8. No se cierra la venta de una manera adecuada.
9. Falta compromiso por los asesores.

7.4 Estudio de la competencia

Es importante descubrir cómo está la compañía frente a la competencia, para poder desarrollar estrategias de mejoramiento y calidad en producto y servicio, otra alarma se dispara después de este resultado:

7.4.1. Tabla 3. Resultado benchmarking

Competencia	ACETEK
Precio estandarizado.	Precio estandarizado.
Manejo de programas de diseño.	Planos manuales.
Personal uniformado.	No hay imagen corporativa.
Personal capacitado.	Fallas al describir los productos.
Almacén surtido y organizado.	No hay orden, exhibición sucia.
Ofrecen tecnologías extranjeras.	Muebles estándar.

Nota. Fuente de elaboración propia.

8. Implementando manual de capacitación

8.1 Objetivo del manual de capacitación

Un manual de capacitación brindará seguridad a la compañía de manejar un estándar para aprovechar las capacidades y actitudes de un vendedor que se encargara de llevar la trazabilidad de una venta siendo documentada y supervisada. A su vez se utilizará la misma información asegurando que si llega nuevo personal rápidamente se oriente a la consecución del objetivo empresarial logrando adaptación al engranarse dentro del área.

El encargado de realizar la selección del personal podrá:

- a. Sincronizar el nuevo vendedor con las tareas y negociaciones pendientes, generando tranquilidad al cliente.
- b. Encaminar a su nuevo vendedor al cumplimiento de la meta corporativa impulsándolo a ser el mejor cada día.
- c. Motivar al comercial haciendo hincapié en la confianza depositada por ACETEK resaltando el por qué fue seleccionado.
- d. Definir sus deberes y derechos como encargado del almacén.
- e. Dar a conocer las normas y políticas para el desarrollo de una buena gestión dentro de la compañía.

El colaborador:

- a. Tendrá siempre claro el conducto regular para cualquier situación.
- b. Desarrollará autonomía y pro actividad al ejecutar sus funciones.
- c. Ofrecerá la seriedad e importancia en su permanencia en la empresa.
- d. Sentirá que es especial por trabajar en ACETEK MUEBLES INDUSTRIALES.

8.2 Herramientas para la estructuración del manual de capacitación

A continuación cada uno de los componentes del manual de capacitación:

8.3 Componentes del manual

- a. Misión y Visión.
- b. Reseña histórica.
- c. Organigrama.
- d. Presentación de su experiencia laboral.
- e. Aspiraciones como nuevo vendedor de ACETEK muebles industriales.

- f. Logros personales.
- g. Cargo y funciones específicas.
- h. Presentación formal al cuerpo de la compañía.
- i. Entrega formal del cargo.
- j. Se incluye al grupo virtual de La compañía como herramienta de comunicación primaria, para no saltar el conducto regular.

8.3.1 Ventas. La fuerza de ventas es el departamento más importante de una compañía, ya que es la que genera el ingreso monetario y la rentabilidad para que esta permanezca y crezca a lo largo de su actividad, por tal motivo hay que enfrentar a los vendedores a situaciones de presión para que la efectividad no se pierda, por el contrario hace cada día al personal más experimentado y capaz de sobrellevar cualquier dificultad, esto se logra con ejercicios como:

- a. Ejercicio de venta simulada.
- b. Prueba de clínica de ventas.
- c. Manejo de objeciones y herramientas.
- d. Cuestionario sobre la capacitación y labores recibidas.
- e. Retroalimentación, haciendo empalme con las tareas pendientes.

Gracias al análisis profundo de ACETEK en cuanto al desarrollo de su actividad y de cómo la veían sus empleados y la competencia, se tomaron las necesidades principales que la compañía consideró que fueran su objetivo en la capacitación, para lograr motivar al personal en ejercicio.

9. Conclusiones

La adquisición y desarrollo de competencias en el campo laboral se hace cada vez más necesaria por los retos y constantes cambios que tienen las organizaciones hoy en día producto de la globalización y cambios en los diferentes sectores de la economía lo que obliga a mantener estrategias en ventas y de fidelización al cliente o consumidor.

Finalmente todas las compañías deben reconocer la importancia del talento humano y de cómo este debe ser explotado en el buen sentido para bien de la empresa, no obstante vivimos en un mercado cambiante el cual exige que se entregue lo mejor como profesionales para conquistar cada día las metas de corto plazo hasta llegar a la mega meta.

Cada empresa debe tener presente una política y filtro de contratación para que esta inversión no se pierda, así mismo un protocolo de capacitación para desarrollar al máximo las habilidades de sus colaboradores y generar crecimiento progresivo, siempre almacenando datos estadísticos de los resultados obtenidos en cada labor para poder ser más efectivos en la toma de decisiones.

10. Recomendaciones

Una vez implementado el manual como cambio de mejora a la organización se hace recomendación a la compañía de los siguientes aspectos:

- a. Realizar seguimiento continuo de las labores realizadas por el personal con el fin de obtener datos estadísticos a largo plazo e ir mejorando los procesos de capacitación.
- b. Fomentar por medio de actividades la integración de los departamentos de la empresa para generar confianza entre si y un mayor compromiso con cada labor.
- c. Evaluar periódicamente el desempeño de los empleados por medio de indicadores, en el aspecto gerencial estos datos mejoran la toma de decisiones y ayudan a mejorar los procesos.
- d. Realizar consultas sobre los conocimientos técnicos para la ejecución de las labores, como parte responsable de la organización para permanecer actualizados con las tendencias y poder transmitir ese conocimiento a su personal.
- e. Establecer cuotas e incentivos para enaltecer la competitividad de sus vendedores.
- f. De acuerdo a la experiencia y nuevas necesidades ir retroalimentando el manual.

11. Referencias

Pajaron, T. (Febrero 17, 2017). Habilidades Gerenciales [Entrada de Blog]. Recuperado de:
<https://gerens.pe/blog/identificar-necesidades-capacitacion-corporativa-empresa/>

Guillen, J. (Enero 22, 2013). ¿Taylor o Fayol, cuál es el padre de la administración? [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>

Thompson, J. (Abril 2, 2010). ¿COMO SURGIO LA ADMINISTRACIÓN? [Entrada de Blog]. Recuperado de:
<http://administracionenteoria.blogspot.com.co/2010/04/como-surgio-la-administracion.html>

Lo que cuesta a las empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. (Diciembre 18, 2016). ELTIEMPO. Recuperado de:
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Genovese, C. (Junio 29, 2001). Motivación y comportamiento [Entrada de Blog]. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/teorias-sobre-la-motivacion/>

Mesa, J. (Marzo 16, 2004). Modelo Zener de capacitación empresarial [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-zener-de-capacitacion-empresarial/>

Silíceo A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal cuarta edición. Balderas, México: EDITORIAL LIMUSA S.A

Peña, S. (2005) Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (Trabajo de grado). Universidad Regiomontana de México. Recuperado de:
<http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>

