



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y SU EFECTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA
EMPRESA MAQUINARIAS JAAM S.A. SUCURSAL - AREQUIPA, 2017.**

PRESENTADO POR LA BACH:

FLORES MAYTA, SHELLY KATHERIN

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

AREQUIPA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios Padre Celestial que me ha permitido llegar hasta aquí. A mi madre Gregoria Mayta Quispe por todo su amor y apoyo incondicional. A mi padre Martín Aurelio Flores Calcina por su trabajo y esfuerzo brindado hacia mi carrera profesional. A mis hermanas Carol Jessica Flores Mayta y Melisa Veronica Flores Mayta por cuidarme con tanto cariño.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores, de forma especial a la Mg. Yolinda Molina Vasquez por su cariño y apoyo en esta etapa tan significativa. A la Mg. Ana Maria Aco Chire por inculcarme el valor de la humildad. A la Mg. Patricia Cuadros Fuentes por brindarme de su valioso tiempo. Al Mg. Franco Ortiz Pacheco por sus grandes consejos. Así también agradezco a la Universidad Alas Peruanas, por abrir sus puertas a jóvenes estudiantes como nosotros, para formar profesionales de calidad que contribuyan al desarrollo social.

RESUMEN

La capacitación del personal es una de las estrategias más utilizadas en el ámbito empresarial, la cual puede tener muchas utilidades, como instruir al personal para afrontar diversas situaciones contribuyendo al desarrollo de sus habilidades, conocimientos, actitudes y valores; para ayudarlos a desempeñarse eficientemente dentro de una organización.

La presente tesis tiene como objetivo general analizar la capacitación del personal y su efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, 2017.

La investigación es de tipo descriptiva - correlacional - explicativa, con un nivel de investigación correlacional - explicativa, se probaron las hipótesis con el diseño ex post-facto a nivel pragmático, en cuanto al diseño del presente estudio de investigación corresponde a un tipo de investigación no experimental explicativa. El estudio es no probabilístico censal ya que se trabajó con el total de la población, contando con un total de 36 vendedores entre hombres y mujeres de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa.

Finalmente, después de realizar la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Luego de realizar la encuesta se pudo determinar que la capacitación tiene efecto en la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa; para conocer dicha efectividad se realizó un análisis documental donde se revisaron los registros de ventas y al comparar las expectativas con la realidad actual de la empresa, se observó que el nivel de ventas no ha mostrado mejoras en los últimos meses; por ello se elaboró una “Ficha de observación”, donde se detallan todas las observaciones encontradas en base a las variables y dimensiones de la investigación.

Posteriormente, se propuso un nuevo programa de capacitación buscando mejorar el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa. El programa de capacitación se elaboró en base a una nueva disciplina llamada “Neuroventas” que consiste en una forma avanzada de vender.

Dicha capacitación se llevó a cabo en el mes de enero - 2018, logrando resultados favorables en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de dicha empresa.

Palabras clave: Capacitación del personal, Habilidades, Conocimientos, Actitudes, Valores, Desempeño Laboral, Metas, Puntualidad.

SUMMARY

Staff's training is one of the most used strategies in the business sector, it has many uses such give directions to the staff and they could be able to face different situations; contribute to the development of skills, knowledge, attitudes and values; in order to help them to perform efficiently within an organization.

The present research has as main objective to analyze the staff's training and its effects on the work performance force in Maquinarias JAAM S.A. – Arequipa, in 2017.

This is a descriptive, correlational and explanatory research, with an explanatory level. All the hypotheses were tested with the ex-post-facto design into the pragmatic level. The present research corresponds to a non-explicative and experimental type. This is non-probabilistic census research, because it is based on the analysis of all the population including 36 employees between men and women of Maquinarias JAAM S.A.

At the end of this research, the achieved results are:

According to the survey we determined that the training has an important effect on the Maquinarias JAAM S.A. work performance sales; however, this is not reflected in the organizational performance presented by the company. The sales level didn't show improvements for the last years so, we decided to elaborate an observation sheet that contains all the observations found based on this research's variables and dimensions.

Subsequently, it was considered necessary to propose a new training program that contributes to improve the Maquinarias JAAM S.A. work performance and sales.

The training program was based on a new discipline called "Neuroventas" which consists on an advanced way of selling. This training was tested in January 2018 and it has achieved favorable results in sales and work performance since then.

Keywords: Personnel Training, Skills, Knowledge, Attitudes, Values, Work Performance, Goals, Punctuality.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	VI
ÍNDICE	VII
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. Planteamiento del Problema	18
1.2. Formulación del Problema	20
1.3. Objetivos de la Investigación	21
1.4. Justificación del Estudio.....	21
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes de la investigación.....	24
2.2. Bases Teóricas	35
2.3. Definición de Términos	61
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1. Hipótesis	64
3.2. Variables.....	65
3.3. Tipo y Nivel de investigación	68
3.4. Descripción del ámbito de la investigación.	68
3.5. Población y Muestra	69
3.6. Técnicas e instrumentos para la Recolección de Datos	69
3.7. Valides y Confiabilidad del Instrumento.....	70

3.8. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos	72
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	75
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	100
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	104
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
WEBGRAFÍA.....	157
WEBGRAFÍA DE FIGURAS.....	163
ANEXOS	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El perro de Pávlov	41
Figura 2. El conductismo según Burrhus Frederic Skinner	42
Figura 3. John B. Watson, el conductismo radical	43
Figura 4. Jean Piaget	43
Figura 5. Experimento del muñeco bobo	44
Figura 6. Ciclo de la motivación	52
Figura 7. Pirámide de Maslow	53
Figura 8. Establecimiento de metas en toda la organización	58
Figura 9. Casco Quasar (EEG)	109
Figura 10. Eye Trackers - Casco Quasar	110
Figura 11. Código reptiliano	117
Figura 12. Cerebro Femenino	119
Figura 13. Cerebro masculino	120
Figura 14. ¿Cómo disponerse interiormente al éxito?	122
Figura 15. Presencia del vendedor	123
Figura 16. Técnica del anclaje	126
Figura 17. Desarrollo del programa de capacitación	147
Figura 18. Desarrollo del programa de capacitación	148
Figura 19. Desarrollo del programa de capacitación	148
Figura 20. Dinámicas grupales	149
Figura 21. Compartir de despedida	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propósitos de capacitación.....	37
Tabla 2. Operacionalización de Variables	67
Tabla 3 Valides de instrumentos a través del juicio de expertos.....	70
Tabla 4 Alfa de Cronbach.....	70
Tabla 5 Alfa de Cronbach por pregunta	71
Tabla 6. Correlación de Pearson.....	74
Tabla 7. Distribución de frecuencia y porcentaje del género de la fuerza de ventas. 77	
Tabla 8. Edad en años de la fuerza de ventas	78
Tabla 9. Tiempo que labora en la empresa	79
Tabla 10. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa donde labora?	80
Tabla 11. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?	81
Tabla 12. ¿Conoce con exactitud la funcionalidad de los equipos que ofrece Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa?	82
Tabla 13. ¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?..	83
Tabla 14. ¿Se le asigna el trabajo en forma clara?	84
Tabla 15. ¿Su jefe escucha sus problemas de trabajo y contribuye a la solución de ellos?.....	85
Tabla 16. ¿La comunicación que se da entre usted y los demás vendedores es efectiva?	86
Tabla 17. ¿Le resulta eficiente el trabajo en equipo?.....	87
Tabla 18. ¿Su ambiente de trabajo es adecuado?.....	88
Tabla 19. ¿Se siente usted comprometido con la empresa donde labora?.....	89

Tabla 20. ¿En comparación con otras empresas donde ha laborado, su ingreso económico es adecuado?	90
Tabla 21. ¿Usted es responsable de que los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes	91
Tabla 22. ¿Usted es responsable de colaborar con el cumplimiento de las cuotas de venta?	92
Tabla 23. ¿Le es cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa?	93
Tabla 24. ¿Usted cree que las cuotas de venta establecidas por la empresa son adecuadas?.....	94
Tabla 25. ¿Es puntual en la entrega de pedidos a sus clientes?	95
Tabla 26. ¿Usted verifica la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes? ..	96
Tabla 27. ¿Tiene responsabilidad directa en la función que ocupa?.....	97
Tabla 28. ¿Usted fomenta el cumplimiento de las cuotas mensuales dentro de su centro laboral?.....	98
Tabla 29. ¿La capacitación que usted recibe beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales?	99
Tabla 30. Cuota mensual requerida por Maquinarias JAAM S.A.	101
Tabla 31. Producción de octubre, noviembre y diciembre del 2017 Maquinarias JAAM S.A.- Arequipa	102
Tabla 32. Diferencias entre un vendedor tradicional y un neurovendedor	108
Tabla 33. Actividad 1	129
Tabla 34. Actividad 2.....	130
Tabla 35. Actividad 3.....	131
Tabla 36. Cronograma de la propuesta de capacitación	134

Tabla 37. Presupuesto del programa de capacitación	135
Tabla 38. ¿Siente usted que el programa de capacitación en Neuroventas le ha servido de ayuda?.....	138
Tabla 39. En una escala del 1 al 5, califique la importancia de los temas tratados en el programa de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto...139	
Tabla 40. En una escala del 1 al 5, califique usted el desarrollo del programa en Neuroventas, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.....	140
Tabla 41 ¿Usted cree que la capacitación en Neuroventas le sirvió de ayuda para alcanzar sus cuotas de venta?	141
Tabla 42. En una escala del 1 al 5, califique sobre las ayudas audiovisuales utilizadas en el proceso de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.	142
Tabla 43. ¿El programa de capacitación en Neuroventas le es útil en sus actividades particulares?	143
Tabla 44. Cree usted que el curso de Neuroventas debería ser de:	144
Tabla 45. Producción de febrero, marzo y abril de Maquinarias JAAM S.A. Sucursal Arequipa.....	145
Tabla 46. Diferencia del nivel de ventas de antes y después del programa de capacitación	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de frecuencia y porcentaje del género de la fuerza de ventas	77
Gráfico 2. Edad en años de la fuerza de ventas.....	78
Gráfico 3. Tiempo que labora en la empresa	79
Gráfico 4. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa donde labora?	80
Gráfico 5. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?	81
Gráfico 6. ¿Conoce con exactitud la funcionalidad de los equipos que ofrece Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa?	82
Gráfico 7. ¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo? .	83
Gráfico 8. ¿Se le asigna el trabajo en forma clara?	84
Gráfico 9. ¿Su jefe escucha sus problemas de trabajo y contribuye a la solución de ellos?	85
Gráfico 10. ¿La comunicación que se da entre usted y los demás vendedores es efectiva?	86
Gráfico 11. ¿Le resulta eficiente el trabajo en equipo?	87
Gráfico 12. ¿Su ambiente de trabajo es adecuado?	88
Gráfico 13. ¿Se siente usted comprometido con la empresa donde labora?	89
Gráfico 14. ¿En comparación con otras empresas donde ha laborado, su ingreso económico es adecuado?	90
Gráfico 15. ¿Usted es responsable de que los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes	91
Gráfico 16. ¿Usted es responsable de colaborar con el cumplimiento de las cuotas de venta?	92

Gráfico 17. ¿Le es cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa?	93
Gráfico 18. ¿Usted cree que las cuotas de venta establecidas por la empresa son adecuadas?.....	94
Gráfico 19. ¿Es puntual en la entrega de pedidos a sus clientes?.....	95
Gráfico 20. ¿Usted verifica la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes?	96
Gráfico 21. ¿Tiene responsabilidad directa en la función que ocupa?	97
Gráfico 22. ¿Usted fomenta el cumplimiento de las cuotas mensuales dentro de su centro laboral?.....	98
Gráfico 23. ¿La capacitación que usted recibe beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales?	99
Gráfico 24. ¿Siente usted que el programa de capacitación en Neuroventas le ha servido de ayuda?	138
Gráfico 25. En una escala del 1 al 5, califique la importancia de los temas tratados en el programa de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.	139
Gráfico 26. En una escala del 1 al 5, califique usted el desarrollo del programa en Neuroventas, siendo el 1 el puntaje más bajo y el 5 el puntaje más alto.	140
Gráfico 27. ¿Usted cree que la capacitación en Neuroventas le sirvió de ayuda para alcanzar sus cuotas de venta?	141
Gráfico 28. En una escala del 1 al 5, califique sobre las ayudas audiovisuales utilizadas en el proceso de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.	142
Gráfico 29. ¿El programa de capacitación en Neuroventas le es útil en sus actividades particulares?.....	143
Gráfico 30. Cree usted que el curso de Neuroventas debería ser de:.....	144

ANEXOS

ANEXO N° 01. Matriz de Consistencia.....	165
ANEXO N° 02. Matriz de Instrumentos	167
ANEXO N° 03. Encuesta para la recolección de datos de vendedores.....	169
ANEXO N° 04. Carta de Presentación	173
ANEXO N° 05. Definición conceptual de las variables, dimensiones e indicadores	174
ANEXO N° 06. Validación de Instrumentos.....	177
ANEXO N° 07. Puntaje de aplicabilidad del instrumento según juicio de experto ...	178
ANEXO N° 08. Puntaje de aplicabilidad del instrumento según juicio de experto ...	179
ANEXO N° 09. Puntaje de aplicabilidad del instrumento según juicio de experto ..	180
ANEXO N° 10. Operacionalización de Variables	181
ANEXO N° 11. Entrevista N° 01	182
ANEXO N° 12. Entrevista N° 02.....	183
ANEXO N° 13. Ficha de Observación	184

INTRODUCCIÓN

Maquinarias JAAM S.A. es la única empresa representante de KONICA MINOLTA en el Perú, así también, ofrece productos de marcas reconocidas como: Samsung, Panasonic, Fellowes, HSM, Hewlett Packard y Lassane.

Maquinaria JAAM S.A. pertenece al sector de servicios (sector terciario de la economía nacional). Debido a que además de comercializar sus productos, también brinda los servicios de outsourcing y servicio técnico.

La sede central de Maquinarias JAAM S.A. se encuentra en Lima – Perú, dicha organización también cuenta con sucursales en las provincias de: Arequipa, Cuzco, Huancayo y Piura.

La presente tesis centra su investigación en la Sucursal de Arequipa, debido a que en los últimos años ha venido afrontando diversos problemas, como la acelerada “Rotación de personal de ventas”. La migración de dicho personal trae consigo el bajo desempeño de la sucursal en cuanto a las cuotas de venta establecidas por la sede central en Lima.

La investigación está compuesta por cinco capítulos que se desarrollan de la siguiente manera:

Capítulo I

En este capítulo se realiza la descripción del problema, la delimitación de la investigación, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II

En el segundo capítulo consta del marco teórico donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual. Los cuales sirven de sustento a la investigación.

Capítulo III

En este capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, donde se encuentran las hipótesis de la investigación, variables e indicadores. Así también, en este capítulo, se describirá el tipo y nivel de investigación, el ámbito de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos seleccionados para la recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, y el plan de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo IV

Donde se plasmarán los resultados de las técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo V

Este capítulo consiste en presentar la discusión de los diferentes resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

Capítulo VI

En este último capítulo se encuentra la propuesta de capacitación que se elaboró con el fin de buscar mejoras en el desempeño laboral de la fuerza de ventas.

Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El mundo de hoy es cambiante, la era de la tecnología y la información está transformando la sociedad. Las personas que se desempeñan en una organización independientemente del puesto que ocupen están cambiando; por ello mantener un personal actualizado es uno de los retos que las empresas deben afrontar.

Maquinarias JAAM.SA es una compañía que cuenta con más de 50 años de presencia en el Perú, son los principales representantes de “Konica Minolta”, marca japonesa de alto reconociendo. Maquinarias JAAM S.A. cuenta con sucursales en las provincias de Arequipa, Cuzco, Huancayo y Piura, siendo su sede central en la capital Lima. El principal motor de Maquinarias JAAM S.A. está en el desempeño laboral de su fuerza de ventas; por ello dicha empresa lleva a cabo un proceso de capacitación cada tres meses en todas las sucursales.

En los últimos años se observaron diversos problemas en la sucursal de Arequipa, un gran porcentaje de vendedores migraron a otras empresas, por lo que existe alta rotación del personal. La presencia de empresas como: Comercial DENIA S.A.C representante oficial de Kyocera, DATACONT S.A.C representante oficial de Canon, Xerox del Perú S.A. principales distribuidores de la marca Xerox, son los principales

competidores de Maquinarias JAAM S.A, debido a que en los últimos años han ganado presencia en el mercado de Arequipa.

Por otro lado, la apertura de nuevas MYPES dedicadas a la venta y alquiler de “Maquinaria usada” están atrayendo a un gran porcentaje de consumidores debido a los bajos precios que ofrecen.

A nivel internacional, nacional y local se han realizado investigaciones que sirven de antecedentes a la presente investigación; dichos trabajos de investigación señalan los diversos problemas que puede traer el no implementar un proceso de capacitación adecuado.

Así como sucedió en Quetzaltenango - Guatemala se hizo una investigación titulada: “Motivación y desempeño laboral”, donde se observó que, si el personal no se encuentra motivado y no cuenta con excelentes condiciones laborales, puede que no realice bien su trabajo (Sum, 2015).

En Lima – Perú se realizó una investigación titulada “La capacitación de personal y su influencia en el nivel de accidentes e incidentes de la empresa Molmar S.A. en el 2016” donde se observó que los accidentes e incidentes en dicha empresa ocurren con más frecuencia en el área de producción. Se detectó que las pérdidas económicas se deben a las malas condiciones laborales, ya que estos inconvenientes se reflejan en el incremento de los costos de producción. Por ende, la compañía podría perder competitividad a mediano plazo (Capcha, 2016).

Por otro lado, en Arequipa – Perú se realizó una investigación titulada “Efecto de un Programa de Capacitación sobre el Clima Organizacional en la Zona Registral N° XII. Arequipa, 2016” donde se señala que tras la aparición de la ley N° 30057, la cual favorece solo a un grupo de servidores públicos, el clima organizacional de dicha institución se ha visto afectado (Herrera, 2016).

Algunas empresas entienden por “Capacitación del personal” como un gasto más no como una inversión, pero el mundo cambia y los conocimientos avanzan, las estrategias que dieron éxito hoy no aseguran el éxito del mañana.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿Cómo la capacitación del personal afecta en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento que afecta el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?
- ¿Cómo las habilidades afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?
- ¿Cuáles son las actitudes que afectan el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?
- ¿Cuáles son los valores que afectan el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?

1.2.3. Delimitación de la Investigación

1.2.3.1. Delimitación espacial.

- Empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa.
- Dirección: Av. Ejército 107 – D Urb. El Jardín Yanahuara, Arequipa

1.2.3.2. Delimitación temporal.

La investigación se realizó en el siguiente periodo: abril del 2017 a abril del 2018.

1.2.3.3. Delimitación cuantitativa.

Esta investigación se efectuó con el total de la población que consta de 36 vendedores de la empresa Maquinarias JAAM S.A. – Sucursal Arequipa.

1.2.3.4. Delimitación conceptual.

Esta investigación abarca conceptos de capacitación del personal y su efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Analizar la capacitación del personal y su efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar el nivel de conocimiento que afecta el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.
- 2) Conocer las habilidades que afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.
- 3) Establecer las actitudes que afectan el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.
- 4) Definir los valores que afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.

1.4. Justificación del Estudio

1.4.1. Justificación.

Entrenar al activo más importante de una organización “La persona”, hoy en día, es una tarea fundamental de las empresas ya que los conocimientos avanzan a pasos acelerados. La capacitación del personal es una de las estrategias más usadas en el mundo empresarial, cuyo fin es contribuir al desempeño laboral. El estudio abre paso a futuras generaciones de investigadores que deseen innovar, mejorar y hasta incluso cambiar radicalmente los procesos de capacitación, buscando mejorar su efectividad en el desempeño laboral.

Según el diario (Gestión, 2015) se ha visto que “El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema”. En el caso de Perú, el 50% de los ejecutivos opinan que la falta de compromiso y cultura organizacional son las principales preocupaciones de hoy en día.

Las técnicas e instrumentos que se usaron para la recolección de datos fueron: Encuestas, entrevistas, análisis documentario, cuestionarios, registro de datos y fichas de observación; los cuales servirán de ayuda y guía para próximas investigaciones.

La presente tesis busca despertar el interés de gerentes y emprendedores en conocer la efectividad de sus procesos de capacitación en el desempeño laboral de su personal; así también, dar propuestas de mejora para el alcance de sus objetivos.

Para conocer el efecto de la capacitación del personal en el desempeño laboral se tomó como muestra a la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, debido a que en los últimos años no se ha visto mejoras en el desempeño de la empresa. También se observó que un 60% de los vendedores han migrado a otras empresas en el periodo 2015 - 2017, dificultando así el logro de los objetivos organizacionales.

1.4.2. Importancia.

El futuro de una organización depende de su gente; por ello se considera importante gestionar el talento humano de toda organización. Actualmente la mayoría de organizaciones continúan capacitando a su gente con métodos tradicionales, los cuales ya no proporcionan los mismos resultados de antes.

Por este motivo, la presente investigación analiza la efectividad de la capacitación actual que recibe la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, con la finalidad de conocer la realidad de dicha empresa y dar propuestas de mejora para el desempeño organizacional.

Cabe señalar que en este tipo de organizaciones donde cuentan con varias sucursales y/o filiales a nivel nacional, las capacitaciones suelen estandarizarse, sin tener en cuenta las diferencias socioculturales que posee cada lugar. Por ejemplo, un vendedor de Lima no piensa igual que un vendedor de Arequipa, su forma de relacionarse con sus clientes no es la misma. Así mismo, cada sucursal atraviesa diferentes problemas. Por esta razón, también se ha visto la importancia

de adaptar los procesos de capacitaciones según sea el caso y las necesidades de cada sucursal.

1.5. Limitaciones de la Investigación

En la investigación se encontró como limitación la falta de acceso a la información en cuanto a la filosofía empresarial de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal Arequipa, debido a que la empresa indica que dicha información es confidencial y se debió firmar un contrato de confiabilidad con el compromiso de no hacer pública la información observada.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

(Sum, 2015) Quetzaltenango – Guatemala; en su tesis titulada "Motivación y Desempeño Laboral" dice que en la actualidad la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad; se intuyó que el aumento de la motivación en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, genera en los colaboradores un alto rendimiento y brinda así resultados que ayudan a la empresa al logro de sus objetivos. La investigación tuvo como **objetivo general** establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación fue de **tipo descriptiva** y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores. **Finalmente**, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación permite al personal administrativo realizar sus actividades laborales con un buen entusiasmo, así

también, la motivación brindada logra que el personal se sienta satisfecho al recibir incentivos o recompensas por su buen desempeño laboral (Sum, 2015).

(Sosa, 2014) Zacapa - Guatemala, en su tesis titulada “Propuesta de un programa de capacitación para docentes en el Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR)”, dice que el Instituto Tecnológico del Nororiente es un centro de educación privado, que tiene como misión la formación integral educativa de jóvenes en el aula, el campo y la comunidad. Por lo que surge la necesidad de tener docentes capacitados para preparar adecuadamente a los futuros profesionales. Por ello la investigación tuvo como **objetivo general** determinar los elementos que debe contener un programa de capacitación del personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente, para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo. La investigación fue de **tipo descriptiva**, con un enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo), se utilizaron herramientas para recopilar los datos cualitativos con un Grupo Focal (GF), y cuantitativos un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Esto permitió tener resultados en habilidades, conocimientos y actitudes, así como determinar necesidades, debilidades y fortalezas de los docentes. Se tomó el total de la población siendo 12 sujetos de investigación. **Finalmente**, la investigación concluye afirmando que un programa de capacitación debe ser elaborado de acuerdo a las necesidades de los docentes, y en esta organización se hace evidente reforzar la actitud hacia el servicio en docentes y los conocimientos. Se recomendó, implementar un plan de capacitación cada año en la institución, asimismo, el programa debe tener como base los datos obtenidos en el DNC y grupo focal que observen los jefes inmediatos (Sosa, 2014).

(Esquivei, Félix, & Bello, 2013) Chile, en su artículo de investigación titulado “Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa”, refiere que los recursos intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar dentro de la economía del conocimiento. El capital humano, como componente inherente a toda empresa, está conformado por un grupo de variables que agregan valor, por lo tanto, su medición es punto focal en las organizaciones del siglo XXI. Desafortunadamente, por el carácter intangible y

calificativo de algunos de sus componentes, su medición y control presentan dificultades. El artículo tuvo como **objetivo** evaluar el impacto de la capacitación en las empresas, aplicando el razonamiento propio de la lógica difusa a fin de complementar y extender la lógica clásica. El trabajo de ingeniería del conocimiento se basó en el **método** del conocimiento de los expertos, en el cual se identificaron los factores que incidían en el proceso, se modelaron estas como variables lingüísticas, se derivó un conjunto de reglas difusas para medir cualitativamente el impacto de la capacitación, se realizó una implementación de una aplicación en Matlab y se propuso un conjunto de casos al sistema con los que se obtuvieron muy buenos resultados. **Finalmente**, el artículo concluye diciendo que la valoración experimental mediante el empleo de un conjunto de casos a prueba mostró un desempeño satisfactorio del sistema. Tiene la ventaja de utilizar un sistema inteligente y agilizar el tiempo de trabajo de los evaluadores de las áreas de capacitación (Esquivei, Félix, & Bello, 2013).

(Sánchez & Calderón, 2012) Colombia, en su artículo de investigación titulado “Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría”, refieren que el artículo fue a producto de una necesidad que se presenta en el largo proceso que se ha desarrollado desde mediados de los años 90, relacionado con incursionar y desarrollar conceptos técnicos básicos en la incipiente área de la auditoría de recursos humanos. Por ello la publicación tuvo como **objetivo** presentar un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño, las principales tendencias genéricas de recursos humanos y aquellas tendencias que se relacionan directamente con la evaluación, que inciden directamente al efectuar una auditoría. **La metodología** utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas. Los resultados de esta investigación se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, referenciando diversos autores, principalmente contemporáneos. **Finalmente**, el artículo concluye diciendo que el proceso de análisis de tendencias debe ser un proceso permanente y sistémico al proceso de evaluación del desempeño; una manera eficiente de mantener un buen sistema es incorporar la tendencia desde el momento en que ella

aparece; de hecho, las organizaciones sobresalientes tienen una característica muy distintiva y fácilmente observable: su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno (Sánchez & Calderón, 2012).

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

(Capcha, 2016) Lima – Perú, en su tesis titulada “La capacitación de personal y su influencia en el nivel de accidentes e incidentes de la empresa Molmar S.A. en el 2016”; tuvo como **objetivo general** determinar la influencia de la capacitación sobre el nivel de accidentes e incidentes de la empresa Molmar S.A. en el 2016, con el fin de reducir los peligros laborales a los cuales se ven sometidos los colaboradores. Molmar S.A. es una empresa que desea capacitar constantemente al personal de todas las áreas para la mejora de sus procesos, ya que debido a los incidentes reportados en el 2015 se requiere tomar medidas de prevención y de corrección para que los incidentes no se conviertan en graves accidentes. La investigación fue de **tipo Aplicativo - Correlacional**, con un nivel de investigación descriptivo y explicativo, se utilizó el diseño de investigación no experimental. **Finalmente**, luego de analizar los resultados obtenidos se afirma que la capacitación de personal influye significativamente en el nivel de accidentes e incidentes en la empresa Molmar S.A. Por ello se ve la necesidad de emprender constantes programas de capacitación sobre accidentes e incidentes, ya que le permitirá a la organización controlar los riesgos y reducir los tiempos improductivos y costos que estos generan; asimismo, se señala la necesidad de crear una cultura de apoyo entre los colaboradores que promueva el trabajo en grupo buscando así mantener un agradable clima laboral (Capcha, 2016).

(García J. , 2016) Moyobamba – Perú, su tesis titulada “Capacitación en proceso inmediato y su influencia en la productividad laboral del personal jurisdiccional de la Corte Superior de Justicia de San Martín, sede Moyobamba, de enero a julio del 2016”; dice que la investigación tuvo como **objetivo general** determinar en qué medida la capacitación al personal jurisdiccional en “Proceso Inmediato”, influye en la productividad de la Corte Superior de Justicia de San Martín, sede Moyobamba, de enero a Julio del 2016. La investigación presentó una metodología

de **tipo Teórico – Hipotético**, debido a que se recopiló la información necesaria para el análisis del plan de capacitación en proceso inmediato y productividad laboral. Contando con una muestra de 29 trabajadores jurisdiccionales. De acuerdo con los resultados obtenidos se encontró que en cuanto al nivel de conocimiento sobre “Proceso Inmediato” el personal jurisdiccional presento falencias en cuanto al conocimiento de los objetivos institucionales debido a que el 41% muestra un nivel malo, y solo el 14% presente un nivel excelente, el nivel de conocimiento después de la aplicación de la capacitación muestra un aumento considerable de que el 31% de los trabajadores muestran un nivel excelente, acompañado de un 18% en nivel bueno y adecuado. **Se concluye** en base a la prueba T de Student, la T calculada el cual valor es 11.814 es mayor a la T tabular, el cual su valor es 1.701, se puede determinar que al encontrarse en la región de rechazo de la H0. Dado ese caso se puede aceptar la hipótesis de investigación la cual planteada que Hi: La capacitación al personal jurisdiccional en “Proceso Inmediato”, influye significativamente en la productividad laboral de la Corte Superior de Justicia de San Martín, sede Moyobamba, de enero a Julio del 2016 (García J. , 2016).

(Miranda, 2016) Trujillo - Perú, en su tesis titulada “Programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de transportes Rodrigo Carranza S.A.C - Trujillo: 2016”; indica que la investigación tuvo como **objetivo general** proponer el programa de capacitación que mejore significativamente el desempeño laboral del personal administrativo de Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. de la ciudad de Trujillo: 2016. Hoy en día las organizaciones desarrollan sus actividades dentro de un mundo global donde solo tendrán oportunidad de sobrevivir y desarrollarse aquellas que sean altamente competitivas, para ello, se requiere un personal altamente calificado, por lo cual es imprescindible que se evalúen constantemente a sus talentos. La investigación fue de **tipo descriptivo**, se diseñó como instrumento recolector una encuesta con treinta y un ítems, aplicado al personal administrativo y cuyos resultados se plasmaron en tablas y figuras. Mediante los resultados obtenidos se comprobó que la mayoría de encuestados resaltan la necesidad y el interés de llevar cursos de

capacitación; por otro lado, se señala que para realizar un programa de capacitación eficiente es necesario identificar necesidades para encaminar el proceso de capacitación. **Finalmente**, luego de realizar el programa de capacitación se obtuvieron resultados favorables que ayudaron a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de Transporte Rodrigo Carranza S.A.C. (Miranda, 2016).

(Villalta, 2016) Tumbes - Perú, en su tesis titulada “Caracterización de la competitividad y capacitación de las MYPES rubro metal mecánica en Tumbes, 2016”; señala que la investigación tuvo como **objetivo general** determinar las características de la competitividad y capacitación de las MYPES rubro metal mecánica Tumbes. Es importante tener conocimiento sobre la competitividad y capacitación de toda organización ya que solo así se pueden idear estrategias de mejora para el desempeño organizacional en dichas MYPES. La investigación fue de **tipo descriptiva**, basada en una correlación entre variables de la unidad de análisis por investigar, permitiendo establecer la relación entre la competitividad y capacitación; es de nivel cuantitativa y el diseño es no experimental, asimismo para el recojo de la información se aplicaron como instrumento dos encuestas a una muestra que se realizó a través de la formula estadística de 48 unidades de investigación, cada una de ellas relacionadas con las variables. Los resultados que se obtuvieron de la investigación mostraron cómo es la caracterización de la competitividad es uno de los factores esenciales para el proceso de una capacitación significativa en la MYPE. En **conclusión**, se comprobó que la competitividad y capacitación en la MYPE rubro metalmecánica, es un factor predominante en la eficiencia del desarrollo del personal en una organización. Se determinó que el 48% realiza diseños nuevos lo cual aumenta los factores de competitividad dentro del mercado tumbesino, dando un respaldo al capital corriente en el cual se invierte el 60%, por la diferenciación de sus productos y servicios en el rubro metal mecánica; ya que la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Villalta, 2016).

(Peña, 2015) Lima - Perú, en su tesis titulada “La capacitación y el financiamiento en las micro y pequeñas empresas del sector comercio - rubro bodega, del mercado Umamarca, distrito de San Juan de Miraflores, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015”; dice que la investigación tuvo como **objetivo general** determinar las características de la capacitación y el financiamiento en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro bodega, del Mercado Umamarca, Distrito de San Juan de Miraflores, Provincia de Lima, período 2015. La investigación fue **cuantitativa – descriptiva**, con un diseño no experimental porque se realizó sin manipular las variables, para el recojo de la información estuvo dirigida una muestra de 10 MYPE en el rubro bodega del Mercado Umamarca, en el Distrito de San Juan de Miraflores; a quienes se le aplicó un cuestionario de 25 preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Mediante los resultados obtenidos se encontró que un 30,0% de la población encuestada, indicaron que si recibieron capacitación antes de iniciar su actividad empresarial; mientras que el 70,0% mencionaron que no recibieron capacitación. Por otra parte, se obtuvo que el 80,0% de la población solicitó crédito y el 70,0% consideraba que mejoró su negocio. **Finalmente**, se comprobó que la mayoría de la población de las MYPE encuestadas del rubro bodegas del Mercado Umamarca, distrito de San Juan de Miraflores no están capacitadas en la actividad empresarial y consideran importante el financiamiento para que mejoren su negocio (Peña, 2015).

(García & Ventura, 2014) Huánuco - Perú, en su tesis titulada “La inducción y capacitación del personal del Gobierno Regional Huánuco y su relación con el rendimiento laboral - Periodo 2014”; indica que el **objetivo general** de la investigación fue conocer la relación que existe entre la inducción y capacitación del personal del Gobierno Regional Huánuco y su nivel de rendimiento laboral. Los investigadores refieren que dicha institución presenta una variedad de problemas y ellos principalmente se debe al proceso de capacitación que se ha estado impartiendo, por otro lado, cabe resaltar que la mayoría de estas capacitaciones son financiadas por el mismo personal; esto trae una disconformidad de parte de ellos. Metodológicamente fue una investigación de alcance

descriptivo/correlacional, porque se describe la relación que existe entre las variables de Inducción y capacitación del personal del Gobierno Regional Huánuco y su nivel de rendimiento laboral; explica las dos variables: inducción y capacitación, como causa o antecedente; y, rendimiento laboral, como efecto o consecuente, tal y como ocurre en su estado actual, caracterizando su problemática. **Finalmente**, se determinó que, existe una relación entre la capacitación y el rendimiento laboral del Gobierno Regional de Huánuco; en cuanto a la motivación, el 84% de trabajadores manifestaron que se sienten motivados con las capacitaciones brindadas por la institución y solo un 18% dice no estar de acuerdo porque la institución no se premia a todos, los participantes. Por otro lado, un 88% indican que el seguimiento laboral influye negativamente en su nivel de rendimiento ya que se sienten presionados, mientras un 13% refieren que la influencia del seguimiento laboral influye positivamente ya que lo consideran necesario. En cuanto a la destreza laboral el 100% indica que tiene relación con su rendimiento (García & Ventura, 2014).

2.1.3. Antecedentes Locales.

(Herrera, 2016) Arequipa – Perú, en su tesis titulada “Efecto de un Programa de Capacitación sobre el Clima Organizacional en la Zona Registral N° XII. Arequipa, 2016”; dice que la investigación tuvo como **objetivo general** demostrar si un programa de capacitación de “Desarrollo de Competencias de Dirección” tiene efecto en el Clima Organizacional de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa. Debido a la aparición de la ley N° 30057, que resguarda la implementación de recursos humanos por orden honorífico la cual favorece solo a un grupo de servidores públicos, el clima organizacional de dicha institución se ha visto afectado y por ende su desempeño laboral. El trabajo investigativo fue de campo, **observacional analítico, longitudinal, prospectivo, comunicacional, comparativo**; con un nivel de investigación cuasi experimental, puesto que no se realizó ningún tipo de selección para escoger las personas que participarán, en donde se evaluará un pre test y se aplicará un programa de intervención para que en lo posterior se evalúe con un post test, para comprobar si el programa es

efectivo o no. **Finalmente**, en base a los resultados obtenidos en la investigación se determinó el efecto del programa de capacitación sobre el clima organizacional brindado a los trabajadores de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa fue positivo, ya que se ha constatado los resultados obtenidos con la hipótesis planteada, por tanto, ésta se acepta. Así mismo, la investigadora recomienda desarrollar nuevos programas de capacitación enfocados a mejorar el clima organizacional de dicha institución. Así también, cabe señalar que, gracias a la capacitación recibida, el clima organizacional de dicha institución mejoró pasando de ser medio a favorable (Herrera, 2016).

(Esteban & Ugarte, 2016) Arequipa – Perú, en su tesis titulada “Impacto del proceso de Capacitación brindado en el periodo 2015 al personal operario de la empresa Inversiones Perú Pacifico S.A. sobre su Desempeño Laboral en el periodo 2016”; dice que la investigación tuvo como **objetivo general** determinar el impacto del proceso de capacitación brindado en el período 2015 al personal operario de la empresa inversiones Perú Pacifico S.A. sobre su desempeño laboral. La empresa Perú Pacifico S.A. ha estado afrontando diversos problemas en cuanto al nivel de producción. Se ha comprobado el personal operario tiene dificultad para adaptarse y entender el trabajo; por ello, se ve la necesidad de implementar un proceso de capacitación que busque solucionar dichos problemas. La investigación fue de **tipo descriptivo**, de diseño no experimental. **Finalmente**, tomando en cuenta los diferentes resultados obtenidos, se refleja el hecho que el proceso de capacitación llevado a cabo por la empresa Inversiones Perú Pacifico S.A. se enfoca en el proceso de producción mas no en la persona, lo que determina que las relaciones interpersonales aspecto fundamental en el desempeño laboral se vea perjudicado determinando trabajadores desmotivados, ausencia de flexibilidad en la adecuación de nuevos sistemas y ausencia de empoderamiento, estos hechos en su conjunto respaldan la hipótesis planteada (Esteban & Ugarte, 2016).

(Benavente & Medina, 2015 - 2016) Arequipa – Perú, en su tesis titulada “Relación entre la capacitación brindada al personal del área de negocios y el nivel

de colocaciones de créditos en MIBANCO - Arequipa matriz, periodo abril 2015 - marzo 2016”; señala que en la actualidad las capacitaciones vienen cambiando la forma de trabajo en las organizaciones, debido a que gracias a su implementación se logran ventajas competitivas para el desarrollo organizacional. La investigación tuvo como **objetivo general** determinar la relación existente entre la capacitación brindada a los trabajadores del área de negocios y el nivel de colocaciones de créditos en MIBANCO – Arequipa Matriz, periodo abril 2015 – marzo 2016, ya que mediante la capacitación una organización busca brindar y potencializar en sus trabajadores: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar mejor su labor diaria. La investigación fue de **tipo correlacional – exploratorio - descriptiva**, tuvo un diseño no experimental. Los métodos que se utilizaron fueron el método deductivo, análisis y síntesis; las técnicas e instrumentos que se usaron para medir ambas variables fueron la revisión instrumental y la matriz de datos. **En conclusión**, se determinó que el nivel de colocaciones en MIBANCO Arequipa matriz en el periodo abril 2015 - marzo 2016 tiene una relación directa con la capacitación brindada al área de negocios, ya que se observó en las gráficas plasmadas en la investigación que ambas tuvieron una tendencia creciente. Al igual que con los modelos planteados se ha encontrado evidencia de una relación positiva entre estas variables (Benavente & Medina, 2015 - 2016).

(Álvarez & Belizario, 2013 - 2016) Arequipa – Perú, en su tesis titulada “Factores que intervienen en los Procesos de Capacitación del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2013 – 2016”; dice que dentro de dicha institución se ha podido observar que existen varios factores que afectan la efectividad de las capacitaciones dirigidas al personal administrativo, como por ejemplo, la falta de apoyo y participación de directivos que influye significativamente en la motivación del personal y por lo tanto a su nivel interés. Por ello la investigación tuvo como **objetivo general** determinar los factores que intervienen en el proceso de capacitación del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. La investigación fue de **tipo descriptivo** con el diseño de investigación no experimental, según la temporalidad

corresponde al diseño longitudinal retrospectivo, porque se revisa la información por etapas. **Finalmente**, mediante los resultados obtenidos se determinó que, si se tiene conocimiento en el tema de planificación del personal administrativo, se logró identificar, que no se maneja los mismos lineamientos para realizar el plan anual de capacitación por parte de la oficina encargada de la capacitación. En cuanto a la ejecución del proceso de capacitación del personal administrativo se cumple, pero no adecuadamente con los indicadores de ésta etapa y se debe tener en cuenta que la capacitación produce mayor rentabilidad, mejores relaciones jefe – subordinado. En cuanto a la evaluación del proceso de capacitación del personal administrativo; si se cumple con los indicadores de esta etapa ya que no se realizan evaluaciones por lo que urge que se implemente esta dimensión y se haga las gestiones correspondientes para que se logre, puesto que la evaluación es un proceso sistemático para determinar la efectividad y eficiencia del proceso completo de la capacitación, por tal motivo se debe evaluar en las distintas fases de la capacitación (Álvarez & Belizario, 2013 - 2016).

(Velasquez, 2015) Arequipa – Perú, en su tesis titulada “Efectividad de las Capacitaciones en el Personal de mano de obra no calificada de Graña y Montero. Arequipa, 2015”; indica que la investigación tuvo como **objetivo general** impulsar la eficacia de las capacitaciones, elevando el nivel de rendimiento del personal y, con ello al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa Graña y Montero. Siendo el personal el recurso más importante para Graña y Montero, ya que es su rendimiento y conducta lo que influye directamente en la calidad y optimización de las obras y proyectos que brindan como empresa, es necesario que mediante las capacitaciones se muestren motivados y trabajando en equipo, para así lograr altos niveles de competitividad. El estudio fue de **tipo explicativo**, la técnica utilizada fue el cuestionario y el instrumento la cédula de preguntas, aplicado a 94 trabajadores denominados “mano de obra no calificada”, además de cuatro supervisores de obra y dos capataces que laboran en la empresa Graña y Montero, en un periodo comprendido entre junio y agosto del 2015, que permitieron conocer el grado de efectividad de la capacitación recibida. **Se concluyó** que la efectividad de la capacitación que brinda la empresa Graña Montero a su personal

de mano de obra no calificada resulto ser “Muy favorable”. Se mostraron satisfechos con la mayoría de los contenidos de los módulos, siendo necesario mejorar algunos aspectos de la capacitación para que se logre en su totalidad los propósitos de la misma, sin embargo, los participantes evidenciaron un cambio importante, considerando la importancia para la empresa de lograr en sus trabajadores un adecuado trabajo con capacitaciones efectivas y sobretodo la prevención de accidentes, por lo que se confirmaron la hipótesis del estudio (Velasquez, 2015).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La capacitación del personal.

La capacitación del personal es un proceso de entrenamiento, en el cual, se busca desarrollar las competencias de los colaboradores en cuanto a sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores para conseguir el máximo potencial de los colaboradores y por ende mejorar el desempeño de la organización.

Así también la capacitación del personal sirve para orientar al personal nuevo de una organización; cuando una persona es nueva en el trabajo necesita orientación sobre las tareas que debe a realizar. La mayoría de las organizaciones realizan procesos de inducción al personal con el fin de prevenir errores.

A continuación, se señalarán las definiciones de “Capacitación del personal” según principales autores:

- Para (Jones & George, 2006) “La capacitación es enseñar a los miembros de la organización como desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a que adquieran los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un buen desempeño” (pág. 427).
- Según (Siliceo, 2006) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (pág. 25).

- Desde el punto de vista de (Robbins & Coulter, 2010) “La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar” (pág. 215).
- En la opinión de (Bailón, 2014) “Capacitar es involucrar al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos, siendo capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo”.
- A juicio de (Valdés, 2006) “La capacitación es un proceso de preparación y perfeccionamiento técnico para mantener o mejorar un desempeño eficaz y eficiente en el cargo actual”.

➤ **Tipos de contenidos que debe incluir una capacitación**

(IICA, s.f.) En su libro titulado “Guía para Gerentes de Capacitación” cita a Idalberto Chiavenato el cual menciona tres tipos de contenidos incluidos en la capacitación:

- Trasmisión de informaciones y conocimientos que contempla información sobre el trabajo, la empresa, sus productos o servicios, sus reglas y reglamentos internos, es estructura organizacional, etc. Es la capacitación que se brinda generalmente al personal de ingreso reciente (IICA, s.f., pág. 7).
- Desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, generalmente asociados a actividades motoras y manuales que exigen capacitación y práctica constante (IICA, s.f., pág. 7).
- Desarrollo de actitudes: se pretende transformar las actitudes negativas o inadecuadas en positivas y favorables (IICA, s.f., pág. 7).

➤ **Tipos de capacitación del personal**

(Robbins & Coulter, 2005) En su libro titulado “Administración” plantean siete tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones:

- **Destrezas interpersonales:** Liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente,

conciencia cultural y de diversidad, otras destrezas interpersonales (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).

- **Técnica:** Capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).
- **Empresarial:** Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional (Robbins & Coulter, 2005).
- **Obligatoria:** Seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).
- **Gestión del desempeño:** Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).
- **Solución de problemas y toma de decisiones:** Definición de problemas, evaluación de causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).
- **Personal:** Planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, como hablar bien en público (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).

➤ **¿Cuáles son los propósitos de la capacitación?**

Según (Siliceo, 2006) en su libro “Capacitación y Desarrollo Personal” menciona ocho propósitos de la capacitación (ver tabla 1).

Tabla 1.

Propósitos de capacitación

Propósitos de la capacitación
1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación.

Fuente. Adaptado de (Siliceo, 2006), “Capacitación y Desarrollo Personal”, págs. 29-32.

Como se ha podido observar la mayoría de autores señalan que la capacitación del personal es el proceso mediante el cual una organización busca crear conocimientos, habilidades, actitudes y valores en sus colaboradores. Por ello a continuación, se analizará cada uno de estos términos.

2.2.1.1. Conocimientos.

Dentro de un proceso de capacitación se busca implementar los conocimientos de los colaboradores de acuerdo a las necesidades de la organización. Pero ¿Qué es el conocimiento?, básicamente el conocimiento es la capacidad para comprender todo lo que existe alrededor.

Para entender mejor este término se analizarán algunas definiciones según autores:

- Según (Pérez J. , 2008) “El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori)”.
- Para (Valdés, 2006) “El conocimiento es aquello de lo cual la persona tiene conciencia”.
- “Se entiende el término conocimiento como los hechos o la información específica o no que una persona puede adquirir a través de la experiencia o la educación” (Definicion.co, 2015).

Existen diversas formas de interpretar el término “Conocimiento”, dependiendo del área donde se quiera analizar; la adquisición de conocimientos se puede efectuar en base a la educación y el aprendizaje.

a) Educación:

Educar es parte de conocer, “Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender” (Siliceo, 2006, pág. 20).

Como afirma (Chiavenato, 2000) “La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados” (pág. 556). Desde los primeros años de vida, las sociedades van formando a sus ciudadanos

de acuerdo a sus creencias y costumbres, esta influencia hace que las personas se desenvuelvan de una determinada manera.

(Valdés, 2006) considera que: “La educación es el proceso que se desarrolla durante la vida de las personas, mediante el cual se recibe la influencia de la sociedad, la que enriquece o modifica el actuar”.

Las organizaciones hoy en día necesitan educar a sus colaboradores en base a sus políticas empresariales, promoviendo una visión común para el logro de objetivos.

b) Aprendizaje:

Se dice que una persona aprendió cuando se observa un cambio en su actuar, desde muy temprana edad, las personas están sometidas a un constante aprendizaje, este puede desarrollarse en base a la experiencia o el estudio; como afirma (Chiavenato, 2000) “El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia” (pág. 550).

A continuación, se mencionarán algunas definiciones del término “Aprendizaje”, según autores:

- Según (IICA, 1963) “El aprendizaje es la adquisición de destrezas, conocimientos actitudes que conduce a nuevas maneras de hacer diferentes cosas (...) es el resultado de su raciocinio, de su percepción y de sus reacciones emotivas” (pág. 53).
- (Domjan, 2009) plantea que “El aprendizaje es un cambio duradero en los mecanismos de conducta que implica estímulos y/o respuestas específicas y que es resultado de la experiencia previa con esos estímulos y respuestas o con otros similares” (pág. 14).
- (Chiavenato, 2000) refiere que “El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida” (pág. 550).

- Para (Valdés, 2006) “El aprendizaje es el proceso de integración de información, habilidades, actitudes, valores que tiendan a modificar el comportamiento de las personas”.
- Según (Ucha, 2009) “El aprendizaje es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe”.

Por su parte (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002) refieren que:

El aprendizaje puede describirse como un aumento en una nueva conciencia del propio potencial, el que se manifiesta en nuevos conocimientos, nuevas actitudes, nuevas destrezas y en especial en la combinación de todas ellas en lo que se puede denominarse como profesionalismo (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002, pág. 18).

- **Teorías del aprendizaje – Conductismo**

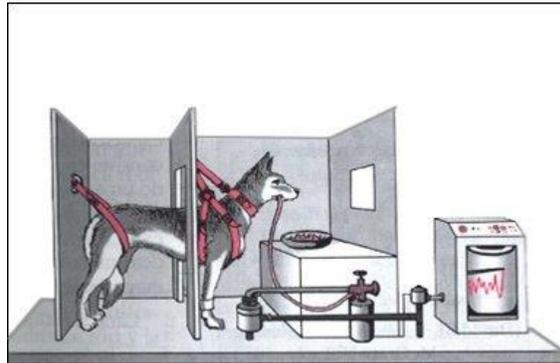
A continuación, se citarán a los principales autores de las teorías conductistas que dieron un gran aporte a la ciencia, en cuanto al conocimiento de conducta humana.

- **Teoría conductista de Pávlov: Condicionamiento clásico**

(Rice, 1997) Cita a Iván Pávlov quien descubrió el vínculo entre el estímulo y respuesta. Pávlov estaba investigando la salivación en perros cuando se dio cuenta de que el animal no sólo empezaba a salivar al ver la comida, sino también a escuchar los pasos del asistente que se aproximaba. El perro empezó a asociar el sonido de los pasos del asistente con el hecho de ser alimentado. Pávlov inició una serie de experimentos para probarlo que estaba sucediendo. Presentaba al perro el sonido de un metrónomo y le colocaba en la boca una pequeña cantidad de carne en polvo para provocar salivación. Después de algunas repeticiones, encontró que el solo sonido del metrónomo provocaba la salivación. El perro comenzó a asociar el sonido con la presentación subyacente de la comida. Obtuvo los mejores resultados cuando el metrónomo precedía al polvo de carne aproximadamente por

medio segundo. Se ha denominado condicionamiento clásico a este tipo de aprendizaje asociativo (Rice, 1997, pág. 36).

Figura 1.
El perro de Pávlov



Fuente. Organización Autónoma sin Fines de Lucro "TV-Novosti" 2005-2010.

○ **Teoría conductista de Skinner: Condicionamiento operante**

(Sánchez F. , 2017) Cita a Burrhus Frederic Skinner, quien introdujo un nuevo término en la ley del efecto: el refuerzo. La conducta que es reforzada tiende a repetirse; la conducta que no es reforzada tiende a extinguirse (se debilita). Skinner estudió el condicionamiento operante conduciendo experimentos con animales, que colocaba en una “caja de Skinner”, similar a la caja-puzzle de Thorndike. Skinner acuñó el término “condicionamiento operante”, que implica cambiar una conducta utilizando refuerzos dados después de la respuesta deseada. Skinner identificó tres tipos de respuestas u operantes que pueden seguir al comportamiento: operantes neutros, reforzadores y castigos. (Sánchez F. , 2017).

Skinner explica que de acuerdo al reforzamiento que se le dé a cada conducta, esta servirá como patrón para respuestas posteriores. El aporte de Skinner fue de gran utilidad para el estudio de los procesos cognoscitivos.

Figura 2.

El conductismo según Burrhus Frederic Skinner



Fuente. Lifeder.com, 2017.

- **El conductismo de Watson**

(Rice, 1997) Cita a John Watson y su colaboradora Rosalie Rayner, los cuales probaron la idea de enseñar de Pávlov, en un pequeño llamado Albert a sentir temor ante un estímulo. Primero se permitió que Albert jugara con una rata blanca de laboratorio no mostró menor temor hacia el animal. Luego Watson comenzó a golpear una barra de acero con un martillo justo detrás de la cabeza de Albert cuando jugaba con la rata. El fuerte ruido hacía que el niño llorara, y después de siete apareamientos comenzó a mostrar temor de la rata cuando ésta era colocada cerca. El niño había sido condicionado para temer la rata (...). Como resultado de sus experimentos, Watson llegó a creer que el condicionamiento era el único proceso responsable del desarrollo creía que la experiencia y el ambiente eran los factores que moldean el repertorio conductual humano (Horowitz, 1992). La conducta humana era resultado del aprendizaje (Rice, 1997, págs. 36-37).

Figura 3.

John B. Watson, el conductismo radical



Fuente. Aula de Filosofía de Eugenio Sánchez Bravo, 2009.

○ **Teoría conductista de Piaget**

(Berger, 2007) cita a Jean Piaget el cual desarrollo una tesis central de su teoría cognitiva donde indica que el pensamiento de los niños cambia con el tiempo y la experiencia, y que esos procesos de pensamiento siempre influyen en la conducta. Piaget sostuvo que el desarrollo cognitivo se produce en cuatro periodos o etapas principales: el periodo sensorio-motor, el periodo pre-operacional, el periodo operacional concreto y el periodo operacional formal; estos periodos se relacionan con la edad (Berger, 2007, pág. 46).

Figura 4.

Jean Piaget



Fuente. La Ciudad, 2017.

- **Bandura: Teoría del aprendizaje social**

(Rice, 1997) cita a Albert Bandura el cual afirma que los niños aprenden observando la conducta modelada por los demás, e imitándola. Así, un niño puede observar a otro que juega pelota: la forma en que sostiene el bat y en que lo balancea, la forma en que corre las bases y en que atrapa y lanza la bola. El niño aprende de las reglas del juego al observar a otros. Cuando recibe la oportunidad, intenta imitar lo que ha visto en los modelos. Los niños son grandes imitadores, imitan los cuidados que los padres dan al bebé, lo imitan al cortar el césped o al aprender a comer, hablar caminar o vestirse (Rice, 1997, pág. 38).

Figura 5.

Experimento del muñeco bobo



Fuente. Educada. Mente, 2016.

2.2.1.2. Habilidades.

Desde el punto de vista de (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002) “Las habilidades son las destrezas que permiten hacer algo, lo que se tiene en la mente y que surge de las manos” (pág. 31).

(Velázquez, y otros, 2004) en su libro “La Evaluación en Educación Física: Investigación y Práctica en el Ámbito Escolar” refiere que:

Se puede entender por habilidad como la competencia adquirida por un individuo en una tarea particular. Se trata de una capacidad para resolver

un problema motor específico, para elaborar y dar una respuesta eficaz y económica con el fin de alcanzar un objetivo preciso (Velázquez, y otros, 2004, pág. 136).

El talento humano de una organización contar con habilidades necesarias para desempeñarse en su trabajo, y es deber del gerente brindar las herramientas necesarias para que esto sea posible. Como afirma (IICA, s.f.) “La habilidad de un gerente está en poder influenciar a otras personas, haciendo que estas se sientan fuertes y responsables “(pág. 14).

Pero ¿Cuáles son las habilidades necesarias que debe desarrollar el talento humano de una organización?: Las organizaciones deben de afrontar problemas a diario; por ello, el solucionar problemas en el menor tiempo posible, significa una ventaja competitiva.

Así mismo, cabe señalar que la mejor forma de tomar decisiones efectivas es trabajando en grupo; ya que es necesario analizar un problema desde varias perspectivas; para así, buscar la mejor solución en conjunto.

a) Capacidad de resolución de problemas:

(Competencias del Siglo 21, 2005) citan a la OCDE “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”, la cual dice que:

La resolución de problemas implica la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de manera inmediata; incluye también la disposición a involucrarse en dichas situaciones con el fin de lograr un pleno potencial como ciudadanos constructivos y reflexivos (Competencias del Siglo 21, 2005).

Día a día las empresas deben afrontar distintos problemas y no siempre el gerente estará allí para solucionarlos. Por ello es necesario desarrollar esta competencia en los colaboradores; involucrarlos para que ellos también tengan la capacidad de solucionar los problemas en el tiempo adecuado.

➤ **Técnicas de resolución de problemas**

(Rey, 2003) En su libro titulado “Técnicas de resolución de problemas” considera que para desarrollar las capacidades en la resolución de problemas se puede describir el siguiente proceso.

1. Desarrollar la voluntad de mejorar: En las fábricas hay problemas por todos los rincones que se deben resolver para dar satisfacción a los clientes con el mínimo coste y la máxima calidad, por lo que se debe de encontrar las capacidades de todos los empleados para la resolución de problemas (Rey, 2003, pág. 45).

2. Utilizar la creatividad de todos: A través de la implantación de un sistema de sugerencias que mantenga al personal intelectualmente activo preparando campañas o concursos especiales de ideas (Rey, 2003, pág. 45)

3. Adquirir el hábito de descubrir e identificar problemas: Idear soluciones por una actitud de autogestión, sin pensar que algo es imposible (Rey, 2003, pág. 45).

4. Formarse para aplicar herramientas y métodos: Para la resolución de problemas de manera ordenada, sistemática y eficaz (Rey, 2003, pág. 45).

➤ **Capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones**

Al hablar de la capacidad de resolución de problemas va de la mano con la capacidad de toma de decisiones eficientes. “En el mundo empresarial la resolución de problemas y la toma de decisiones son competencias básicas exigibles a cualquier directivo” (Vázquez , 2006, pág. 29).

(Robbins & Coulter, 2010) consideran que las seis características de un proceso de toma de decisiones efectivo son: (1) se enfoca en lo que es importante, (2) es lógico y consistente, (3) reconoce tanto el pensamiento subjetivo como el objetivo y combina los enfoques analítico e intuitivo, (4) solicita únicamente la información “suficiente” para resolver un problema,

(5) fomenta y guía la recolección de información y opiniones informadas, y
(6) es sencillo, confiable, fácil de utilizar y flexible (pág. 139).

En conclusión, desarrollar la capacidad de resolución de problemas dentro de un proceso de capacitación; significa brindar oportunidades a los colaboradores para mejorar la toma de decisiones efectiva, en bienestar de la organización.

b) Trabajo en equipo:

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se reúnen en un determinado ambiente por una causa en común. Como señala (Robbins & Coulter, 2010) “Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto a sus habilidades complementarias” (pág. 245).

Desde el punto de vista de (Ader-Egg & Aguilar, 2001) indican que “El trabajo en equipo se trata de un pequeño número de personas con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientada hacia la consecución de los mismos” (pág. 13).

A juicio de (Ena, Delgado, Ena, & Martín, 2010) “Un equipo de trabajo es un conjunto de personas creado por la empresa, para conseguir unos objetivos comunes y claramente definidos a partir de unas normas de funcionamiento” (pág. 302).

Todas las personas cuentan con distintas virtudes y es trabajo de los gerentes poder identificar cada una de ellas ya que dos cabezas piensan mejor que una. Así como afirma (Chiavenato, 2012) “El comportamiento de un individuo se apoya totalmente en el grupo, los colaboradores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos” (pág. 91).

➤ **Tipos de equipo de trabajo**

(Robbins & Coulter, 2010) en su libro titulado “Administración” definen algunos tipos de equipos de trabajo:

- **Equipos de solución de problemas:** Equipo del mismo departamento o área funcional que está involucrado en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos (Robbins & Coulter, 2010, pág. 245).
- **Equipo de trabajo auto dirigido:** Tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento (Robbins & Coulter, 2010, pág. 245).
- **Equipo multifuncional:** Equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades (Robbins & Coulter, 2010, pág. 245).
- **Equipo virtual:** Equipo de trabajo que utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos, para lograr un objetivo común (Robbins & Coulter, 2010, pág. 245).

Los equipos de trabajo no siempre logran los objetivos para los cuales fueron formados, esto puede suceder por distintas razones como la falta de compromiso, escasez de recursos, mal clima laboral, etc. Por ello es necesario velar por el bienestar de los colaboradores, como señala (Chiavenato, 2000) “Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (pág. 68). “Para que sea realmente eficaz, el equipo de trabajo debe ser capaz de actuar como un “Líder de sí mismo”; es decir, fijarse sus propios objetivos, sus pautas de trabajo y de comportamiento y, luego, controlar que se cumplan” (Mapcal, 1998, pág. 9).

➤ **Fases del trabajo en equipo**

(Ena, Delgado, Ena, & Martín, 2010) en su libro titulado “Formación y Orientación Laboral” argumentan que todo grupo desde su origen tiene

una evolución y atraviesa diferentes fases o etapas que son las siguientes:

- **Formación:** Es la etapa inicial de creación de un grupo y se caracteriza por el desconocimiento de la nueva situación; ello conlleva incertidumbre ante los miembros del equipo (Ena, et al. 2010, pág. 303).
- **Conflicto o tormenta:** En esta fase cada miembro del equipo quiere dejar clara su posición e interés (Ena, et al. 2010, pág. 303).
- **Fase de estructuración:** Se establece claramente a estructura del grupo sus normas de funcionamiento, sus métodos de trabajo y quedan resueltos los conflictos iniciales que hayan podido surgir (Ena, et al. 2010, pág. 303).
- **Desarrollo o actuación:** El equipo está en pleno funcionamiento y ya surgen resultados satisfactorios debido a la cohesión del mismo (Ena, et al. 2010, pág. 303).
- **Terminación:** Cuando el grupo ha alcanzado sus metas y objetivos el equipo ha llegado a su fin a no ser que se fijen nuevas metas y comience un nuevo proyecto común (Ena, et al. 2010, pág. 303).

2.2.1.3. Actitudes.

Las personas están predispuestas a una determinada actitud de acuerdo a su estado de ánimo y a la situación que se presente. Para entender mejor este término se analizará algunas definiciones según autores:

- Según (Aguilar, 2015) La actitud es un estado emocional adquirido, preconcebido, relativamente duradero y susceptible al cambio, el cual resulta de un sistema multicomponente y dinámico de factores internos y externos que influyen en la forma de pensar y actuar de una persona respecto al suceso, tema, individuo o situación (pág. 8).
- En la opinión de (Jones & George, 2006) “Una actitud es un conjunto de sentimientos y convicciones” (pág. 67).

- A juicio de (Henriquez, 2012) “La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas”.
- Al respecto (García A. , 2016) define a las actitudes como “Evaluaciones globales y relativamente estables que las personas hacen sobre personas, ideas o cosas que, técnicamente, reciben la denominación de objetos de actitud”.

Debido a que son personas y no maquinas las que se desenvuelven en una organización, las actitudes toman un papel significativo en el ámbito empresarial. Por ello un gerente debe crear un ambiente agradable entre sus subordinados; así como también, darles a conocer la importancia de su trabajo; para que así, ellos adopten una actitud positiva beneficiando su desempeño laboral.

También se ve necesario desarrollar un proceso de comunicación horizontal entre los altos mandos y sus colaboradores, brindándoles la confianza adecuada para resolver cualquier inconveniente.

Las actitudes pueden verse reflejadas en las diferentes “Reacciones” del personal; estas a su vez, dependerán del “Compromiso” y “Motivación” de los miembros de un equipo de trabajo. A continuación, se desarrollará cada uno de estos conceptos para una mejor comprensión.

a) Reacciones:

Las personas pueden optar diferentes reacciones dependiendo de la situación que se experimente. De acuerdo con (Pérez & Gardey, 2010) “Se conoce como reacción a la consecuencia o resultado de una determinada acción”.

En una organización, los colaboradores actúan en base a su nivel de conformidad; es decir, al grado de satisfacción laboral que perciban. Según (Jones & George, 2006) “La satisfacción laboral es el conjunto de

sentimientos e ideas que tienen los administradores acerca de su puesto actual” (pág. 87).

Por ello, es sumamente importante que los colaboradores tengan puesta la camiseta de la organización; es decir, se sientan comprometidos con la visión empresarial. Un gerente debe preocuparse por generar compromiso en su fuerza de trabajo.

Dicho en otras palabras “Cuando el personal se encuentra motivado; el trabajo deja de ser trabajo para convertirse en una labor por convicción”.

(La Guti, 2015) señala que:

El ser humano con su acción sobre otro provoca una reacción, lo que se conoce como conducta reactiva. Si la acción lleva implícito un carácter positivo, pues la conducta reactiva puede ser positiva en un alto nivel de probabilidades. Si lleva implícito un gesto con carácter negativo, también con un alto nivel de certeza se puede esperar una conducta reactiva que lleve implícito un gesto con carácter negativo (La Guti, 2015).

b) Compromiso:

“Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado” (Pérez & Gardey, 2012). Todas las personas tienen convicciones. Por ello, las organizaciones deben preocuparse por generar compromiso en sus colaboradores. Tal como expresan (Jones & George, 2006) “El compromiso con la organización es el conjunto de sentimientos e ideas que tienen los administradores acerca de toda la organización” (pág. 89).

El proceso de capacitación del personal busca desarrollar competencias de adaptación al cambio, pero ¿Cuándo se da el compromiso?:

Como refiere (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002) El compromiso “Se da cuando las personas empiezan a valorar el cambio y entender que ese cambio mejorará las cosas” (pág. 48).

c) Motivación:

Se puede decir que la motivación es la fuerza que impulsa a una determinada acción. Como expresan (Robbins & Coulter, 2010) “La motivación se refiere al proceso por el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (pág. 341).

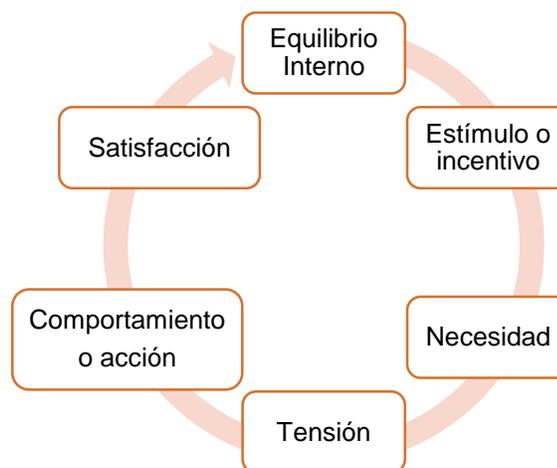
A juicio de (Jones & George, 2006) La motivación son “Fuerzas psicológicas que determina la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos” (pág. 457). “Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación, las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo” (Chiavenato, 2001, pág. 302).

➤ Ciclo de motivación

(Chiavenato, 2001) en su libro “Administración: Teoría, proceso y práctica” da a conocer las etapas del ciclo de la motivación, para la satisfacción de una necesidad (ver Figura N° 6).

Figura 6.

Ciclo de la motivación



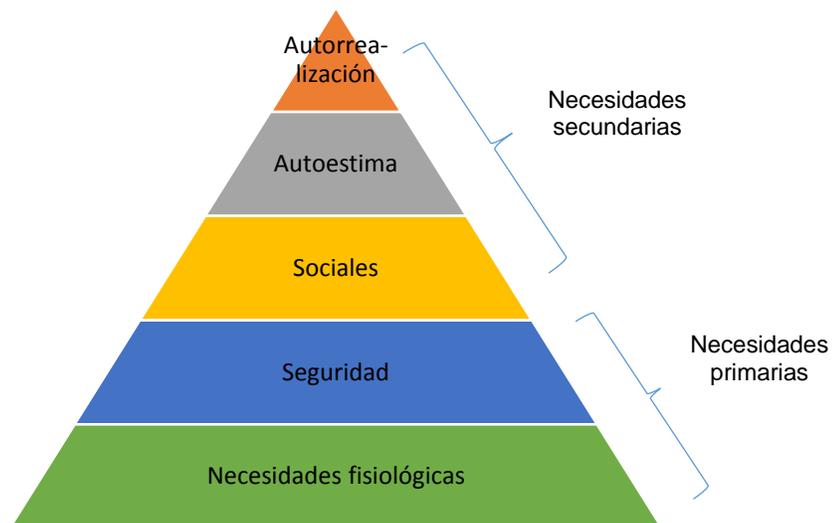
Fuente: Adaptado de (Chiavenato, Administración: Teoría, proceso y práctica, 2001, pág. 303)

➤ Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow jerarquiza las principales necesidades que tienen los seres humanos para desempeñarse en un ambiente (ver Figura N° 7). “El nivel inferior de las necesidades insatisfechas en la jerarquía es el motivador principal del comportamiento; siempre que este nivel está satisfecho las necesidades en el siguiente nivel hacia arriba en la jerarquía motivan el comportamiento” (Jones & George, 2006, pág. 465).

Figura 7.

Pirámide de Maslow



Fuente: Adaptado (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 72)

Para motivar a las personas es necesario conocerlas, saber cuáles son sus necesidades y comprenderlas. Cuando una organización se preocupa por su gente, recibe en compensación lo mejor de cada uno de ellos.

2.2.1.4. Valores.

En la opinión de (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002) “Los valores son las respuestas conductuales o acciones de acuerdo a las creencias morales sostenidas por un individuo o una organización” (pág. 31).

(Cardona, 2000) cita a Juan Escámez quien define a los valores como: “Ideas o creencias fuertemente arraigadas, a partir de experiencias significativas, relacionadas con el bien hacer” (pág. 43)

A juicio de (Jones & George, 2006) “Los valores y normas de la cultura de una organización repercuten fuertemente en el desempeño de las funciones de los administradores; la medida en que los administradores se convencen de los valores y normas de su organización define su visión del mundo, sus actos y decisiones en circunstancias particulares” (pág. 104).

a) Responsabilidad:

“La responsabilidad es la conciencia de las consecuencias que tiene todo lo que se hace o se deja de hacer sobre uno mismo o sobre los demás” (El Tiempo, 2002, pág. 78).

Dicho en palabras de (Bautista, 2002) “La responsabilidad es la deuda, obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causa legal. Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado” (pág. 49).

Hoy en día las empresas deben establecer y difundir sus valores organizacionales, uno de los valores que no puede faltar dentro de ellos es el valor de la “Responsabilidad”; debido a que un colaborador responsable pondrá siempre su trabajo como prioridad.

b) Cumplimiento:

El cumplimiento es una de los valores más importantes dentro del proceso de capacitación del personal “La palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien” (Ucha, 2010).

Como manifiesta (Tugores, 2001) “La evaluación del cumplimiento se define como un proceso de análisis sistemático y periódico, basado en medidas objetivas, que permite determinar la eficiencia con la cual los trabajadores realizan sus funciones en la organización” (pág. 49).

De acuerdo con (Pérez & Gardey, 2011) “El concepto de cumplimiento se asocia a la responsabilidad, a la correcta ejecución de una determinada obligación para con terceros en el plazo acordado, según los requisitos previamente establecidos”.

2.2.2. El desempeño laboral.

Medir el desempeño laboral es una tarea indispensable de las organizaciones, ya que toda organización necesita informarse de cuál es el output que genera cada colaborador en beneficio de la empresa.

A continuación, se mencionan algunas definiciones de “Desempeño laboral”:

(Cuevas, 2011) señala que “El desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales”.

Según (EcuRed, s.f.) “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”.

➤ ¿Quiénes son los encargados de medir el desempeño?

Los encargados de medir el desempeño son los gerentes ahora llamados líderes.

(Jones & George, 2006) en su libro titulado “Administración Contemporánea” opina que:

La evaluación del desempeño es una parte importante entre las responsabilidades de la mayoría de administradores; estos tienen a cargo no solo la tarea de motivar a sus subordinados para que actúen en un alto nivel sino también para tomar muchas decisiones que descansan en las

evaluaciones de desempeño como los incrementos de sueldo o las promociones (Jones & George, 2006, pág. 435).

➤ **Evaluación el desempeño laboral y su importancia**

De acuerdo con (Chiavenato, 2000) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (pág. 357).

Según (Alles, 2002) “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal” (pág. 27).

Desde la perspectiva de (Bader, Bloom, & Chang, 1999) “La razón principal para efectuar mediciones es lograr el seguimiento del progreso de un equipo en su camino hacia uno o más objetivos comerciales, para evaluar la calidad de sus productos y servicios” (pág. 5).

Todo lo que se mide se puede controlar, es importante medir el desempeño de los colaboradores de una organización para saber el nivel de efectividad de cada una de sus tareas. Como refiere (Alzate, 2016) “Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos”.

➤ **Métodos de Evaluación del Desempeño**

Según (Robbins & Coulter, 2005) en su libro titulado “Administración”, señala que los gerentes pueden elegir entre siete métodos importantes del desempeño.

- 1. Ensayos escritos:** Técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado (Robbins & Coulter, 2005, pág. 296)
- 2. Incidentes críticos:** Técnica de evaluación del desempeño en la que el evaluador se centra en los comportamientos críticos o clave que distinguen al desempeño laboral eficaz del ineficaz (Robbins & Coulter, 2005, pág. 296).

3. **Escalas de calificación gráfica:** Técnica de evaluación del desempeño con la que se evalúa a un empleado con relación a una serie de factores de desempeño (Robbins & Coulter, 2005, pág. 296)
4. **Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS):** Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación, el evaluador utiliza una escala de evaluación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto (Robbins & Coulter, 2010, pág. 218).
5. **Comparaciones multipersonales:** Los colaboradores se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo (Robbins & Coulter, 2010, pág. 218).
6. **Administración por objetivos:** Se evalúa que tan bien cumplen objetivos específicos los empleados (Robbins & Coulter, 2010, pág. 218).
7. **Evaluaciones de 360 grados:** Utiliza la retroalimentación de supervisores, colaboradores y compañeros (Robbins & Coulter, 2010, pág. 218).

2.2.2.1. Metas.

Las metas son un resultado esperado que las organizaciones fijan para el cumplimiento de los objetivos.

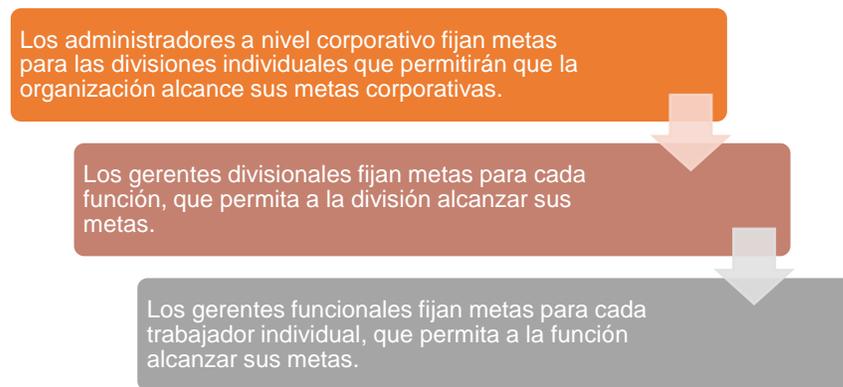
De acuerdo con (Calafell, 2017) las metas son la “Consecución de un logro previamente identificado, gracias a la puesta en práctica de acciones concretas dirigidas a alcanzar dichos resultados”.

(Jones & George, 2006) en su libro titulado “Administración Contemporánea” expresa que:

El control de resultados se usa en cada nivel de la organización, y es vital que las metas establecidas en cada nivel armonicen con las metas de los otros niveles; de manera que los administradores y otros empleados en la organización trabajen juntos para alcanzar las metas corporativas fijadas por la alta gerencia (Jones & George, 2006, pág. 387).

Figura 8.

Establecimiento de metas en toda la organización



Fuente: Adaptado de (Jones & George, 2006, pág. 386)

➤ **Cuotas de ventas**

Las cuotas de ventas son la cantidad de resultados que se debe alcanzar, para lograr un objetivo en la organización. La fijación de cuotas mensuales depende del gerente.

De acuerdo con (Equipo Vértice, 2008) “Una cuota de ventas es un objetivo de rendimiento que se asigna a una unidad de ventas para un periodo de tiempo determinado que puede tratarse de un mes, trimestre, un semestre o un año” (pág. 144).

Como refiere (Reynolds, 2018) “Una cuota de ventas es el objetivo o el volumen mínimo de ventas que se espera de un empleado, equipo y/o departamento de ventas durante un período definido”.

(Equipo Vértice, 2008) en su libro “El Proceso de Venta” señala que:

Las cuotas de ventas alcanzadas por una empresa son útiles para poner en manifiesto los puntos débiles de la estructura de ventas, proveer incentivos al equipo de ventas, controlar las actividades de los vendedores, así como valorar su productividad, mejorar la eficacia de los planes de compensación, controlar los gastos de ventas (Equipo Vértice, 2008, págs. 144-145).

➤ **Tipos de cuotas de ventas:**

- **Cuotas de volumen de ventas.** Se pueden establecer cuotas de volumen de ventas, por ejemplo, para un área geográfica o para una línea de productos determinada (Equipo Vértice, 2008, pág. 145).
- **Cuotas de beneficio.** Se pueden establecer cuotas de beneficio estableciendo unos objetivos para cada línea de producto, con el fin de dar más importancia a aquellos artículos que proporcionen un alto margen de beneficios (Equipo Vértice, 2008, pág. 145).
- **Cuotas de gastos.** Se pueden establecer cuotas que estén basadas en los gastos de los representantes de ventas (Equipo Vértice, 2008, pág. 145).
- **Cuotas de actividades.** Se pueden establecer cuotas que estén basadas en los gastos derivados de las actividades comerciales y que puedan contribuir a un trabajo de ventas más organizado (Equipo Vértice, 2008, pág. 145).
- **Cuotas combinadas.** Se pueden establecer cuotas combinadas para conseguir los mejores resultados; aunque este plan muchas veces se ve limitado por su complejidad (Equipo Vértice, 2008, pág. 145).

2.2.2.2. Puntualidad.

En una organización la puntualidad puede servir como un indicador para medir el desempeño laboral en cuanto al tiempo que se toma un colaborador para realizar sus labores.

Para tener un conocimiento más detallado sobre la puntualidad se mencionarán algunos conceptos según autores:

Según (Pérez & Merino, 2009) “La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo”.

A juicio de (Estébanez, 2003) “La puntualidad no es un rasgo apreciado sólo a nivel social. En el mundo de la empresa es algo imprescindible como síntoma de buena imagen y seriedad” (pág. 46).

En pocas palabras se puede decir que la puntualidad es la capacidad para realizar una determinada tarea en el tiempo indicado.

A continuación, se mencionará dos formas para medir el desempeño laboral en el área de ventas: entrega de pedidos y cierre de ventas.

a) Entrega de pedidos:

La entrega de pedidos se refiere al proceso de entregar productos a los clientes, el tiempo que tendrá que esperar los clientes, mientras menos tiempo tome este proceso el cliente quedará más satisfecho y por el contrario si la espera es muy prolongada puede ser motivo de disconformidad.

Según (De la Muñoza, 2016) la entrega de pedidos es “Cuando se realiza el reparto de un producto de una empresa, el fin último es conseguir que el artículo a entregar llegue en las mejores condiciones posibles y en los tiempos demandados por el cliente”.

b) Cierre de ventas

El cierre de ventas es el proceso donde la negociación entre el vendedor y el cliente finaliza exitosamente. De acuerdo con (CreceNegocios, 2011) el cierre de ventas es una etapa del proceso de ventas en donde, luego de haber presentado un producto a un cliente potencial, y haber hecho frente a sus objeciones, se intenta cerrar la venta, es decir, se intenta inducirlo o convencerlo de decidirse por la compra.

Según (Míguez, 2006) “El cierre es el momento final de la venta; se corresponde con la realización de la venta por acuerdo entre el cliente y el vendedor” (pág. 101).

El valor agregado que puede observarse en este proceso, es el tiempo de demora en el cuál el vendedor encamina y convence a su cliente a cerrar la venta; esta podría ser una forma de medir el desempeño de la fuerza de ventas de una organización.

2.3. Definición de Términos

- **Actitud:** Es un estado emocional adquirido, preconcebido, relativamente duradero y susceptible al cambio, el cual resulta de un sistema multicomponente y dinámico de factores internos y externos que influyen en la forma de pensar y actuar de una persona respecto al suceso, tema, individuo o situación (Aguilar, 2015, pág. 8).
- **Aprendizaje:** Es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe (Ucha, 2009).
- **Capacidad de resolución de problemas:** Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento (Vásquez , 2012).
- **Capacitación del Personal:** Consiste en enseñar a los miembros de la organización como desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a que adquieran los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un buen desempeño (Jones & George, 2006, pág. 427).
- **Cierre de ventas:** El cierre de ventas es una etapa del proceso de ventas en donde, luego de haber presentado un producto a un cliente potencial, y haber hecho frente a sus objeciones, se intenta cerrar la venta, es decir, se intenta inducirlo o convencerlo de decidirse por la compra (CreceNegocios, 2011).
- **Compromiso:** El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma (Jimenez, 2007).
- **Conocimiento:** Se entiende el término conocimiento como los hechos o la información específica o no que una persona puede adquirir a través de la experiencia o la educación (Definicion.co, 2015).
- **Cumplimiento:** Es un término que tiene su origen en vocablo latino complementum y que hace mención a la acción y efecto de cumplir o cumplirse (Pérez & Gardey, 2011).
- **Cuotas de ventas:** Una cuota de ventas es el objetivo o el volumen mínimo de ventas que se espera de un empleado, equipo y/o departamento de ventas durante un período definido (Reynolds, 2018).

- **Desempeño laboral:** El desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales (Cuevas, 2011).
- **Educación:** Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados (Chiavenato, 2000, pág. 556).
- **Entrega de pedidos:** Cuando se realiza el reparto de un producto de una empresa, el fin último es conseguir que el artículo a entregar llegue en las mejores condiciones posibles y en los tiempos demandados por el cliente (De la Muñoza, 2016).
- **Habilidades:** Es una capacidad para resolver un problema motor específico, para elaborar y dar una respuesta eficaz y económica con el fin de alcanzar un objetivo preciso (Velázquez, y otros, 2004).
- **Metas:** Consecución de un logro previamente identificado, gracias a la puesta en práctica de acciones concretas dirigidas a alcanzar dichos resultados (Calafell, 2017).
- **Motivación:** Es el proceso por el cual, los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta (Robbins & Coulter, 2010, pág. 341).
- **Puntualidad:** La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo (Pérez & Merino, 2009)
- **Reacciones:** Se conoce como reacción a la consecuencia o resultado de una determinada acción (Pérez & Gardey, 2010).
- **Responsabilidad:** Es un valor arraigado en la vida personal, que conlleva la capacidad y madurez suficiente para responder ante los actos asumiendo sus consecuencias (Calzado, 2014).
- **Trabajo en equipo:** Es aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos (Mena, 2013).

- **Valores:** Los valores son las respuestas conductuales o acciones de acuerdo a las creencias morales sostenidas por un individuo o una organización (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General.

- La capacitación del personal podría tener un efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM.S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.

3.1.2. Hipótesis Específicas.

- Dado el nivel de conocimiento probablemente este afecte en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa 2017.
- Es probable que las habilidades afecten en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.
- Las actitudes podrían afectar en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa 2017.
- Los valores podrían afectar en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa 2017.

3.2. Variables

3.2.1. Variable Independiente “La Capacitación del Personal”.

Según (Siliceo, 2006) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (pág. 25). A continuación, se presenta la bibliografía de los principales autores que hablan sobre capacitación de personal.

- **Alfonso Siliceo Aguilar:** Es consultor de empresas con experiencia de más de 30 años. Ha integrado sus estudios de Derecho, Administración, Psicología, Desarrollo Humano y Religiones del mundo, para la creación de modelos educativos y el estudio e investigación en torno al tema del liderazgo, la productividad, la calidad y el trabajo en equipo (Sigueme.net, s.f.)
- **Gareth Jones:** Gareth Jones es profesor visitante en el INSEAD y fellow del Centre for Management Development de la London Business School. Fue director de recursos humanos y comunicaciones internas de la BBC, Vicepresidente de Global Human Resources en Plygram. Sus artículos han aparecido en el European Management Journal, Human Relations, y en la Harvard Business Review. Sus investigaciones e intereses en consultoría son en áreas de cultura, liderazgo y cambio (PlanetadeLibros, 2014).
- **Jennifer George:** Jennifer M. George es la Profesora de Administración Mary Gibbs Jones y Profesora de Psicología en la Escuela de Negocios Jesse H. Jones de Rice University. Ella fue la Directora del Programa del Ph.D. en el Programa de Negocios en la Escuela Jones de 2008-2017 y el Coordinador de Área del Grupo de Comportamiento Organizacional de 2007-2016. (Rice/Business, s.f.)

3.2.2. Variable Dependiente “Desempeño Laboral.”

Según (Chiavenato, 2000) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (pág. 357). A continuación, se presenta la bibliografía de los

principales autores que hablan sobre desempeño laboral y/o evaluación del desempeño humano.

- **Idalberto Chiavenato:** Licenciado de la carrera de Filosofía/Pedagogía, especializado en Psicología de la Educación en la USP, licenciado en derecho, doctor en Administración de Empresas.
- **Stephen Robbins:** (Doctor en filosofía la universidad de Arizona). Es profesor emérito en administración en San Diego State University, y es autor de libros de texto que han sido Best-Seller, sobre administración y comportamiento organizacional. Sus libros son usados en más de mil escuelas de nivel superior y universidades de Estados Unidos (Robbins & Coulter, 2010).
- **Mary Coulter:** (Doctora en Economía - University de Arkansas). Los intereses de investigación de la doctora Coulter se enfocan en las estrategias competitivas para organizaciones artísticas sin fines de lucro y el aprovechamiento de los nuevos medios en los procesos educativos (Robbins & Coulter, 2010).

3.2.3. Operacionalización de variables.

Tabla 2.

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub - indicadores
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Conocimientos	Educación	Si
			No
			Tal vez
		Aprendizaje	Si
			No
			Tal vez
	Habilidades	Capacidad de resolución de problemas	Si
			No
			Tal vez
		Trabajo en equipo	Si
			No
			Tal vez
	Actitudes	Reacciones	Si
			No
			Tal vez
Compromiso		Si	
		No	
		Tal vez	
Valores	Motivación	Si	
		No	
		Tal vez	
	Responsabilidad	Si	
		No	
		Tal vez	
Metas	Cumplimiento	Si	
		No	
		Tal vez	
	DESEMPEÑO LABORAL	Metas	Cuotas de ventas
			Si
			No
Puntualidad		Entrega de pedidos	Tal vez
			Si
			No
	Cierre de ventas	Si	
		No	
		Tal vez	

Fuente: Elaboración propia

3.3. Tipo y Nivel de investigación

3.3.1. Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo descriptiva-correlacional-explicativa. Debido a que abarca fines descriptivos para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno; fines correlacionales ya que se busca conocer el grado de relación que existe entre dos o más variables y fines explicativos que pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 85).

3.3.2. Nivel de Investigación.

La investigación es correlacional - explicativa, este nivel de investigación tiene como objetivo principal la verificación de hipótesis causales o explicativas; el descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales, de nuevas micro teorías sociales que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales (...) la investigación explicativa prueba sus hipótesis con diseños ex post-facto o con diseños experimentales o cuasi-experimentales (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2011, págs. 66-67).

3.4. Descripción del ámbito de la investigación.

3.4.1. Método de la Investigación.

La investigación probó sus hipótesis con el diseño ex post-facto a nivel pragmático debido a que es la forma más conveniente de acuerdo al tipo de investigación (Ñaupas, et al. 2011, pág. 67).

3.4.2. Diseño de Investigación.

El diseño del presente estudio de investigación corresponde a un tipo de Investigación no experimental explicativa, que busca establecer las distintas causas del fenómeno para darles una solución y se representa de la siguiente manera:

n: O_x \Rightarrow O_y

Dónde:

n= Muestra de estudio

O_x = Medición de la variable 1

O_y = Medición de la variable 2

\Rightarrow Influencia de las variables

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población.

El estudio se llevó a cabo con el total de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, la cual cuenta con 36 vendedores de ambos sexos.

3.5.2. Muestra.

La investigación es no probabilística censal ya que se trabajará con el total de la población que son 36 vendedores.

3.6. Técnicas e instrumentos para la Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas.

Las técnicas que se utilizaron para esta investigación y para identificar el nivel de conocimiento serán la encuesta, entrevistas y análisis documental.

3.6.2. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron son: cuestionarios, registro de datos (SAP), ficha de observación.

3.6.3. Fuentes.

Se trabajó con libros, tesis, monografías, revistas, artículos de periódicos, sitios web.

3.7. Valides y Confiabilidad del Instrumento

3.7.1. Valides.

Se realizó mediante el juicio de expertos, la cual “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández, et al. 2010, pág. 204). (Ver tabla 3).

Tabla 3

Valides de instrumentos a través del juicio de expertos

Expertos	Puntaje de aplicabilidad
Mg. Joe Gutierrez Mercado	88%
Mg. Luis Dugasvili Cuadros Linares	82%
Mg. Jaime Miguel Fernandez Garay	75%

Fuente. Elaboración propia

3.7.2. Confiabilidad.

La confiabilidad se midió a través del coeficiente de Alfa de Cronbach que “Fue creado por Cronbach y consiste en determinar mediante procedimientos matemáticos, los coeficientes que varían de 0 a 1” (Ñaupas, et al. 2011, pág. 164). (Ver tabla 4).

Tabla 4

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.975	20

Fuente. Elaboración propia SPSS

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 4 se puede observar que la encuesta alcanza los 0.975 de fiabilidad, esto demuestra que tiene un alto grado de aplicabilidad.

Tabla 5
Alfa de Cronbach por pregunta

PREGUNTAS	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa donde labora?	.974
¿Conoce usted cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?	.976
¿Conoce con exactitud la funcionabilidad de los equipos que ofrece Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa?	.973
¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?	.973
¿Se le asigna el trabajo en forma clara?	.974
¿Su jefe escucha sus problemas del trabajo y contribuye a la solución de ellos?	.974
¿La comunicación que se da entre usted y los demás vendedores es efectiva?	.973
¿Le resulta eficiente el trabajo en equipo?	.973
¿Su ambiente de trabajo es adecuado?	.973
¿Se siente usted comprometido con la empresa donde labora?	.974
¿En comparación con otras empresas donde ha laborado, su ingreso económico es adecuado?	.972
¿Usted es responsable de que los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes?	.974

¿Usted es responsable de colaborar en el cumplimiento de cuotas de venta?	.974
¿Le es cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa?	.973
¿Usted cree que las metas de venta establecidas por la empresa son adecuadas?	.973
¿Es puntual en la entrega de pedidos a sus clientes?	.974
¿Usted verifica la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes?	.974
¿Tiene responsabilidad directa en la función que ocupa?	.973
¿Usted fomenta el cumplimiento de las cuotas mensuales dentro de su centro laboral?	.973
¿La capacitación que usted recibe beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales?	.974

Fuente. Elaboración propia SPSS

INTERPRETACIÓN

En la tabla Nro. 5 se puede observar el análisis de confiabilidad por pregunta en la que se alcanza entre el 0.972 y el 0.976 de confiabilidad, esto demuestra que la encuesta en su totalidad tiene un alto grado de aplicabilidad.

3.8. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

3.8.1. Selección y Representación por variables.

Se utilizaron cuadros y gráficos de frecuencia, además de una tabla correlacional.

3.8.2. Utilización del Procesador Sistematizado Computarizado.

Se usó el programa SPSS y el EXCEL para el procesamiento de los datos.

- **SPSS:** Es un paquete estadístico para ingresar y analizar datos en Ciencias Sociales, es un paquete computacional diseñado por estadísticos, ingenieros de sistemas y científicos sociales (...) el sistema permite efectuar una gran cantidad de tareas, diseños, cálculos, análisis de tráfico, en pocos segundos (Ñaupas, et al. 2011, pág. 202).
- **MICROSOFT EXCEL:** Para Windows es una hoja electrónica que se puede utilizar para la representación gráfica, gestión y análisis de datos (Ortiz, 2000, pág. 17).

3.8.3. Fuentes Estadísticas.

La hipótesis se probó mediante el coeficiente de correlación de Pearson que “Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández, et al. 2010, pág. 311).

Tabla 6.
Correlación de Pearson

		Correlaciones					
Correlación de Pearson		CONOCIMIENTO	APRENDIZAJE	ACTITUDES	VALORES	METAS	PUNTUALIDAD
CONOCIMIENTO	Correlación de Pearson	1	.316	,632**	.316	,478**	.316
	Sig. (bilateral)		.060	.000	.060	.003	.060
	N	36	36	36	36	36	36
APRENDIZAJE	Correlación de Pearson	.316	1	,500**	1,000**	,661**	1,000**
	Sig. (bilateral)	.060		.002	0.000	.000	0.000
	N	36	36	36	36	36	36
ACTITUDES	Correlación de Pearson	,632**	,500**	1	,500**	,756**	,500**
	Sig. (bilateral)	.000	.002		.002	.000	.002
	N	36	36	36	36	36	36
VALORES	Correlación de Pearson	.316	1,000**	,500**	1	,661**	1,000**
	Sig. (bilateral)	.060	0.000	.002		.000	0.000
	N	36	36	36	36	36	36
METAS	Correlación de Pearson	,478**	,661**	,756**	,661**	1	,661**
	Sig. (bilateral)	.003	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36
PUNTUALIDAD	Correlación de Pearson	.316	1,000**	,500**	1,000**	,661**	1
	Sig. (bilateral)	.060	0.000	.002	0.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia SPSS

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se plasmará la información recolectada en el campo mediante la encuesta realizada, con la cual se han trabajado los gráficos e interpretaciones respectivas.

Se ha trabajado con la frecuencia y los porcentajes de las variables capacitación del personal y desempeño laboral como se mencionó en el plan de recolección y procesamiento de datos.

En el marco metodológico se trabajó con una población censal de 36 personas de la empresa JAAM S.A. Sucursal - Arequipa. Las encuestas se han aplicado en un ambiente adecuado que es la sala de capacitación de la empresa con un tiempo de acorde con la exigencia de la encuesta.

La encuesta tuvo como finalidad conocer la opinión de los colaboradores de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa. Así también, se busca conocer cuál es la efectividad de la capacitación actual que se brinda en dicha organización, en cuanto al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores; los cuales se ven reflejados principalmente en el cumplimiento de las metas y puntualidad de sus actividades.

La encuesta realizada tiene una escala de Likert que ayuda a medir cada una de las variables.

Se ha validado la encuesta a través del “Juicio de expertos” y la confiabilidad de acuerdo al “Alfa de Cronbach”.

A continuación, se mostrarán las tablas y gráficos que expresan el resultado de la encuesta aplicada a la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal Arequipa.

ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DE VENDEDORES

Datos generales de la fuerza de venta:

Tabla 7.

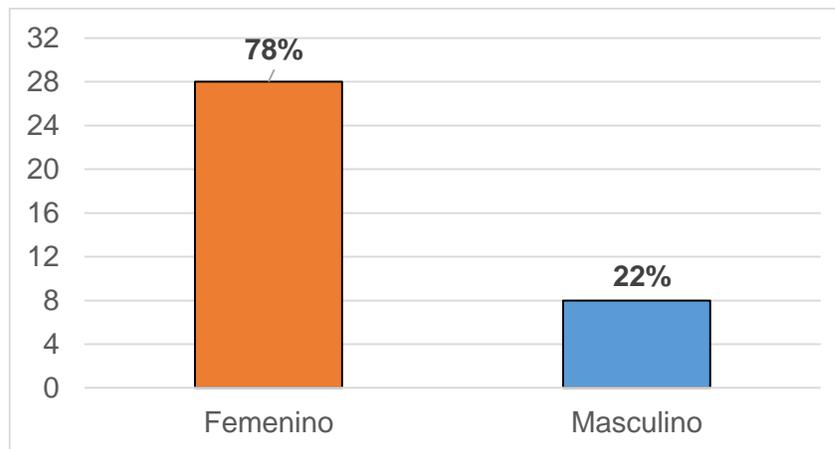
Distribución de frecuencia y porcentaje del género de la fuerza de ventas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	28	78%	78%
Masculino	8	22%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 1.

Distribución de frecuencia y porcentaje del género de la fuerza de ventas



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 7 se puede apreciar que el 78% de vendedores son mujeres y un 22% son varones. Quiere decir, que existe una mayor predominancia del sexo femenino en la fuerza de venta; esto puede deberse a que son las mujeres las que tienen mayor efectividad en captar mayor número de clientes.

Tabla 8.

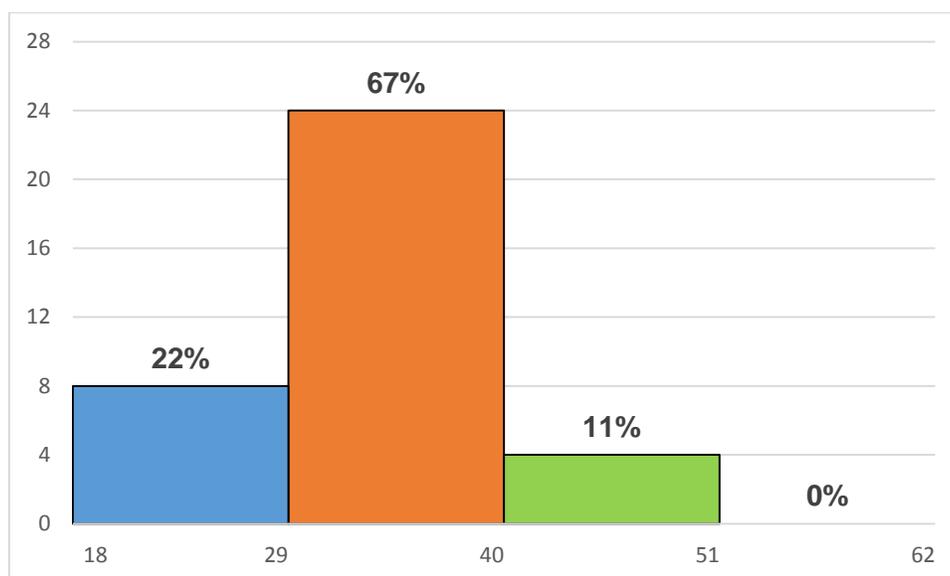
Edad en años de la fuerza de ventas

Edad en años	Frecuencia	Porcentaje%	Porcentaje acumulado
18 - 29	8	22%	22%
29 - 40	24	67%	89%
40 - 51	4	11%	100%
51 - 62	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 2.

Edad en años de la fuerza de ventas



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 8 se puede apreciar que el 67% de los vendedores tienen una edad que oscila entre 29 a 40 años; un 22% entre 18 a 29 años y un solo 11% tienen entre 40 y 51 años. En base a los resultados se puede observar que la mayoría de los vendedores tienen entre 29 y 30 años; esto ocurre porque es en este tiempo donde se adquiere mayor experiencia y el dinamismo que poseen hace que puedan cerrar tratos con mayor facilidad.

Tabla 9.

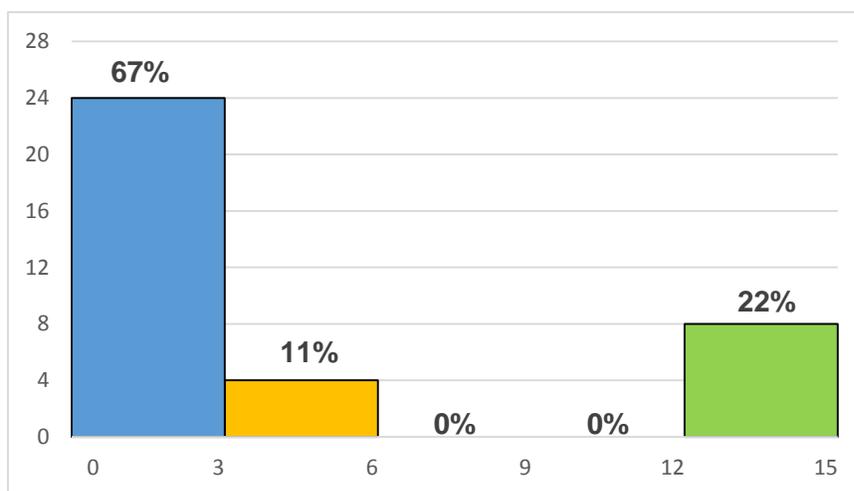
Tiempo que labora en la empresa

Tiempo de servicio en años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 - 3	24	67%	67%
3 - 6	4	11%	78%
6 - 9	0	0%	78%
9 - 12	0	0%	78%
12 - 15	8	22%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 3.

Tiempo que labora en la empresa



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 9 se puede estimar que el 67% de vendedores viene laborando en la empresa de 0 a 3 años; un 22% de 12 a 15 años y solo un 11% de 4 a 7 años. En base a los resultados se puede observar que existe una diferencia notable entre el tiempo que llevan los vendedores en la empresa; un gran porcentaje de vendedores llevan poco tiempo en la empresa. Por ello, se puede deducir que existe alta “Rotación del personal”, esto hace que la empresa no pueda alcanzar sus niveles óptimos de venta.

Tabla 10.

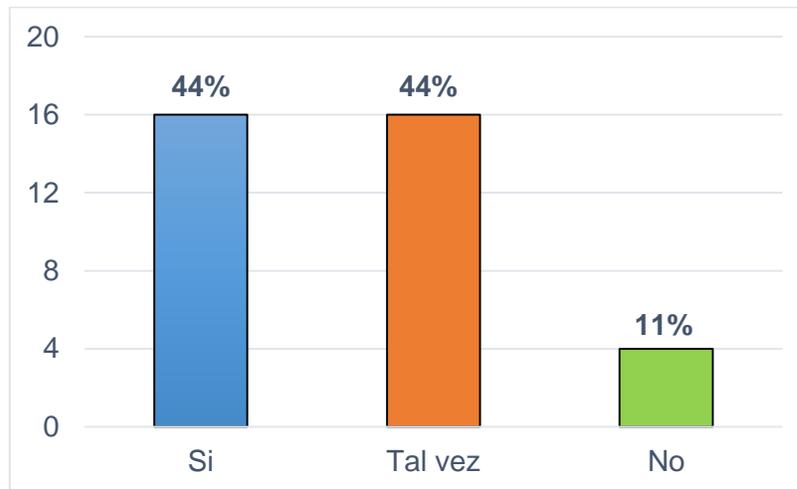
¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa donde labora?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	16	44%	44%
Tal vez	16	44%	89%
No	4	11%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 4.

¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa donde labora?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 10 se puede observar que un 44% de los vendedores tienen conocimiento sobre la visión y misión de la empresa; un 44% indican tal vez conocer la visión y la misión de la empresa; por otro lado, un 11% manifiestan no tener conocimiento sobre ello. De los resultados se puede entender que la mayoría de vendedores tienen al menos una idea en cuanto a la misión y visión de la empresa, aunque no en su totalidad; esto ocurre por la alta rotación de personal que existe, la cual no permite difundir la filosofía empresarial deseada.

Tabla 11.

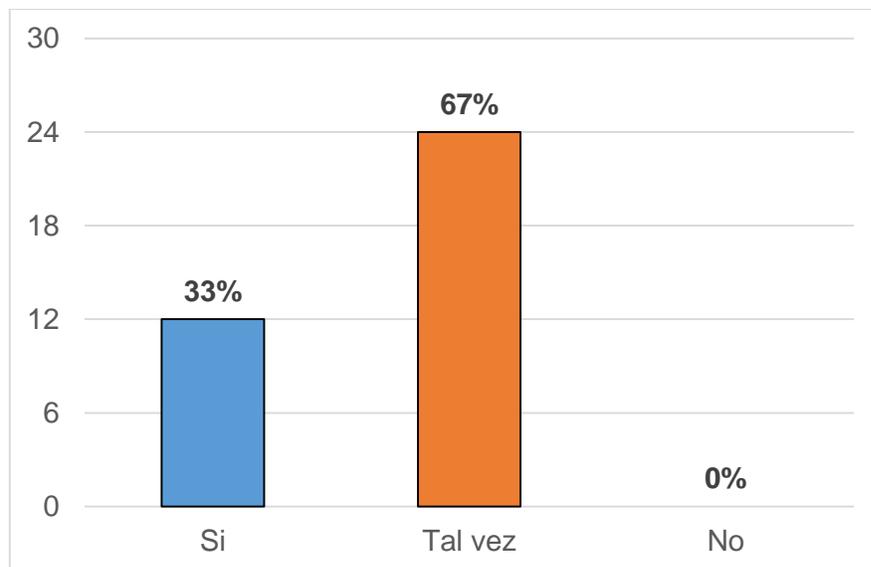
¿Conoce usted cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	12	33%	33%
Tal vez	24	67%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 5.

¿Conoce usted cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

En la tabla Nro. 11 se puede visualizar que un 67% de vendedores señalan “Tal vez” tener conocimiento sobre los objetivos y políticas de la empresa; por otro lado, un 33% manifiesta tener conocimiento sobre los objetivos y políticas de la empresa. Se observa que un gran porcentaje de vendedores dudan conocer los objetivos y políticas de la empresa; esto hace que el personal de ventas se sienta poco comprometido con el cumplimiento de los mismos.

Tabla 12.

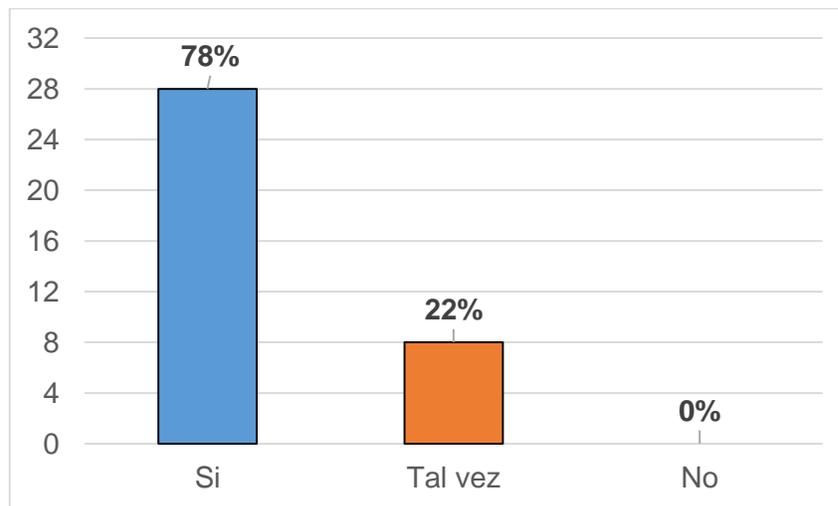
*¿Conoce con exactitud la funcionalidad de los equipos que ofrece Maquinarias JAAM S.A.
Sucursal – Arequipa?*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	8	22%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 6.

*¿Conoce con exactitud la funcionalidad de los equipos que ofrece Maquinarias JAAM S.A.
Sucursal – Arequipa?*



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 12 se puede deducir que un 78% de los vendedores tienen conocimiento sobre la funcionalidad de los equipos que ofrece la empresa; por otro lado, un 22% de vendedores manifiestan tal vez conocer la funcionalidad de los equipos de la empresa. Quiere decir, que a la mayoría de vendedores manifiestan conocer el funcionamiento de los equipos que ofrecen, esto hace que tengan una herramienta para desenvolverse en el proceso de venta.

Tabla 13.

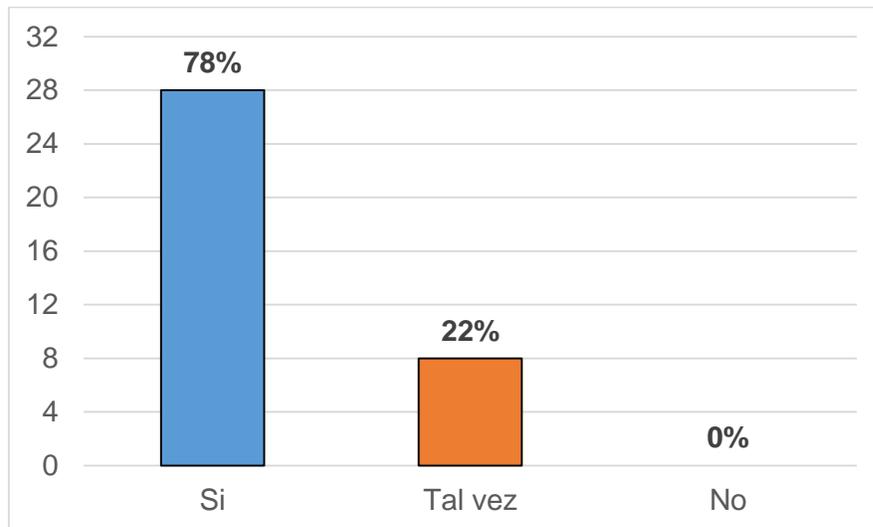
¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	8	22%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 7.

¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 13 un 78% de vendedores manifiestan haber recibido orientación necesaria para la realización de su trabajo y un 22% dudan haber recibido orientación necesaria para la realización de su trabajo. En base a los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de vendedores han recibido las indicaciones necesarias para realizar su trabajo, aunque no en su totalidad.

Tabla 14.

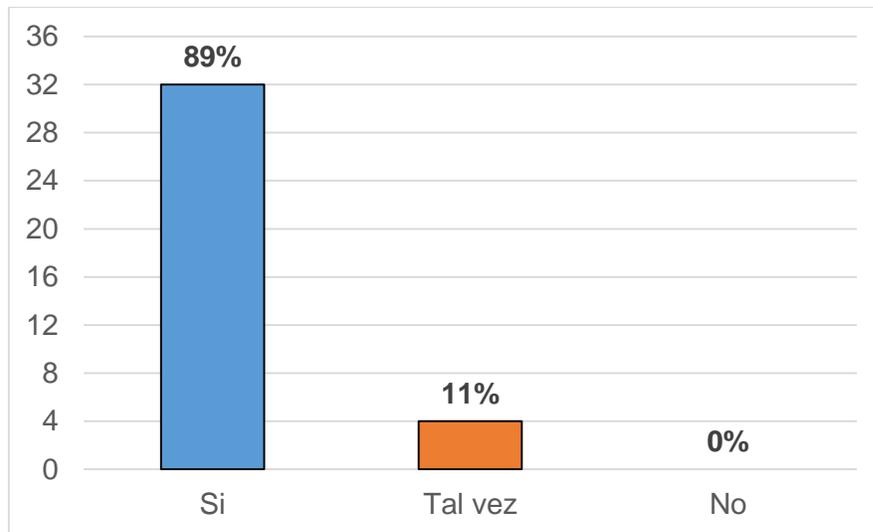
¿Se le asigna el trabajo en forma clara?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
Tal vez	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 8.

¿Se le asigna el trabajo en forma clara?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 14 se puede observar que un 89% de vendedores indican que se les asigna el trabajo de forma clara; por otro lado, un 11% dudan haber recibido las indicaciones apropiadas para realizar su trabajo. De acuerdo a los resultados se puede observar que la mayoría de vendedores han recibido instrucciones de forma clara para el desempeño de sus tareas laborales, por ello, que puedan desenvolverse con mayor facilidad.

Tabla 15.

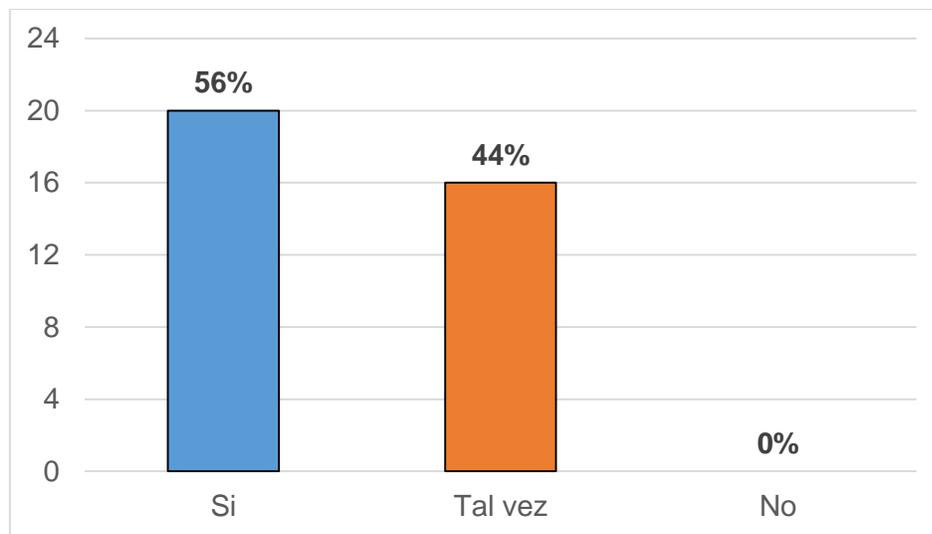
¿Su jefe escucha sus problemas de trabajo y contribuye a la solución de ellos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	56%	56%
Tal vez	16	44%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 9.

¿Su jefe escucha sus problemas de trabajo y contribuye a la solución de ellos?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

En la tabla Nro. 15 se observa que un 56% de vendedores indican que su jefe escucha los problemas de trabajo y contribuye a la solución de ellos; por otro lado, un 44% de vendedores dudan que su jefe escuche sus problemas y contribuya a su solución; quiere decir, que este porcentaje de trabajadores aún no tienen la confianza suficiente para buscar ayuda en su jefe inmediato, esto hace que no puedan resolver sus problemas a corto plazo.

Tabla 16.

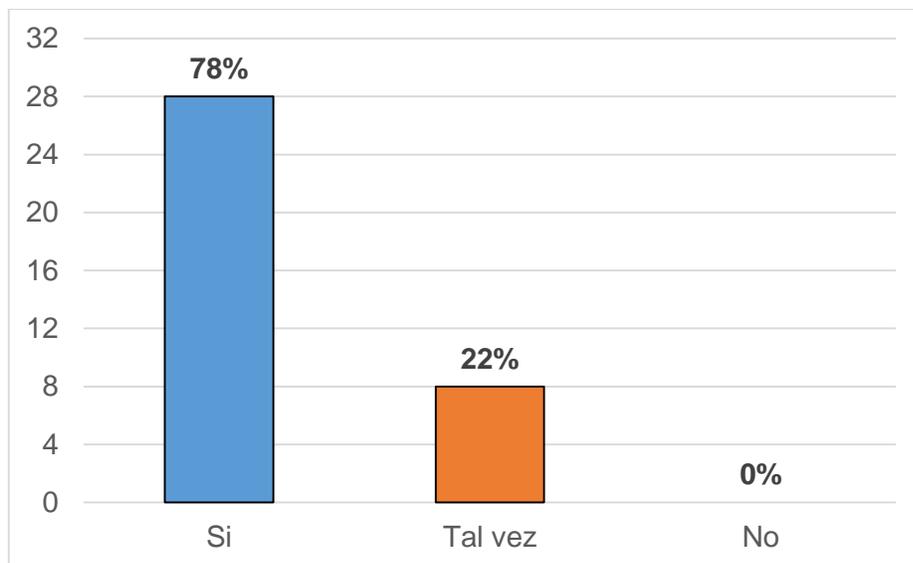
¿La comunicación que se da entre usted y los demás vendedores es efectiva?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	8	22%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 10.

¿La comunicación que se da entre usted y los demás vendedores es efectiva?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la Tabla Nro. 16 se puede deducir un 78% de vendedores sienten que la comunicación que se da entre ellos es efectiva y un 22% consideran que tal vez sea efectiva. Quiere decir, que dentro de la empresa existe un clima laboral favorable, aunque hace falta incluir al personal restante.

Tabla 17.

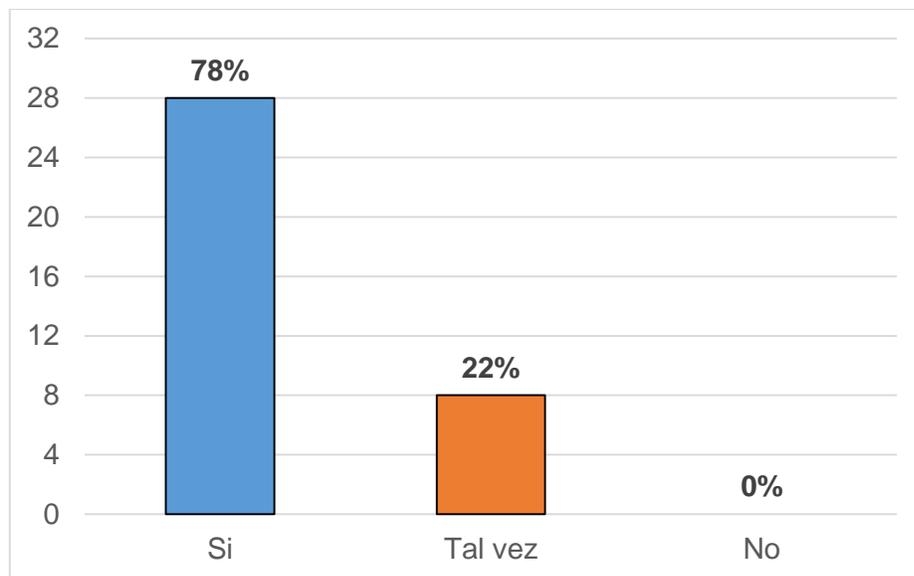
¿Le resulta eficiente el trabajo en equipo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	8	22%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 11.

¿Le resulta eficiente el trabajo en equipo?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 17 se observa que a un 78% de vendedores les resulta eficiente trabajar en equipo; por otro lado, un 22% manifiestan que tal vez puede resultar eficiente el trabajo en equipo. De acuerdo a estos resultados se puede determinar que la mayoría de vendedores consideran eficiente el trabajo en equipo, esto hace que puedan trabajar en armonía.

Tabla 18.

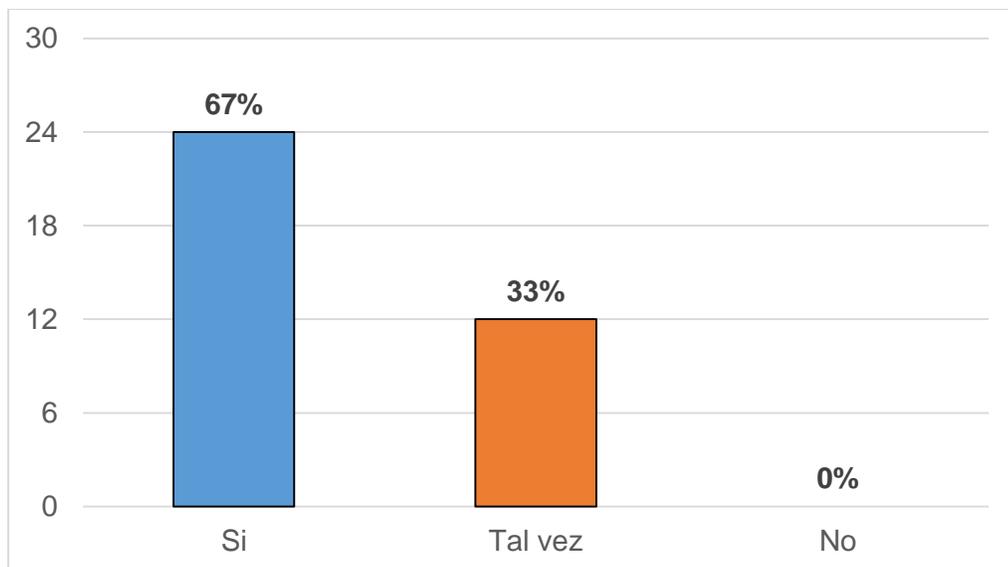
¿Su ambiente de trabajo es adecuado?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	24	67%	67%
Tal vez	12	33%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 12.

¿Su ambiente de trabajo es adecuado?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 18 se observa que un 67% de vendedores considera que su ambiente de trabajo es adecuado; por otro lado, un 33% refieren que tal vez su ambiente de trabajo sea el adecuado. En base a los resultados se puede determinar que el trabajo en equipo de la fuerza de ventas es efectivo mas no eficiente, debido a que no todos los trabajadores perciben un buen ambiente de trabajo.

Tabla 19.

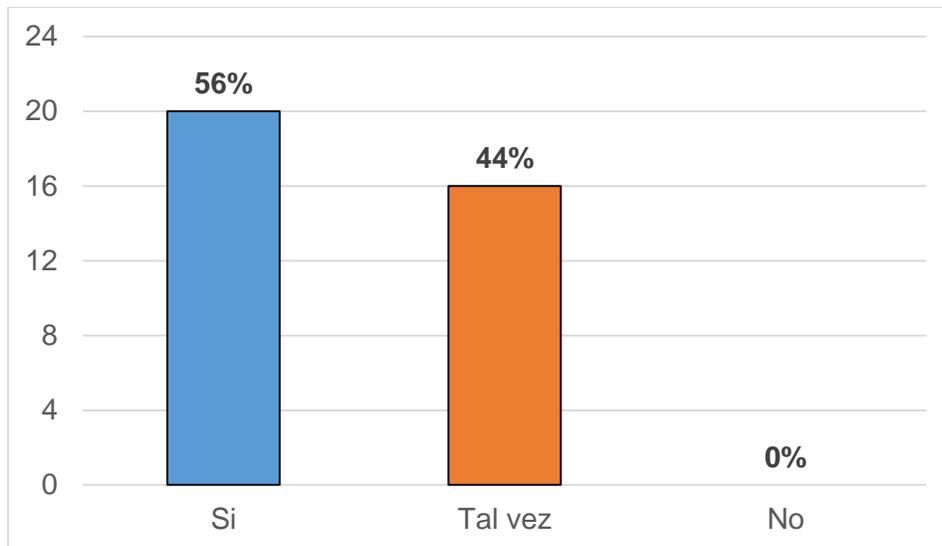
¿Se siente usted comprometido con la empresa donde labora?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	56%	56%
Tal vez	16	44%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 13.

¿Se siente usted comprometido con la empresa donde labora?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 19 un 56% de vendedores se siente comprometido con la empresa; por otro lado, un 44% dudan estar comprometidos. Esto quiere decir que la mayoría de vendedores se sienten comprometidos con su trabajo; sin embargo, se ve necesario comprometer al personal restante difundiendo una visión en común.

Tabla 20.

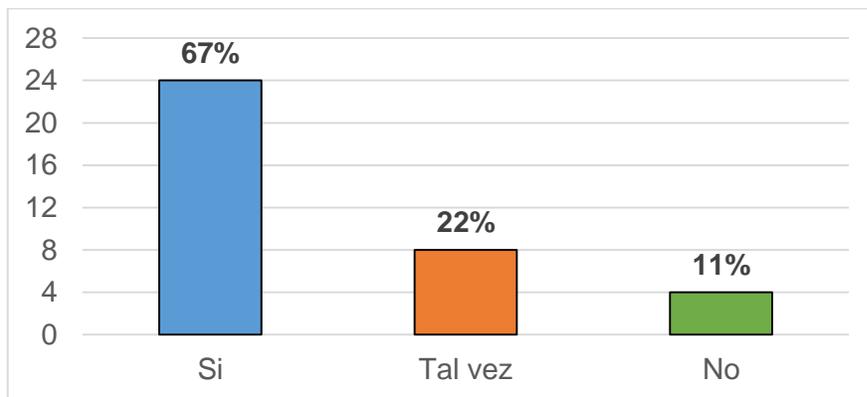
¿En comparación con otras empresas donde ha laborado, su ingreso económico es adecuado?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	24	67%	67%
Tal vez	8	22%	89%
No	4	11%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 14.

¿En comparación con otras empresas donde ha laborado, su ingreso económico es adecuado?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 20 un 67% de vendedores consideran adecuado el ingreso económico brindado en comparación con otras empresas donde ha laborado; un 22% piensan que tal vez sea adecuado y por último un 11% opinan que no es adecuado. Esto muestra, que la mayoría de vendedores se encuentran conformes con la remuneración recibida, esto puede deberse a las comisiones extras que brinda la empresa a su personal.

Tabla 21.

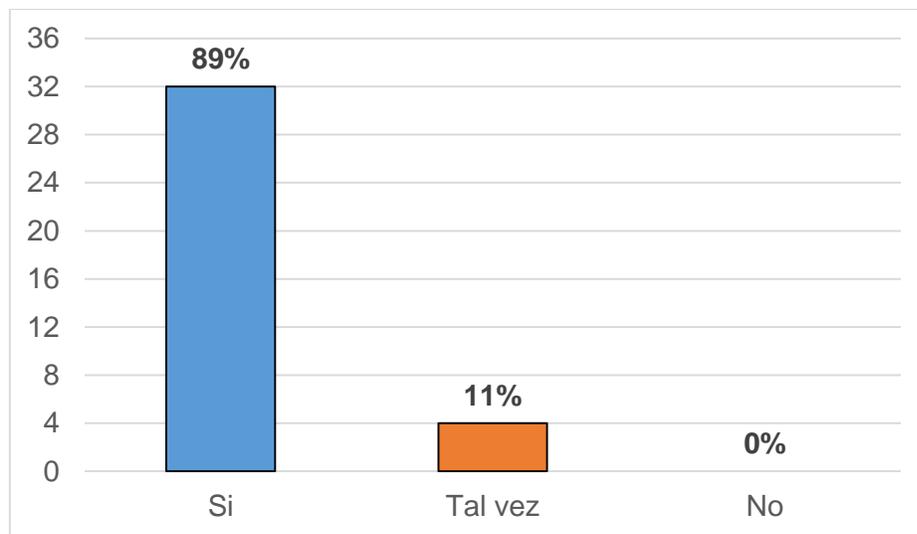
¿Usted es responsable de que los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
Tal vez	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 15.

¿Usted es responsable de que los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 21 se puede deducir que un 89% de vendedores indican ser responsables en cuanto a la puntualidad de la entrega de pedidos a sus clientes y un 11% manifiestan tal vez ser responsables de ello. En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que la mayoría de vendedores están conscientes de su responsabilidad en cuanto a la puntualidad en entrega de pedidos; esto hace que monitoreen el proceso de entrega de pedidos para no perder la credibilidad con sus clientes.

Tabla 22.

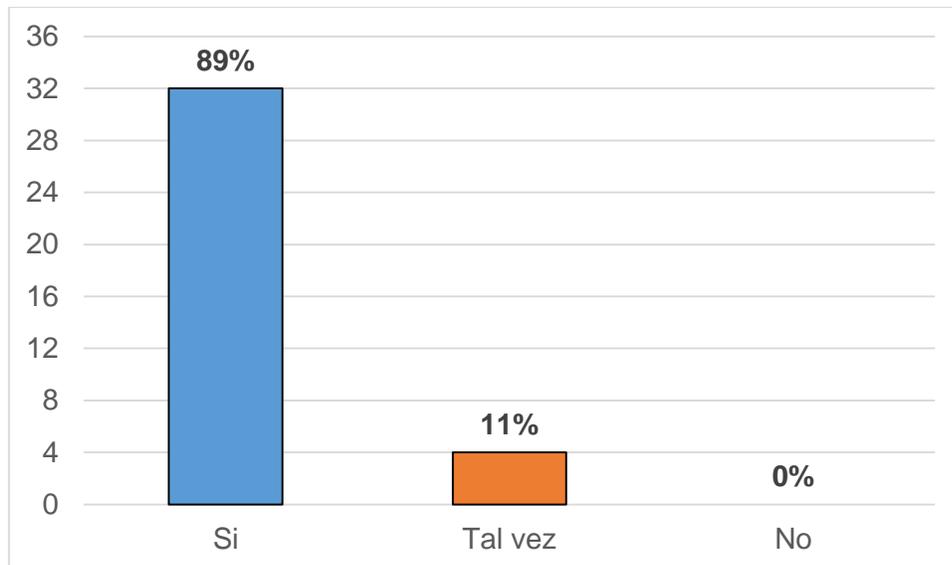
¿Usted es responsable de colaborar con el cumplimiento de las cuotas de venta?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
Tal vez	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 16.

¿Usted es responsable de colaborar con el cumplimiento de las cuotas de venta?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 22 un 89% de vendedores que manifiestan ser responsables en cuanto al cumplimiento de cuotas de venta; por otro, lado un 11% dudan tener responsabilidad sobre el cumplimiento de las cuotas de venta. Quiere decir que la mayoría de vendedores están conscientes de su aporte en el cumplimiento de cuotas de venta mensuales.

Tabla 23.

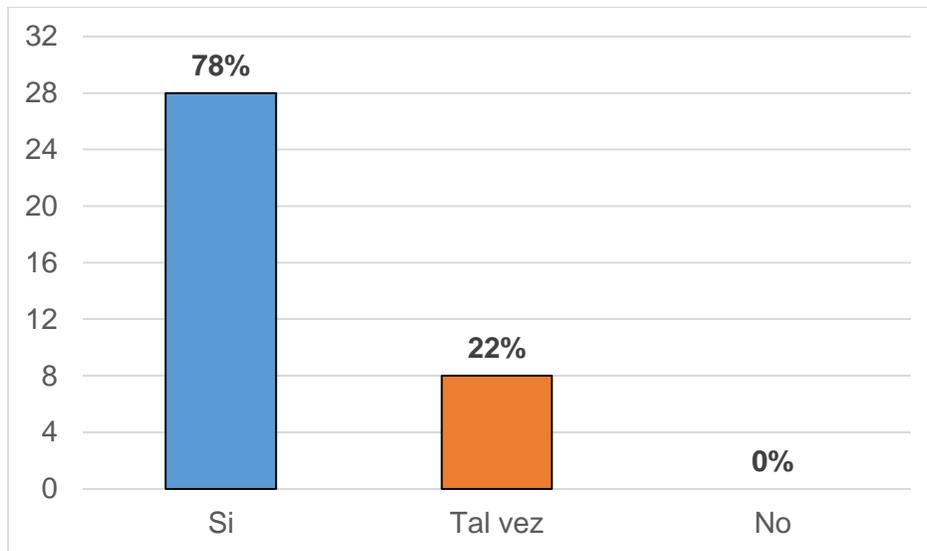
¿Le es cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	8	22%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 17.

¿Le es cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Según la tabla Nro. 23 un 78% de vendedores consideran cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa; por otro lado, un 22% de vendedores manifiestan tal vez sentirse cómodos con las cuotas de venta establecidas por la empresa. Quiere decir, que la mayoría de vendedores se sienten cómodos con las cuotas de venta establecidas por la empresa; sin embargo, hace falta comprometer al personal restante para el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 24.

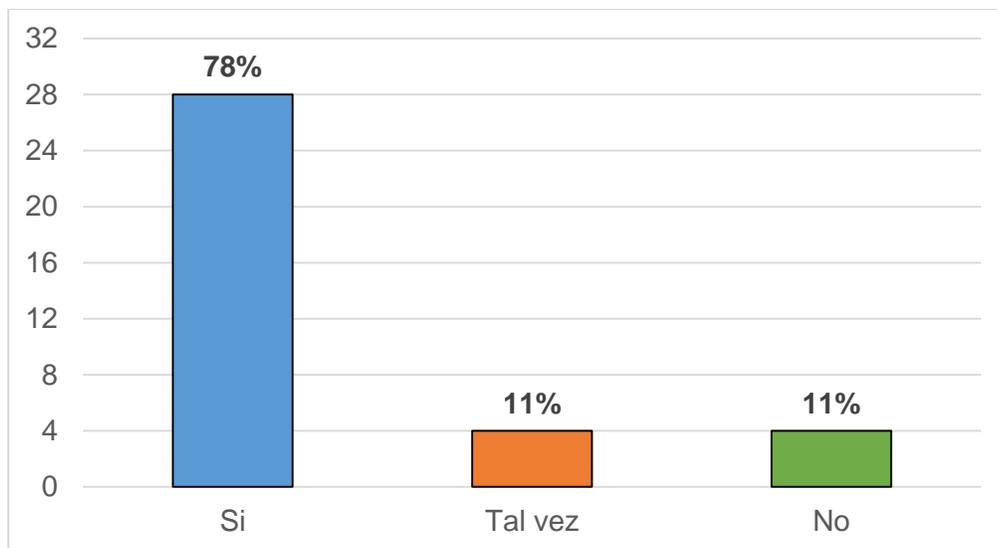
¿Usted cree que las cuotas de venta establecidas por la empresa son adecuadas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	4	11%	89%
No	4	11%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 18.

¿Usted cree que las cuotas de venta establecidas por la empresa son adecuadas?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 24 un 78% de vendedores consideran que las cuotas de venta establecidas por la empresa son adecuadas; un 11% piensan que tal vez sean adecuadas y, por último, 11% manifiestan que no son adecuadas. Esto da a entender que existe un mayor porcentaje de vendedores que manifiestan su conformidad en cuanto a las cuotas de venta establecidas por la empresa. Sin embargo, hace falta comprometer al personal restante para alcanzar las cuotas de venta establecidas.

Tabla 25.

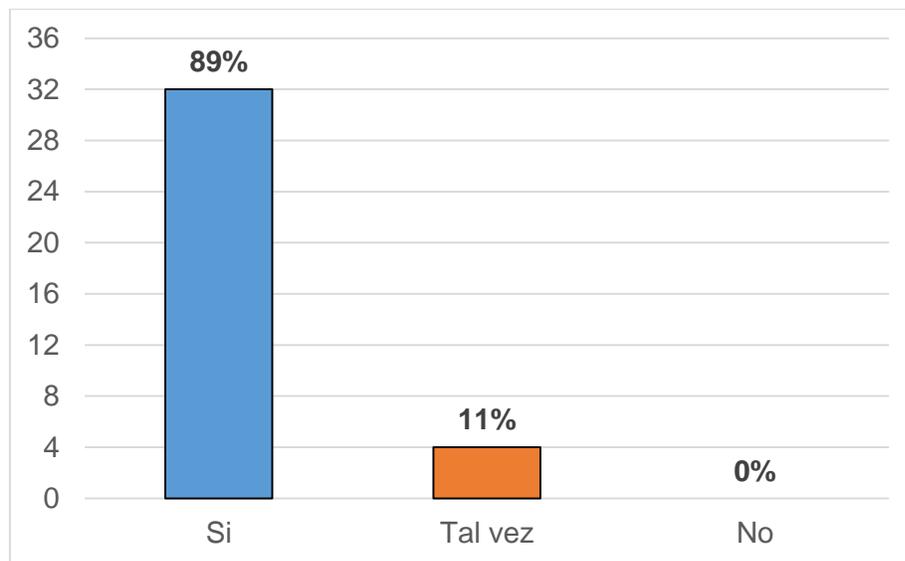
¿Es puntual en la entrega de pedidos a sus clientes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
Tal vez	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 19.

¿Es puntual en la entrega de pedidos a sus clientes?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 25 un 89% de vendedores manifiesta ser puntual en la entrega de pedidos; por otro lado, un 11% duda ser puntual en la entrega de pedidos. Se puede deducir que la mayoría de vendedores se preocupan por el bienestar de sus clientes en cuanto a su puntualidad.

Tabla 26.

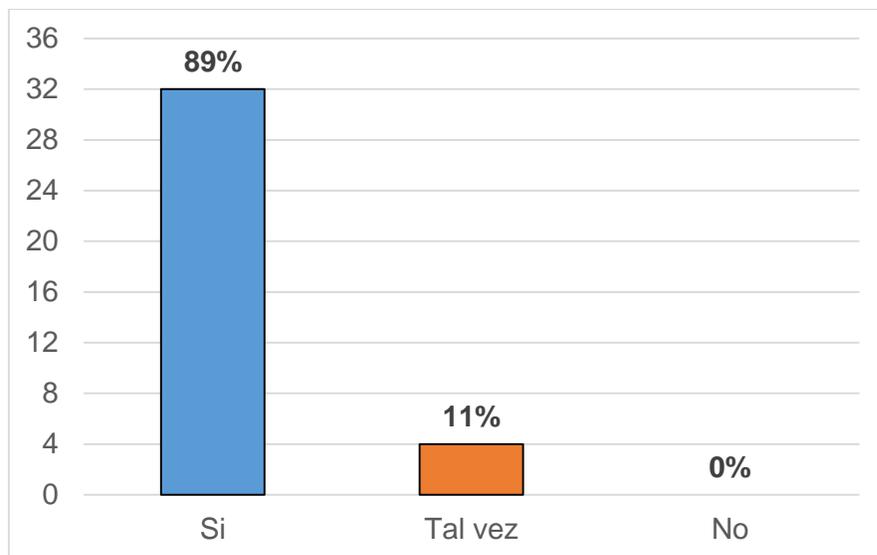
¿Usted verifica la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
Tal vez	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 20.

¿Usted verifica la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la Tabla Nro. 26, un 89% de vendedores indican verificar la puntualidad en cuanto a la entrega de pedidos a sus clientes; por otro lado, un 11% manifiestan tal vez verificar la puntualidad en cuanto a la entrega de pedidos a sus clientes. Se puede deducir que la mayoría de vendedores se preocupan porque los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes, esto sucede porque cada vendedor necesita mantener su cartera de clientes.

Tabla 27.

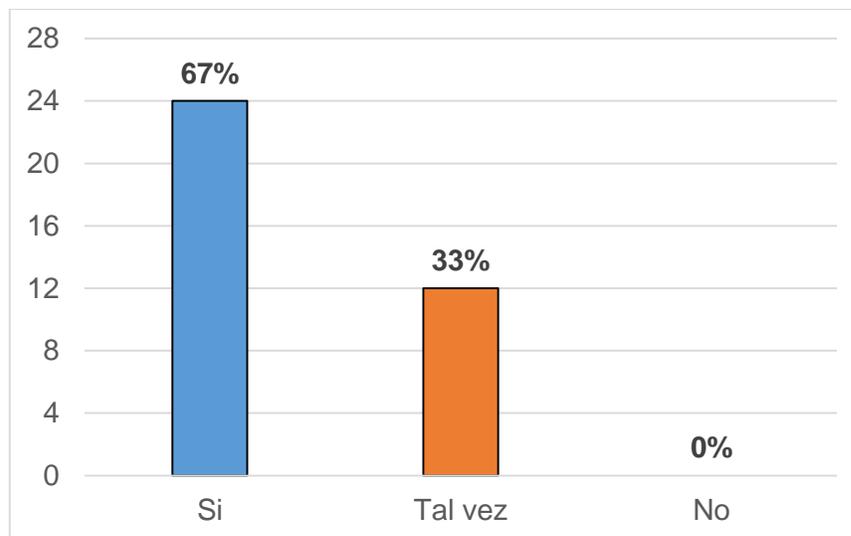
¿Tiene responsabilidad directa en la función que ocupa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	24	67%	67%
Tal vez	12	33%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 21.

¿Tiene responsabilidad directa en la función que ocupa?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

De la tabla N° 27, se encontró que un 67% de colaboradores indican tener responsabilidad directa de las funciones que ocupan y un 33% dicen que “Tal vez” ser responsables. Se puede observar que la mayoría de vendedores afirman ser responsables directos de la función que ocupan, sin embargo, un porcentaje significativo de los mismos consideran que sus funciones no están bajo su total responsabilidad. Quiere decir, que dentro de las funciones que realizan los vendedores suelen intervenir terceros.

Tabla 28.

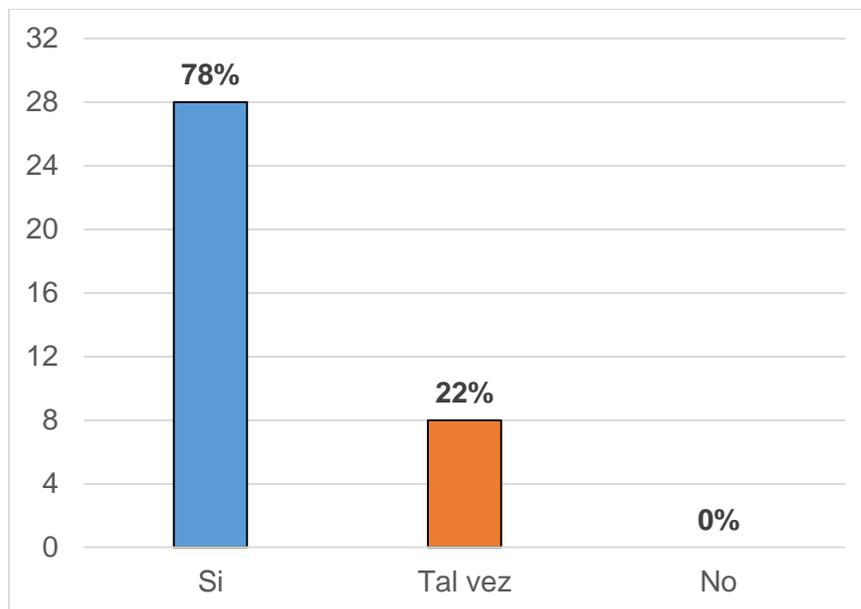
¿Usted fomenta el cumplimiento de las cuotas mensuales dentro de su centro laboral?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	28	78%	78%
Tal vez	8	22%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 22.

¿Usted fomenta el cumplimiento de las cuotas mensuales dentro de su centro laboral?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

En la Tabla N° 28, se encontró que un 78% de colaboradores dicen fomentar el cumplimiento de sus cuotas mensuales y un 22% no están seguros de ello. Quiere decir que la mayoría de vendedores difunden el cumplimiento de sus cuotas mensuales entre compañeros, aunque es necesario que la totalidad del personal lo realice.

Tabla 29.

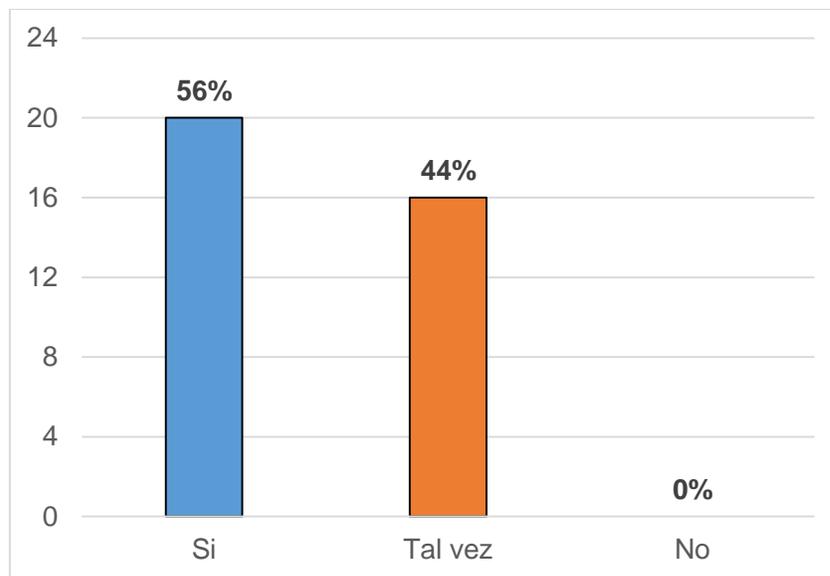
¿La capacitación que usted recibe beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	56%	56%
Tal vez	16	44%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 23.

¿La capacitación que usted recibe beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la Tabla N° 29, se encontró que un 56% de colaboradores consideran que la capacitación recibida beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales y un 44% de ellos dudan que la capacitación recibida sea beneficiosa. De los resultados se puede deducir que, si bien la mayoría de vendedores consideran que la capacitación recibida es beneficiosa, existe un porcentaje significativo de ellos aún no demuestra la total conformidad con la capacitación recibida.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada se puede determinar que la mayoría de vendedores de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, se encuentran conformes con la capacitación recibida.

Luego de haber concluido con la aplicación de la encuesta, para verificar los resultados de la misma, se cogió aleatoriamente un grupo de vendedores de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, para comprobar la efectividad de la capacitación del personal actual en el desempeño laboral, en la cual se encontraron contradicciones con los resultados dados en la encuesta realizada, por ello se decidió elaborar una ficha de observación anexada al final de la investigación como (*Anexo N° 10*).

Por otro lado, la empresa Maquinarias JAAM S.A. fija una cuota mensual por vendedor y por la sucursal en general la cual es la siguiente:

Tabla 30.

Cuota mensual requerida por Maquinarias JAAM S.A.

Concepto	Cuota mensual en \$
Por vendedor	\$ 15,000.00
Por sucursal tienda	\$ 400,000.00

Fuente. Maquinarias JAAM S.A. Arequipa, 2017.

Al revisar los registros de ventas y comparar las expectativas con realidad actual de la empresa, se pudo observar que, en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2017, la empresa no ha alcanzado las cuotas mensuales establecidas por la sede central en Lima.

Así también se observó que en estos últimos meses la empresa ha presentado alta rotación de personal. Según la (Tabla Nro. 7) el 67% de los vendedores viene laborando en la empresa de 0 a 3 años, un 22% de 12 a 15 años y solo un 11% de 4 a 7 años, quiere decir, que son pocos los vendedores que cuentan con gran experiencia en el campo y por ende con una cartera de clientes fija.

A continuación, se muestra la tabla de ingreso de ventas de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2017 obtenido del registro de ventas de Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa.

Tabla 31.*Producción de octubre, noviembre y diciembre del 2017 Maquinarias JAAM S.A.- Arequipa***PRODUCCION 2017 JAAMSA AREQUIPA**

Nº	VENDEDORES	Oct-17	Nov-17	Dic-17	TOTAL, US \$
1	VENDEDOR 1	8,456.13	3,083.13	1,214.54	12,753.80
2	VENDEDOR 2	9,366.83	8,554.68	9,178.82	27,100.33
3	VENDEDOR 3	3,085.71	3,023.13	1,176.07	7,284.91
4	VENDEDOR 4	5,467.71	4,322.28	6,541.87	16,331.86
5	VENDEDOR 5	8,456.13	3,083.13	1,214.54	12,753.80
6	VENDEDOR 6	0.00	0.00	0.00	0.00
7	VENDEDOR 7	372.34	1,279.09	4,609.33	6,260.76
8	VENDEDOR 8	5,467.71	4,322.28	6,541.87	16,331.86
9	VENDEDOR 9	9,366.83	8,554.68	9,178.82	27,100.33
10	VENDEDOR 10	0.00	0.00	686.32	686.32
11	VENDEDOR 11	3,577.11	3,650.22	4,872.99	12,100.32
12	VENDEDOR 12	372.34	1,279.09	4,609.33	6,260.76
13	VENDEDOR 13	0.00	0.00	0.00	0.00
14	VENDEDOR 14	3,981.18	6,875.08	5,518.90	16,375.16
15	VENDEDOR 15	0.00	0.00	686.32	686.32
16	VENDEDOR 16	8,456.13	3,083.13	1,214.54	12,753.80
17	VENDEDOR 17	3,085.71	3,023.13	1,176.07	7,284.91
18	VENDEDOR 18	372.34	1,279.09	4,609.33	6,260.76
19	VENDEDOR 19	3,981.18	6,875.08	5,518.90	16,375.16
20	VENDEDOR 20	9,366.83	8,554.68	9,178.82	27,100.33
21	VENDEDOR 21	3,577.11	3,650.22	4,872.99	12,100.32
22	VENDEDOR 22	5,467.71	4,322.28	6,541.87	16,331.86
23	VENDEDOR 23	0.00	0.00	686.32	686.32
24	VENDEDOR 24	0.00	0.00	0.00	0.00
25	VENDEDOR 25	3,981.18	6,875.08	5,518.90	16,375.16
26	VENDEDOR 26	9,366.83	8,554.68	9,178.82	27,100.33
27	VENDEDOR 27	3,085.71	3,023.13	1,176.07	7,284.91

28	VENDEDOR 28	8,456.13	3,083.13	1,214.54	12,753.80
29	VENDEDOR 29	372.34	1,279.09	4,609.33	6,260.76
30	VENDEDOR 30	3,577.11	3,650.22	4,872.99	12,100.32
31	VENDEDOR 31	3,981.18	6,875.08	5,518.90	16,375.16
32	VENDEDOR 32	0.00	0.00	0.00	0.00
33	VENDEDOR 33	0.00	0.00	686.32	686.32
34	VENDEDOR 34	5,467.71	4,322.28	6,541.87	16,331.86
35	VENDEDOR 35	3,577.11	3,650.22	4,872.99	12,100.32
36	VENDEDOR 36	3,085.71	3,023.13	1,176.07	7,284.91
TOTAL, US \$		137,228.04	123,150.44	135,195.36	395,573.84

Fuente. Datos obtenidos del Registro de Ventas Maquinarias JAAM S.A. Arequipa, 2017.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nro. 28. Se puede observar que en el mes de octubre el total de ventas de los vendedores fue \$ 137,228.04, en el mes de noviembre fue de \$ 123,150.44 y en el mes de diciembre fue de \$135,195.36, dichos montos no alcanzan las expectativas requeridas por la sede central de Lima.

Por ello, la presente investigación considero conveniente desarrollar un nuevo programa de capacitación dirigido a la fuerza de ventas, con el fin de contribuir a la mejora de su desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

6.1. Aspectos generales de la empresa

- **RUC:** 20193696920
- **Dirección:** Av. Ejercito 107 107-D Urbanización El Jardín Yanahuara
- **Sector:** Servicios (sector terciario de la economía)
- **Aspectos generales:** Maquinarias JAAM.S.A. Es la única empresa representante de KONICA MONOLTA en el Perú, así también ofrece productos de otras marcas reconocidas como: Samsung, Panasonic, HP, Fellowes, HSM, Hewlett Packard, Lassane.

6.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada a proveer soluciones integrales al menor costo para satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes, desarrollando una solución personalizada para sus necesidades, sea cual fuese el grado de sencillez o complejidad del reto que se nos plantee, en JAAMSA asumimos el compromiso de trabajar de manera conjunta con nuestros clientes para encontrar las soluciones apropiadas para usted y su empresa en cada ocasión a través de

la galardonada línea de productos KONICA - MINOLTA, del cual somos los representantes exclusivos en el Perú (Maquinarias Jaamsa, s.f.).

6.1.2. Visión

Ser la primera opción en reparación y outsourcing de maquinaria para el mercado de grandes imprentas, ofreciendo las mejores soluciones integrales, para el año 2027 (propuesta elaborada por la investigadora, 2018).

6.1.3. Descripción del área de ventas

El área de ventas de Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, está conformado por 36 colaboradores de ambos sexos, los cuales están divididos en dos grupos:

- **Venta de campo (personal):** La empresa asigna un espacio geográfico a cada vendedor para que puedan realizar sus ventas; quiere decir, que cada vendedor debe desenvolverse lo mejor que pueda para atraer a sus clientes.
- **Venta por teléfono (telemercado):** Este grupo de vendedores se encarga de atender todas las llamadas y al mismo tiempo realizar sus ventas.

La fuerza de ventas de dicha empresa recibe capacitaciones cada tres meses en sus instalaciones.

6.2. Programa de capacitación en Neuroventas

6.2.1. Justificación del programa de capacitación

En los últimos años se observó la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, sufre de altos grados de rotación de personal. Son muy pocos los vendedores antiguos los cuales cuentan con alta experiencia.

Durante el último periodo (2016 – 2017) se vio que, Maquinarias JAAM S.A. Sucursal Arequipa, no ha podido cumplir las metas de venta fijadas por la central en Lima. Dicho en otras palabras, no se está cumpliendo con el nivel de expectativas deseado. Estos fueron los principales motivos por el cual, se vio por

conveniente realizar un nuevo programa de capacitación que contribuya a la mejora del desempeño laboral de la fuerza de ventas.

6.2.2. Contribución de la capacitación

El presente programa de capacitación busca contribuir a la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, en cuanto al reforzamiento de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Se busca cambiar la mentalidad de los vendedores, ayudándolos a desarrollar nuevas competencias en base a la aplicación de recientes estudios de las neurociencias al campo de las ventas.

6.2.3. Objetivo de la capacitación

Brindar herramientas novedosas con fundamento científico a la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, para así, mejorar el desempeño organizacional de dicho personal.

6.2.5. Marco Teórico

6.2.5.1. La década del cerebro.

La época de los 90 conocida como la “década del cerebro” trajo consigo cambios impactantes en el mundo empresarial, pues es en este tiempo donde se empezaron a implementar estudios de las neurociencias al ámbito empresarial, surgieron disciplinas como el neuromanagement, neuroliderazgo, neuromarketing, neuroeconomía y neuroventas.

Este conjunto de disciplinas, brindan herramientas innovadoras para implementar el manejo de las organizaciones en base a los últimos avances de la ciencia. Las empresas del siglo XXI que opten por utilizar estas herramientas serán diferenciadas de su competencia de forma muy significativa.

6.2.5.2. ¿Qué son las Neuroventas?

La neuroventa es una disciplina que adopta los estudios de las neurociencias enfocados a los procesos cognoscitivos que se dan en una actividad de compra y venta. Estudia el funcionamiento del cerebro comprador y vendedor, propone nuevas formas para relacionarse con los clientes, con el fin de lograr una relación amical de forma permanente.

Los principales autores hablan sobre neurociencia como herramienta esencial a la vida empresarial son: Jürgen Klaric, (EEUU), Néstor Braidot (Argentina), Sergio Cardona (España), Richard Díaz (Perú).

A continuación, se mencionará la definición de “neuroventas” según autores:

Según (Klaric, 2015) “Las neuroventas son una ciencia, debido a que todos sus conocimientos están fundamentados a partir de hallazgos obtenidos a través de estudios objetivos siguiendo principios metodológicos sistemáticos” (pág. 63).

(Braidot, 2009) en su libro titulado “Neuromarketing” opina que:

Tanto el neuromarketing, el neuromanagement y las neuroventas, ya no son palabras extrañas en las empresas. Son términos que designan un conjunto de disciplinas avanzadas que han surgido como explosión de conocimientos que se produjeron a partir de la “década del cerebro” y constituyen una verdadera promesa para la gestión de los negocios moderna (Braidot, 2009, pág. 41).

Por su parte (Peralta, 2017) refiere que “Las neuroventas son la aplicación de los avances en el conocimiento del cerebro y la neurociencia a los sistemas y procesos de negocios para hacerlos eficaces”.

Según (CursodeNeuroventas.com, 2016) “La neuroventa es, esencialmente, una forma avanzada de vender, acorde con los paradigmas de

las ciencias empresariales que comenzaron a surgir en la denominada década del cerebro.

(Tv Azteca Sonora, 2016) “Esencialmente las neuroventas son una forma avanzada de vender”.

6.2.5.3. Las Neuroventas frente a las ventas tradicionales.

La mayoría de las organizaciones continúan capacitando a su personal con métodos tradicionales, los cuales consiste básicamente en formular un tipo de argumento o respuesta de forma mecanizada, este puede ser con discursos o frases típicas.

La gente está cansada de escuchar los mismos discursos de siempre “El éxito no solo es saber que decir o que hacer sino porqué decir o hacer algo, esa es la estructura y el modelo de las neuroventas” (Klaric, 2015, pág. 60).

Jurgen Klaric en su libro “Véndele a la mente no a la gente” señala las diferencias de un vendedor tradicional y un neurovendedor:

Tabla 32.

Diferencias entre un vendedor tradicional y un neurovendedor

Vendedor con técnica tradicional	Vendedor con conocimiento en Neuroventas
Le vende a la gente.	Le vende a la mente de la gente.
Solo usa técnicas de venta.	Además de usar la técnica tradicional, usa el conocimiento neurocientífico.
Piensa que lo racional es lo que más ayuda al proceso de venta.	Tiene en consideración que el 85% de la decisión de compra es subconsciente e inconsciente.
Cree que las palabras son el alma más poderosa.	Sabe que la decisión proviene del conjunto de los cinco sentidos.
Usa la boca para comunicar.	Usa todo el cuerpo para comunicar.
Utiliza un discurso de ventas unisex.	Emplea un discurso de ventas diferenciado para hombres y mujeres.

Fuente. Adaptado de (Klaric, 2015) “Véndele a la Mente no a la Gente” (pág. 80)

6.2.5.4. Tecnología utilizada en las Neuroventas

Las neuroventas se encuentran respaldadas en conocimientos neurocientíficos, antropológicos, fisiológicos y psicológicos.

(Klaric, 2015) en su libro “Véndele a la mente y no a la gente” da a conocer la tecnología utilizada en Neuroventas:

- **Casco Quasar (EEG):** Es un casco inalámbrico que capta la actividad eléctrica cerebral a través de sensores secos con un mecanismo de fijación que no requiere de medios líquidos para transmitir y registrar la información (Klaric, 2015, pág. 68).

Figura 9.

Casco Quasar (EEG)



Fuente. QUASAR Sensing a Word of Potential – 2010.

- **Eye Trackers:** Tecnología que registra la posición y movimientos oculares, permitiendo establecer las preferencias de la fijación visual que genera el discurso de ventas (Klaric, 2015, pág. 68).

Figura 10.

Eye Trackers - Casco Quasar



Fuente. NEUROMARCA –2012

- **Software de neurométricas Mindcode Mental 3.0:** Software especializado creado por Mindcode el cual recibe los resultados brutos arrojados por cada tecnología implementada. A través, de diferentes cálculos basados en nuestros algoritmos, obtiene un resultado específico que califica dentro de una escala de efectividad e intensidad de compra que produce el estímulo (Klaric, 2015, pág. 69).
- **Entrevista de profundidad Psico-Antropológica:** El estudio de neuroventas se complementa con una entrevista Psico-antropológica para profundizar en la cultura y los comentarios de los estímulos que recibió. Esto colabora fuertemente para posteriormente implementar los nuevos discursos de venta (Klaric, 2015, pág. 69).

6.2.5.5. El cerebro humano y su funcionamiento.

➤ *¿Qué es el cerebro?*

“El cerebro es el órgano que alberga las células y estructuras imprescindibles para percibir, aprender, memorizar, razonar, planificar, sentir, moverse e interactuar con el mundo” (Klaric, 2016, pág. 17).

Para (Braidot, 2009) “El cerebro es el órgano que alberga las células que se activan durante los procesos mentales conscientes y no conscientes” (pág. 21).

➤ *Funciones del cerebro.*

La función principal del cerebro es mantener la vida humana. “A través de los sentidos percibe la información que llega desde el medio ambiente en el que vivimos y genera respuestas químicas y físicas que se convierten en pensamientos, aprendizajes, recuerdos, movimientos y acciones” (Klaric, 2016, pág. 18).

Néstor Braidot en su libro “Neuromarketing” señala las siguientes funciones:

- **Sensitivas:** Porque el cerebro recibe estímulos de todos los órganos sensoriales, los compara, los procesa y los integra para formar las percepciones (Braidot, 2009, pág. 21).
- **Motoras:** Porque el cerebro emite impulsos que controlan los movimientos voluntarios e involuntarios de los músculos (Braidot, 2009, pág. 21).
- **Integradoras:** Porque el cerebro genera actividades mentales como el conocimiento, la memoria las emociones y el lenguaje (Braidot, 2009, pág. 21).

➤ *La neurona.*

Según (Hill, Wyse, & Anderson, 2006, pág. G21) “Es la unidad fundamental del sistema nervioso, compuesta de un cuerpo celular y prolongaciones alargadas, que conducen señales eléctricas”.

➤ *Neuroplasticidad neuronal.*

Así como el plástico puede adquirir diversas formas, se dice que el cerebro humano también tiene esa capacidad; una persona remodela su

cerebro cada vez que aprende algo nuevo a través de la experiencia o de la investigación. El cerebro se reestructura por medio de redes neuronales.

➤ *Neuroplasticidad auto-dirigida.*

Todos los seres humanos pueden sacar el máximo potencial de su cerebro, solo se necesita fuerza de voluntad para empezar a entrenarlo tal como lo argumenta (Klaric, 2016) “Debido al fenómeno de neuroplasticidad, todos pueden desarrollar sus capacidades cognitivas y emocionales en forma auto dirigida” (pág. 18).

➤ *Sinapsis Neuronal.*

“Se llama sinapsis a la zona especializada en la que se trasmite la información entre dos neuronas o entre una neurona y una célula efectora” (Redolar, 2010, pág. 187). “A través de las dendritas una neurona recibe información de otra, la procesa y envía sus conclusiones a otra u otras mediante un impulso eléctrico que circula a través de su axón” (Klaric, 2016, pág. 20). Cuando un individuo aprende algo nuevo se realiza una sinapsis la cual forma una red neuronal

6.2.5.6. El cerebro triuno.

Propuesto por Paul MacLean cuya teoría explica que el cerebro se divide en tres niveles según sus funciones, los cuales son: El cerebro reptiliano, el cerebro límbico y el córtex (Sutil, 2013, pág. 70),

➤ *El cerebro reptiliano (primitivo).*

Es el cerebro primitivo el cual se encarga de mantener la supervivencia del ser humano, gracias a este cerebro el ser humano puede respirar, comer, defenderse y reproducirse.

Según (Díaz, 2014) el reptil “Es la parte impulsiva, causa y efecto, es donde se producen las reacciones, es establecen las rutinas y se conforman los hábitos que dan origen a los modelos” (pág. 128). Para las

neuroventas “Un 35% de decisión de compra es instintivo” (CursodeNeuroventas.com, 2016).

(Sutil, 2013) en su libro titulado “Neurociencia Empresa y Marketing” menciona que el cerebro reptiliano está formado por:

- **El cerebelo:** Es el responsable del equilibrio, de la coordinación, de la postura, de la propiocepción, es decir, de la percepción inconsciente del movimiento y la orientación espacial y de los movimientos corporales, tanto los gruesos como los finos, de la posición corporal en el espacio (Sutil, 2013, págs. 70-71).
- **La médula espinal:** Responsable de las principales funciones básicas, como el control y el mantenimiento del ritmo cardiaco y respiración, regula los distintos niveles de sueño (Sutil, 2013, págs. 70-71).
- **Los ganglios basales:** Están relacionados como el control del movimiento y otras acciones rutinarias. Asocian pensamientos y sentimientos con acciones físicas (Sutil, 2013, págs. 70-71). Las funciones de los ganglios basales tienen gran importancia para las neuroventas ya que son los causantes de la resistencia al cambio, debido a que se ocupan de guardar los hábitos y no requieren de actividad mental. La gente prefiere quedarse en su zona confort formada por hábitos que se le hacen más fáciles realizar.

➤ *El cerebro límbico (emocional).*

Este es el cerebro emocional, que se encarga de regular todos los estados emocionales de una persona. “Es aquí donde están las emociones, donde se prolongan convirtiéndose en sentimientos” (Díaz, 2014, pág. 108). Para las neuroventas “Un 50% de decisión de compra es instintivo” (CursodeNeuroventas.com, 2016).

(Sutil, 2013) en su libro titulado “Neurociencia Empresa y Marketing” menciona que el cerebro límbico está formado por:

- **Tálamo:** Es el punto de encuentro de casi todos los nervios que conectan las dos partes del cerebro y al cuerpo con el cerebro. Es como una torre de control de tráfico aéreo que conecta cualquier parte del cerebro y del cuerpo. No existe una señal procedente del entorno que no pase a través del tálamo (Sutil, 2013, pág. 72).
- **Hipotálamo:** Es una fábrica química que regula el medio interno corporal y equilibra los sistemas con respecto al mundo exterior. Es la parte más antigua del sistema límbico y puede ejercer acciones en cualquier órgano o tejido del cuerpo. Fabrica unas sustancias llamadas neuropeptidos, que son las encargadas de mantener el equilibrio químico corporal en relación al mundo externo (Sutil, 2013, pág. 72).
- **Hipófisis o glándula pituitaria:** Es una estructura muy pequeña. Segrega sustancias químicas que activan las hormonas corporales. Dirige y controla muchos procesos vitales. Envía señales tanto químicas como eléctricas a la pituitaria para que esta pueda fabricar ciertas sustancias químicas que activan distintos estados químicos y hormonales (Sutil, 2013, pág. 73).
- **Glándula pineal:** “Es la encargada de regular químicamente los ciclos de sueño y vigilia, es como el reloj interno del cerebro” (Sutil, 2013, pág. 73).
- **Amígdala:** Es responsable de alertar al cuerpo en situaciones en las que peligra la supervivencia. Es una de las partes más relacionadas con las emociones. Su vía es muy corta y llegan los estímulos antes que a la corteza cerebral de ahí que primero sentimos y luego pensamos (Sutil, 2013, pág. 73).

Para las Neuroventas conocer el funcionamiento de la amígdala es importante ya que “El funcionamiento de la amígdala y su interrelación con el neocórtex constituyen el núcleo mismo de la Inteligencia emocional” (Goleman, 1995, pág. 36).

➤ *El córdex o corteza (racional).*

Es el cerebro racional, pesante, consiente, también llamado neocórdex, procesa información y genera conocimientos. Desde el punto evolutivo es el cerebro más nuevo. Se divide en dos en el hemisferio derecho y en el hemisferio izquierdo, “En el córdex se realizan las funciones superiores (razonamiento, planificación, racionalización, aprendizaje, memorización, creación, análisis, comunicación verbal (Sutil, 2013, pág. 74).

Según (Díaz, 2014) La neo-corteza se encarga del “Análisis y razonamiento, es allí donde se encuentran los hemisferios y las diversas percepciones” (pág. 108).

Para las neuroventas “Un 50% de decisión de compra es racional” (CursodeNeuroventas.com, 2016).

6.2.5.7. Neurociencias aplicadas.

➤ *En cerebro emocional del comprador y el vendedor.*

Las personas dicen una cosa, pero hacen otra, se desenvuelven de una forma emocional, pero lo justifican con una respuesta razonable, ¿Por qué sucede esto?, esto se debe al desarrollo de la corteza cerebral, las personas tienden a dar respuestas razonables para no verse en ridículo, o incluso no son conscientes de que lo hacen.

➤ *¿Qué son las emociones?*

“Una emoción es un estado afectivo que se experimenta, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia” (Guerri, 2012).

Daniel Goleman en su libro titulado “Inteligencia emocional”, explica que el ser humano vive y se desempeña en base a sus emociones. Son las emociones las que permiten la supervivencia del ser humano (Goleman, 1995).

➤ *El cerebro emocional y la toma de decisiones.*

Las emociones juegan un papel importante a la hora de la toma de decisiones, desde los primeros años de vida las personas van aprendiendo en base a experiencias emocionales ya sean positivas o negativas, esto crea una especie de marca en cada individuo, Antonio Damasio las denomina como “Marcadores Somáticos”.

➤ *Marcadores somáticos.*

“Son experiencias emocionales (positivas y negativas) que el cerebro asocia y archiva junto al estado fisiológico que se experimentó en un momento determinado” (Klaric, 2016, pág. 43).

Es tan importante conocer sobre los Marcadores Somáticos porque un vendedor debe tener mucho cuidado a la hora de relacionarse con el cliente, debido a que existen diferentes tipos de clientes, cada uno con distintos marcadores somáticos que pueden ser malas experiencias con una empresa o vendedor. “Desactivar un marcador somático negativo es complejo; por ello, el vendedor debe estar atento a todo lo que ocurre desde el momento en que el cliente realice el primer contacto” (Klaric, 2016, pág. 44).

➤ *Código reptiliano.*

Un vendedor neurorelacional debe estudiar a sus clientes, y determinar cuál de estos códigos se ajusta a él. Las neuroventas dicen que todas las personas compran por miedo; un vendedor debe ser observador para encontrar el miedo de sus clientes y buscar ser el héroe que lo libre de ese temor.

Klaric, Jürgen señala que la activación de estos códigos según sea el caso asegura el éxito de la venta ya que es el inconsciente quien termina tomando la decisión final de compra.

Figura 11.
Código reptiliano



Fuente. (Klaric, Véndele a la Mente no a la Gente, 2015, pág. 93)

Venderle al cerebro instintivo y emocional que representa el 85% de la decisión de compra es la esencia de las neuroventas, se trata de entender a los clientes de tal forma que ellos se sientan demasiado cómodos con sus vendedores que terminen cerrando la venta por si solos.

Por supuesto, que en neuroventas existen principios éticos que han de tomarse en cuenta. Como son la veracidad y sinceridad de los argumentos. Tampoco se puede exagerar y hacer promesas que se sabe que no se podrán cumplir. Como se ha visto en los marcadores somáticos; puede que un inapropiado uso de estas técnicas cree un marcador somático negativo.

➤ *Activación de la amígdala.*

Como se mencionó anteriormente, la amígdala se encarga de almacenar todos los recuerdos emocionales incluso desde antes de nacer, funciona como una especie de “memoria emocional”, su activación y su almacenamiento crean los “Marcadores Somáticos” de cada persona.

➤ *La inteligencia emocional en la neuroventa*

“Se actúa con inteligencia emocional cuando se es capaz de aprovechar el enorme potencial del pensamiento consciente, metaconsciente e intuitivo para desentrañar los sentimientos que subyacen a la comunicación con los demás” (Klaric, 2016, pág. 56). La base de la inteligencia emocional consiste en reconocer el papel que juegan las emociones en la conducta, para así actuar sobre ellas desarrollando cualidades de autocontrol, automotivación, entusiasmo y perseverancia.

6.2.5.8. El cerebro masculino y el cerebro femenino.

➤ *¿Cómo compran ellos y como compran ellas?*

¿Por qué las mujeres se demoran más en tomar una decisión de compra que los hombres?, este hecho tiene una explicación científica, no se puede negociar del mismo modo con un cliente varón que con una dama. Una de las principales razones es que tanto el hombre como la mujer poseen una estructura cerebral diferente.

(Klaric, 2016) en su libro titulado “Neuroventas” indica que:

El hemisferio derecho es preponderante en el desarrollo de habilidades vinculadas con la sistematización, en las que destaca el hombre. El hemisferio izquierdo es más activo en el desarrollo del lenguaje y la comunicación, habilidades en las que se destaca la mujer (Klaric, 2016, pág. 64).

➤ *Empatía.*

Se puede entender como empatía a la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, sentir sus mismas emociones y sentimientos. En neuroventas el desarrollo de la empatía es de gran importancia para lograr relacionarse eficientemente con los interlocutores (clientes). Existen dos tipos de empatía la cuales se mencionan a continuación:

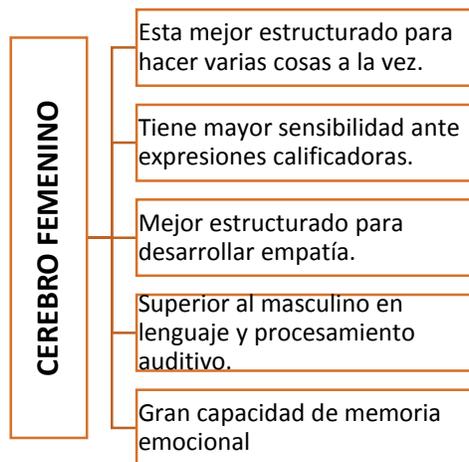
- **Empatía cognitiva:** “Cuando no se siente nada, solo se comprende y actúa en consecuencia, este tipo de empatía se da más en los hombres” (Klaric, 2016, pág. 67).
- **Empatía emocional:** “Cuando se experimenta un grado de sentimiento similar al de la otra persona, este tipo de empatía se da más en las mujeres” (Klaric, 2016, pág. 67).

➤ *EL cerebro femenino:*

Una mujer necesita muchos más argumentos para ser convencida esto se debe a que las mujeres cuentan con un sistema límbico más desarrollado que los varones. Por lo que son mucho más emocionales y necesitan estar 100% convencidas de que la decisión que están tomando es la correcta.

Figura 12.

Cerebro Femenino



Fuente. Adaptado de (Klaric, Neuroventas, 2016, pág. 71)

Así también, es necesario diferenciar el tipo de género si lo que se vende es tecnología; las mujeres suelen estresarse a la hora de elegir un carro, celular, televisor, cámaras fotográficas, computadoras, etc. Esto se debe a que la mayoría de vendedores cuentan con un discurso unisex que no las diferencia y lo único que hacen es hablar de los beneficios y cualidades del

producto. En este caso lo único que logrará el vendedor es confundir a su clienta.

En neuroventas existen dos clases de mujeres: la súper-mujer y la súper-mamá. Por ejemplo, a la hora de vender un carro a una mujer que es madre, lo principal que se le debe explicar es la seguridad y comodidad que ese auto le brindará a ella y a su familia. Por el contrario, a una mujer soltera, lo que le interesa es verse poderosa, independiente, atractiva y sexi.

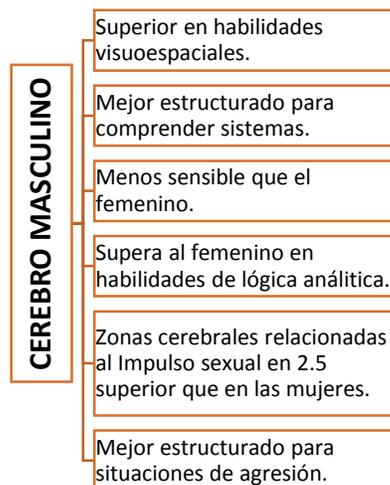
➤ *EL cerebro masculino:*

El cerebro masculino está estructurado de forma diferente al cerebro femenino, ya que los varones no son tan emocionales como las mujeres. Los varones suelen ser prácticos, aman la tecnología y los sistemas, a ellos si se les puede brindar información de funciones y capacidades de un equipo electrónico por el contrario que a las mujeres. Así también; ellos son protectores por instinto; por lo que siempre buscarán resguardar la seguridad de su familia y lograr trascendencia como padres.

Un varón soltero lo principal que busca es el poder, reconocimiento, placer y permanencia, ya que así inconscientemente atraerá a su futura compañera.

Figura 13.

Cerebro masculino



Fuente. Adaptado de (Klaric, Neuroventas, 2016, pág. 72)

6.2.5.9. Método de venta Neurorrelacional.

Las neuroventas proponen este nuevo método de venta que cuenta con fundamento científico, con el único fin de ayudar a los futuros neurovendedores a “Vender más hablando menos” (Klaric, 2015).

Es necesario que un vendedor estudie cada una de las siguientes etapas para llevar a cabo un proceso de ventas exitoso. No es recomendable omitir ninguna de estas etapas debido a que están relacionadas; por lo tanto, la omisión de alguna podría afectar las posibilidades de éxito del proceso de ventas.

1. Preparando el contacto.

Esta primera indica que un vendedor debe estar preparado incluso antes de tener el primer contacto con el cliente, un vendedor neurorrelacional debe ser asertivo, así también, debe mantener un semblante tranquilo.

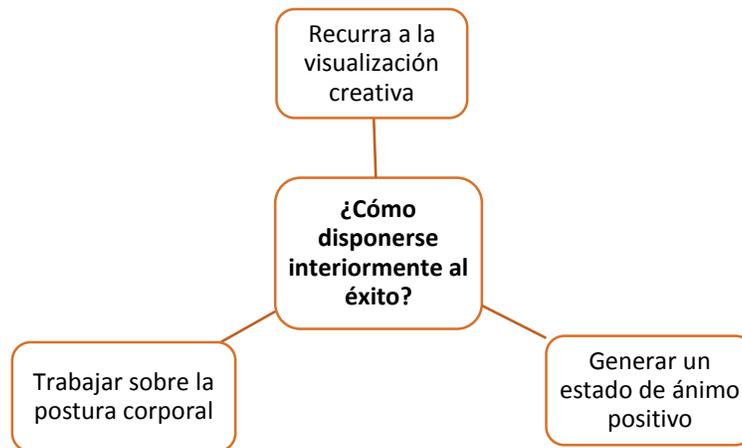
Tal como lo expresa (Braidot, 2006) “Estar preparado significa sentirse bien para poder establecer una comunicación, efectiva, y esto va mucho más allá de las palabras” (pág. 5).

Aspectos a tomar en cuenta en esta primera etapa:

- **Como disponerse interiormente para el éxito:** Un vendedor debe ser una persona positiva, optimista e inteligente. La fuerza de la mente es realmente impresionante, recientes estudios de las neurociencias dicen que “la mente no diferencia lo real de lo imaginario”; por lo tanto, si una persona se predispone al éxito, visualiza, siente y escucha ese momento, está acción aumenta las posibilidades de lograrlo.

Figura 14.

¿Cómo disponerse interiormente al éxito?



Fuente. Adaptado de (Klaric, Neuroventas, 2016, pág. 82).

- **Presencia y estilo en la presentación del vendedor:** La primera impresión es la que cuenta, un vendedor neurorelacional debe saber utilizar una adecuada vestimenta y comportarse de acuerdo al ámbito donde se va a realizar la entrevista.

(Klaric, 2016) en su libro titulado “Neuroventas” indica que:

Según experimentos realizados en los Estados Unidos, bastan solamente veinte segundos en contacto con una persona para recibir una impresión emocionalmente fuerte sobre ellas. Durante los cinco minutos siguientes se amplía el impacto en un 50% sea la impresión positiva o negativa, esto significa que durante los primeros cinco minutos y veinte segundos se generará una marca en el cerebro del cliente que perdurará a lo largo de toda la relación (Klaric, 2016, pág. 83).

Figura 15.

Presencia del vendedor



Fuente. Adaptado de (Klaric, Neuroventas, 2016, pág. 84).

II. Iniciando la relación.

En esta etapa es necesario romper el hielo, entablar una conversación amena con el cliente antes de entrar al tema de la venta. El cliente prefiere a un vendedor con quien se siente más cómodo y confiado (Klaric, 2016, pág. 87).

Aspectos a tomar en cuenta en esta segunda etapa:

- **Estableciendo la comunicación:** Un vendedor neurorelacional debe buscar formas de relacionarse y ganarse la confianza de sus clientes. En esta etapa es donde se busca generar rapport. Pero ¿Qué es rapport?, según (Jiménez, 2012) “Rapport es una herramienta básica dentro de la PNL, es un término anglosajón y no tiene una traducción, pero básicamente es crear sintonía, lograr una sinergia con la persona que se está interactuando”.
- **Presentación inicial de beneficios:** Llamar a los clientes por sus nombres logrará una mayor atención de su parte, así también, un vendedor neurorelacional debe mantenerse informado de temas actuales que atraviesa la sociedad esto ayudará a establecer una comunicación empática.

III. Desarrollando empatía.

Lo que busca esta etapa es lograr una conexión emocional con los clientes; como se ha mencionado anteriormente la empatía es la virtud por la cual una persona puede ponerse en el lugar de otra, sentir las mismas emociones. Se trata de pensar en el bienestar de los clientes como si fuera el propio.

¿Cómo espejarse en el cliente?

(Klaric, 2016) en su libro titulado “Neuroventas” indica que:

Anatómicamente, la empatía está relacionada con las neuronas espejo, que se ubican en el hemisferio izquierdo del cerebro (...) estas neuronas se activan cuando un individuo identifica una acción que el otro está llevando como si fuera el mismo quien la está realizando (Klaric, 2016, pág. 96).

IV. Retroaccionando requerimientos y descubriendo necesidades.

Esta cuarta etapa trata de mantener la conexión con los clientes, es necesario estar seguros de los requerimientos y necesidades de los clientes. Por ello lo que se busca es retro accionar necesidades; pero ¿Qué es retro acción? Según (Klaric, 2016) “Es volver hacia atrás en la acción que provocó (como resultado) un determinado requerimiento en el sistema de toma de decisiones del cliente” (pág. 120).

Estrategia de lenguaje en la retroacción:

Esta estrategia consiste en utilizar el lenguaje para persuadir a los clientes, para ello, es esencial escuchar las inquietudes de los clientes, usar palabras como “entonces”, “sí”, “entendí correctamente”, para demostrar comprensión, luego buscar una nueva forma para seguir el proceso de venta.

V. Detectando la estrategia de compras del cliente.

Estudiar al cliente y descubrir su estrategia de compra, todas las personas tienen diferentes formas de adquirir un producto de acuerdo a sus patrones mentales, un vendedor neurorelacional debe identificar los diferentes estilos de compras de sus clientes.

Empleando las palabras de (Klaric, 2016) “En el comportamiento rutinario del cliente están implicados los ganglios basales (relacionados con los hábitos” (pág. 117). Por ello a los clientes le es más cómodo asociar nuevas experiencias con experiencias pasadas. Al cerebro no le gusta lo nuevo debido que qué esto le llevaría a salir de su zona confort formada por hábitos rutinarios.

Las palabras “simples”, “fáciles”, “sencillo”, son más atractivas para el cerebro, por ejemplo, si a un cliente se le dice que el producto y/o servicio que se está ofreciendo cumple estas características, aumentará su interés por adquirirlo.

¿Cómo identificar los procesos de compra y sistema de preferencia comunicacional de los clientes?

Se puede realizar interactuando con los clientes en base a preguntas, buscando referencias personales, escuchando cada una de las palabras utilizadas por los mismos, para así, proporcionar la estrategia de compras más adecuada.

VI. Presentando el producto.

Luego de haber identificado la estrategia de compras de los clientes se prosigue a analizar la mejor forma de presentar un producto de acuerdo al rubro que pertenezca.

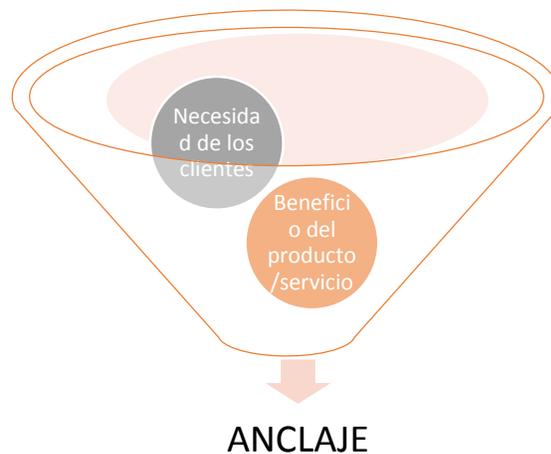
Esta etapa es tan importante como las anteriores debido a que es aquí donde se expondrá el producto/servicio de la empresa, un vendedor neurorelacional debe buscar la mejor forma de ingresar la marca y/o producto a la mente del consumidor.

Según (Klaric, 2016) en su libro titulado “Neuroventas” los puntos a tomar en cuenta en esta etapa son:

- **Desarrollar la técnica del anclaje:** Esta técnica consiste en anclar necesidades de los clientes con beneficios de los productos que se ofrecen, se trata de hablar el mismo lenguaje entre NECESIDAD – BENEFICIO.

Figura 16.

Técnica del anclaje



Fuente. Adaptado de (Klaric, Neuroventas, 2016, pág. 127)

- **Comunicándose a través de palabras bisagra:** Así como un aroma, una melodía, una canción nos puede recordar emociones pasadas, el método neurorelacional explica que se pueden usar palabras para anclar un proceso de compra, a estas palabras se les denomina como “palabras bisagra”, pero ¿Qué son las palabras bisagra? Según (Klaric, 2016) “Las palabras bisagra son las formas comunicacionales a través de las cuales el cliente presenta sus necesidades” (pág. 125).

VII. Cerrando la venta y construyendo una relación permanente.

En Neuroventas “Es el cliente quien cierra la venta” (Klaric, 2016, pág. 120), esta es la última etapa del método de venta neurorelacional consiste en persuadir al cliente a cerrar la venta respetando su estrategia de

compras, brindar seguridad, controlar la puntualidad en la entrega de pedidos, crear una relación permanente con el cliente.

6.2.5.10. Entrenamiento comunicacional del vendedor.

Dentro de este tema se explicarán formas de obtener una máxima capacidad comunicacional en los vendedores. Los seres humanos se comunican en todo momento “Incluso hasta cuando dicen no comunicarse están comunicando” (Klaric, 2016).

➤ *Comunicación mediada.*

“La comunicación mediada se caracteriza porque se realiza a través de los medios de comunicación de masas y porque los sistemas de producción y recepción de significados son independientes” (Dolores, 1993, pág. 122).

➤ *Ventas a través de teléfono/celular.*

¿Las neuroventas son útiles para realizar ventas por teléfono o vía internet?, la respuesta es afirmativa, en este medio también se comunica, pero de una forma más auditiva. “El vendedor que emplea el teléfono utilizará palabras previamente seleccionadas, así como también determinados tonos de voz, inflexiones, exclamaciones, etc.” (Klaric, 2016, pág. 142).

De igual manera en la comunicación escrita “El vendedor debe estar muy atento a la variedad de símbolos que utilizan por MSN o email, así como también al estilo de escritura, dado que ello le permitirá traducir lo que expresan sus clientes” (Klaric, 2016, pág. 143).

➤ *Comunicación interpersonal.*

Es la comunicación que se da a nivel social, la forma en como nos relacionamos con las personas. Según (Báez, 2000) “La comunicación interpersonal significa comunicación entre personas, en cuya interacción ejercen una influencia recíproca puede ser una comunicación entre dos personas, o puede ser en pequeños o grandes grupos, puede ser formal o informal personal o impersonal” (pág. 3).

Las neuroventas explican por qué todas las personas piensan diferente. Los vendedores deben aprender a socializar con todo tipo de clientes y saberlos entender, “A menudo los vendedores se encuentran con compradores que crean su propio mundo a partir de sus percepciones” (Klaric, 2016, pág. 141) a ello se le denomina filtros perceptuales.

➤ *Comunicación intrapersonal.*

(Báez, 2000) en su libro titulado “La Comunicación Efectiva” refiere que:

La comunicación intrapersonal se refiere a la comunicación de la persona consigo misma (...) esta comunicación es un sistema cerrado, pero sin el mismo es imposible la comunicación con los demás, ya que no se puede mantener una comunicación hacia afuera si no se ha mantenido una hacia adentro con uno mismo (Báez, 2000, pág. 4).

En las neuroventas también se da énfasis a este tipo de comunicación; ya que un vendedor puede predisponerse al éxito de la venta mentalmente, tal como se pudo observar en la etapa N° 1 del “Método de Venta Neurorrelacional”.

➤ *Importancia de la Programación Neurolingüística PNL.*

La Programación Neurolingüística PNL es una nueva disciplina que estudia la comunicación asertiva de las personas, explica que las personas tienen diferentes formas de filtrar información a través de sus sentidos. Existe tres canales comunicacionales “Visual, auditivo y kinestésico”.

Es el estudio de los factores que influyen en el pensamiento, la comunicación y el comportamiento del ser humano (Knigh, 2002, pág. 11).

➤ *Lenguaje no verbal: gestos, miradas, posturas*

Según el antropólogo Albert Mehrabian solo un 7% de las informaciones que se extraen de una conversación llega a través de palabras, un 38% viene del tono de voz y un 55% del lenguaje corporal (Báez, 2000, pág. 10). Un vendedor debe usar el 100% de su capacidad fisiológica para comunicarse,

como se ha mencionado el “Lenguaje corporal” y el “Tono de voz” pueden asegurar un 93% de efectividad en el cierre de venta; por ello, se ve la necesidad de desarrollar estas capacidades en un vendedor.

6.2.5.11. Desarrollo cerebral del vendedor.

Tabla 33.

Actividad 1

FRASES Y PREGUNTAS	
Explique la siguiente afirmación desde la teoría de las Neuroventas	
1. El cliente siempre tiene la razón. Escriba aquí la explicación:
2. El estado de ánimo afecta la predisposición para la compra. Escriba aquí la explicación:
3. La venta es, ante todo, un estado de ánimo. La compra, también. Escriba aquí la explicación:
4. Comprar es manifestar una necesidad y sentirse satisfecho una vez hecha la compra. Escriba aquí la explicación:

Fuente. (Braidot & Braidot, Manual Práctico de Neuroventas, 2017)

Tabla 34.

Actividad 2

¿Qué estrategia utilizaría usted?

Considerando las diferencias entre el cerebro femenino y el masculino, indique con una (X) las estrategias que implementaría usted si estuviera llevando adelante un proceso de venta con una clienta y cuáles si se tratase de un cliente. Recuerde que los vendedores tienen que aprender a utilizar las pistas que brindan los clientes durante las entrevistas. Ello les permitirá vender a medida, de acuerdo con lo que mejor encaje con la modalidad cerebral de sus clientes.

¿?	Lenguaje audiovisual	Lenguaje Verbal	Argumentos con contenido emocional	Argumentos claros y precisos	Información más detallada	Información más sintética
MUJER						
HOMBRE						

Fuente. (Braidot & Braidot, Manual Práctico de Neuroventas, 2017)

Tabla 35.

Actividad 3

Indique si cada una de las siguientes afirmaciones es verdadera (V) o falsa (F).

¿Cómo es el cerebro femenino?	V	F
1. Esta menos enfocado que el masculino en lo que respecta al lenguaje y el procesamiento auditivo de la información.		
2. Tiene mayor sensibilidad ante expresiones calificadoras		
3. Reacciona con menor intensidad ante estímulos displacenteros.		
4. Esta mejor estructurado para el desarrollo de la empatía.		
5. Posee gran capacidad de memoria en todas las franjas etarias fundamentalmente en lo que respecta a la memoria emocional.		
6. Esta mejor estructurado para relacionar aspectos diferentes y hacer varias cosas a la vez sin desconectarse.		
¿Cómo es el cerebro masculino?	V	F
7. Supera al femenino en habilidades lógica analítica y todo lo que involucra secuencias, orden clasificación.		
8. Esta mejor estructurado que el femenino para la guerra y situaciones que involucran agresión.		
9. Esta menos enfocado que el femenino en habilidades visuoespaciales.		
10. Esta mejor estructurado para crear y comprender sistemas.		
11. Las zonas cerebrales relacionadas con el impulso sexual son 2.5 veces menores que el cerebro femenino		
12. Reacciona con menos intensidad que el femenino ante los estímulos placenteros.		
13. Es menos sensible que el femenino al estrés psicológico y al conflicto		

Fuente. (Braidot & Braidot, Manual Práctico de Neuroventas, 2017)

6.2.5.12. Glosario de términos.

- **Empatía:** Es estar en sintonía, y en forma armónica, con los sentimientos de los demás. Abarca la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender sus emociones y actuar en consecuencia (Braidot, 2014, pág. 211).
- **Neuroaprendizaje:** Es un proceso continuo que reconoce al individuo, comprende la multiplicidad de sus habilidades, visiona sus recursos, y, por tanto, gestiona el máximo desarrollo de las potencialidades de la persona (Blanco, 2012).
- **Neurociencias:** La neurociencia es el conjunto de disciplinas científicas que estudian el sistema nervioso, con el fin de acercarse a la comprensión de los mecanismos que regulan el control de las reacciones nerviosas y del comportamiento del cerebro (Palomar, 2017).
- **Neurocomunicación:** Es la aplicación de la neurociencia al conocimiento de los procesos de comunicación humana (ESCO E-universitas, 2017).
- **Neuroeconomía:** La neuroeconomía es una disciplina que analiza las conductas de consumo que realiza un ser humano (Nicuesa, 2014).
- **Neuroliderazgo:** Es una herramienta de administración que conecta la neurociencia con las prácticas organizacionales, para transformar la efectividad del liderazgo (Gonzales, 2017).
- **Neuromanagement:** Es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones (Braidot, 2014, pág. 29).
- **Neuromarketing:** Es una disciplina avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones en los campos de acción del marketing tradicional (Braidot, 2009, pág. 16).
- **Neurona:** Son las células nerviosas que dan sustrato biológico a las funciones mentales como la atención, la memoria a corto y a largo plazo, la capacidad visuo-constructiva y el razonamiento (Braidot, 2009, pág. 25).

- **Neuronas espejo:** Son un grupo de neuronas, que tienen los primates, que se activan tanto cuando se realiza una acción como cuando se ve a otro realizarla (García A. , 2016).
- **Neuroplasticidad:** La capacidad del cerebro para reorganizar sus patrones de conectividad neuronal, reajustando su funcionalidad (de Medeiros, 2016).
- **Neuroplasticidad auto-dirigida:** Sucede cuando una persona adquiere la capacidad de modificar intencionadamente sus circuitos neuronales para conseguir sus objetivos de rendimiento individual (Conexión ESAN, 2016).
- **Palabras Bisagra:** Las palabras bisagra son las formas comunicacionales a través de las cuales el cliente presenta sus necesidades (Klaric, 2016, pág. 125).
- **Programación Neurolingüística:** Es el estudio de los factores que influyen el pensamiento, la comunicación y el comportamiento del ser humano (Knighth, 2002, pág. 11).
- **Rapport:** Es la habilidad de relacionarse con los demás de tal modo que se crea un clima de confianza y entendimiento (Knighth, 2002, pág. 153).
- **Retroacción:** En neuroventas, se utiliza la expresión retroacción para referirse al procedimiento a través del cual el vendedor, en comunicación empática con el cliente, intenta descubrir cuáles son sus necesidades detrás de sus requerimientos (Braidot & Braidot, 2017, pág. 143).
- **Sinapsis:** Es la estructura a través de la cual una neurona se comunica con otra o con los efectores, como es el caso de la sinapsis neuromuscular (Escobar & Pimienta, 2006, pág. 40).

6.2.6. Elaboración del programa de capacitación

El programa de capacitación se llevó a cabo mediante 12 sesiones en el mes de enero del 2018, los días lunes, miércoles y viernes con una duración de 1 hora por sesión.

- **Expositor:** Shelly Katherin Flores Mayta
- **Auditorio:** Fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, conformada por 36 colaboradores de ambos sexos.

6.2.7. Cronograma

Tabla 36.

Cronograma de la propuesta de capacitación

Meses	Ene. 2018	Ene. 2018	Ene. 2018	Ene. 2018	Ene. 2018	Ene. 2018	Ene. 2018	Ene. 2018
Temas a tratar	Del 3 al 6	Del 8 al 10	Del 11 al 13	Del 15 al 17	Del 18 al 24	Del 25 al 27	Del 29 al 30	Miércoles 31
Introducción a las Neuroventas								
Conociendo el cerebro humano								
Neurociencias aplicadas								
Cerebro masculino; cerebro femenino								
Método de venta neurorrelacional								
Entrenamiento comunicacional del vendedor								
Desarrollo cerebral del vendedor								
Compartir de despedida								

Fuente. Elaboración propia

6.2.4. Métodos a utilizar

Se utilizó en técnicas audiovisuales, aprendizaje programado, simulaciones, cambio de roles.

Las herramientas a utilizar son:

- **Uso del proyector multimedia:** El cual proyectará las diapositivas elaboradas en el programa de presentación “Microsoft PowerPoint”, las cuales, servirán de apoyo en las exposiciones.
- **Elaboración de folletos:** Los cuales servirán como resumen del tema expuesto, para llamar la atención del auditorio.
- **Proyección de videos:** Los cuales ayudarán a plasmar de una forma dinámica los temas de exposición.
- **Uso de láminas:** El cual tiene por objetivo plasmar el “Sistema Nervioso Humano”, para mejorar la comprensión de las funciones del cerebro.
- **Hojas de práctica:** Se usarán para realizar ejercicios de entrenamiento cerebral.

6.2.8. Presupuesto

Tabla 37.

Presupuesto del programa de capacitación

1. Recursos humanos	S/.
1 expositor	-
Presupuesto	
Alquiler del proyector multimedia	S/. 300.00
Material Bibliográfico	S/. 100.00
Impresiones de folletos y láminas	S/.50.00
Imprevistos	S/.100.00
TOTAL	S/ 550.00

Fuente. Elaboración propia

6.2.9. Discusión

6.2.9.1. Encuesta

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN NEUROVENTAS

Instrucciones:

Sírvase responder las preguntas que a continuación se presentan, en relación al programa de capacitación impartido, dicha información es de suma importancia.

- ¿Siente usted que el programa de capacitación en Neuroventas le ha servido de ayuda?
 - Si
 - A veces
 - No
- En una escala del 1 al 5, califique la importancia de los temas tratados en el programa de capacitación, siendo el 1 el puntaje más bajo y el 5 el puntaje más alto.

Concepto	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Conociendo el cerebro humano.					
Neurociencias aplicadas.					
Cerebro masculino; cerebro femenino.					
Método de venta neurorrelacional.					
Entrenamiento comunicacional del vendedor.					
Desarrollo cerebral del vendedor.					

- En una escala del 1 al 5, califique usted el desarrollo del programa en Neuroventas, siendo el 1 el puntaje más bajo y el 5 el puntaje más alto.

Puntaje				
1	2	3	4	5

- ¿Usted cree que la capacitación en Neuroventas le sirvió de ayuda para alcanzar sus cuotas de venta?
 - Mucho
 - Bastante
 - Poco
 - Muy poco
- En una escala del 1 al 5, califique sobre las ayudas audiovisuales utilizadas en el proceso de capacitación, siendo el 1 el puntaje más bajo y el 5 el puntaje más alto.

Concepto	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Uso del proyector multimedia					

Folletos					
Videos					
Laminas					
Hojas de práctica					

6. ¿El programa de capacitación en Neuroventas le es útil en sus actividades particulares?
- a) Si
 - b) A veces
 - c) No
7. Cree usted que el curso de Neuroventas debería ser de:
- a) 20 días
 - b) 30 días
 - c) 40 días
 - d) 50 días
 - e) Otros

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN NEUROVENTAS

Tabla 38.

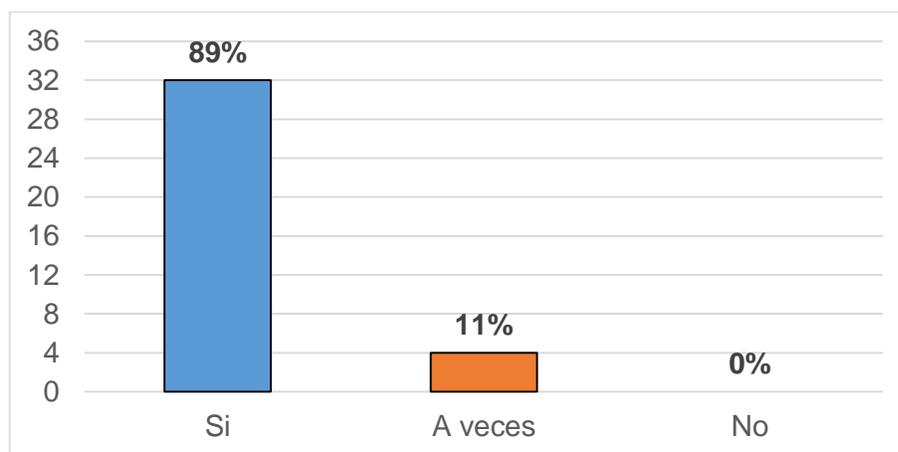
¿Siente usted que el programa de capacitación en Neuroventas le ha servido de ayuda?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
A veces	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 24.

¿Siente usted que el programa de capacitación en Neuroventas le ha servido de ayuda?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro. 35 se observa que un 89% de vendedores manifiestan que el programa de capacitación le ha servido de ayuda; por otro lado, un 11% indican que solo a veces le sirve de ayuda. En base a los resultados se puede deducir que la capacitación tuvo un impacto positivo en la mayoría de vendedores de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Arequipa.

Tabla 39.

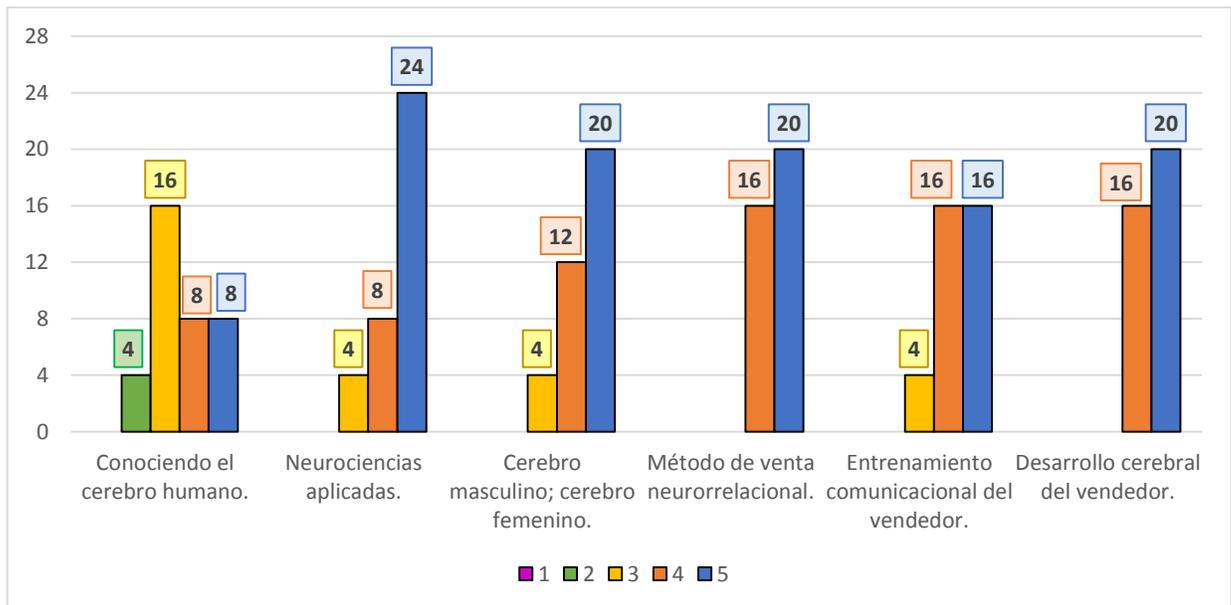
En una escala del 1 al 5, califique la importancia de los temas tratados en el programa de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

Concepto	Puntaje					Frecuencia
	1	2	3	4	5	
Conociendo el cerebro humano.		4	16	8	8	36
Neurociencias aplicadas.			4	8	24	36
Cerebro masculino; cerebro femenino.			4	12	20	36
Método de venta neurorrelacional.				16	20	36
Entrenamiento comunicacional del vendedor.			4	16	16	36
Desarrollo cerebral del vendedor.				16	20	36

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 25.

En una escala del 1 al 5, califique la importancia de los temas tratados en el programa de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según el gráfico Nro. 36 se puede observar que la mayoría de temas tratados en el programa de capacitación han obtenido un puntaje de regular a alto en cuanto a su importancia; dicho puntaje oscila entre (3, 4 y 5) de valoración. Quiere decir, que el

programa logró despertar el interés de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, esto hace que muchos de ellos estén dispuestos a seguir capacitándose.

Tabla 40

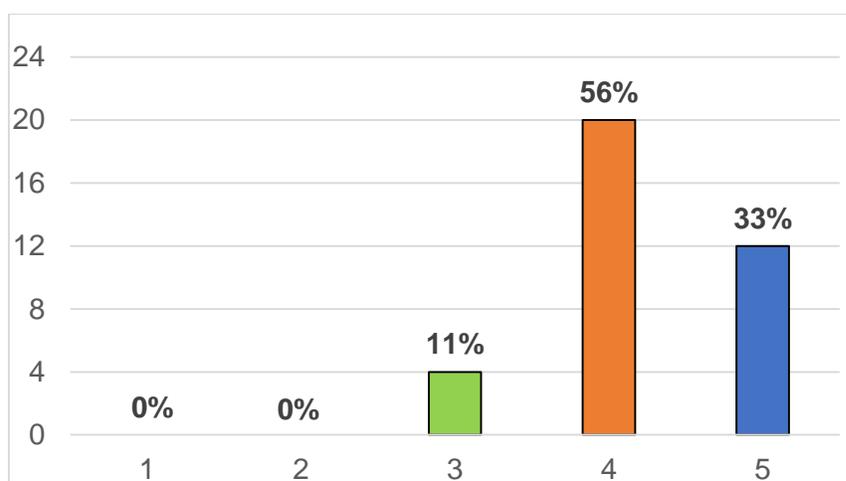
En una escala del 1 al 5, califique usted el desarrollo del programa en Neuroventas, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0%	0%
2	0	0%	0%
3	4	11%	11%
4	20	56%	67%
5	12	33%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 26.

En una escala del 1 al 5, califique usted el desarrollo del programa en Neuroventas, siendo el 1 el puntaje más bajo y el 5 el puntaje más alto.



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según el gráfico Nro. 37 se puede deducir que la mayoría de vendedores calificó el desarrollo de la capacitación con un puntaje de regular a alto; dicho puntaje oscila

entre (3, 4 y 5) de valoración, quiere decir que la fuerza de ventas tuvo buenas expectativas en cuanto al desarrollo del programa de capacitación.

Tabla 41

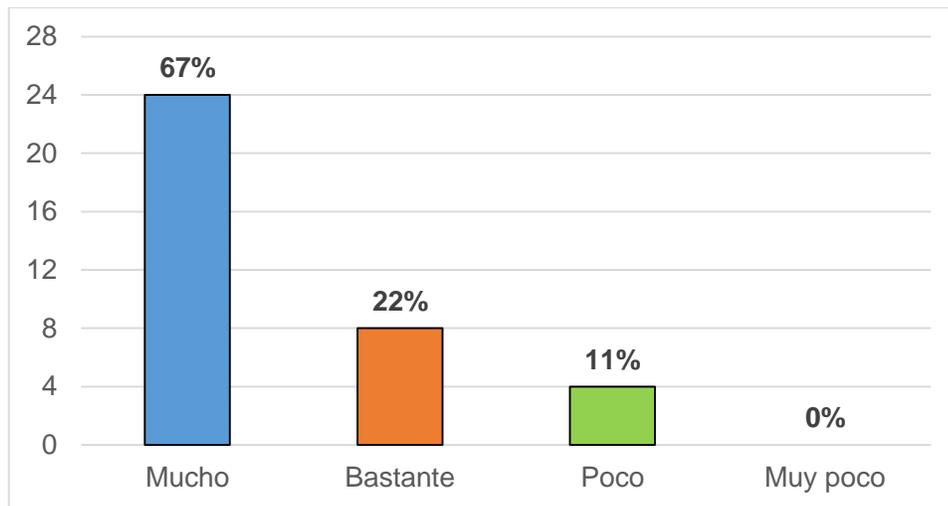
¿Usted cree que la capacitación en Neuroventas le sirvió de ayuda para alcanzar sus cuotas de venta?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mucho	24	67%	67%
Bastante	8	22%	89%
Poco	4	11%	100%
Muy poco	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 27.

¿Usted cree que la capacitación en Neuroventas le sirvió de ayuda para alcanzar sus cuotas de venta?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según la tabla Nro.38 se observa que un 67% de los vendedores indican que la capacitación les ha servido mucho para alcanzar sus cuotas de venta; un 22% manifiestan que les ayudo bastante y; por último, un 11% opinan que la capacitación les sirvió de poca ayuda para alcanzar sus cuotas de venta. En base a los resultados

se puede deducir que la mayoría de vendedores consideran que la capacitación brindada les ayuda a tener efectividad en sus ventas.

Tabla 42.

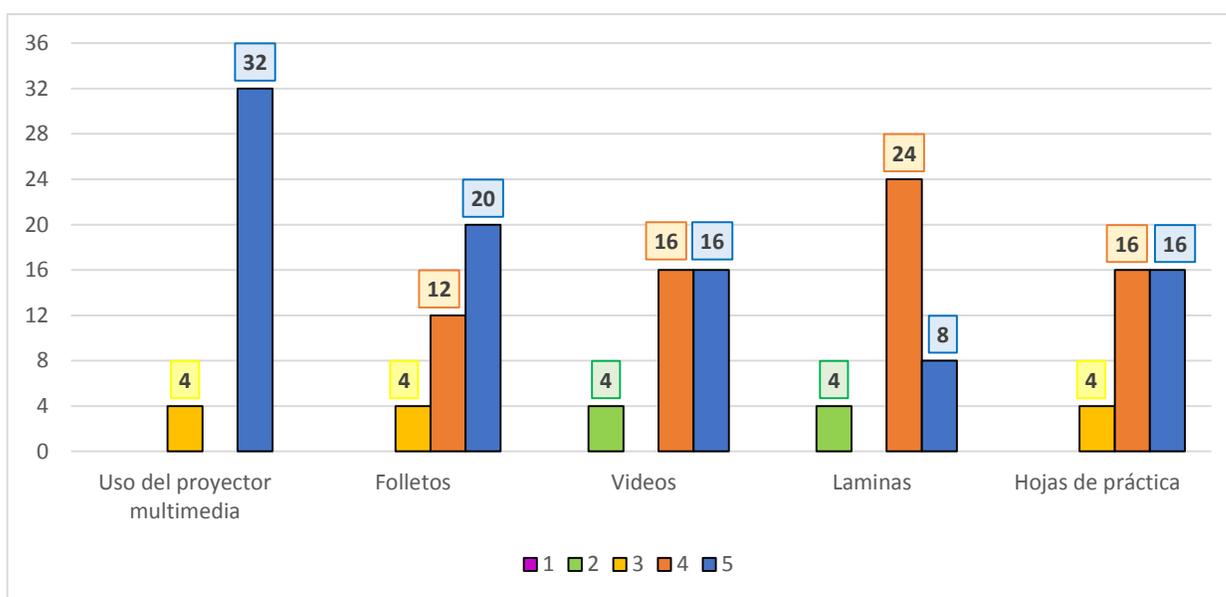
En una escala del 1 al 5, califique sobre las ayudas audiovisuales utilizadas en el proceso de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

Concepto	Puntaje					Promedio
	1	2	3	4	5	
Uso del proyector multimedia			4		32	36
Folletos			4	12	20	36
Videos		4		16	16	36
Laminas		4		24	8	36
Hojas de práctica			4	16	16	36

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 28.

En una escala del 1 al 5, califique sobre las ayudas audiovisuales utilizadas en el proceso de capacitación, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

Según el gráfico Nro. 39 se puede observar que el uso del proyector multimedia obtuvo el mayor puntaje, y de las demás ayudas audiovisuales su calificación oscila

entre (3, 4 y 5 puntos) el cual es un puntaje de regular a alto. De acuerdo con los resultados se puede decir, que la mayoría de los vendedores considera como buenas las ayudas audiovisuales que se utilizaron en la capacitación.

Tabla 43.

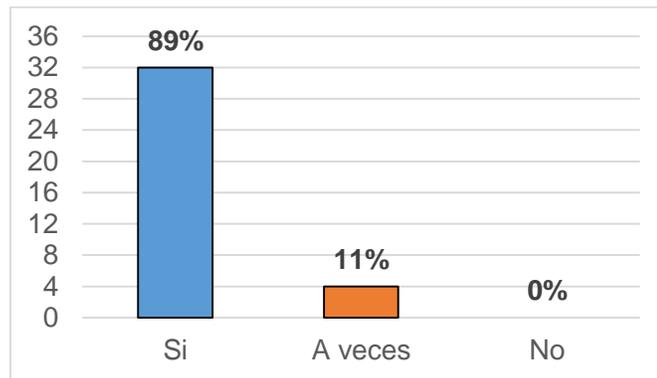
¿El programa de capacitación en Neuroventas le es útil en sus actividades particulares?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	89%	89%
A veces	4	11%	100%
No	0	0%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 29.

¿El programa de capacitación en Neuroventas le es útil en sus actividades particulares?



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

De la tabla Nro. 40 se observa que el 89% de los colaboradores indican que el programa de capacitación les sirve de ayuda en sus actividades particulares; por otro lado, un 11% manifiestan que solo a veces el programa de capacitación es útil en sus actividades particulares. En base a los resultados obtenidos se puede deducir que la mayoría de vendedores consideran que el programa de capacitación les ayuda tanto en su trabajo como en su vida personal.

Tabla 44.

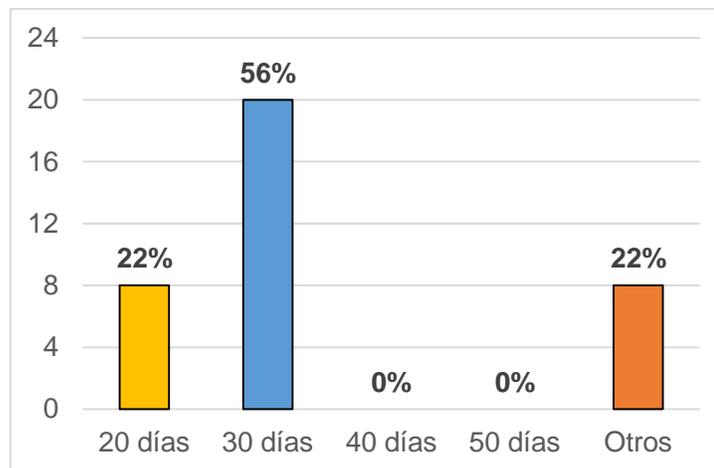
Cree usted que el curso de Neuroventas debería ser de:

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 días	8	22%	22%
30 días	20	56%	78%
40 días	0	0%	78%
50 días	0	0%	78%
Otros	8	22%	100%
Total	36	100%	

Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

Gráfico 30.

Cree usted que el curso de Neuroventas debería ser de:



Fuente. Elaboración propia Microsoft Excel

INTERPRETACIÓN

De la tabla Nro. 41 se puede deducir que un 56% de los vendedores consideran que el programa de capacitación debe ser de 30 días; un 22% piensan que debe ser de 20 días y; por último, un 22% opinan que se debe fijar un periodo diferente a los antes mencionados. Teniendo en cuenta que el programa de capacitación se realizó en 12 sesiones inter diarias dentro del mes de enero – 2018; se considera un tiempo adecuado para el desarrollo de próximos programas de capacitación.

6.2.9.1. Registro de ventas de Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa

Tabla 45.

Producción de febrero, marzo y abril de Maquinarias JAAM S.A. Sucursal Arequipa

PRODUCCION 2018 JAAMSA AREQUIPA					
Nº	VENEDORES	Feb-18	Mar-18	Abr-18	TOTAL, US \$
1	VENDEDOR 1	1,538.82	5,343.51	17,065.98	23,948.31
2	VENDEDOR 2	8,046.13	14,282.76	9,922.91	32,251.80
3	VENDEDOR 3	4,035.86	4,799.47	9,708.90	18,544.23
4	VENDEDOR 4	12,927.56	4,204.58	10,724.03	27,856.17
5	VENDEDOR 5	1,538.82	5,343.51	17,065.98	23,948.31
6	VENDEDOR 6	0.00	582.26	3,559.73	4,141.99
7	VENDEDOR 7	2,262.27	3,193.27	15,033.21	20,488.75
8	VENDEDOR 8	12,927.56	4,204.58	10,724.03	27,856.17
9	VENDEDOR 9	8,046.13	14,282.76	9,922.91	32,251.80
10	VENDEDOR 10	3,287.13	4,222.44	13,010.27	20,519.84
11	VENDEDOR 11	1,823.22	0.00	0.00	1,823.22
12	VENDEDOR 12	2,262.27	3,193.27	15,033.21	20,488.75
13	VENDEDOR 13	0.00	582.26	3,559.73	4,141.99
14	VENDEDOR 14	5,827.36	2,185.82	1,102.81	9,115.99
15	VENDEDOR 15	3,287.13	4,222.44	13,010.27	20,519.84
16	VENDEDOR 16	1,538.82	5,343.51	17,065.98	23,948.31
17	VENDEDOR 17	4,035.86	4,799.47	9,708.90	18,544.23
18	VENDEDOR 18	2,262.27	3,193.27	15,033.21	20,488.75
19	VENDEDOR 19	5,827.36	2,185.82	1,102.81	9,115.99
20	VENDEDOR 20	8,046.13	14,282.76	9,922.91	32,251.80
21	VENDEDOR 21	1,823.22	0.00	0.00	1,823.22
22	VENDEDOR 22	12,927.56	4,204.58	10,724.03	27,856.17
23	VENDEDOR 23	3,287.13	4,222.44	13,010.27	20,519.84
24	VENDEDOR 24	0.00	582.26	3,559.73	4,141.99
25	VENDEDOR 25	5,827.36	2,185.82	1,102.81	9,115.99
26	VENDEDOR 26	8,046.13	14,282.76	9,922.91	32,251.80
27	VENDEDOR 27	4,035.86	4,799.47	9,708.90	18,544.23
28	VENDEDOR 28	1,538.82	5,343.51	17,065.98	23,948.31
29	VENDEDOR 29	2,262.27	3,193.27	15,033.21	20,488.75
30	VENDEDOR 30	1,823.22	0.00	0.00	1,823.22
31	VENDEDOR 31	5,827.36	2,185.82	1,102.81	9,115.99
32	VENDEDOR 32	0.00	582.26	3,559.73	4,141.99
33	VENDEDOR 33	3,287.13	4,222.44	13,010.27	20,519.84

34	VENDEDOR 34	12,927.56	4,204.58	10,724.03	27,856.17
35	VENDEDOR 35	1,823.22	0.00	0.00	1,823.22
36	VENDEDOR 36	4,035.86	4,799.47	9,708.90	18,544.23
TOTAL, US \$		158,993.40	155,256.44	320,511.36	634,761.20

Fuente. Datos obtenidos del Registro de Ventas Maquinarias JAAM S.A. Arequipa, 2018.

INTERPRETACIÓN

De la tabla Nro. 42 se puede deducir que en el mes de febrero los vendedores han alcanzado un total de \$ 158,99.40, en el mes de marzo un total de \$ 155,256.44 y en el mes de abril un total de \$ 320,511.36. Sumados los tres meses se obtiene un total de \$ 634,761.20 que significarían los resultados alcanzados luego del programa de capacitación en Neuroventas.

6.2.10. Conclusión de la capacitación

Haciendo referencia nuevamente a la (Tabla 39) estos montos en comparación con los meses anteriores a la capacitación se han elevado de la siguiente manera:

Tabla 46.

Diferencia del nivel de ventas de antes y después del programa de capacitación

Antes de la capacitación (octubre, noviembre, diciembre del 2017)	Después de la capacitación (febrero, marzo y abril 2018)
395,573.84	634,761.20

Fuente. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En tabla Nro. 43 se puede observar la comparación del desempeño laboral de los colaboradores en cuanto a sus ventas de los tres meses anteriores al programa de capacitación y de los 3 meses posteriores al programa de capacitación en Neuroventas. Se puede notar una diferencia de \$ 239,187.36 que significa un crecimiento en desempeño organizacional.

Esto significaría que el programa de capacitación ha traído resultados favorables tanto a los vendedores como a la empresa ya que se han logrado aumentar las ventas en un 40% y se espera que en el futuro puedan alcanzar e incluso superar las metas de ventas establecidas por la sede central de MAQUIARIAS JAAM S.A.

6.2.11. Fotos del proceso de capacitación

Figura 17.

Desarrollo del programa de capacitación



Fuente. Elaboración propia

Figura 18.

Desarrollo del programa de capacitación



Fuente. Elaboración propia

Figura 19.

Desarrollo del programa de capacitación



Fuente. Elaboración propia

Figura 20.
Dinámicas grupales



Fuente. Elaboración propia

Figura 21.
Compartir de despedida



Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

- **PRIMERA:** Luego de analizar los resultados de la encuesta se pudo determinar que la capacitación del personal tiene efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa. Debido a que el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores; contribuyen significativamente al éxito de la venta.
- **SEGUNDA:** En cuanto al nivel de conocimiento de la fuerza de ventas se encontró que un 78% de los vendedores indican haber recibido orientación necesaria para la realización de su trabajo; por otro lado, un 22% manifiestan no estar seguros de ello; quiere decir, que la mayoría de vendedores están conscientes de las labores que deben cumplir. En un proceso de capacitación es sumamente importante desarrollar nuevos conocimientos que permitan un mejor desenvolvimiento de los vendedores
- **TERCERA:** Las principales habilidades que afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas son: “La Capacidad de resolver problemas” y el “Trabajo en equipo”. Se encontró que un 56% de vendedores indican que su jefe escucha sus problemas y, por ende, contribuye a su resolución; por otro lado, un 44% dudan que su jefe los ayude a solucionar sus problemas. En cuanto al trabajo en equipo, un 78% de vendedores manifiestan que les resulta eficiente y 22% dudan que sea eficiente. Quiere decir que la mayoría de vendedores han desarrollado estas habilidades, aunque no sea en su totalidad.
- **CUARTA:** Las diversas actitudes que se originen en la fuerza de ventas afecta su desempeño laboral, se encontró que un 67% de colaboradores consideran que su ambiente de trabajo es adecuado; por otro lado, un 33% refieren que tal vez el ambiente de trabajo sea adecuado. Quiere decir, que la mayoría de vendedores se sienten cómodos en su trabajo, esto hace que muestren una actitud positiva, sin embargo, es importante integrar al personal restante.
- **QUINTA:** Los valores que afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas son la “Responsabilidad” con sus clientes y el “Cumplimiento” de sus cuotas mensuales, ya que, si no se ejercen estos valores en un proceso de ventas, tanto los clientes como la empresa no quedarían satisfechos. De los resultados obtenidos

en la encuesta se encontró que un 89% de vendedores indican ser responsables de la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes y un 11% manifiestan tal vez ser responsables de ello. Por otro lado; un 78% consideran cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa y un 22% dudan sentirse cómodos con las cuotas de venta establecidas por la empresa.

RECOMENDACIONES

- **PRIMERA:** Un colaborador que no sepa la “Razón” de su trabajo, se desempeña con el único objetivo de ganar dinero, las personas necesitan estar conscientes del valor de su trabajo; por ello, se le recomienda a la empresa Maquinarias JAAM S.A. Arequipa, implementar los conocimientos de su fuerza de ventas en cuanto a su filosofía empresarial.
- **SEGUNDA:** Debido a la alta rotación del personal, un gran porcentaje de vendedores llevan poco tiempo en la empresa; por ello, se recomienda promover el trabajo en equipo; donde los vendedores nuevos puedan interactuar con los vendedores antiguos, es responsabilidad de la empresa generar un ambiente agradable entre ellos.
- **TERCERA:** Se recomienda motivar a la fuerza de ventas, no solo con comisiones más altas, sino también, con pequeños detalles que pueda tener la empresa con ellos. Por ejemplo, premiar al vendedor del mes, con un diploma u otro tipo de reconocimiento.
- **CUARTA:** Se sugiere difundir la “Responsabilidad” y el “Cumplimiento” como principales valores organizacionales de dos formas: Primero a través del “Ejemplo” de los altos mandos y seguidamente en los “Procesos de Capacitación”.
- **QUINTA:** Actualmente existen muchas disciplinas respaldadas en estudios científicos como las Neuroventas, el Neuroaprendizaje, la Neurocomunicación, la Neuroempatía, etc. Dichas disciplinas pueden ser de gran utilidad para mantener un personal altamente competitivo. Por ello, se recomienda a la empresa Maquinarias JAAM S.A. mantenerse a la vanguardia de nuevas disciplinas que fortalezcan su personal de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ader-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). *El Trabajo en Equipo* (1ª ed.). México, D.F.: Progreso S.A. de C.V.
- Aguilar, J. (2015). *Reingeniería Actitudinal*. Jalisco: Instituto de Reingeniería Actitudinal - INDRAC.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°* (1ª ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Bader, G., Bloom, A., & Chang, R. (1999). *La Medición del Desempeño de un Equipo*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: INTEC.
- Bautista, J. (2002). *Responsabilidad Profesional de Banqueros y Comerciantes*. Argentina: Editorial Juris.
- Berger, K. (2007). *Psicología del Desarrollo: Infancia y Adolescencia* (7ª ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana S.A.
- Bowyer, J., Murphy, A., & Bortini, P. (2002). *Administración Organizacional*. Jalisco: Iteso.
- Braidot, N. (2006). *Venta Inteligente: El Método de Venta Neurorrelacional*. Madrid: Biblioteca Braidot.
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Braidot, N., & Braidot, P. (2017). *Manual Práctico de Neuroventas*. Buenos Aires: Granica.
- Cardona, A. (2000). *Formación de Valores: teoría, reflexiones y respuestas*. México, D.F.: Grijalbo S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3ª ed.). Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Díaz, R. (2014). *NEUROVENTAS: El vendedor del siglo XXI*. Lima: Macro EIRL.
- Dolores, M. (1993). *La Información Periodística y su Influencia Social*. Barcelona: LABOR S.A.
- Domjan, M. (2009). *Principios de Aprendizaje y Conducta* (5ª ed.). Madrid: Learning Paraninfo, S.A.
- El Tiempo. (2002). *El Libro de los Valores*. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo.
- Ena, B., Delgado, S., Ena, T., & Martín, B. (2010). *Formación y Orientación Laboral* (1ª ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Equipo Vértice. (2008). *El proceso de venta*. Málaga: Editorial Vértice.
- Escobar, M., & Pimienta, H. (2006). *Sistema Nervioso*. Cali: Universidad del Valle.
- Estébanez, B. (2003). *Protocolo Social y Empresarial*. Madrid: London Diplomatic Academy y SL.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Kairós.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hill, R., Wyse, G., & Anderson, M. (2006). *Filosofía Animal*. Madrid: Médica Panamericana.
- IICA. (1963). *Programas de Actividades Para Clubes Juveniles*. Caiobá: Bib. Orton IICA / CATIE.
- IICA. (s.f.). *Guía para Gerentes de Capacitación*. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.

- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración Contemporánea* (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A. .
- Klaric, J. (2015). *Véndele a la Mente no a la Gente*. México: Grupo Planeta.
- Klaric, J. (2016). *Neuroventas*. Buenos Aires: Granica.
- Knigth, S. (2002). *La PNL en el trabajo*. Málaga: Sirio S.A.
- Mapcal. (1998). *Gestión eficaz del Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Míguez, M. (2006). *Técnicas de venta* (2ª ed.). España: Ideaspropias Editorial.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis* (2ª ed.). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ortiz, J. (2000). *Fundamentos de Microsoft Excel 2000*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Redolar, D. (2010). *Fundamentos de la Psicología*. Barcelona: UOC.
- Rey, F. (2003). *Técnicas de Resolución de Problemas: Criterios a seguir en la Producción y el Mantenimiento*. Madrid: Fundación Confemetal (FD).
- Rice, P. (1997). *Desarrollo Humano: Estudio del Ciclo Vital* (2ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo Personal* (4.ª ed.). México D.F.: Limusa S.A. de C.V.
- Sutil, M. (2013). *Neurociencia Empresa y Marketing*. Madrid: ESIC.

Tugores, J. (2001). *Introducción a la Macroeconomía*. La Universidad Virtual - UOC.

Vázquez, R. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo: Su Aplicación en la Gestión de Grupos de Trabajo* (1ª ed.). España: Ideaspropias Editorial.

Velázquez, R., Hernández, J. L., Curiel, D., Castejón, J., Garoz, I., López, C., . . .

Martínez, E. (2004). *La Evaluación en Educación Física: Investigación y Práctica en el Ámbito Escolar* (1ª ed.). Barcelona: Editorial GRAÓ, de IRIF S.L.

WEBGRAFÍA

- Álvarez, I., & Belizario, M. (2013 - 2016). *Universidad Nacional de San Agustín*. Recuperado el 07 de Abril de 2018, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5544>
- Alzate, P. (25 de Julio de 2016). *elempleo.com*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Bailón, N. (09 de Mayo de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Benavente , J., & Medina, F. (2015 - 2016). *Universidad Católica San Pablo*. Recuperado el 07 de Abril de 2018, de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15456>
- Blanco, J. (03 de Octubre de 2012). *Mindcloudes*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://mindcloudes.wordpress.com/2012/10/03/neuroaprendizaje/>
- Calafell, J. (08 de Mayo de 2017). *Jeroni Calafell*. Recuperado el 07 de Abril de 2018, de <https://jeronicalafell.com/que-es-una-meta/>
- Calzado, F. (28 de Marzo de 2014). *Hacer Familia*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://www.hacerfamilia.com/educacion/noticia-responsabilidad-educar-valores-20140328120343.html>
- Capcha, J. (2016). *Universidad Privada Telesup*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <http://repositorio.telesup.edu.pe/handle/UTELESUP/52>
- Competencias del Siglo 21*. (2005). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.fod.ac.cr/competencias21/index.php/areas-de-recursos/videos/14-competencias/fichas/68-resolucion-de-problemas>
- Conexión ESAN*. (12 de Setiembre de 2016). Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/herramientas-del-neuromanagement/>

- CreceNegocios*. (03 de Mayo de 2011). Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/el-cierre-de-ventas/>
- Cuevas, J. (02 de Abril de 2011). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>
- CursodeNeuroventas.com*. (11 de Noviembre de 2016). Recuperado el 03 de Julio de 2018, de <http://cursodeneuroventas.com/en-que-consiste-la-neuroventa/>
- De la Muñoza, P. (26 de Octubre de 2016). *Cooltra*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://blog.cooltra.com/como-reducir-el-tiempo-de-entrega-de-pedidos-nuestros-clientes/>
- de Medeiros, A. (03 de Febrero de 2016). *Neurona*. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de <http://academianeurona.com/neuroplasticidad/>
- Definicion.co*. (29 de Julio de 2015). Recuperado el 19 de Marzo de 2018, de <http://www.definicion.co/conocimiento/>
- EcuRed*. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2017, de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- ESCO E-universitas*. (14 de Agosto de 2017). Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://www.escoeuniversitas.com/neurocomunicacion-los-4-filtros/>
- Esquivei, R., Félix, G., & Bello, R. (2013). *Scielo*. Recuperado el 12 de Setiembre de 2017, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052014000100005&script=sci_arttext
- Esteban, J., & Ugarte, F. (2016). *Universidad Nacional de San Agustín*. Recuperado el 07 de Abril de 2018, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3774>
- García, A. (26 de Setiembre de 2016). *CogniFit*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://blog.cognifit.com/es/neuronas-espejo/>

- García, A. (08 de Noviembre de 2016). *Psicología y conducta*. Recuperado el 28 de Marzo de 2018, de <http://www.psicologiayconducta.com/que-son-las-actitudes-y-sus-funciones>
- García, A., & Ventura, H. (2014). *Universidad Nacional Hermilio Valdizán*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/76>
- García, J. (2016). *Universidad Cesar Vallejo*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/857>
- Gestión*. (21 de Noviembre de 2015). Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>
- Gonzales, I. (02 de Marzo de 2017). *neuromarketing.la*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://neuromarketing.la/2017/03/neuroliderazgo-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/>
- Guerri, M. (2012). *Psicoactiva*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de <https://www.p psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/>
- Henriquez, J. (30 de Septiembre de 2012). *Psicologia Social*. Recuperado el 28 de Marzo de 2018, de <http://psicologiasocialucv.blogspot.pe/2012/10/actitudes-definicion-formacion.html>
- Herrera, M. (2016). *Universidad Católica de Santa María*. Recuperado el 07 de Abril de 2018, de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6223>
- Jimenez, J. (07 de Octubre de 2007). *El País*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html
- Jiménez, J. (09 de Octubre de 2012). *pnlydesarrollopersonal.com*. Recuperado el 10 de Enero de 2018, de <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/que-es-el-rapport/>

- La Guti, J. (11 de Octubre de 2015). *Reacciones Humanas*. Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de <http://reaccioneshumanas2015.blogspot.pe/>
- Maquinarias Jaamsa*. (s.f.). Recuperado el 02 de Julio de 2018, de <http://jaamsa.com/co/mision-vision.php>
- Mena, N. (21 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Miranda, L. (2016). *Universidad Nacional de Trujillo*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8042>
- Nicuesa, M. (04 de Diciembre de 2014). *Definición ABC*. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de <https://www.definicionabc.com/ciencia/neuroeconomia.php>
- Palomar, M. (27 de Julio de 2017). *ISEP*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <https://www.isep.es/actualidad-neurociencias/que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje/>
- Peña, D. (2015). *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/829>
- Peralta, D. (27 de Setiembre de 2017). *aprenderavendermas.com*. Recuperado el 10 de Enero de 2018, de <http://aprenderavendermas.com/neuroventas-para-que-sirven/>
- Pérez , J. (2008). *Definición.de*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <https://definicion.de/conocimiento/>
- Pérez , J., & Gardey, A. (2010). *Definición.de*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <https://definicion.de/reaccion/>
- Pérez , J., & Gardey, A. (2011). *Definición.de*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <https://definicion.de/cumplimiento/>

- Pérez , J., & Merino, M. (2009). *Definición.De*. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de <https://definicion.de/puntualidad/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). *Definición.de*. Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <http://definicion.de/compromiso/>
- PlanetadeLibros*. (04 de Noviembre de 2014). Recuperado el 08 de Noviembre de 2017, de <https://www.planetadelibros.com/autor/gareth-jones/000022586>
- Reynolds, M. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <https://www.cuidatudinero.com/13116501/como-establecer-cuotas-de-ventas>
- Rice/Business*. (s.f.). Recuperado el 08 de Noviembre de 2017, de <https://business.rice.edu/person/jennifer-m-george>
- San Martín, R. (01 de Noviembre de 2007). *CAPIRE.info*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <http://www.capire.info/2007/11/01/neuroeconomia-el-cerebro-y-sus-decisiones-de-cada-dia/>
- Sánchez, F. (2017). *lifeder.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2017, de <https://www.lifeder.com/skinner-teoria-conductismo/>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (Julio de 2012). *Scielo*. Recuperado el 12 de Setiembre de 2017, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci_arttext&tIng=en
- Sigueme.net*. (s.f.). Recuperado el 08 de Noviembre de 2017, de <http://www.sigueme.net/autores/230-alfonso-siliceo-aguilar-biografia/>
- Sosa, Y. (enero de 2014). *StudyLib*. Recuperado el 09 de Marzo de 2018, de <http://studylib.es/doc/7131384/propuesta-de-un-programa-de-capacitaci%C3%B3n-y-desarrollo-par...>
- Sum, M. (Marzo de 2015). *Academia*. Recuperado el 09 de Marzo de 2018, de http://www.academia.edu/26996976/_MOTIVACI%C3%93N_Y_DESEMPE%C

3%91O_LABORAL_Estudio_realizado_con_el_personal_administrativo_de_un
a_empresa_de_alimentos_de_la_zona_1_de_Quetzaltenango_

Tv Azteca Sonora. (12 de Octubre de 2016). Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de <http://aztecasonora.com/2016/10/que-son-las-neuroventas/>

Ucha, F. (21 de Mayo de 2009). *Definición ABC*. Recuperado el 19 de Marzo de 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/aprendizaje.php>

Ucha, F. (26 de Febrero de 2010). *Definición ABC*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>

Valdés, C. (03 de Julio de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/capitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones/>

Vásquez , C. (11 de Diciembre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>

Velasquez, C. (2015). *Universidad Católica de Santa María*. Recuperado el 07 de Abril de 2018, de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/5259>

Villalta, K. (09 de Julio de 2016). *Universidad Católica los Ángeles de Chimbote*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/999>

WEBGRAFÍA DE FIGURAS

Figura 1: Obtenido de *Organización Autónoma sin Fines de Lucro "TV-Novosti"* 2005-2010, recuperado el 25/03/2018 de

http://rusopedia.rt.com/ciencia_y_tecnica/inventos/issue_203.html

Figura 2: Obtenido de *Lifeder.com* 2017, recuperado el 26/03/2018 de

<https://www.lifeder.com/skinner-teoria-conductismo/>

Figura 3: Obtenido de *Aula de Filosofía de Eugenio Sánchez Bravo* 2009, recuperado el 26/03/2018 de [https://auladefilosofia.net/2009/03/06/conductismo-radical-](https://auladefilosofia.net/2009/03/06/conductismo-radical-%C2%BFterapia-o-tortura/)

[%C2%BFterapia-o-tortura/](https://auladefilosofia.net/2009/03/06/conductismo-radical-%C2%BFterapia-o-tortura/)

Figura 4: Obtenido de *La Ciudad* 2017, recuperado el 26/03/2018 de

<http://laciudadrevista.com/ayuda-docente-conoce-la-teoria-del-aprendizaje-de-jean-piaget/>

Figura 5: Obtenido de *Educada. Mente*, 2016, recuperado el 26/03/2018 de

<https://educadamentesite.wordpress.com/2016/01/05/la-teoria-del-aprendizaje-social-de-bandura/>

Figura 9: Obtenido de *QUASAR* - 2010 recuperado el 06/07/2018

<http://www.quasarusa.com/products.htm>

Figura 10: Obtenido de *NEUROMARCA* –2012 recuperado el 06/07/2018 de

<http://neuromarca.com/blog/mindcode/>

ANEXOS

ANEXO N° 01.

Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA MAQUINARIAS JAAM S.A. SUCURSAL-AREQUIPA, 2017.	Problema Principal ¿Cómo la capacitación del personal afecta en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?	Objetivo General Analizar la capacitación del personal y su efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa, 2017.	Hipótesis General La capacitación del personal podría tener un efecto en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM.S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.	Variable independiente LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Conocimiento Habilidades Actitudes Valores	Tipo y Nivel de investigación. - Tipo de Investigación: La investigación es de tipo descriptiva-correlacional-explicativa. - Nivel de Investigación: La investigación es correlacional-explicativa.
	Problemas Secundarios ¿Cuál es el nivel de conocimiento que afecta el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?	Objetivos Específicos Identificar el nivel de conocimiento que afecta el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.	Hipótesis Secundaria Dado el nivel de conocimiento probablemente este afecte en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa 2017.	Variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL	Metas Puntualidad	Descripción del ámbito de la investigación. - Método de la Investigación: La investigación probará sus hipótesis con el diseño ex post-facto a nivel pragmático. - Diseño de Investigación: El diseño del presente estudio de investigación corresponde a un tipo de Investigación no experimental explicativa.

¿Cómo las habilidades afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?	Conocer las habilidades que afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.	Es probable que las habilidades afecten en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.
¿Cuáles son las actitudes que afectan el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?	Establecer las actitudes que afectan el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.	Las actitudes podrían afectar en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa 2017.
¿Cuáles son los valores que afectan el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017?	Definir los valores que afectan en el desempeño laboral de la fuerza de ventas en la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017.	Los valores podrían afectar en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa 2017.

Población y Muestra de la Investigación:

- **Población:** El estudio se llevará a cabo con el total de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, la cual cuenta con 36 vendedores de ambos sexos.
- **Muestra:** La investigación será no probabilística censal ya que se trabajará con el total de la población.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 02.

Matriz de Instrumentos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub - indicadores	Técnicas	Instrumentos	Ítem
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Conocimientos	Educación	Si	Encuestas	Cuestionario	1, 2, 3, 4
			No			
			Tal vez			
		Si				
		Aprendizaje	No			
		Tal vez				
	Habilidades	Capacidad de resolución de problemas	Si			5, 6, 7, 8
			No			
			Tal vez			
		Si				
		Trabajo en equipo	No			
		Tal vez				
	Actitudes	Reacciones	Si			9, 10, 11
			No			
			Tal vez			
		Si				
		Compromiso	No			
		Tal vez				
Valores	Motivación	Si	12, 13, 18, 19, 20			
		No				
		Tal vez				
	Si					
	Responsabilidad	No				
	Tal vez					
Cumplimiento	Si					
	No					
	Tal vez					

DESEMPEÑO LABORAL	Metas	Cuotas de ventas	Si	SAP "Sistemas, Aplicaciones y Procesos"	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ventas. • Comparación de expectativas con la realidad actual de la empresa. • Registro de inventarios. 	14, 15
			No			
			Tal vez			
	Puntualidad	Entrega de pedidos	Si			
			No			
			Tal vez			
Cierre de ventas	Si	16, 17				
	No					
	Tal vez					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 03.

ENCUESTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE VENDEDORES

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la opinión de los colaboradores de la fuerza de ventas de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal – Arequipa. Así también, se busca conocer cuál es la efectividad de la capacitación actual que se brinda en dicha organización, en cuanto al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores; los cuales se ven reflejados principalmente en el cumplimiento de las metas y puntualidad de sus actividades.

Datos generales y características laborales de la persona

Género: Femenino Masculino

Edad en años:

- a) De 18 a 28 años
- b) De 29 a 39 años
- c) De 40 a 50 años
- d) De 51 a más

Tiempo que labora en la empresa:

Por favor, sírvase a responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa donde labora?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

2. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

3. ¿Conoce usted con exactitud la funcionalidad de los equipos que ofrece Maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa?

- c) Si
- d) No
- e) Tal vez

4. ¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
5. ¿Se le asigna el trabajo en forma clara?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
6. ¿Su jefe escucha sus problemas del trabajo y contribuye a la solución de ellos?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
7. ¿La comunicación que se da entre usted y los demás vendedores es efectiva?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
8. ¿Le resulta eficiente el trabajo en equipo?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
9. ¿Su ambiente de trabajo es adecuado?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
10. ¿Se siente usted comprometido con la empresa donde labora?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez

11. ¿En comparación con otras empresas donde ha laborado, su ingreso económico es adecuado?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

12. ¿Usted es responsable de que los pedidos lleguen a tiempo a sus clientes?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

13. ¿Usted es responsable de colaborar en el cumplimiento de las cuotas de venta?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

14. ¿Le es cómodo cumplir con las cuotas de venta establecidas por la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

15. ¿Usted cree que las cuotas de venta establecidas por la empresa son adecuadas?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

16. ¿Es puntual en la entrega de pedidos a sus clientes?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

17. ¿Usted verifica la puntualidad en la entrega de pedidos a sus clientes?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

18. ¿Tiene responsabilidad directa en la función que ocupa?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

19. ¿Usted fomenta el cumplimiento de sus cuotas mensuales dentro de su centro laboral?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

20. ¿La capacitación que usted recibe beneficia el cumplimiento de sus cuotas mensuales?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

ANEXO N° 04.
CARTA DE PRESENTACIÓN

Mg.....

Presente.

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO**

Me es muy grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Universidad Alas Peruanas Filial - Arequipa, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación y con la cual podré optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

El título o nombre del proyecto de investigación es: “La Capacitación del Personal y su efecto en el Desempeño Laboral de la fuerza de ventas de la empresa maquinarias JAAM S.A. Sucursal - Arequipa, 2017”. Siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos, recorro y apelo a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Operacionalización de las variables.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Shelly Katherin Flores Mayta
D.N.I: 70539053

ANEXO N° 05.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

1. Variable 1: Capacitación del personal

Consiste en enseñar a los miembros de la organización como desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a que adquieran los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un buen desempeño (Jones & George, 2006, pág. 427).

1.1. Dimensión 1: Conocimiento

Se entiende el término conocimiento como los hechos o la información específica o no que una persona puede adquirir a través de la experiencia o la educación (Definicion.co, 2015).

1.1.1. Indicador 1: Educación

Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados (Chiavenato, 2000, pág. 556).

1.1.2. Indicador 2: Aprendizaje

Es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe (Ucha, 2009).

1.2. Dimensión 2: Habilidades.

Es una capacidad para resolver un problema motor específico, para elaborar y dar una respuesta eficaz y económica con el fin de alcanzar un objetivo preciso (Velázquez, y otros, 2004).

1.2.1. Indicador 1: Capacidad de resolución de problemas

Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento (Vásquez , 2012).

1.2.2. Indicador 2: Trabajo en equipo

Es aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos (Mena, 2013).

1.3. Dimensión 3: Actitud

Es un estado emocional adquirido, preconcebido, relativamente duradero y susceptible al cambio, el cual resulta de un sistema multicomponente y dinámico de factores internos y externos que influyen en la forma de pensar y actuar de una persona respecto al suceso, tema, individuo o situación (Aguilar, 2015, pág. 8).

1.3.1. Indicador 1: Reacciones

Es la manera en la cual un objeto o individuo se comporta ante un estímulo concreto (Pérez & Gardey, 2010).

1.3.2. Indicador 2: Compromiso

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma (Jimenez, 2007).

1.3.3. Indicador 3: Motivación

Es el proceso por el cual, los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta (Robbins & Coulter, 2010, pág. 341).

1.4. Dimensión 4: Valores

Los valores son las respuestas conductuales o acciones de acuerdo a las creencias morales sostenidas por un individuo o una organización (Bowyer, Murphy, & Bortini, 2002).

1.4.1. Indicador 1: Responsabilidad

Es un valor arraigado en la vida personal, que conlleva la capacidad y madurez suficiente para responder ante los actos asumiendo sus consecuencias (Calzado, 2014).

1.4.2. Indicador 2: Cumplimiento

Es un término que tiene su origen en vocablo latino complementum y que hace mención a la acción y efecto de cumplir o cumplirse (Pérez & Gardey, Definición.de, 2011).

2. Variable 2: Desempeño laboral

El desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales (Cuevas, 2011).

2.1. Dimensión 1: Metas

Consecución de un logro previamente identificado, gracias a la puesta en práctica de acciones concretas dirigidas a alcanzar dichos resultados (Calafell, 2017).

2.1.1. Indicador 1: Cuota de ventas

Una cuota de ventas es el objetivo o el volumen mínimo de ventas que se espera de un empleado, equipo y/o departamento de ventas durante un período definido (Reynolds, 2018).

2.2. Dimensión 2: Puntualidad

La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo (Pérez & Merino, 2009)

2.2.1. Indicador 1: Entrega de pedidos

Cuando se realiza el reparto de un producto de una empresa, el fin último es conseguir que el artículo a entregar llegue en las mejores condiciones posibles y en los tiempos demandados por el cliente (De la Muñoza, 2016).

2.2.2. Indicador 2: Cierre de ventas

El cierre de ventas es una etapa del proceso de ventas en donde, luego de haber presentado un producto a un cliente potencial, y haber hecho frente a sus objeciones, se intenta cerrar la venta, es decir, se intenta inducirlo o convencerlo de decidirse por la compra (CreceNegocios, 2011).

ANEXO N° 06.
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. Datos generales:

1.1. Apellidos y Nombres:

1.2. Cargo e Institución donde labora:

Docente de la Universidad Alas Peruanas Filial - Arequipa

1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación:

Encuestas para la recolección de datos de vendedores

1.4. Variables medidas:

- Capacitación del personal
- Desempeño laboral

1.5. Autor del instrumento:

La encuesta fue adaptada de la propuesta presentada por la Sra. Alba Maritza Maldonado Monterroso, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Obtenida de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2988.pdf recuperado el 23/09/17.

ANEXO N° 07.

PUNTAJE DE APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO SEGÚN JUICIO DE EXPERTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulada con lenguaje apropiado.					✓
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				✓	
4. Organización	Existe una organización lógica.					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la capacitación del personal de ventas y su desempeño laboral.				✓	
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos de la capacitación del personal.				✓	
8. Coherencia	Entre los índice, dimensiones e indicadores.				✓	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓

2. Opinión de aplicabilidad:

0 al 20%

41 al 60%

81 al 100%

21 al 40%

61 al 80%

La relación entre los indicadores y criterios son excelentes para el desarrollo investigativo y operacional

3. Promedio de valoración

88%

Arequipa 02 de enero del 2018


 Mg. Joe Gutierrez Mercado
 CPRP N° 00038

ANEXO N° 08.

PUNTAJE DE APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO SEGÚN JUICIO DE EXPERTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulada con lenguaje apropiado.				X	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.				X	
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				X	
4. Organización	Existe una organización lógica.					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la capacitación del personal de ventas y su desempeño laboral.					X
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos de la capacitación del personal.					X
8. Coherencia	Entre los índice, dimensiones e indicadores.					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

2. Opinión de aplicabilidad:

0 al 20% 41 al 60% 81 al 100%
 21 al 40% 61 al 80%

Si aplica a la Investigación

3. Promedio de valoración

Arequipa 02 de enero del 2018



Mg. Luis Dugasvili Cuadros Linares
C.E.A. 00944

ANEXO N° 09.

PUNTAJE DE APLICABILIDAD DEL INSTRUMENTO SEGÚN JUICIO DE EXPERTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulada con lenguaje apropiado.				X	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.				X	
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.			X		
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.			X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la capacitación del personal de ventas y su desempeño laboral.				X	
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos de la capacitación del personal.				X	
8. Coherencia	Entre los índice, dimensiones e indicadores.				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

2. Opinión de aplicabilidad:

0 al 20% 41 al 60% 81 al 100%
 21 al 40% 61 al 80%

3. Promedio de valoración

Arequipa 02 de enero del 2018



 Mg. Jaime Miguel Fernandez Garay
 CIAD 02209
 C.A.A. 10342

ANEXO N° 10.

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Sub - indicadores
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Conocimientos	Educación	Si
			No
			Tal vez
		Aprendizaje	Si
			No
			Tal vez
	Habilidades	Capacidad de resolución de problemas	Si
			No
		Tal vez	
		Trabajo en equipo	Si
	No		
	Actitudes	Reacciones	Si
			No
			Tal vez
		Compromiso	Si
			No
			Tal vez
	Motivación	Si	
No			
Tal vez			
Valores	Responsabilidad	Si	
		No	
	Tal vez		
	Cumplimiento	Si	
No			
DESEMPEÑO LABORAL	Metas	Cuotas de ventas	Si
			No
			Tal vez
	Puntualidad	Entrega de pedidos	Si
			No
			Tal vez
Cierre de ventas	Cierre de ventas	Si	
		No	
		Tal vez	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 11.
ENTREVISTA N° 01

Fecha: 02/01/2018

Entrevistado: José Luis De la Vega Gonzales

Cargo: Gerente Regional de Maquinarias JAAM. S.A. Sucursal - Arequipa

Entrevistadora: Shelly Katherin Flores Mayta

Investigadora

1. ¿Hace Cuánto tiempo usted está a cargo de la empresa Maquinarias JAAM S.A. Sucursal Arequipa?

Desde hace aproximadamente 4 años

2. ¿El personal de ventas de la empresa que usted dirige, recibe capacitaciones?

Si

3. ¿Cada cuánto tiempo reciben las capacitaciones?

Cada 3 meses.

4. ¿De qué manera se llevan a cabo las capacitaciones dirigidas al personal de ventas?

Se llevan a cabo mediante exposiciones en las cuales se tratan temas comerciales, dicha capacitación se lleva a cabo en la sala de capacitación de la empresa; se usa un proyector multimedia, también suele hacerse uso del pizarrón, la capacitación tiene una duración aproximada de 2 horas a más.

5. ¿En los últimos meses se han alcanzado las metas de ventas establecidas por la central de Lima?

En los últimos meses se ha llegado a un alto nivel de ventas más no a las metas establecidas por la central Lima.

6. ¿Existe algún tipo reconocimiento para los vendedores que han llegado a su meta del mes?

Si, mediante comisiones más altas.

ANEXO N° 12.
ENTREVISTA N° 02

Fecha: 02/01/2018

Entrevistada: Maribel Romero Soria

Cargo: Encargada de ventas de la empresa Maquinarias JAAM. S.A. Sucursal - Arequipa

Entrevistadora: Shelly Katherin Flores Mayta

Investigadora

1. ¿El personal de ventas del cual usted está a cargo recibe capacitaciones?

Sí.

2. ¿Cada cuánto tiempo son las capacitaciones?

Cada 3 meses.

3. ¿Cómo se siente con el proceso de capacitación que proporciona la empresa donde labora?

Considero que la capacitación que nos brindan tiene un nivel básico que se usaban en tres los años 80 y 90.

4. ¿El personal de ventas sufre algún nivel de rotación?

Si, constantemente.

5. Si la pregunta anterior es positiva, conteste la siguiente pregunta: ¿Por qué cree que exista rotación del personal en la empresa donde labora?

Porque no se lleva a cabo una correcta selección del personal, así también considero baja motivación empresarial, por otro lado, existe demasiada presión por parte del gerente de ventas de la central Lima.

ANEXO N° 13.

Ficha de Observación

Ficha de Observación		
Capacitación del Personal		
Dimensiones	Observación	Recomendación
Conocimientos:	<p>Pese a que los resultados de la encuesta cuando se realizó la prueba aleatoria en la sala de capacitación, la mayoría de vendedores desconocían la filosofía de la empresa donde laboran. Así también, un gran porcentaje de vendedores manifestaron llevar poco tiempo en la empresa y por ello no desconocían la filosofía empresarial.</p>	<p>Se recomienda crear marca institucional tanto en el personal como en sus clientes.</p> <p>Los colaboradores deben conocer el valor de su trabajo, para así lograr identificación y compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.</p>
Habilidades:	<p>Los vendedores manifiestan no contar con herramientas necesarias para desarrollar sus competencias, algunos vendedores manifiestan que se les es más efectivo trabajar solos.</p>	<p>Se debe reestructurar el proceso de capacitación del personal de forma urgente, para promover el desarrollo de competencias buscando extraer el máximo potencial de la fuerza de ventas.</p>
Actitudes:	<p>Se pudo percibir stress laboral en algunos vendedores, no existe cultura organizacional.</p> <p>Asimismo, no se cuenta con uniforme de trabajo.</p>	<p>Se recomienda organizar actividades fuera del horario de trabajo, donde se pueda interactuar entre compañeros de trabajo. Así también, crear un programa de reconocimiento al mejor vendedor del mes.</p>
Valores:	<p>No se tienen bien definidos los valores de la empresa.</p>	<p>Se recomienda promover una comunicación horizontal entre la gerencia y la fuerza de ventas, dando el ejemplo</p>

en el cumplimiento de valores organizacionales.

Desempeño Laboral

Dimensiones	Observaciones	Recomendaciones
Metas:	En cuanto a las metas mensuales exigidas por la organización, los colaboradores manifiestan que son adecuadas, sin embargo, el nivel de ventas es bajo. Se observó que solo un 22% de vendedores son antiguos y cuentan con una cartera amplia de clientes.	Se recomienda capacitar con mayor énfasis al personal nuevo. Así también, se debe empezar a medir el desempeño laboral del personal, para mantener un control sobre sus ventas e identificar problemas.
Puntualidad:	Algunos vendedores manifiestan que no tiene responsabilidad directa con la puntualidad en la entrega de pedidos. Así mismo, manifiestan su malestar en cuanto al stock de mercadería.	Se le recomienda monitorear los pronósticos de ventas, para obtener mayor efectividad en el control de inventarios con el fin de no quedarse desabastecidos.

Fuente. Elaboración propia