

Diálogos generativos y colaborativos como facilitadores de capacitación
y de aprendizaje organizacional. Caso: Vendedores de Distribuciones
TAT A PRECIO SAS.

Elaborado por Luis Fernando Márquez Valencia
(Código estudiantil 940995)

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá

(Mayo 14 de 2014)

Diálogos generativos y colaborativos como facilitadores de capacitación
y de aprendizaje organizacional. Caso: Vendedores de Distribuciones
TAT A PRECIO SAS.

Elaborado por Luis Fernando Márquez Valencia
(Código estudiantil 940995)

TRABAJO DE GRADO

Tutor: Profesor Daimer Higuera López

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá

(Mayo 14 de 2014)

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	7
Introducción	7
Antecedentes	8
Definición de la situación problemática	9
Establecimiento de los objetivos	12
General	12
Específicos	12
Marco teórico	13
Diálogo generativo	18
Las Prácticas Colaborativas	20
Capacitación de vendedores	21
Teorías del Aprendizaje	22
Aprendizaje Organizacional	26
Metodología	27
Aspectos introductorios	27
Procedimiento por etapas	29
Resultados y discusión	39
Primera Sesión, con jefes (Diagnóstico generativo)	39
Segunda Sesión, primer diálogo generativo con vendedores	40
Tercera Sesión, segundo diálogo generativo con vendedores	41
Cuarta Sesión, Tercera sesión vendedores emergencias de capacitación	42
Propuesta de capacitación	49
Explicación de la propuesta de capacitación	50
Conclusiones	50
Referencias bibliográficas	52
Anexos	56

Índice de cuadros

Cuadro N° 1, Diferencias entre el paradigma de la simplicidad y el de la complejidad	14
Cuadro N° 2, Diferencias entre la metodología de la investigación cuantitativa y la cualitativa.	15

Índice de gráficos y tablas

• Gráfico N°1. Categorías iniciales de la- capacitación de vendedores	28
• Gráfico N°2. Flujograma del proceso- Metodológico	33
• Tabla N° 1 Resumen metodología	37
• Gráfico N°3. Flujograma de los Diálogos- Generativos como instrumento y técnica- de recolección de información.	38
• Gráfico N°4.Taxonomía de la capacitación- emergente de vendedores	46
• Gráfico N°5.Categorías emergentes de la- Capacitación de vendedores	47
• Gráfico N°6. Propuesta de capacitación- a partir de novedades emergentes- consideradas como factores de aprendizaje- organizacional.	49

Índice de anexos y matrices categoriales

• ANEXO N°1, MATRIZ CATEGORIAL N°1 Diagnóstico emergente e interpretación- diagnóstico emergente	56
• ANEXO N°2, MATRIZ CATEGORIAL N°2- Dialogo generativo con vendedores n°1	59

• ANEXO N°3, MATRIZ CATEGORIAL N°3,- Dialogo generativo con vendedores n°2	62
• ANEXO N°4, TERCER ENCUENTRO,- Charla final sobre conclusiones- de las emergencias fruto de los- diálogos generativos	65
• ANEXO N°5, MATRIZ CATEGORIAL N°4,- Evaluación de la percepción de los- vendedores sobre la charla final	72
• ANEXO N°6, MATRIZ CATEGORIAL N° 5, - "Nuevas categorías emergentes"	77

Resumen

La presente investigación buscó explorar una nueva forma de abordar la capacitación de vendedores, en el medio colombiano. Partió de las experiencias y vivencias de los vendedores, a través de su propio lenguaje y sus interacciones, para ampliar consciencia de su propio trabajo, generando aprendizaje y permitiéndoles el mejoramiento de los procesos de sus actividades comerciales cotidianas. Para ello se usó el método cualitativo de investigación aplicado a la empresa Distribuciones TAT A PRECIO SAS, a través de técnica de recolección de los Diálogos generativos y colaborativos de donde emergieron unas nuevas categorías, que facilitan la aplicación a la capacitación de vendedores, transformando el aprendizaje organizacional, por medio de la comunicación asertiva, la capacitación emergente y el aprendizaje motivacional. Junto a una innovadora propuesta de capacitación de vendedores.

Introducción

La empresa, como fenómeno social se construye con vocablos, a través de las conversaciones (Bruner, 2000). A pesar de eso, no siempre ha sido suficientemente entendido el papel que juega el diálogo en las organizaciones, no solamente como impulsor de acciones sino en la construcción misma del vínculo organizativo. Esto se debe a que la empresa generalmente ha sido vista como una máquina o un instrumento, antes que un sistema de vínculos. En tanto que la organización comienza a ser distinguida como un sistema de acuerdos que coordinan conductas, y entre ellas emociones humanas, se percibe su carácter dialógico (Flores, 1994).

Basados en la gran riqueza de las conversaciones en este estudio, se trató la capacitación de vendedores como una herramienta útil para los mercados altamente competidos, como en el que se encuentra la empresa Distribuciones TAT A PRECIO SAS. En esta organización no se le ha dado la importancia que merece al proceso de capacitación y tampoco se ha manejado de una manera estructurada y sostenible por la empresa, sino por los diferentes proveedores de productos y servicios¹. Esto ha llevado a desconocer las necesidades y expectativas, las fortalezas y las debilidades de sus propios vendedores, como también de la misma empresa.

¹ Esta observación se obtuvo luego de haber efectuado el diagnóstico estratégico con todos los Directores de área. De igual forma al cruzar diferentes informaciones al respecto.

Así entonces, este documento expone brevemente el origen del problema, sus antecedentes. Luego define la pregunta a la que se quiso dar respuesta y se determinan los objetivos. Después se esboza el marco teórico que sirvió como sustento al estudio. Se plantea la metodología donde se enuncian los resultados. Seguidamente se presenta la discusión fruto del análisis e interpretación de los datos y la propuesta de capacitación con las novedades emergentes. Finalmente se trazan las conclusiones del estudio.

Antecedentes

En 2011, en la empresa Distribuciones TAT A PRECIO SAS, efectué un diagnóstico estratégico con la activa participación de los Directores: Comercial, de Operaciones, del Financiero y de la Jefe de Personal, y una de las conclusiones fue que el área que más requería mejoramiento y cambio era la dependencia de capacitación, que es prácticamente inexistente como tal, desde el punto de vista organizacional. Es decir, ésta no cuenta con una persona responsable de realizarla, mucho menos con políticas, planes, programas y procedimientos. En otras palabras, la empresa ha venido realizando poca capacitación desde sus inicios y la poca que hace la hace de manera desorganizada. Por esta razón se decidió realizar esta investigación, sobre el tema de la capacitación de los vendedores con una técnica "novedosa" en nuestro medio organizacional denominada Diálogos generativos². Basados en el Socio-construccionismo³, originado en la ciencia social posmoderna⁴, esta perspectiva permite construir nuevas reflexiones y aprendizajes que redundan en beneficios para la organización. (Fried, 2011). De igual forma esta investigación considera las interacciones comunicativas en los procesos de gestión del conocimiento, (Castro, 2013), debido a que se comprende cómo aprovechando el conocimiento tácito de unos vendedores, se puede llegar a producir conocimiento explícito en otros y en toda la organización (Nonaka, 2007).

² Como se verá adelante, los Diálogos generativos son la construcción gradual cronológica de nuevos conceptos, que emergen mediante la utilización del lenguaje reflexivo y el aprendizaje narrativo, basados en la interacción de grupos humanos.

³ Es una teoría compleja que construye realidades a partir de la interacción de los seres humanos, utilizando como vehículo el lenguaje.

⁴ Movimiento cultural, social, filosófico e ideológico que surge después de 1980 en el mundo occidental.

Definición de la situación problemática

Dado que esta empresa está dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, la fuerza de ventas es vital para su desarrollo, sostenimiento y crecimiento en las actividades empresariales. A continuación se precisa la problemática, de acuerdo con los Diálogos generativos, sostenidos con los diversos jefes del área comercial y de recursos humanos.

- Los vendedores disponibles en el mercado laboral son de muy bajo perfil técnico. Tienen muy buena disposición y actitud para trabajar, pero no cuentan con experiencia en el cargo.
- La gran mayoría que trabajan en este sector son de muy escasos recursos económicos, sin dinero para pagar su educación.
- Su perfil laboral está más enfocado a actividades no comerciales, de menos relacionamiento social y manejo de clientes, como las actividades agropecuarias, operativas, no comerciales y de vigilancia
- Muchos provienen del campo y se vinieron para Bogotá, sin ninguna experiencia en ventas.
- No es fácil encontrar en el mercado vendedores que cumplan con las necesidades de la empresa. La actividad de ventas de productos de consumo masivo es cada vez más competida y demanda mayores capacidades y habilidades. Por ejemplo, en el conocimiento de tecnologías de la información y las comunicaciones, conocimientos de administración de ventas, distribución y logística, atención y servicio al cliente, etc.
- La empresa no cuenta con una organización y estructura formal de capacitación de los vendedores, lo cual conlleva a que exista alto grado de improvisación en su capacitación. Se hallan a la merced de los proveedores de recurso humano, tales como: cajas de compensación y agencias temporales de empleo.

De acuerdo con lo expuesto y en consonancia con el sistema laboral en el que está inmersa la empresa objeto de estudio, el área comercial de la empresa se asocia con las situaciones difíciles en la capacitación de vendedores según los requerimientos de la empresa y del mercado (Canfield, 1994). En buena medida esto se debe a que gran parte de los vendedores en Colombia, como se comentó anteriormente, pertenecen al sector comercial de ventas de productos de consumo masivo. **Dichos vendedores son empíricos y muchos de ellos llegan a serlo por accidente, con poca o ninguna capacitación.** En estas áreas

comerciales las empresas se encuentran con dilemas como: hacer más exigentes los procesos de selección de vendedores o incrementar la inversión en su capacitación; contratar vendedores idóneos ya preparados con un mayor sueldo o vendedores novatos para ser formados y capacitados en la empresa a un menor costo. De todas maneras la empresa se queja del bajo perfil técnico e intelectual y la baja capacitación de los vendedores.

La diversidad de acciones en el contexto de las problemáticas de ventas de la empresa ha construido soluciones con una óptica lineal, bien por el lado de la motivación (incentivos) o de la exigencia, incrementando los controles a las ventas personales, **creyendo que entre más motivación o exigencia se les haga a los vendedores, ellos lograrán "automáticamente" mayores niveles de cumplimiento de sus presupuestos de ventas, olvidándose, entre otros aspectos, de su capacitación.** También se omite el conocimiento de los vendedores en cuanto a los productos, el mercado, sus zonas de ventas, las relaciones con los tenderos o clientes, etc. Lo que revela una "miopía del mercadeo" (Levitt, 1960), puesto que constituyen visiones fragmentadas de la realidad. En este sentido, predomina una óptica lineal de causa y efecto (Maturana y Varela 1996).

Estas afirmaciones son coherentes con los planteamientos de Bateson (1972) y de Von Foerster (1992), en el sentido de que un sistema humano, ya sea una persona o una organización "no ve lo que no ve". Este concepto también se aplica al área de ventas de la empresa en la que se hizo esta investigación, pues en Distribuciones TAT A PRECIO SAS no son conscientes de las potencialidades de sus propios vendedores, según afirma Cristina Vargas, Jefe de Recursos Humanos. Estos vendedores llevan trabajando muchos años con la empresa y la conocen muy bien. Estas posibilidades les brindan grandes oportunidades de mejoramiento que subyacen dentro de los mismos vendedores, para permitirles construir interacciones y conversaciones, que a nivel organizacional se auto constituyen en nuevos procesos de aprendizaje, (Vélez, 2012). Así en el caso de los vendedores les permite mantener relaciones de conocimiento con los clientes (tenderos) y estos con sus supervisores, jefes y directivos del área comercial de la empresa.

Desde la ceguera descrita se construyen actividades de ventas y de capacitación, que si bien ayudan a contrarrestar estas dificultades a corto plazo, no les permiten ubicarse adecuadamente en los mercados a largo plazo. Los vendedores son el recurso más valioso de la estructura comercial, son los dueños del conocimiento del negocio en su empresa,

desafortunadamente son sub valorados y ello disminuye el crecimiento económico de las organizaciones comerciales, lo que les hace vulnerables a su competencia (Kotler, 2002).

En este sentido los científicos sociales afirman que no puede comprenderse un sistema dejando sus características complejas de lado. Los sociólogos proponen, en el decir de Sergio Vilar (1997), una profunda renovación de las ciencias que considere el interjuego de las diferentes variables tiempo, espacio, y condiciones contextuales de la empresa atravesada por una óptica dialéctica y conversacional.

En otras palabras, lo que manifiesta el citado autor es que las empresas en pleno siglo XX y XXI, no pueden seguir pensando que son sistemas simples, donde se cuenta con planes y programas basados en la supuesta certidumbre, los que cambian al vaivén de los mercados porque se encuentran completamente descontextualizados. **Por consiguiente, el llamado de la presente investigación es a permitir que de los Diálogos generativos emerjan nuevos conceptos para cuestionar y enriquecer los enfoques y concepciones vigentes.** Para Kaj Voetman, refiere Villar (2011), las empresas en la actualidad buscan aprovechar las teorías del conocimiento social y el lenguaje, como el socio- construccionismo, que propugnan por la inclusión de la experiencia y vivencia de los propios empleados, en este caso los vendedores, en la solución de problemas del área comercial, para convertir conocimiento tácito en explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Esta teoría la podemos aplicar de manera concreta en este caso, a través de las conversaciones dialógicas y colaborativas, como herramienta para acceder a soluciones comerciales que enriquezcan las capacitaciones y por ende las competencias, facilitando las interacciones entre los diferentes vendedores. En este sentido, se busca aprovechar las emergencias generadas por ellos para transformar la comunicación organizacional (Kaplun, 2012). Hoy vemos cómo expertos en las ciencias humanas y organizacionales han trabajado aplicando estas ideas al campo de las empresas, sustentadas por los principios construccionistas sociales (Gergen, 2007) y del pensamiento complejo (Morín, 1997), que avalan el lenguaje y la comunicación dialógica como medio para construir en equipo soluciones para la empresa.

Dentro de este enfoque, algunas empresas pueden beneficiarse si consideran en su manera de hacer la capacitación, las conversaciones dialógicas que facilitan, de acuerdo con Kaj Voetman (citado por Villar, 2011), crear procesos innovadores con visiones holísticas, que tengan

en cuenta a todos y cada uno de los vendedores que conforman los equipos comerciales y que, al mismo tiempo, se visualizan como parte de un mercado altamente competido, **que debe considerar el todo y no solo una parte, en la solución de sus problemas.**

De esta manera se considera que los problemas y sus soluciones de capacitación son la base del desarrollo de los equipos de ventas. Y estos problemas y soluciones cobran sentido en los aprendizajes organizacionales, mediatizados a través de una técnica que permite construir soluciones reales, por medio de las conversaciones *dialógicas, más conocidas como los Diálogos generativos*. En consecuencia, este trabajo se propuso comprender: ¿Cómo el uso de los diálogos generativos y colaborativos, aplicados a la capacitación de un grupo de vendedores de Distribuciones TAT A PRECIO SAS, facilita la emergencia de novedades⁵ que aportan al aprendizaje organizacional?

Establecimiento de los objetivos

General

Comprender la manera en que los diálogos generativos y colaborativos, aplicados a la capacitación de un grupo de vendedores de Distribuciones TAT A PRECIO S.A.S., facilita la emergencia de novedades, que aportan al aprendizaje organizacional

Específicos

- Construir un marco teórico a partir de las diferencias entre el paradigma de la simplicidad y la complejidad, que abarquen las prácticas colaborativas, las teorías del aprendizaje y las categorías centrales del estudio: Diálogos generativos, capacitación de vendedores mediante novedades emergentes y aprendizaje organizacional.
- Observar de qué manera los diálogos generativos y colaborativos favorecen la capacitación de los vendedores.

⁵ Como se verá en el punto sobre los procedimientos por etapas los Diálogos generativos, son conceptos irreductibles a los procesos de sus partes constituyentes, que surgen de manera espontánea, no prevista, de las apreciaciones y percepciones de los seres humanos, quienes construyen realidades inéditas, fruto de sus subjetividades.

- Elaborar una propuesta de capacitación a partir de las novedades emergentes, consideradas como factores de aprendizaje organizacional.

A continuación se exponen las bases teóricas y epistemológicas que fundamentan el estudio y que constituyen sus pilares esenciales.

Marco Teórico

En primera instancia se efectúa un contraste entre el paradigma de la simplicidad y la complejidad, sobre los cuales trata la investigación. Posteriormente se hace una diferenciación entre el método de investigación cualitativa y cuantitativa. Luego se efectúa una aproximación a los enfoques complejos de la organización. Se habla sobre la técnica aplicada a la capacitación de vendedores: los Diálogos generativos. A continuación se trata sobre las prácticas colaborativas, otro de los pilares de este documento. A renglón seguido se comenta sobre la capacitación, la capacitación de vendedores, su relación con las teorías del aprendizaje, explicando cómo desde la psicología crítica esta investigación se aleja de la psicología organizacional. Este apartado termina con el aprendizaje organizacional, enfocado hacia la gestión del conocimiento.

Para iniciar, es importante precisar que el paradigma sobre el cual se sustenta esta investigación es el de la complejidad. Para mayor claridad nos apoyamos en Etkin y Schvarstein (1995), en donde claramente se pueden apreciar las diferencias con el de la simplicidad.

Cuadro N° 1

Diferencias entre el paradigma de la simplicidad y el de la complejidad

Paradigma de la Simplicidad	Paradigma de la Complejidad⁶
Divide la Organización. a lo más sencillo	Integra la Organización
Revela leyes de funcionamiento	Trabaja con antagonismos
Relaciones jerárquicas	Relaciones circulares interactivas
Análisis por separado	Análisis integrado
Causa – efecto	Múltiples relaciones
Uniformidad de comportamientos	Heterogeneidad de comportamientos
Orden y equilibrio	Orden, desorden, equilibrio, desequilibrio
El entorno externo como determinante del cambio	Autorregulación de comportamientos
Reduccionismo	Multiplicidad
Comportamiento adaptativo	Comportamiento emergente

Fuente: Etkin y Schvarstein (1995)

⁶ Se le llama paradigma de la complejidad a un conjunto de acercamientos, como la teoría del caos, que contribuyen a la creación de una nueva epistemología que permite aproximarnos a las manifestaciones más diversas de la realidad sin reducir su multidimensionalidad (Munné, 2005; 2007). La teoría del caos plantea que los sistemas tienen infinitas posibilidades de cambio, pueden ir en cualquier dirección y producir nuevas configuraciones de sí mismos. Sus movimientos los llevan a un nuevo orden sin previsibilidad (Wheatley, 1994). Implicando que el azar y la creatividad juegan un papel mucho mayor del que se les atribuyó en los sistemas en el universo. Por consiguiente, dichas trayectorias no son lineales ni linealmente progresivas, sino que van más bien del orden al caos, y de la turbulencia caótica hacia otro orden diferente (Aguirre, 2003).

Para dar mayor claridad y precisión en lo metodológico, a continuación se presentan algunas diferencias entre el método de investigación cuantitativo y cualitativo, en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

Diferencias entre la metodología de la investigación cuantitativa y la cualitativa.

Concepto	Inv. Cuantitativa	Inv. Cualitativa
Rol de la Investigación Cualitativa	Preparatoria	Exploratoria-interpretativa
Compromiso del investigador	Objetividad acrítica	Subjetividad con significado social
Relación investigador y el sujeto	Neutra: sujeta a los cánones de la medición	Cercana: sujeta a los cánones de la comprensión
Relación entre teoría /concepto de la investigación	Deductiva confirma o rechaza hipótesis	Inductiva-Abductiva, busca comprender los ejes que orientan el comportamiento, genera emergencias a partir de lo investigado
Estrategia de investigación	Estructurada	No estructurada y semiestructurada
Alcance de los resultados	Nomotemáticos	Ideográficos
Imagen de la realidad social	Externa al actor, regida por las leyes	Socialmente construida por los miembros de la sociedad
Naturaleza de los datos	Numéricos confiables	Textuales, detallados

Fuente: Bryman (1994), citado por Bonilla y Rodríguez (1995)

En el compromiso del investigador, la actitud del investigador cuantitativo está en función del método, de manera acrítica, ya que este le garantiza la objetividad, despersonalizándose de la realidad estudiada. **El cualitativo, como es mi caso, no puede permanecer ajeno ya que soy un miembro de la sociedad, por ello me involucré para lograr que aflore el conocimiento que tengo de la situación, validada y transformada por mí mismo.** Que no necesariamente coincide con el grupo sujeto de estudio. Por esta razón debo trabajar con las personas investigadas de manera comprometida, para sistematizar las vivencias y conocimiento que ellos tiene de la realidad estudiada. Este análisis se centra en grupos pequeños, su selección se obtiene luego de la aceptación y el compromiso de los vendedores estudiados. En la Relación entre teoría y el concepto de la

investigación, la cuantitativa la verifica, **la cualitativa deja emerger la teoría de los datos, no es de un corte preciso, aquí se maneja un interjuego entre la observación de la realidad y la reflexión teórica.** En la estrategia de investigación cuantitativa se parte de una teoría y principios preestablecidos, todo está definido antes de realizar los estudios de campo. **En lo cualitativo la teoría se maneja de manera flexible y abierta** considera toda la información importante que debe ser decantada en la medida de que el estudio avanza.

Luego de efectuar estas precisiones epistemológicas, se consideró útil recurrir al pensamiento complejo, a marcos teóricos diferentes a aquellos que tienen una visión tradicional, que develan perspectivas causa-efecto, en donde los empleados, no tienen cabida en el proceso de construcción de la estructura organizacional, en este caso los vendedores.

Una posibilidad para adquirir nuevas comprensiones acerca de cómo interactuar en los sistemas humanos, en particular con los organismos empresariales que atraviesan por dificultades asociadas al ejercicio de sus objetivos funcionales, la ofrece la visión compleja (Morín, 1997). Esta visión ha ubicado a la organización como parte esencial del trabajo con los sistemas humanos, al complejizar los procedimientos para la investigación empresarial de manera integral. Esta perspectiva ofrece marcos que invitan a la participación de más contextos y de mayores posibilidades de interconexión de conversaciones y relaciones (Anderson, 2002).

En la misma dirección, estudiosos de las conversaciones reflexivas, de los lenguajes y modos de proceder que habitan estas conversaciones como Gergen (2007) , Markova (2000), basados en planteamientos de Wittgenstein (1950), Bateson (1972) , Maturana (1996) , Foucault (1969), Foerster (1992) , aportan al estudio del lenguaje un efecto catalizador de las relaciones que se dan con las personas dentro de una realidad social, vistas como sistema, que mediante una orientación particular en ese intercambio es posible alcanzar un significado que lleva a una comprensión particularizada, desde la cual emergen innovaciones organizacionales.

En este contexto Seikkula (2006), entre otros investigadores, han incorporado los elementos básicos de las prácticas dialógicas a los escenarios grupales, en especial dirigidos a grupos constituidos por más de tres personas de manera tal que se construyan circunstancias grupales donde un intercambio dialógico pueda ocurrir, a partir del uso de ejercicios conversacionales, como forma permanente y preferente de la conversación en los sistemas humanos en general.

Desde una visión compleja, se considera que los empleados pueden aportar soluciones importantes desde su **experiencia y vivencia**, ya que por estar inmersos en los problemas, **pueden aportar en la deconstrucción o**

solución de los mismos. En este sentido, Canfield (1994), Dessler y Varela (2011) y Porret (2010) estudiosos de la teoría de la administración del talento humano, señalan la importancia de considerar para el mejoramiento de las problemáticas empresariales, la activa participación de los vendedores, donde ellos se empoderen en los procesos que se viven en su área de ventas, a partir de sus aportes a la empresa, tales como sus conocimientos, experiencias, habilidades y demás recursos personales, para que así impacten en los modos de proceder en la capacitación y el aprendizaje organizacional (Etkin y Schvarstein, 1995). Como consecuencia de lo expuesto, el presente estudio, en su tercer objetivo específico, busca establecer una propuesta para obtener vendedores mejor capacitados, a partir de los Diálogos generativos, lo que contribuirá a la estructuración de equipos con una misión similar y al mismo tiempo particular, que pueden aportar percepciones para la construcción compleja del desarrollo comercial.

Por otro lado, resulta útil considerar las fortalezas que tiene una empresa vista como sistema capaz de auto organizarse y capacitarse, según lo planteado en 1971 por Heinz Von Foerster. Es decir, aquella capacidad sistémica que aplicada a las empresas le permite operar, conservar los elementos y articulaciones que requieren, para funcionar sin perder su identidad, y que permite diferenciar a una entidad como única entre las demás (Etkin y Schvarstein, 1995).

Los instrumentos técnicos que también aportan a la búsqueda de una lógica del orden y la racionalidad dentro de esa identidad, juegan un papel primordial, como motores generadores de los ingresos de la empresa dentro de los funcionamientos de las estrategias de ventas y capacitación. En esta perspectiva, los citados instrumentos desempeñan un papel de homogenización o alineación dentro de las dualidades del orden y del desorden, las fortalezas y las debilidades, de acuerdo con las metas globales de ventas de la empresa, en donde no se aceptan ningún tipo de ambigüedades. En otras palabras, dentro de la vida real de los departamentos de ventas, o el vendedor cumplió con su cuota de ventas o no lo hizo. Aquí no cuentan las razones de la complejidad o incertidumbre. Desde el paradigma de la complejidad decimos que para comprender la realidad organizacional se requiere incorporar el concepto de relaciones dialógicas, interactivas y sistémicas. Esto indica que, en la empresa, sus componentes están en relación compleja, que es a la vez complementaria, antagónica y concurrente. Por lo tanto a continuación desarrollaré en mayor profundidad la técnica principal de recolección de información de esta investigación el denominado, Diálogo generativo.

Diálogos generativos

Esta técnica de comunicación personal permite entender los aspectos que subyacen en la mente de los participantes desde diferentes puntos de vista, sobre el concepto en discusión, construyendo nuevas relaciones de lenguaje de acuerdo con las emergencias que vayan apareciendo en la realización de la actividad, que tratan de la relación conjunta de conceptos por medio de –y entre– los participantes. La comunicación no es un vehículo para la transmisión de información sino un proceso constructivo. Si bien el diálogo se apoya en el lenguaje, también lo excede. Todo diálogo es exclusivo (Bakhtin, 1981, 1986). Quien oye no sólo entiende lo expresado sino que simultáneamente capta a quién va orientándolo, articulándolo con su propia versión compleja de supuestos y propósitos, e imagina cómo responde la afirmación a futuras aseveraciones de posibles dialogantes y a qué tipo de respuestas invita, evaluando e intuyendo cómo podría ser entendidas por los demás.

La comunicación en los Diálogos generativos, además de ser clara, debe dirigirse e involucrarse en charlas con objetivo, razón y transcurrir concretos (Fried, 2011). Las charlas al ser puestas al servicio de la construcción de intencionalidades organizacionales explícitas (Etkin y Schvarstein, 1995), pueden construir ideas complejas que aporten a una mejor emergencia, (Morín, 1994), de la capacitación empresarial en el área de ventas. Precisando, toda comunicación está siempre orientada a otro. De esta forma, una aseveración es siempre armada “entre” seres humanos –por lo menos dos-: quien oye y quien conversa, quienes se incluyen interactivamente en la expresión de aquello que es manifestado. Quien toma parte del diálogo no sólo tiene en cuenta al sujeto de su emisión sino que de igual forma incluye sus factibles respuestas en la expresión de lo que está afirmando. Un diálogo no es una suma de oraciones, una emisión de frases, una ejecución individual, ni la narración de un hecho; es mucho más, es una comunicación dialéctica e interactiva. Por ejemplo, una notificación empresarial, un memorándum, pueden ser fundamentales por su contenido, pero no son un diálogo ni tienen garantizada la recepción apropiada; son comunicaciones organizacionales de primer orden (Argyris y Schön, 1978).

En los Diálogos generativos y colaborativos, se enriquecen los conceptos de conversación y se insinúa que “el otro” puede ser tanto otra persona como uno mismo. En ellos existe una elaboración, una secuencia, un resultado, otra conversación, un tópico. Como señala Gergen (2007), sólo hay diálogo cuando el otro, a quien una charla va dirigida, responde complementando lo afirmado. Las pronunciaciones de frases son vínculos en un tejido de expresiones, automáticamente facilitadas y restringidas por conexiones anteriores y próximas. Algunos enlaces que anteceden a una charla pueden ser lejanos respecto de la elocución inmediata; otros, próximos. Se alternan

generando opciones creativas (Bakhtin, 1986). Las personas que tienen ésta perspectiva requieren obtener o renovar capacidades para percatarse de las lógicas, para lograr conversaciones pretéritas o elaborar opciones próximas.

Un diálogo es un proceso formativo de mundos sociales, una conversación generativa con lugar para diversas voces y en la que las personas están integralmente involucradas en intercambios y entramados de ideas, pensamientos, opiniones y sentimientos. Es en y a través del diálogo que se pueden modificar las relaciones entre los participantes o crear nuevas realidades. Y esto se aprende y se monitorea. Esta es precisamente la pretensión que tiene la presente investigación, cuando se modeliza este tipo de diálogos al contexto empresarial y del mercado, en la intención de generar integración entre los múltiples aspectos de la capacitación organizacional.

Quien utiliza una perspectiva generativa se apoya en tramas y enlaces novedosos que le permiten trabajar en la construcción de diálogos innovadores, posibilitando respuestas de fácil comprensión, al estar muy atento a que toda unidad comunicacional requiere al menos dos hablantes y sus respuestas recíprocas. Este ciclo se completa con un proceso de evaluación que recupera lo positivo y ajusta lo necesario, actividad que se efectuará como mecanismo para establecer un diagnóstico descriptivo inicial, que sirva como mapa que aunque no es el territorio como diría Bateson (1972), provea información guía para el direccionamiento de los diálogos generativos y colaborativos. La perspectiva generativa privilegia las oportunidades emergentes singulares de cada proceso, y facilita a los participantes el desarrollo de habilidades para reconocerlas, investigarlas, implementarlas y aprender a partir de las mismas.

Principios epistemológicos de los Diálogos generativos

Construcción social del conocimiento, la intangibilidad y el sentido.

Orden, desorden y procesos de auto organización.

Complejidad, (multiplicidad).

Estructura compleja, (sostener el ritmo en condiciones cambiantes).

Eco-auto-organización y auto-eco-organización de los sistemas, (relación de personas con diferentes sistemas y múltiples contextos, con vínculos indisolubles).

Subjetividad y relaciones como procesos complejos, (trascienden la visión esencialista y de identidad de las personas, de su familia, sistema, etc.)

Dimensión estética (La búsqueda de la capacidad generativa y creativa de las personas es una actitud permanente).

La curiosidad, reflexividad y capacidad de innovación.

Proactividad de las personas,(indagación generativa y reflexiva)

Multidimensionalidad de los sistemas.

Identidades y recursos emergentes.

“Las características de la técnica son: (Fried, 2008).pp.7

- *Que los participantes lo hagan proactivamente, sin necesidad de ser requeridos por el investigador.*
- *Crear y construir un futuro a partir del presente.*
- *Reconstruirse, recuperar y reconstruir, las relaciones de manera innovadora, produciendo posibilidades, identidades y relaciones emergentes. Lo que Bateson, G. (1972), llama desaprender para aprender.*
- *Colaborar, expresarse, recuperar recursos implícitos, escuchar lo dicho y expandirlo, ser escuchado, construir conjuntamente, compartir.*
- *Reconocer valores y recursos como motores comunes”.*

Principios compartidos por los Diálogos Generativos y apreciativos

1. Construccinista
2. Simultaneo
3. Estético y poético
4. Anticipatorio
5. Positivo

El profesional y los participantes atentos a los episodios puntuales –micro prácticas y micro diálogos– pueden trabajarlos como oportunidades a ser desarrolladas, como puntos de partida apropiados para la indagación de nuevos enlaces, en los cuales el aporte y colaboración de los investigados es vital.

Las Prácticas Colaborativas

Según Harlene Anderson del Houston Galveston Institute y TAOS Institute (2011), quien ha estudiado con profundidad el tema de las prácticas colaborativas; son vistas como una forma de acercarse a las personas como miembros de un grupo, para crear conversaciones y relaciones que le permiten el desarrollo de posibilidades que antes no parecían existir. De esta manera las prácticas colaborativas utilizan el arte de crear un espacio dialógico, en el cual se facilitan conversaciones acerca de las dificultades del sistema humano con el cual se está trabajando. Esta forma introduce una nueva manera de comunicación que permite la construcción de nuevas ideas y soluciones.

A partir de factores comunicacionales, se podrían desarrollar nuevos conceptos relacionados con el conocimiento y habilidades para capacitar a los

vendedores en la construcción de relaciones por medio de las Prácticas Colaborativas, (Voetman, 2011), que le dan fuerza a la experiencia, a las capacidades y a las formas de hacer las cosas, en especial a la ejecución de sus actividades de ventas.

Algunos presupuestos básicos de las Prácticas Colaborativas, que son un mecanismo facilitador de los diálogos generativos, que a su vez coadyuvan con la capacitación de los vendedores y producen aprendizajes significativos, sugieren que "no hay verdades universales", es decir que no podemos generalizar los conceptos de un grupo de vendedores, a toda la población o gremio. Adicionalmente "el conocimiento no es independiente de quien conoce", esto es, que el sujeto es el protagonista y gestor de su proceso de aprendizaje. "El lenguaje no es representacional", mejor dicho, el diálogo verbal es idiomático, a diferencia del escrito que presenta representaciones gráficas, por lo tanto en el caso de las prácticas colaborativas ante todo se transmiten ideas. "El significado de una palabra está en el uso", o sea en la aplicación que se le da a los fonemas, en otras palabras, todo depende del contexto en el que se utilice dicha palabra, ya que una misma palabra, pueden significar diferentes conceptos. (Anderson 2011). En esta investigación el objeto principal es la capacitación de vendedores que trato a continuación.

Capacitación de vendedores

Según Delors (1996), la capacitación es un proceso continuo de aprendizaje, dentro de un entorno de cambio permanente, con el marco de las políticas y estrategias empresariales, producto de un diagnóstico de las necesidades de los empleados y la organización, que faculta, mejora, actualiza, profundiza, adapta a los empleados de la empresa, enfocados en su cargo u otros relacionados, para facilitar el mejoramiento y ejecución de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Para hacerlos más productivos y competitivos, sujeta a ser evaluada en el desempeño del cargo. Ahora apliquemos lo anterior a la importancia de capacitar a los vendedores, cuyas principales razones están en aumentar sus niveles de ventas, mejorar su desempeño operativo al reducir los costos y gastos, incrementar la rentabilidad, vender productos de mayor precio y utilidad, introducir nuevos productos, tener mejor capacidad de responder a la competencia, entre otros aspectos. (Canfield, 1994). Todo esto se podría lograr mejorando sus procesos de comunicación y como diría Bateson (1972), al mejorar la transmisión de las ideas, automáticamente incrementamos los niveles de aprendizaje.

Al buscar la etimología de la palabra "capacitación" en el "Breve diccionario etimológico de la lengua castellana" de Joan Corominas (2000) nos encontramos con: Capaz: Principios del Siglo XV .Tomado del latín. Capax-

axis, "que tiene mucha cabida", capaz, derivado de capere, "contener, dar cabida". Derivado de. Capacidad, 1438. Capacitar, finales del Siglo XIX. De lo anterior podemos deducir que la capacitación es una actividad humana dedicada a desarrollar mayor "cabida" o capacidad en los empleados, o también contener más conocimiento, habilidad, actitud, etc. Dentro de esta perspectiva la Psicología Organizacional aporta sus teorías a la capacitación para adaptarse a los requerimientos de las empresas, que dan sentido a la conducta del ser humano en las organizaciones (Schaper, 2004). En este orden de ideas la capacitación utiliza tres componentes fundamentales: la cognición, motivación y aprendizaje, que permiten en cierta forma "manipular" la conducta humana en las capacitaciones al describirla, explicarla, predecirla y controlarla⁷.

Pulido (2004) en su interesante artículo sobre la Psicología Crítica en ámbitos laborales, afirma que la Psicología Organizacional y del Trabajo ha perdido su razón de ser, al fusionarse con las teorías gerenciales que propugnan, por la explotación del ser humano, por los dueños de los medios de producción y esto en buena medida lo dice por la capacitación, que dentro de los esquemas de la Gestión de Recursos Humanos actual, diseña e implanta estrategias, planes y acciones, fruto de la Psicología Organizacional, para que la capacitación logre sus objetivos, con el recurso humano (Dessler y Varela, 2011). Así entonces, esta disciplina y el aprendizaje se vincula con los procesos de capacitación. Por tanto a continuación realicé un sucinto recorrido por las principales teorías del aprendizaje, a partir de 1700, para luego ser articuladas con la capacitación de vendedores.

Teorías del Aprendizaje

Los empiristas inicialmente expresaron que todo conocimiento es fruto de la experiencia. En especial fue Locke el principal empirista, quien dio origen a la Ley de la Contigüidad o de la asociación mental, como la primera teoría del aprendizaje. (Arancibia, et al, 1997): Posteriormente podemos hablar de los planteamientos conductistas, que como comentaba Shaper, anteriormente, dan sentido a la conducta humana en las organizaciones.

⁷ Esta, entre otras apreciaciones las obtuve en una entrevista con la Dra. Luz Mery Carvajal Marín, (Magister en Psicología y Comunicación Organizacional, de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá). También me dijo: "La Psicología organizacional dentro del sistema capitalista se ha caracterizado por armonizar los conocimientos, experiencia y capacidades de los trabajadores, con la voluntad y actitud, para generarle eficiencia a las empresas. Dicha disciplina se ha dedicado a garantizarle a las empresas de una u otra forma, que los comportamientos de los individuos en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, etc. son los más acordes y mejor alineados con las necesidades del mercado y de la empresa, convirtiendo al ser humano en un instrumento o herramienta productiva".

Conductismo:

Gran parte de la conducta humana es aprendida, de aquí que sea parte del estudio central de la psicología, por ello es que esta Teoría es pionera, en la aplicación del aprendizaje a la conducta y por consiguiente a la capacitación. Inicialmente partió desde las ciencias naturales, donde el estímulo y la respuesta, los agentes externos, etc., juegan un papel fundamental. Los principales exponentes contemporáneos son: Pavlov, Skinner, Watson, Thorndike, Tolman. (Arancibia, et al, 1997)

Algunos principios del Conductismo:

Las variables ambientales motivan a los humanos a comportarse de determinadas formas, ya sea efectuando una acción o no haciéndola. El aprendizaje es un cambio conductual, es un factor que puede ser modificado u observado, sucede cuando el estímulo se presenta, en el aquí y ahora. Es visualizado como un cambio relativamente permanente en el comportamiento, que se adquiere a través de la experiencia. Las malas conductas son modificables por procesos de aprendizaje. La conducta es lo que se ve y se determina, para ellos los factores que se encuentran dentro de la mente no pueden ser estudiados como tal, desde el punto de vista del aprendizaje. Los objetivos de conducta deben ser precisas, discretas y de cada persona. Lo crucial es determinar las relaciones funcionales que en el momento están operando en producir o mantener la conducta. (Arancibia, et al, 0997)

Algunas aplicaciones a la capacitación de vendedores:

Como comenté anteriormente el Conductismo se basa, grosso modo en la aplicación de las ciencias naturales al comportamiento humano, de donde tomé algunos de los planteamientos, a mi manera de ver más importantes, para realizar una breve reseña de la capacacitación de vendedores, en aras de comprender el impacto de las Teorías del aprendizaje en la capacitación de los vendedores.

En el estímulo respuesta

Es de las primeras técnicas aun existentes de capacitación, en donde se motiva a través de la misma a los vendedores, por ejemplo: las comisiones de ventas, para lograr que los vendedores vendan más.

Los reflejos condicionados

En las capacitaciones se ejerce un proceso de aprendizaje, por parte del vendedor que lo condiciona de una u otra manera a lograr altos desempeños en su labor, por medio del discurso que utiliza con sus clientes, de las ayudas de ventas que se le explican, de los concursos de ventas, entre otros.

La Teoría de los reforzadores

En muchas capacitaciones de vendedores cuando ellos manifiestan o actúan según los parámetros esperados o exigidos por el capacitador, en la misma aula de clase, se aplaude o se abuchea al vendedor, con el fin de lograr los comportamientos que la empresa desea por parte del vendedor en ventas.

A mediados de los años 50 como respuesta a la crisis del paradigma conductivo, que no era capaz de dar respuestas a numerosas anomalías que se producían en la teoría aparece el Cognitivismo.

Cognitivismo

Esta teoría transporta el protagonismo en el sujeto como ente dueño del conocimiento. Si el Conductismo veía a los procesos mentales como una caja negra, el cognitivismo busca explicar los procesos del pensamiento (Percepción, memoria, el lenguaje, razonamiento, etc.) Su precursora es la Escuela Psicológica de la Gestalt, originada en Alemania entre 1920 y 30, manifiesta como la Psicología de las formas, modifica el aprendizaje y la conducta surgiendo de una serie de procesos mentales de organización y reorganización de las propias percepciones de los estímulos. Esta Escuela de Psicología tiene una gran influencia en la Psicología Educativa, por ende en los procesos de capacitación y todo lo relacionado con los procesos de aprendizaje previo, el significado, el rol del sujeto como constructor de conocimiento, la estimulación de estrategias cognitivas y metacognitivas. A continuación efectuaré un resumen de los principales aportes del Cognitivismo a la Teoría del Aprendizaje.

Conceptos básicos del Cognitivismo

La psicología cognitiva concibe al sujeto como un procesador activo de los estímulos. Es este procesamiento, y no los estímulos en forma directa, lo que determina nuestro comportamiento. Se preocupa del estudio de procesos tales como lenguaje, percepción, memoria, razonamiento y resolución de problema. Manifiesta una creciente capacidad para atender a varios estímulos al mismo tiempo y para atender a exigencias múltiples. El aprendizaje por descubrimiento es la capacidad de reorganizar los datos ya obtenidos de maneras novedosas, de manera que permitan "*insights*" o descubrimientos nuevos en las capacitaciones. Esto queda expresado en el principio de los autores del cognitivismo: "Todo conocimiento real es aprendido por uno mismo". El aprendizaje significativo se produce por medio de un proceso llamado Asimilación, factor vital en los procesos de capacitación. En esta, tanto la estructura que recibe el nuevo conocimiento, como este nuevo conocimiento en sí, resultan alterados, dando origen a una nueva estructura. Sus principales exponentes son: Piaget, Vigotsky, Bruner, Ausubel

Algunas aplicaciones a la capacitación de vendedores⁸:

El lenguaje, es utilizado en la actividad en ciernes, como mecanismo de persuasión de los clientes, con palabras muy optimistas y motivantes, para lograr cerrar muchas ventas. En las capacitaciones de vendedores **la percepción** se maneja, como el "caerle bien al cliente", en otras palabras que esta sea percibido como un servidor, solucionador de los problemas del cliente. Como una persona agradable, amable, etc., etc. En muchas empresas "abusan" de la **memoria** de los vendedores, para hacerles aprender extensos textos, que según ellos, los capacitadores y jefes de ventas, es lo que le deben decir al cliente, para obtener altos niveles de ventas. Los **razonamientos** que se utilizan es que si el vendedor enuncia de una manera serena, clara y precisa sus argumentos de ventas, si lleva toda la información de cliente al día, si conoce muy bien a su cliente, entre otras actividades, sus ventas serán altamente productivas. Otro énfasis en las capacitaciones de los vendedores es la **resolución de problemas**, donde se efectúan en las capacitaciones unas "clínicas de ventas", donde el capacitador plantea diferentes tipos de inconvenientes en las ventas e invitan a los vendedores a desarrollar diferentes técnicas y tácticas de ventas, para lograr soluciones que dejen contento a los clientes.

Posteriormente en la Teoría del aprendizaje surge una rama del cognitivismo, el constructivismo.

Constructivismo

El constructivismo es una teoría que equipara al aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias (Bednar et al. 1991). Junto con el cognitivismo, (ambas teorías conciben el aprendizaje como una actividad mental), se diferencia de las teorías cognitivas tradicionales en varias formas. La mayoría de los psicólogos cognitivos consideran que la mente es una herramienta de referencia para el mundo real; los constructivistas creen que la mente filtra lo que nos llega del mundo para producir su propia y única realidad (Jonassen 1991).

Los constructivistas no niegan la existencia del mundo real, pero sostienen que lo que conocemos de él nace de la propia interpretación de nuestras experiencias. Los humanos crean significados, no los adquieren. Los estudiantes no transfieren el conocimiento del mundo externo hacia su memoria; más bien construyen interpretaciones personales del mundo basado en las experiencias e interacciones individuales. El conocimiento emerge en contextos que le son significativos.

⁸ Fruto del análisis y aplicación de las teorías del aprendizaje y mi experiencia de más de 20 años en el área del mercadeo y las ventas.

Algunas aplicaciones a la capacitación de vendedores:

En innumerables capacitaciones de ventas los capacitadores manejan escenas y actividades que les permiten a los vendedores, elaborar con los equipos de ventas y con sus clientes relaciones comerciales a largo plazo, donde ellas surgen de la interacción social que ellos mismos construyen. Es lo que en las actividades de mercadeo y ventas se llama fidelización.

Por lo tanto, para comprender el aprendizaje que ha tenido lugar en un individuo debe examinarse la experiencia en su totalidad, que como en el estudio que se realizó resulta interesante aplicar el aprendizaje a la organización.

Aprendizaje Organizacional

Un resultado de los Diálogos generativos y la capacitación de vendedores es el aprendizaje organizacional, que se materializa en la teoría sobre el conocimiento en las organizaciones (Nonaka, 2007). En este contexto entendemos por aprendizaje organizacional, convertir información novedosa en conocimiento y transformarlo en comportamientos, para que él produzca bienestar a los empleados y rentabilidad a la empresa.

El aprendizaje organizacional incluye las teorías en torno a la capacidad de una empresa para generar nuevos conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, divulgándolos entre los empleados de esa empresa (Nonaka, 2007), para que estos lo pongan en práctica en los productos, que fabrican o en los servicios concretos que prestan. En este orden de ideas el aprendizaje organizacional, supone cambios en la manera de hacer las cosas y adoptar estas modificaciones como comportamiento regular para mejorar lo que se hace. Es una forma más expedita para la innovación empresarial continua, y como Nonaka y Takeuchi, (1999) lo simbolizan y grafican en forma de "espiral", este requiere de formas organizadas de conversar ya que se fundamenta en hacer explícito, es decir en registrar en algún medio el conocimiento tácito, que se encuentra en la mente de los empleados.

El conocimiento tácito según Nonaka, (2007), hace referencia a las nuevas ideas, intuiciones, corazonadas, metáforas, paradojas, etc., en lo más profundo de los sentimientos de los trabajadores, que adquieren relevancia en el paradigma de la complejidad, pues en las miradas tradicionales el aprendizaje se busca en los libros y en las bases de datos, omitiéndose el que subyace en el cerebro de los empleados. Este conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones: la técnica que incluye habilidades no formales difíciles de definir y que se expresan en el saber cómo, (*know how*). El otro tipo, es el cognoscitivo, modelos mentales, creencias, y percepciones, tan arraigadas en la persona que generalmente las olvidamos. Refleja la imagen de la realidad, lo que existe, lo que es y nuestra visión de futuro lo que

debería ser. Difíciles de expresar, estos modelos implícitos controlan la forma en que percibimos el mundo que nos rodea.

Lo explícito es lo fácilmente procesado, lo escrito en los manuales o transmitido por una computadora. No obstante, la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta el procesamiento y transmisión de una forma lógica, para transmitirlo y divulgarlo en una empresa es necesario convertirlo en palabras y números que todos entiendan, lo cual se puede lograr con la capacitación mediada por los Diálogos generativos y colaborativos (Fried, 2011), aplicada a un grupo de vendedores a través de conversaciones responsivas contribuyen a que las experiencias y vivencias emerjan en procesos de aprendizaje. Es precisamente en la transformación de lo tácito, entendiendo por ello las experiencias y vivencias, que estas se conviertan en elementos cognitivos explícitos de aprendizaje y su vuelta a lo tácito, es decir al poner en práctica lo que un vendedor escuchó que le funcionó a un compañero, como producto de un Dialogo generativo, así existe la posibilidad que se pueda llegar a crear algún tipo de aprendizaje en las organizaciones. Así entonces, a continuación se describe la metodología que siguió el presente trabajo, para demostrar el camino que se siguió en este estudio.

Metodología

Aspectos introductorios

Para la recolección de información de la presente investigación, se realizaron dos grandes etapas. En la primera, el objetivo era construir un diagnóstico de la situación actual. En la segunda, se buscaba propiciar los espacios para las emergencias que le apunten a la capacitación y al aprendizaje organizacional del grupo de vendedores. Para la primera etapa se aplicó un Diálogo generativo con directivos y con el Director Comercial y la Jefe de Recursos Humanos. En la segunda etapa, se emplearon los Diálogos generativos con los vendedores durante 3 sesiones. De manera resumida, estas etapas se exhiben en la siguiente tabla.

PRIMERA FASE	SEGUNDA FASE
Diálogos generativos con Jefe de Recursos Humanos y Dirección Comercial	Diálogo generativos primero con vendedores Diálogo generativos segundo con vendedores Diálogo generativos tercero con vendedores

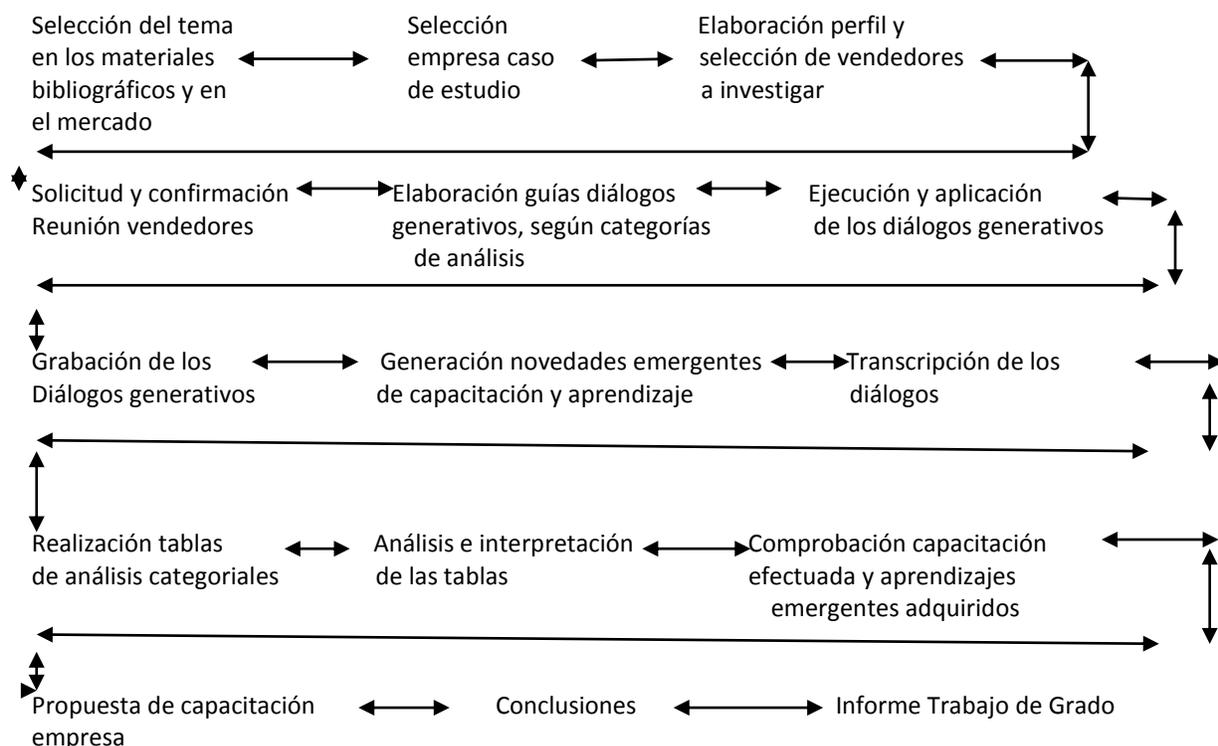
Fuente: El autor

Como puede apreciarse en la tabla anterior, se comenzó con un Diálogo generativo a la Jefe de Recursos Humanos y el Director Comercial y tres con vendedores. A continuación, se presenta detalladamente el trabajo de campo

realizado con los directivos y con los vendedores y la metodología de los Diálogos generativos, de estas dos grandes fases. Inicialmente se explicó en qué consistía la charla, se les aclaró que todas sus opiniones pueden ser buenas, que no existían ni respuestas buenas ni malas, para que de esta manera surgieran las emergencias correspondientes. Algunas de las preguntas se tenían anotadas, con el fin de cumplir con los objetivos de la reunión. Otras surgieron con base a la técnica de la "Mayéutica"⁹, lo cual nos indica que la técnica es semiestructurada. Con base a esta conversación se obtuvo un panorama de la situación general de la empresa, en donde, como anteriormente se comentó surgió la emergencia, de que el área que requería de una mayor investigación y acción era la de capacitación, la cual a su vez por ser una distribuidora comercial ameritaba que se abordara inicialmente con los vendedores.

Para lograr mayor claridad a continuación se presenta de manera gráfica, la guía metodológica utilizada en la presente investigación.

Gráfico N°1
Guía de Trabajo de campo
Flujograma del proceso metodológico



Fuente: El autor, con base a Bonilla, E.(1991). Galeano, ME. (2004).

⁹ Es un método socrático que por medio de la pregunta, respuesta, debate y conclusión, sobre las respuestas a las preguntas dadas por el investigador, se generan conversaciones constructivas y enriquecedoras.

El flujograma anterior es una aproximación gráfica de la metodología utilizada. En el sentido de que por ser de tipo interpretativo emergente no tiene una secuencia lineal positivista. Es aquí donde se establecen relaciones de segundo orden (Argyris 1978), es decir con retroalimentación, ya que como lo comenta María Eumelia Galeano (2004), la investigación social cualitativa no tiene un comienzo y final como la cuantitativa, en cualquier paso de los descritos se puede comenzar, devolver, terminar, de aquí se explica la doble flecha en el anterior flujograma.

A continuación se presentan las etapas a través de las cuales se desarrolló el trabajo de campo, vistas en el flujograma anterior, estableciendo las relaciones con los informantes, elaboración de preguntas, etc.

Procedimiento por etapas

1. Selección del tema en los materiales bibliográficos y en el entorno

Construcción del contexto de investigación: Creación de las condiciones necesarias para la coordinación de las acciones pertinentes a los objetivos de investigación, con el soporte del marco teórico.

2. Selección de la empresa a investigar o caso de estudio.

Distribuciones TAT A PRECIO S.A.S. es una empresa radicada en Bogotá, con 25 empleados fijos, 95 temporales, ventas aproximadas anuales de \$50.000.000.000, activos aprox. Por \$ 1.500'000.000, dedicada a la distribución y comercialización de marcas de productos de consumo masivo. Tiene 15 años de trayectoria en el mercado bogotano y de Cundinamarca.

3. Perfil y selección del grupo de vendedores a investigar.

El perfil de los vendedores que participaron en la investigación¹⁰ Fue: mujeres y hombres, entre 34 y 40 años, la mayoría con hijos, de estratos socioeconómicos 2 y 3, vendedores empíricos con experiencia mínima en ventas de 10 años, mínimo 5 años en la empresa, nivel de educación

¹⁰ Fue seleccionado con base a la experiencia de más de 25 años del Director Comercial de la empresa y del autor de esta investigación en mercadeo y ventas de productos de consumo masivo, luego de una revisión general de las características de todos los vendedores de la empresa, obteniendo los más particulares e interesantes de su grupo, ya que por ser un estudio cualitativo, no se pretende generalizar, sino interpretar y comprender sus comportamientos.

bachilleres y con estudios técnicos (algunos), con capacidad comunicativa, tanto para escuchar, como para transmitir sus conceptos y percepciones, quienes generalmente cumplen sus metas de ventas, y presentan una gran capacidad de trabajo.

4. Solicitud y confirmación reunión vendedores

Luego de tres intentos se logro reunir a los vendedores que iban a participar en la investigación.

5. Elaboración guías (preguntas) diálogos generativos, según categorías de análisis. (Diálogos generativos, capacitación de vendedores y aprendizaje organizacional)

- **Sesión con jefes (Diagnóstico generativo), se realizaron estas preguntas:**

¿Importancia real de la capacitación de vendedores en sus propias palabras?
¿Formas como se ha hecho la capacitación anterior?
¿Qué se debe corregir en la forma?
¿Problemática a resolver en el contenido?
¿Qué debe de lograr la capacitación de vendedores?
¿Qué debe de tener una capacitación de vendedores?
¿Cómo se debe de hacer la capacitación de vendedores?
¿Qué espera que logre esta capacitación en concreto (expectativas)?
¿Cómo los Diálogos generativos pueden favorecer la capacitación los vendedores?
¿Cómo se debe evaluar la capacitación impartida?

- **Primer diálogo con vendedores, se realizaron estas preguntas:**

¿Cuál ha sido su mejor experiencia en ventas en la empresa?
¿Qué sentimientos repercutieron en su vida y en su grupo?
¿Cuál ha sido la mejor experiencia en capacitación en ventas recibida en la empresa?
¿Si Ud. tuviera que hablar ante un grupo de vendedores que capacitación nueva les haría?
¿Cuál ha sido el mayor aprendizaje logrado por usted en esta charla?

- **Segundo diálogo con vendedores, se realizaron estas preguntas:**

¿La charla anterior les produjo cambios positivos, en sus actividades de la semana, cuales fueron?

¿Cómo les parecieron los diálogos que se hicieron la semana pasada?

¿Cuáles experiencias y vivencias nuevas, propias incluirían en las capacitaciones de ventas?

¿Cómo es la forma como ustedes aprenden mejor de ventas?

¿Cuál ha sido el mejor aprendizaje logrado en esta charla?

- **Tercera sesión vendedores presentación de sus emergencias de capacitación:**

¿Cómo llamaría la actividad adelantada?

¿Qué cosas nuevas descubrió?

¿Lo tratado puede ser usado en sus actividades de ventas?

¿Qué sentimientos le produjo o le inspira la presentación?

¿Ahora qué Ud. conoce mejor a sus compañeros de que le puede ayudar?

¿Comentarios o Aprendizajes finales?

6. Ejecución y aplicación de los diálogos generativos.

Se realizaron en un salón especial, desprovistos de factores de distracción para los asistentes, sin ruidos u olores molestos. En este lugar se encontraban completamente sentados y cómodos. Se les ofreció un refrigerio que les permitió mitigar la fatiga.

7. Grabación de los diálogos generativos.

Se contaba con un equipo de grabación que permitió registrar todas las conversaciones de manera clara y con buen sonido, logrando el mayor grado de fidelización a lo expresado por los vendedores.

8. Generación de novedades emergentes de capacitación y aprendizaje

Gracias al apoyo que se obtuvo por parte de una experta en esta técnica, con buenos conocimientos y experiencia en los Diálogos generativos, todas las sesiones fluyeron en armonía, estableciendo una relación de empatía y amplia participación de todos los participantes.

9. Transcripción de los diálogos.

Una vez efectuadas las grabaciones de los Diálogos generativos, se contrato una profesional experta en elaborara las transcripciones, las cuales fueron verificadas una vez impresas.

10. Realización de tablas o matrices categoriales.

Obtenidas y verificadas las transcripciones procedía a elaborar las tablas y matrices categoriales, por medio de un cuidadoso proceso de clasificación y agrupamiento de las emergencias logradas.

11. Análisis e interpretación de las tablas.

Con las tablas y matrices se efectuó un juicioso análisis, interpretación de todas las evidencias narrativas obtenidas.

12. Comprobación capacitación efectuada y aprendizajes emergentes.

En esta etapa se logró verificar y confirmar el grado de asimilación por parte de los vendedores de los Diálogos generativos realizados y los niveles de aprendizaje adquiridos.

13. Propuesta de capacitación a la empresa.

Luego de haber concluido y recapitulado todo el proceso de investigación se construyó una novedosa propuesta de capacitación, para la empresa objeto del estudio.

14. Conclusiones.

Finalmente revisados los resultados y la discusión de los mismos, se redactan las conclusiones, habiendo cumplido todos y cada uno de los pasos y objetivos planteados.

Como se mencionó anteriormente, los Diálogos generativos (como técnica que permite la emergencia de novedades, sustanciales para el aprendizaje) se aplicaron tanto a los Directivos de todas las áreas, como a los vendedores y a la Jefe de Recurso Humanos y al Director Comercial. Por consiguiente, y antes de exponer cómo se desarrolló en cada caso, a continuación se presenta gráficamente cuál fue la metodología que siguió en la aplicación de esta técnica.

Gráfico N°2 Flujograma de los Diálogos generativos como instrumento y técnica de recolección de información.



Fuente: El autor, con base en (se citan en la bibliografía) Medina, M. (2012). Magister en Psicología Sistémica. Entrevista personal Febrero 6 de 2012, Bogotá. Villar, E. (2011), Prácticas colaborativas, Bogotá. (En Sistemas Humanos)

En el gráfico anterior se describe los principales aspectos que se tuvieron en cuenta para realizar los Diálogos generativos, en el cual podemos apreciar como aplicando una característica de la complejidad, la cibernética, los participantes se organizan en círculo. Luego se presentan cada uno de los asistentes a la reunión en donde los vendedores enfatizan en su experiencia comercial. Se introduce el investigador, posteriormente se hace un breve prólogo muy general al tema motivando a los asistentes a la participación activa, explicándoles que es muy importante que hablen en voz alta, debido a que sus voces serán grabadas en medio magnético. De igual forma se les advierte que deben de expresarse con muy buena vocalización. Para iniciar se realiza una somera aproximación al entorno del mercado, para ubicarlos en sus respectivos contextos de ventas.

Como se comentó en el Marco Teórico, este trabajo se rige por el paradigma de la complejidad (sistémico, cibernético, emergencias, etc.), no por el de la simplicidad (determinista, positivista, lineal, causa y efecto). Su metodología de investigación es de tipo cualitativo social, no de tipo cuantitativo estadístico. No es el método deductivo sino el método inductivo, el utilizado. Esto es, no se busca generalizar, por ello no se tomaron varias empresas para de ellas obtener algo particular. Al contrario, se toma a Distribuciones TAT A PRECIO SAS, con el propósito de comprender, como a través de una técnica novedosa como los Diálogos Generativos, se puede explorar nuevas formas de hacer capacitación. Aquí no podemos hablar de validez y confiabilidad estadística. Mientras lo cuantitativo busca medir, generalizar, lo cualitativo, como este estudio, lo que pretende es comprender interacciones subjetivas, (Alvarez-Gayou, 2003).

¿Por qué una sola empresa?

Se toma una sola empresa para lograr mayor profundidad y comprender sus realidades internas, que permitirán visualizarlas en otras parecidas, (Bonilla, 1999). En otras palabras con esta investigación no se pretende extenderse en el tema (cuantitativo estadístico), sino ir al fondo de una empresa, su sistema y las realidades que construye (cualitativo social), (Galeano, 2004). Lo cuantitativo busca generalizar, mientras lo cualitativo busca comprender, por esta razón es que el objetivo general de esta investigación propuso "COMPRENDER la manera en que los Diálogos Generativos y Colaborativos, aplicados a la capacitación de un grupo de vendedores de Distribuciones TAT A PRECIO SAS., facilita la emergencia de novedades, que aportan al aprendizaje organizacional"

De acuerdo con Flores-González (2008), en su interesante artículo, "Posiciones y orientaciones epistemológicas del paradigma de la complejidad", explica como las técnicas, herramientas expresadas anteriormente en esta investigación, nos permiten comprender mejor las relaciones sociales. Manifiesta como Dilthey, nos hace la diferencia clásica entre el explicar y el comprender, conectando el primer vocablo con las ciencias naturales y el segundo con las ciencias humanas, que es el caso de ésta investigación.

¿Por qué se escogió la técnica de los Diálogos Generativos, como método de recolección de información y no otra?

La técnica de los Diálogos Generativos permite lograr adentrarse en las realidades de una sola empresa. Es uno de los abordajes desarrollados en los últimos años, dentro de la posmodernidad (1980). Correspondiente a los nuevos paradigmas. (Fried, 2008). (Entendemos por ellos, el cambio de los conceptos básicos que rigen las ciencias, antes la realidad se basaba en lo predeterminado, lo positivista, hoy hablamos de que a ella la construimos),

(Alvarez-Gayou, 2003). Los Diálogos generativos se usan para tratar situaciones difíciles y crisis, como la que se comenta posteriormente sobre la venta de cigarrillos, en la empresa investigada. Los Diálogos Generativos trabajan con un modelo y herramientas narrativas para generar creatividad social. Se basa en oportunidades que surgen de eventos únicos (emergencias). Proveniente del diálogo, el aprendizaje y la innovación, en ayuda de los participantes. De aquí que también se llamen colaborativos. El enfoque principal de los Diálogos Generativos, es el apreciativo (Cooperrider et al., 2005), a través del cual se motiva a los participantes a favorecer lo positivo en sus conversaciones.

POR ESTAS RAZONES SE CONSIDERO QUE ERA UNA HERRAMIENTA ADECUADA AL OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO, DENTRO DE OTRAS EXISTENTES.

¿Cómo se escogió el caso?

Dada la particularidad de la empresa Distribuciones TAT A PRECIO SAS, con amplias limitaciones en la forma como estaba organizada y como se manejaba la capacitación de los vendedores. Se produjo su selección, dentro de un grupo de empresas del sector de distribución y comercialización productos de consumo masivo de la ciudad de Bogotá.

Características y razones por las que se escogió la empresa:

Desorganizada, (caos): Su capacitación se realiza de manera improvisada, sin una planeación y programas estructurados. Según lo manifestado por Cristina Vargas, Jefe de Recursos Humanos.

En crisis de ventas, ellas dependen en un 50% de los cigarrillos, está pasando serios problemas financieros, debido a las campañas contra el cigarrillo, sus ventas han disminuido sustancialmente, mientras que al proveedor le deben de pagar a 30 días según día de entrega. Sus clientes le pagan a más de 30 días, Por lo expresado por el Director Comercial, Carlos A. Bernal.

Tamaño mediano, factura aproximadamente \$ 60´000.000.000 de pesos en un año, afirmado por el Director Comercial, Carlos A. Bernal.

Alta cantidad de vendedores para su tamaño, (cuanta con 150 vendedores, enunciado por Cristina Vargas, Jefe de Recursos Humanos.

Facilidad de hacer la investigación, (antes de esta empresa se abordaron más de diez y ninguna lo permitió)

De acuerdo con el libro de María Eumelia Galeano (2012), "Estrategias de Investigación Cualitativa", que tiene un capítulo, cuyo título dice: "Estudio cualitativo de caso: el interés por la singularidad y en su comienzo tiene una frase de R.E.Stake. Que citaré textualmente, puesto creo que ella explica por sí sola. La razón cualitativa, por la cual se escogió una sola empresa como estudio de caso y no una muestra cuantitativa de varias empresas.

"Un caso no puede representar el mundo, pero sí puede representar un mundo en el cual muchos casos se sienten reflejados. Un caso y la narración que lo sostiene, no constituye una voz individual encapsulada en sí misma, sino que, antes al contrario, una voz puede, nos atreveríamos a afirmar, en un instante determinado, condensar los anhelos y tensiones de muchas voces silenciadas" Citado por Galeano (2012), pp.63

¿Cómo se aseguró la coherencia del estudio?

Siguiendo a Alvarez-Gayou, (2003), en su libro: "¿Cómo hacer investigación cualitativa?, Fundamento y metodología", la coherencia en los estudios cualitativos implica que la observación y apreciación están basadas en la realidad que se busca conocer y no en otra, es decir en su poder auténticamente intrínseco.

En el caso de esta investigación, los Diálogos Generativos buscan generar interacciones sociales, entre los vendedores investigados. Las conversaciones están basadas en el lenguaje que ellos utilizan, para lo cual se contará con grabaciones magnetofónicas de todas y cada una de las sesiones. El producto de esas grabaciones será sometido, antes durante y después a la verificación de una psicóloga, experta en Diálogos generativos, quien monitoreara todo el proceso garantizando así que lo que los vendedores digan sea lo que se transcriba, analice e intérprete y que todo el estudio de campo mantenga el rigor técnico y científico.

De igual forma estas grabaciones serán transcritas tal y como fueron dichas y con todos los verbatims expresados por los vendedores, por otra psicóloga idónea, con habilidades y experiencia en procesos de transcripción de este tipo de narrativas. Para luego entrar a realizar los análisis e interpretaciones correspondientes. Por lo tanto los Diálogos Generativos, lograrán lo que se propusieron lograr, con el grupo de vendedores seleccionado.

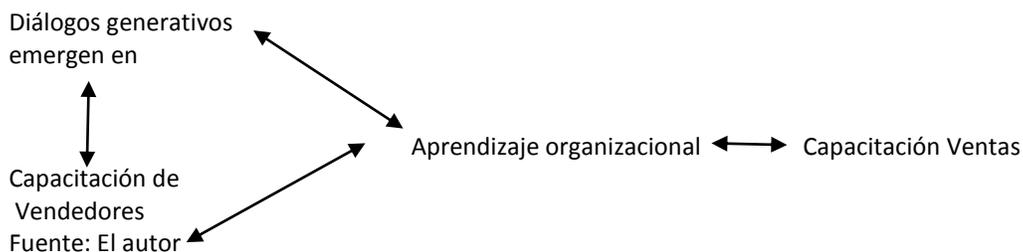
Como ya se comentó el enfoque de la presente investigación es cualitativo social, no pretende generalizar o deducir conceptos, como en los estudios

cuantitativos, sino inducirlos a partir de los diálogos de un grupo preseleccionado de vendedores, con unas características típicas o propias, del sector comercial de distribución de productos de consumo masivo de la ciudad de Bogotá, Colombia. Este trabajo constituye un estudio exploratorio, con base a los conceptos teóricos ya expresados, sugeridos por Galeano (2004), en su otro libro: "Diseño de proyectos en la investigación cualitativa". De esta forma el marco permite comprender el comportamiento de los sistemas humanos desde el marco mismo de sus protagonistas. Permitiendo así una mirada sobre las perspectivas internas de quienes participan en la investigación, considerando el subjetivismo, la experiencia y la interpretación de quien describe el fenómeno (Galeano, 2004).

El contenido de lo que dicen los participantes del estudio y lo que perciben permite incluir la diversidad dentro de lo particular y lo particular dentro de la diversidad. Para su análisis se trabajó con categorías que facilitan la comprensión y la interpretación de la información, permitiendo desglosar el texto en unidades (Bardin, 1986), lo cual hace necesario la construcción de matrices categoriales que den cuenta de la forma en que se abordan las categorías de la investigación. De acuerdo con lo expuesto, las categorías de análisis, preliminares se aprecian en el siguiente gráfico:

Gráfico N°3

Categorías iniciales de la capacitación de vendedores



De acuerdo con la experiencia lograda en este estudio, se encuentra que estas tres categorías están íntimamente relacionadas. (Ver gráficos 4 y 5). Los Diálogos generativos permitieron que emergieran los procesos de capacitación de los vendedores, al permitirles expresar los aspectos vitales de la actividad de los vendedores, que a su vez se transformaron en aprendizajes para sus compañeros, que como ellos lo manifestaron, les sirven para mejorar sus argumentos de ventas ante los tenderos. Esto llevó a que se gestara una capacitación emergente de sus actividades de ventas.

En la siguiente tabla se describen los objetivos específicos a lograr, unidad de análisis, la técnica de recolección y la de registro correspondiente.

Tabla N° 1 Resumen metodología

OBJETIVO ESPECIFICO	UNIVERSO/ UNIDAD de Análisis	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE REGISTRO Y ANÁLISIS
<p>1. Construir un marco teórico a partir de las categorías centrales del estudio, diálogos generativos, capacitación de vendedores y aprendizaje organizacional.</p>	<p>Categorías centrales</p>	<p>Consulta en bases de datos, libros, artículos, etc.</p>	<p>Computador y Comprensión de lectura, análisis, interpretación, aplicación del acervo teórico, al objeto de estudio practico</p>
<p>2. Observar de que manera los diálogos generativos y colaborativos favorecen la capacitación de los vendedores</p>	<p>Grupo vendedores tienda a tienda</p>	<p>Diálogos generativos y colaborativos</p>	<p>Grabación, transcripción, análisis del discurso coherente con las categorías de análisis</p>
<p>3. Elaborar una propuesta de capacitación a partir de novedades emergentes consideradas como factores de aprendizaje organizacional.</p>	<p>Grupo vendedores tienda a tienda Jefes de vendedores</p>	<p>Diálogos generativos y colaborativos</p>	<p>Grabación, transcripción, análisis del discurso coherente con las categorías de análisis</p>

Fuente: El autor

Resultados y Discusión

Primera sesión

Sesión con jefes, Diagnóstico generativo.

Se efectuaron los diálogos generativos con la Jefe de Recursos Humanos y el Director Comercial, como lo dice Seikkula (2006), que para que haya un Diálogo generativo, como mínimo se requieren tres personas, de esta manera se procedió a desarrollar el primero que permitió conocer y comprender cuales eran las necesidades de capacitación de los vendedores seleccionados. Desde el punto de vista de sus jefes, sin que ello significara el condicionamiento de los vendedores a ello, ya que los Diálogos generativos a diferencia de las técnicas tradicionales de capacitación, evitan que ello suceda (Fried, 2008).

Las tres categorías de análisis sobre las que se hizo este diagnóstico son: Diálogos generativos; Capacitación de vendedores; Aprendizaje organizacional.

Como apreciamos en las emergencias resumidas provenientes de las matrices categoriales, (Ver anexo nº1, pág.56), los ejes están en la comunicación dialógica. En las interacciones de experiencias y vivencias de la Jefe de Recursos Humanos y el Director Comercial, que son los líderes referentes de quienes recibirán la capacitación, o sea los vendedores. A los dos directivos se les aplicó los Diálogos generativos de manera inicial, para obtener un Diagnóstico generativo. Ellos manifestaron de manera libre y espontánea que la relación está mediada por los Diálogos generativos y colaborativos que transversalizan todo el proceso desde la capacitación hasta el aprendizaje.

Dichos jefes expresaron a manera de emergencia, que la capacitación pretende sensibilizar y motivar a los vendedores a dinámicas de cambio, que les permitan mejorar la realización de sus actividades diarias y que ellas, a su vez, redundan en modificaciones permanentes de sus comportamientos, por medio del aprendizaje organizacional.

Un componente fundamental de los mecanismos para capacitar a las personas radica en el lenguaje, es decir, en la forma de comunicación que utilizemos, para producir aprendizajes. En la técnica de los Diálogos generativos aplicada al Director Comercial y Jefe de Recursos Humanos, se demostró cómo luego de la intervención del investigador, moderador, emergieron de ellos, los participantes, manifestaciones directas, sin que se

les exigieran, y expresaron cómo habían aprendido cosas nuevas en la sesión de diálogos. Ver Anexo N° 1, Matriz Categorical N° 1, categoría. La instalación o la modificación de una práctica organizativa implica trabajar no solamente en el desarrollo de nuevas habilidades específicas sino también en relación a los contextos que mantienen y alimentan las prácticas anteriores. De allí que la actividad de capacitación no pueda limitarse a una tarea micro pedagógica de instalación-extinción de hábitos. Debe proyectarse también a una tarea de mediación institucional relacionada con la creación-extinción de los contextos organizativos que favorecen o inhiben ciertas formas de percibir la realidad.

Segunda sesión

En este primer Diálogo generativo con seis vendedores¹¹ manifestaron que los diálogos mejoran la comunicación en los dos sentidos: de los vendedores hacia la empresa y de ella hacia ellos. También los diálogos les permiten sentirse valorados, en ellos aprenden de los compañeros y se mejora la relación con los clientes. De igual forma emergió que los concursos de ventas surgen como un medio de capacitación. En la conversación con sus compañeros surgió el Diálogo generativo como algo lúdico. Cuando se manejan las capacitaciones con motivación, se presentan mayores niveles de aprendizaje, (Pérez, 2011), también cuando se escucha y se es escuchado (Bateson, 1972). Las relaciones existentes entre las categorías preliminares son los diálogos como vehículo de comunicación. La capacitación es la forma como se conectan los vendedores con los diferentes componentes de su actividad y el aprendizaje son los resultados del proceso de comunicación, que les permiten modificar sus comportamientos para mejorar su desempeño de su actividad diaria de ventas. En el proceso de los Diálogos generativos en la capacitación de vendedores y en el aprendizaje organizacional, está presente la comunicación con la empresa y con los compañeros, en el sentido que el entorno interno donde ellos trabajan es la empresa, poseedora de una cultura y un lenguaje organizacional implícito, a su vez se establece un vínculo idiomático con sus compañeros, quienes comparten sus mismas realidades como vendedores.

Por lo expuesto anteriormente se asevera que las capacitaciones de los vendedores de la empresa siempre deben tener en cuenta la comunicación, la motivación, los factores lúdicos del juego, los retos, el cambio, la lucha, las metas, el mejoramiento permanente, entre otros. De acuerdo con esta primera sesión con los vendedores, lo que ha emergido nos indica que para la capacitación de los vendedores, es de vital importancia establecer diálogos

¹¹ Los pilares de estos análisis e interpretaciones se puede apreciar, en el Anexo N° 2, la Matriz Categorical N°2, pág. 59

que estén muy ligados con sus experiencias cotidianas, muchas de la cuales son difíciles, cambiantes, muy exigentes y por ello, los vendedores necesitan alto grado de motivación, de esfuerzo y lucha. Para estos individuos es muy importante que los escuchen y les permitan contar cómo alcanzaron sus logros, para ser reconocidos. Cualquier espacio de diálogo, que les permita cambiar de rutina es altamente valorado y en la conversación emerge toda serie de sentimientos y manifestaciones que se confunden con el desahogo y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, que a la vez les van a permitir obtener un mejor aprendizaje.

Los nuevos paradigmas, según los cuales las relaciones se construyen por la comunicación que se presenta en un grupo, (Gergen, 2007), que las relaciones son circulares y no lineales, (Von Foester, 1992), que las relaciones pertenecen a sistemas que se auto organizan, (Maturana, 1996), etc., le dan soporte epistemológico a los Diálogos generativos y a la capacitación de vendedores, ya que permiten la construcción de realidades emergentes. En el contexto de la capacitación y el aprendizaje de la sesión efectuada, surgieron relaciones circulares. Por ejemplo, una vendedora demostró autorrealización en sus manifestaciones, lo que dio pie a que otro asistente se motivara generando la expresión del esfuerzo personal, debido a que gran parte de lo que han conseguido se lo deben a ellos mismos.

Tercera sesión

Segundo Diálogo generativo con seis vendedores¹²

De acuerdo con lo discutido, en este Diálogo fluyeron emergencias de comunicación en cuanto a la timidez, a ser conscientes de sus conocimientos y a mejorar sus prácticas de ventas. Todos han tenido obstáculos y los han superado con tenacidad. Han aprendido a ver lo positivo que aportan las situaciones difíciles, para transformar los comportamientos de ventas. También han conocido aspectos prácticos de venta que se deben tratar en las capacitaciones, por ejemplo: ser muy cuidadosos en la comunicación hacia los tenderos y aplicar la psicología a las ventas. Los vendedores reconocieron que para realizar sus diálogos debe existir un interlocutor que les ayude a mejorar su comunicación y hacer conciencia de sus conocimientos. Que sus situaciones de ventas presentan dificultades y como sus compañeros las han superado. A través del diálogo se logra valorar las situaciones como medios de aprendizaje. Para ser exitosos en ventas se debe

¹² Para mayor información ver el Anexo N° 3, la Matriz Categorical N° 3, pág. 62 donde se hallan los insumos de estos análisis.

tener una zona bien trabajada, lo cual consiste en conocer los nombres de los tenderos, sus volúmenes de compra, que les gusta, que les disgusta, entre otros aspectos.

Cuando se les trató las capacitaciones para aprender a vender¹³, emergieron aspectos como las enseñanzas que les dejan las situaciones difíciles. La importancia de las sesiones que han tenido para tomar conciencia de lo que hacen en su día y día, en esta medida los Diálogos generativos que se han realizado, surgen como una excelente forma de capacitar a los vendedores, ya que se deja de actuar de manera mecánica y automática, para hacerlo de una forma consciente y estructurada, que les permite cambiar sus comportamientos de manera estable. En esta sesión, a diferencia de la anterior, que trató más sobre las realizaciones, logros, acciones de ventas, entre otras, se conversó sobre los aspectos internos del vendedor, sobre sus percepciones sobre qué es una zona de ventas bien manejada, qué se requiere para ser un buen vendedor, cómo aprender a serlo, cómo desenvolverse en situaciones difíciles, puesto que ellas son las que los han formado y permitido ser lo que son ahora.

En la medida que ha ido evolucionando el diálogo y la experiencia del estudio, vemos como las tres categorías preliminares de análisis seleccionadas Diálogos generativos, capacitación de vendedores y aprendizaje organizacional, cada vez se nos presentan más compactas y coherente con los objetivos buscados.

Cuarta sesión

Tercera sesión con seis vendedores: presentación de sus emergencias de capacitación¹⁴.

Cuando se les pidió que le pusieran un nombre a la charla, ninguno la llamó como capacitación. No obstante, hicieron evocaciones a lo que es una capacitación en ventas. En las respuestas dadas a la pregunta de las nuevas cosas que descubrieron, ratificaron que se trataba de una capacitación, hubo novedad, cuando se expresan como: "nuevos términos e ideologías". Se confirma que la charla está asociada con las ventas. De las aseveraciones que se presentan en el Anexo N°5 en emergencias resumidas, los Diálogos

¹³ Ver el Anexo N° 3. Pág. 67

¹⁴ Se encuentran en el Anexo N° 4 y 5, Charla sobre conclusiones de emergencias fruto de los diálogos generativos, la Matriz Categorical N° 4, donde se encuentran las bases de estos análisis.

generativos les permitieron desarrollar su capacidad comunicativa, es decir volverse más fluidos en su manera de expresarse, de donde vemos, como en cierta medida las conversaciones efectuadas mejoraron sus procesos de comunicación.

En esta sesión surgieron las siguientes emergencias, que se presentan en el Anexo N°5, en respuesta a la pregunta: ¿Cómo llamaría la actividad adelantada? Las expresiones que a continuación se enumeran, dichas por los vendedores, tienen en común que hablan de visión, de futuro, de ventas, para aprender, de integración y reflexión del vendedor y la personas. La última habla sobre reconocer la problemática del vendedor para hacer las cosas mejor; las cuales tienen que ver con la capacitación. En respuesta a la pregunta: ¿Lo tratado, en esta sesión (Diálogo generativo) puede ser usado en sus actividades de ventas?

En la primera respuesta se manifiesta de manera implícita:

- Que con la charla surgen esperanzas de vender más diariamente.
- Luego que con las ideas expresadas por ellos en conjunto se les facilita el trabajo de ventas.
- A continuación en la siguiente respuesta se habla en términos superlativos de ser creativos, dinámicos, rápidos y apasionados para progresar más.
- Seguidamente se refiere a su diario vivir o sea a las ventas como medio de subsistencia.
- Posteriormente de claves de ventas para aplicarlas en las zonas y vender más.
- Finalmente se habla de mejorar al máximo. Sigue presente el factor motivación como motor de las ventas.

Luego de estas respuestas de los vendedores, surgen en los comentarios finales tres emergencias ligadas con el aprendizaje y los conocimientos, como una nueva expresión de ellos, **desaprender**, la cual refleja un nivel superior que está atada a nivel altos de aprendizaje de segundo y tercer orden, (Bateson, 1972), (Argyris, 1978) que suponen cambiar lo que ya hemos aprendido, lo cual es bien difícil. Vemos como los vendedores están interrelacionados en lo que se ha manifestado anteriormente, fluyendo otros aspectos como: la motivación, la orientación al logro, la comunicación en la empresa, con los compañeros y los tenderos, el trabajo en grupo, el tomar conciencia de su actividad, sus fortalezas explícitas y debilidades implícitas como vendedores, el mejorar la actitud y las técnicas de ventas. En la medida que ha ido evolucionando el desarrollo de los diálogos, la parte experiencial del estudio y ahora al efectuar la charla resumen utilizada a manera de capacitación vemos como las tres categorías preliminares de

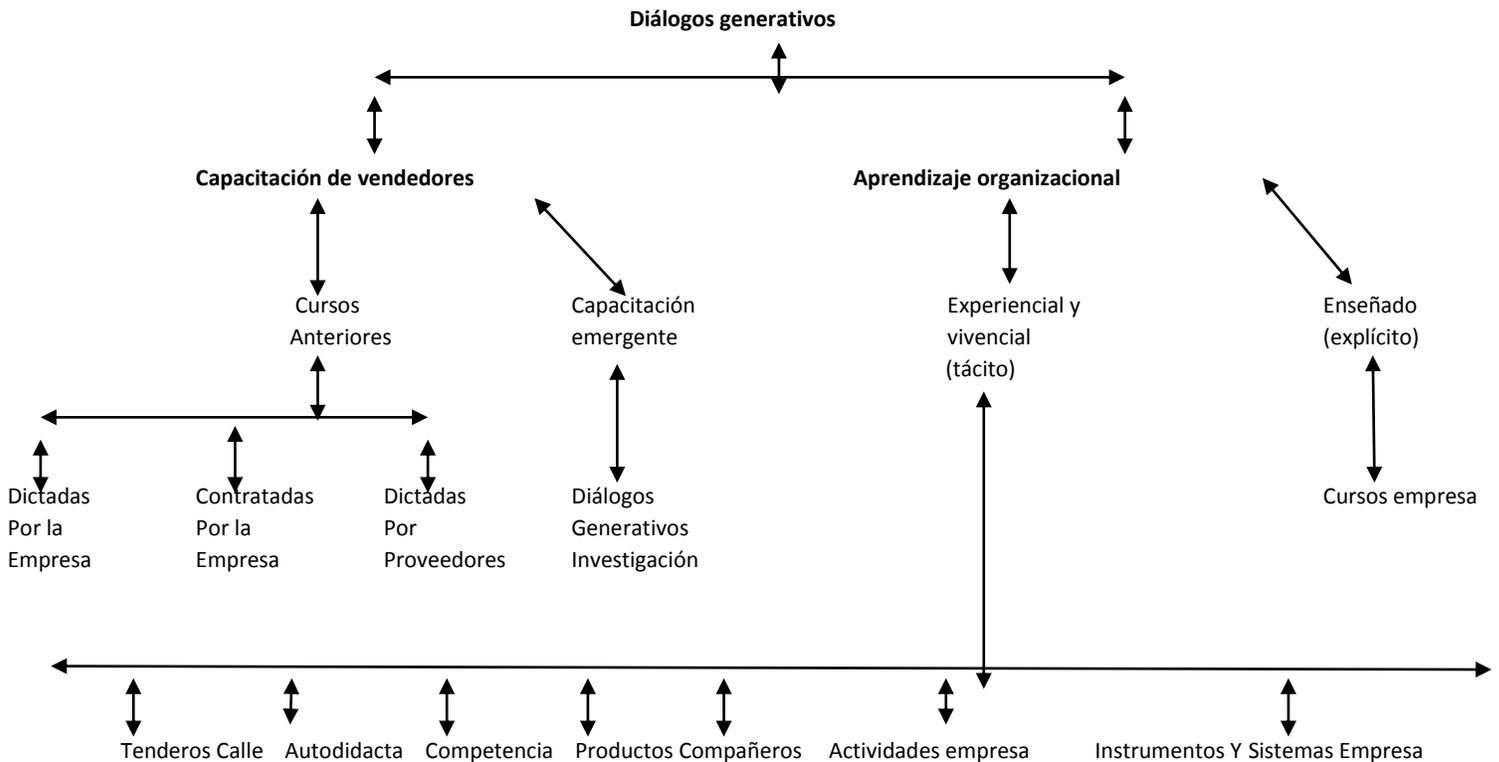
análisis seleccionadas, cada vez se nos presentan más compactas y coherentes con lo que buscaba esta investigación. Es decir se corroboran con las emergencias concretamente: Ver Anexo N° 5. En esta nueva matriz de análisis categorial surgió un nuevo concepto, que es la **capacitación emergente**, entendiendo por ella la que surge de manera espontánea del grupo objeto de estudio, no planeada, fruto de los procesos y relaciones dialógicas y responsivas realizadas, obviamente con esa intencionalidad, pero no de manera explícita, sino tácita. Algo que sorprendió a los participantes y compañeros, es el no saber que sabían tanto sobre las actividades de ventas desde su conocimiento tácito los Diálogos generativos y colaborativos favorecen la capacitación de vendedores, ya que les permite mejorar sus capacidades comunicativas, su habilidad para escuchar, para interpretar y contrastar la realidad del mercado bajo los puntos de vista de sus compañeros y los propios, proponer estrategias y tácticas de ventas, para argumentar con criterios sólidos y estructurados, todo ello ante sus tenderos y ante los competidores, entre otras bondades de la técnica. Si nos detenemos a analizar el párrafo anterior, desde el punto de vista de la ontología del lenguaje (Echavarría, 1994), en lo relacionado con las conversaciones a nivel empresarial, podemos observar los conceptos de comunicación, los cuales favorecieron los procesos de aprendizaje de los vendedores por medio de capacidades comunicativas, habilidad para escuchar, interpretar, contrastar y argumentar, en el sentido de lo que afirma, Romero (2010 p.1):

"El desarrollo de competencias conversacionales que promuevan el mejor desempeño de personas y equipos de trabajo se ha convertido en un nuevo paradigma del liderazgo gerencial. Entender y vivir el poder generativo del lenguaje como transformador de realidades y constructor de posibilidades plantea un reto formidable a los líderes organizacionales de hoy, en su empeño de remover obstáculos y expandir las posibilidades de logro de un nuevo tipo de trabajador"

Aunque esta investigación no trata el tema del liderazgo gerencial de manera explícita conviene precisar que dentro de las emergencias de los Diálogos generativos con los vendedores si fluyó la necesidad de un líder de la comunicación, que les realice las charlas como los Diálogos generativos. Que a su vez sea un fiel representante de sus intereses ante la empresa, con la cual se presentan frecuentes problemas de comunicación. Es aquí donde se requieren el "*desarrollo de esas competencias conversacionales*", como lo afirma Romero (2010). Otros conceptos interesantes relacionados con la comunicación nos los comenta Ascorra (2002), en su artículo "Acción social y socio construccionismo", las organizaciones o grupos de individuos crean o construyen sus propios lenguajes, símbolos y significados. En el caso de Distribuciones TAT A Precio SAS y los vendedores estudiados, han desarrollado una comunicación interactuante y propia, que se traduce en las realizaciones cotidianas en el área de ventas, que les permiten asumir sus

retos de ventas. En el análisis categorial que se analizó e interpretó su lenguaje es motivante, ya que enfrenta una dura realidad en la calle y donde fuera de cumplir con el presupuesto de ventas asignado, deben cumplir con toda una serie de indicadores. Según lo expresado por el Director Comercial, Carlos Bernal el símbolo que manejan es del vendedor exitoso, esforzado, que a pesar de todas sus contingencias sale adelante, con dosis de lucha y esfuerzo. Los significados están dados por el cumplimiento de su cuota de ventas, ya que ello se traduce en unos mejores ingresos, en el reconocimiento y aprobación de sus jefes, de sus compañeros y de sus familias. Estos elementos son los símbolos más importantes de los vendedores analizados. De igual forma en el transcurso del estudio surgieron diferentes emergencias relacionadas con la capacitación de los vendedores, las cuales se desglosan en el gráfico siguiente sobre taxonomía de la capacitación emergente de vendedor.

**Gráfico N°4.
Taxonomía de la capacitación emergente de vendedores**



- Fuente: El autor, con base a (se cita en la bibliografía) Bonilla, E. (1991).

En este gráfico, luego de realizar la investigación, surgieron nuevas relaciones que producen retroalimentaciones, emergiendo clasificaciones más detalladas de la información contenida, en las subcategorías. Al realizar los Diálogos generativos con los vendedores, se genera una capacitación, que conduce al aprendizaje organizacional. La capacitación de los vendedores se basa en las capacitaciones ya dictadas por la empresa, en las contratadas por la misma y en las realizadas por los proveedores. Los Diálogos generativos en esta investigación producen una capacitación emergente, es decir que no está prevista ni planeada. Desde el punto de vista del aprendizaje tácito, fluyen subcategorías como: los aprendizajes provenientes de los tenderos, de sus propias vivencias y experiencias, los de la competencia, los de los productos o de los proveedores, los de sus compañeros, los de las actividades que generaron aprendizajes, por ejemplo los concursos como "La Súper Tata"¹⁵ y los instrumentos, equipos y sistemas

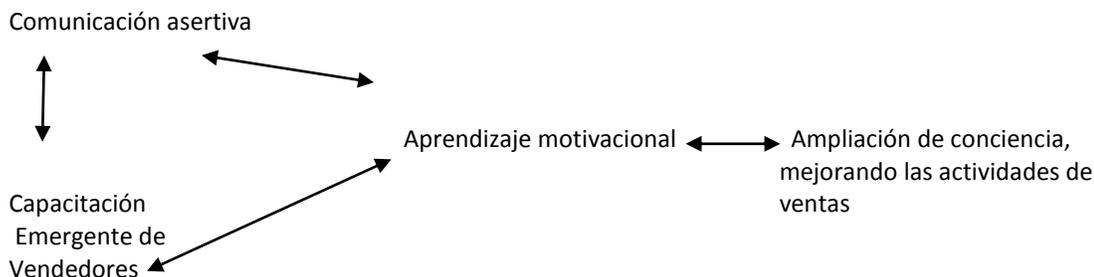
¹⁵ Es un concurso de ventas original de la empresa, en el cual en la medida que el vendedor avanza en el cumplimiento de sus objetivos de ventas de un período determinado, periódicamente se compra una torta, en donde el compañero o compañeros homenajeado (s) por su desempeño en ventas recibe (n) una torta, a manera simbólica, ya que paralelamente recibe dinero como premio por cumplimiento.

que inducen aprendizajes. Luego está el aprendizaje explícito, fruto de los cursos dados por la empresa. Al realizar el análisis taxonómico, la interpretación de las matrices categoriales de cada uno de los Diálogos generativos, emergen unas nuevas categorías que se aprecian en el gráfico nº 5, que nos contribuyen a responder la pregunta inicial de la investigación:

¿Cómo el uso de los diálogos generativos y colaborativos, aplicados a la capacitación de los vendedores de Distribuciones TAT A PRECIO S.A.S, facilita la emergencia de novedades, que aportan al aprendizaje organizacional?

La respuesta es: Por medio de la comunicación asertiva, la capacitación emergente y el aprendizaje motivacional, que se representan así:

Gráfico N°5.
Categorías emergentes¹⁶ de la capacitación de vendedores



Fuente: El autor

Ahora damos respuesta a la pregunta de investigación, analizando e interpretando las observaciones de las categorías emergentes, obtenidas luego de haber realizado los Diálogos generativos, en capacitación y aprendizaje organizacional. De los primeros surgió la **comunicación asertiva**, como una forma de manifestación honesta, transparente y sincera, en la cual los vendedores expresaron sus opiniones, motivos e intereses relacionados con las preguntas y temas planteados, en sus diversos componentes y factores con absoluta libertad.

Luego se produjo una **capacitación emergente**, no planeada. En la última charla de la serie de tres, se manejó de manera totalmente espontánea, para evitar sesgos de los participantes, en ningún momento, ni anterior a este, se

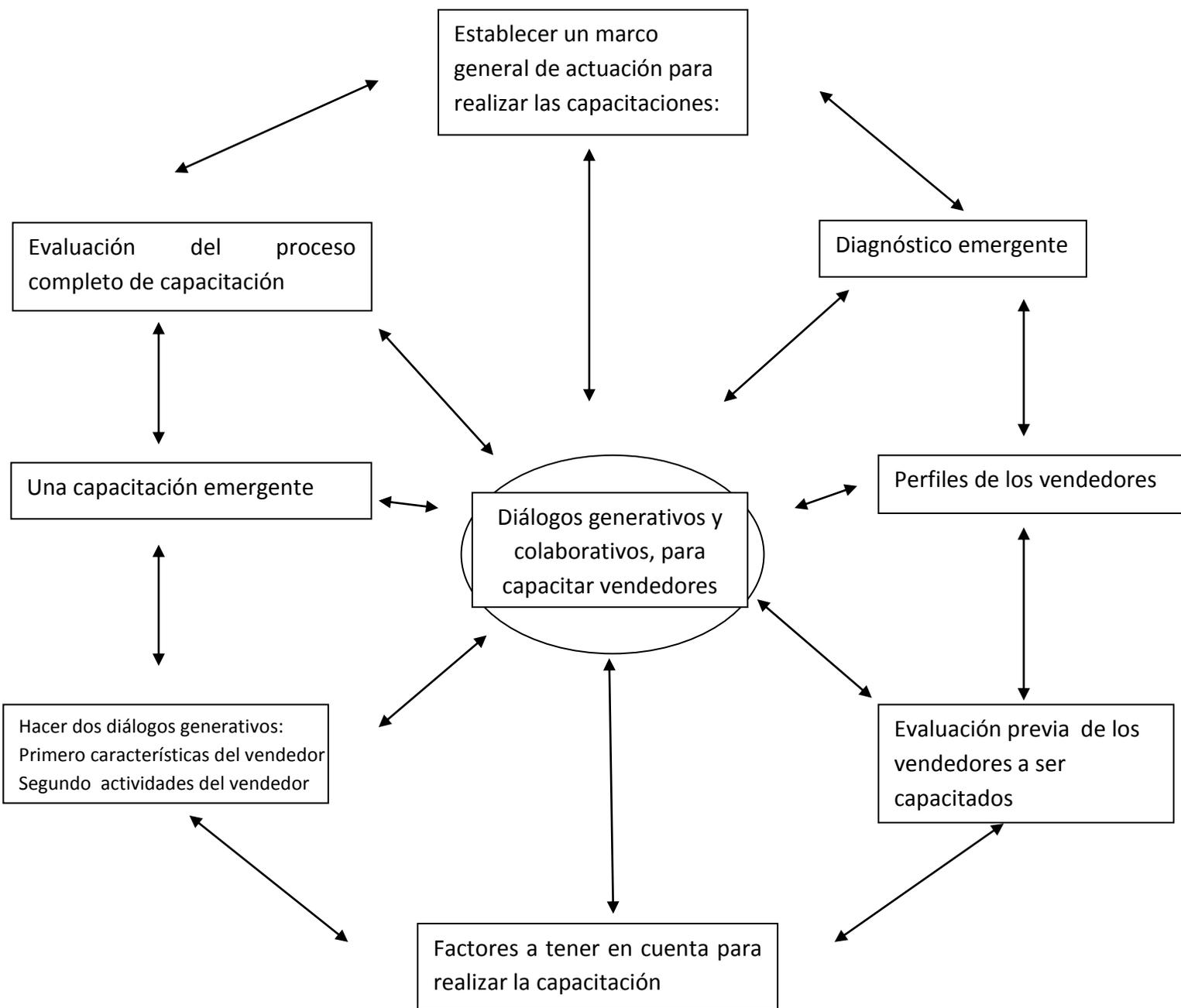
¹⁶ Según las novedades surgidas. (Ver Anexos 2, 3, 4, 5 y 6).

les dijo, ni insinuó, que era una capacitación, solo se les informó que se les iba a presentar lo que ellos habían dicho a lo largo de los dos diálogos generativos anteriores, con su correspondiente aplicación técnico-práctica, que condujo a que ellos por sus propios medios indujeran que habían recibido una capacitación. La tercera categoría emergente es el **aprendizaje motivacional**¹⁷, que surgió al aplicar los conceptos anteriores a la investigación en cuestión. Vimos como desde la primera de las dos sesiones de Diálogos generativos y en la charla resumen de emergencias se comprobó como los procesos de aprendizaje de la empresa están condicionados por la motivación, para muchos de los vendedores la capacitación es sinónimo de aprendizaje motivacional, ya que así la viven y la experimentan. De igual forma el gran motor presente en todas sus actividades es la motivación¹⁸. Finalmente una vez realizados los análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos de la investigación, a continuación se presenta el modelo de propuesta de capacitación a partir de novedades emergentes consideradas como factores de aprendizaje organizacional, a la empresa Distribuciones TAT A PRECIO SAS.

¹⁷ Aprendizaje, derivado del latín apprehendere, significa adquirir y es la consecuencia de la enseñanza. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». Por lo tanto, el aprendizaje motivacional, significa adquirir conocimientos movidos por el interés o gusto personal de hacerlo. Según De la Fuente y Justicia (2004), no hay un modelo de aprendizaje que no incorpore una teoría de la motivación sea de manera implícita o explícitamente.

¹⁸ Para mayor información se puede apreciar el Anexo N° 5, matriz categorial 4, donde se explica todo lo aquí manifestado.

**Gráfico N°6.
Propuesta de capacitación a partir de novedades emergentes consideradas como factores de aprendizaje organizacional.**



Fuente: El autor

Este gráfico emergió como fruto de esta investigación, con base a las entrevistas de profundidad realizadas con expertos en el tema, es decir, es un producto auténtico de esta investigación.

Explicación de la propuesta de capacitación

En el anterior gráfico establecemos un marco general de actuación para realizar las capacitaciones: Política, objetivos, planes, programas y presupuestos. Se hace un diagnóstico emergente con el grupo de vendedores a capacitar. Se revisan los perfiles de los vendedores a ser capacitados. Se evalúan previamente a los vendedores para detectar sus virtudes y falencias, que nos indicaran los énfasis a ser capacitados. Los factores para realizar la capacitación son: El grupo debe de estar integrado mínimo por 5 vendedores, 2 experimentados (mínimo 5 años de experiencia en ventas de consumo masivo en la empresa) y 3 novatos (mínimo 1 año de experiencia en la empresa). Duración máxima una hora y media. La capacitación debe realizarse en un horario donde los participantes no estén fatigados, ni estresados, ni con actividades que realizar, donde los jefes no los estén llamando, es decir donde puedan dialogar con serenidad, se puedan concentrar y profundizar en los diálogos. Debe ser remunerado el tiempo que permanecen en las charlas, ofrecerles un refrigerio. Ser en un lugar tranquilo, donde no se tengan interrupciones, ni ruidos o factores que les puedan perturbar. Cada sesión se debe realizar semanalmente. Posteriormente se recomienda hacer dos diálogos generativos: primero sobre características del vendedor y en segundo lugar sobre las actividades del vendedor. Una capacitación emergente, (en esta sesión se hace una recapitulación o resumen concreto de todas las emergencias logradas en las dos sesiones anteriores con un enfoque a lo estratégico y a lo táctico de las ventas). Al evaluar el proceso completo de capacitación, se deben establecer las categorías (cualitativas) y variables (cuantitativas), sobre las que se hará la evaluación del proceso de capacitación, según los parámetros establecidos. Importante aclarar que todas las evaluaciones y retroalimentaciones emergentes suponen procesos de capacitación emergente, aprendizaje experiencial y vivencial, conocimiento tácito que se convierte en explícito.

Conclusiones

-El aporte metodológico de esta investigación radica en que son los propios vendedores, por medio de sus diálogos, los protagonistas de su proceso de capacitación y aprendizaje. A diferencia de las capacitaciones de ventas tradicionales, en las cuales el capacitador es quien, a manera de "cátedra magistral", expone los conceptos que son escuchados por los asistentes, con muy poca participación de los mismos.

-Los Diálogos Generativos y Colaborativos crean una nueva forma estructurada para capacitar a los vendedores, al partir de sus propios conocimientos, experiencia y vivencias, (conocimiento tácito). A manera de

emergencias fruto de la orientación y direccionamiento del investigador, donde se formaliza el conocimiento, (Conocimiento explícito).

-Las capacitaciones tradicionales de vendedores en el medio colombiano son establecidas por los departamentos de capacitación (en las empresas que las hay), a solicitud de los Gerentes, Directores y Jefes de ventas. Son pocas las empresas colombianas en donde los vendedores de manera libre y/o voluntaria pueden escoger sus capacitaciones, lo cual afecta el aprovechamiento de las mismas, ya que no responden verdaderamente a lo que los vendedores necesitan o quieren escuchar. En el caso del objeto de esta investigación, se comprendió como los vendedores se sintieron muy motivados y contentos con la capacitación emergente realizada.

-Una de las grandes conclusiones de este trabajo es el aporte y la utilidad de los Diálogos generativos, al abordar la capacitación de vendedores de una forma diferente, novedosa e innovadora, para lograr excelentes resultados. Así el estudio efectuado con los vendedores, permitió observar cómo se transformaron y evolucionaron las categorías iniciales de investigación, de los Diálogos generativos emergió la comunicación asertiva, por que se realizó de manera honesta, transparente y libre. De la capacitación convencional fluyó la capacitación emergente, ya que todo nació de los vendedores. Del aprendizaje organizacional afloró el aprendizaje motivante, debido a que siempre se mantuvo el entusiasmo del grupo de vendedores objeto de estudio en la apropiación del conocimiento tácito.

-El tema de ésta investigación es completamente inédito y novedoso. Debido a ello se debió construir un marco teórico, que permitió fundamentar todo el andamiaje del presente estudio. En una nueva área de aplicación de los Diálogos generativos en nuestro medio, a la capacitación de vendedores.

-Los Diálogos generativos favorecen la capacitación de vendedores, ya que les permite mejorar sus competencias de elocuencia y comunicación, ante sus tenderos (clientes), ante los competidores y demás miembros involucrados de la cadena de valor, entre otras capacidades.

-En lo relacionado con el sector comercial al que pertenece la empresa, esta técnica puede ser utilizada, ya que las empresas integrantes del comercio de productos de consumo masivo presentan similares características y problemáticas a la empresa investigada.

-Esta técnica puede ser aplicada a nuevas actividades de desarrollo del talento humano de otras áreas de la empresa y a muchas actividades empresariales, que requieran del diálogo con los involucrados.

-Con esta investigación se comprendió que los participantes no solo aprenden por medio de los métodos tradicionales de capacitación en nuestro medio, las cuales son dictados con esquemas anacrónicos, bajo los métodos convencionales de capacitación, muchas de ellas sin resultados satisfactorios.

-La propuesta que se propone al Director Comercial de la empresa reúne las características básicas, para establecer un sistema de capacitación de vendedores que le permita alcanzar altos niveles de desempeño, ya que cuenta con la experiencia vivida en este estudio, que de alguna manera permite una ejecución satisfactoria.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez-Gayou J, (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, Fundamentos y Metodología*, Editorial Paidós, México.
- Andersen H, Gehart D. (2007). *Collaborative Therapy. Relationships and conversations that make a difference*. New York: Routledge, p. 7-19.
- Andersen H, (2011). *Sistemas Humanos Colombia, Prácticas colaborativas*, Bogotá.
- Anderson, R. (1977). *Schooling and the Acquisition of Knowledge. The notion of schemata and the educational enterprise*. In R. C. Anderson, R. J. Spiro, & W. E. Montague (Eds.), *Schooling and the acquisition of knowledge*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Argyris, C & Schön, D (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Ascorra, P. (2002). *Acción organizacional y socio construcciónismo*. *Revista de psicología*, vol., num.1, pp.164-175, Universidad de Chile, Chile.
- Bakhtin, M. (1981), *Art and answerability: Early Philosophical Essays of M.M.* *Journal of Applied Communication Research*, Washington, D.C.
- Bakhtin, (1986). *Trans Vadim Liapunov*. Austin: University of Texas press.
- Bardin, L. (1986). *L'analyse de contenu*. PUF. Paris.
- Bateson, G.(1972) *The Logical Categories of Learning and Communication. "Steps to an Ecology of Mind"*, The University of Chicago Press edition, pág. 279-308.
- Bernal. C. (2011), *Entrevista de profundidad*. (Director Comercial Distribuciones TAT A PRECIO S.A.S), Bogotá.

- Bonilla, E.(1991). Más allá del dilema del método. La investigación en Ciencias Sociales. 3ª. Ed. Bogotá, Ediciones Uniandes.
- Bruner, J. (2000). La educación, puerta de la cultura. Visor, Col. Aprendizaje, Madrid, (3 ed.) Trad. Félix Díaz, pp. 216 – 226
- Canfield, B. (1994). Administración de ventas. Principios y problemas, 2a. Ed. México D.F.Editorial Diana.
- Castro, N. (2013). Las interacciones comunicativas en los procesos de gestión de conocimiento en la universidad. hacia un modelo de análisis. Revista Question – Vol. 1, N.º 39.Septiembre, Argentina, Universidad Nacional del Nordeste.
- Cooperrider, D., Whitney, Diana y Stavros, Jacqueline M. (2005), Appreciative Inquiry Handbook. The first in a series of AI workbooks for leaders of change, Ohio: Crown Custom Publishing, Inc
- Corominas J. (2000) "Breve diccionario etimológico de la lengua castellana" Madrid: Gredos.
- Delors, J et al. (1996). La educación encierra un tesoro. UNESCO. Editorial Santillana, Madrid..
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano,5ª. Ed. México D.F. ,Editorial Prentice Hall.
- Echavarría, R.(1994). Ontología del lenguaje, Chile, Edita y distribuye Comunicaciones Noreste Ltda.
- Etkin y Schvarstein, (1995). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, 3ª. Ed., México D.F.Editorial Paidós.
- Flores, F. (1994) Creando Organizaciones para el Futuro. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.
- Flores-González, L.M. (2008). Posiciones y Orientaciones Epistemológicas del Paradigma de la Complejidad. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Foucault, M.(1979).La arqueología del saber.6ª. Ed., México D.F., Editorial Siglo XXI Editores.
- Fried, D. (2008), Diálogos generativos, su aplicación a las organizaciones, Revista de Psicología Organizacional Humana, Vol. 1, Num.1, Abril, Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Psicología.pp.101 – 126.
- Fried, D. (2011), Procesos generativos y prácticas dialógicas. Nova Perspectiva Sistémica, 20 (41) 2011, 9-34.
- Galeano, ME. (2004). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT; 2004. p. 71-77.
- Galeano, ME. (2012).Estrategias de Investigación Social Cualitativa, El giro en la mirada, La carreta editores, Medellín.

- Gergen K. (2007). Construcción social, aportes para el debate y la práctica; traductoras y compiladoras, Ángela María Estrada Mesa, Silvia Diazgranados Ferráns — Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, CESO, Ediciones Uniandes.

- Kaplún, G. (2012), "Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional", *Diálogos de la Comunicación*, Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social, N.º 83, pp. 1-23.

- Kotler, P. (2002) Dirección de Marketing. Edición del Milenio, España, Editorial Prentice Hall.

- Levitt, T. (1960), "La miopía del mercadeo" Clásicos de Harvard. Bogotá Editorial Educar.

- Markova, I. (2000). Amedée or how to get rid of it: social representations from a dialogical perspective, Papers on Social Representations, Noruega, Universidad de Wagenigen.

- Maturana, H. y Varela H. (1999), "El árbol del conocimiento", Las bases biológicas del conocimiento humano, Madrid, España. Edit. Debate. S.A.

- Medina, M. (2012). Magister en Psicología Sistémica. Entrevista personal Febrero 6 de 2012, Bogotá.

- Morin, Edgar (1994): "Epistemología de la complejidad", en D. Fried Schnitman edtr., Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad, Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós, p. 421-446.

- Morín, E. (1997), "Introducción al pensamiento complejo", Edit. Gedisa, Barcelona

- Nonaka y Takeuchi (1995), La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, México D.F. Editorial Oxford University Press.

- Nonaka, I. (2007), "La empresa creadora de conocimiento", *Harvard Business Review América Latina*, Gestionar para el largo plazo - Lo mejor de HBR, julio 2007. Recuperado de <http://www.mbc.com.uy/documentos/Empresa_creadora_conocimiento.pdf>.

- Pérez, B. (2011). Aprendizaje motivacional, proceso de enseñanza y aprendizaje. Hacia una educación de calidad, gestión, instrumentos y evaluación. Madrid, Editorial Narcea.

- Porret, M. (2010). Gestión de personas. Manual para la Gestión del capital Humano en las Organizaciones, 4a. Ed. Madrid, Editorial ESIC Alfa omega.

- Rodríguez, G. (2008). Diálogos apreciativos, El Socio construcción en acción, España, Editorial Dykinson, S.L

- Romero, G. (2010). La gerencia como competencia conversacional. Debates IESA (Instituto de Estudios Superiores de

Administración), Volumen XV, número 4, octubre-diciembre 2010. Caracas.

- Seikulla, J. & Arnkil, TE, (2006). "Dialogical meetings in social networks". Lóndres, Carnal books.

- Sistemas Humanos, Centro de Consultoría Sistémica (2011) Prácticas colaborativas, Bogotá.

- Vargas, C.(2011) Entrevista de profundidad. (Jefe de Recursos Humanos Distribuciones TAT A PRECIO S.A.S).Bogotá.

- Vélez, L., Ruiz, C., Zuleta, C. (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. Revista Anagramas Volumen 10, Nº 20 pp. 85-94 ISSN 1692-2522 Enero-Junio de 2012. 228 p. Medellín, Colombia

- Vybiral, Z.(2009), Dialogue Inspired with dialogicality with Ivana Markova.

England, Cambridge University Press.

- Vilar, S. (1997) La Nueva Racionalidad., Comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios. Editorial Kairós, Barcelona.

- Villar, E. (2011), Prácticas colaborativas, Bogotá. (En Sistemas Humanos).

- Villar, E. (2012). Médico Psiquiatra PhD en Psicológica Sistémica. Entrevista realizada el 9 de Febrero de 2012.

- Voetman, K, (2011, 5 de abril), entrevistado por Villar, E., Bogotá.

- Von Foster, H.(1992), Las semillas de la cibernética, Barcelona: Gedisa

- Wittgenstein Ludwig.(1950) Investigaciones Filosóficas, Madrid, España Alianza Editorial, S. A.,

ANEXOS

ANEXO N°1

MATRIZ CATEGORIAL N°1 DIAGNÓSTICO EMERGENTE

Fecha: inicialmente programada para el lunes 7 de mayo, POR
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE LOS FUNCIONARIOS se pasó para
jueves 10 de 2012, a las 11 ,30 am

Lugar: Empresa, **Distribuciones TAT A PRECIO SAS**

Participantes: Carlos A. Bernal (Director Comercial); (CR): Cristina
Vargas (Jefe de RR HH); (L): Luis Fernando Márquez V.(Estudiante
investigador)

CATEGORÍA	LÍNEA	EMERGENCIAS RESUMIDAS
Diálogos generativos	Líneas 67, ...,70,	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de los diálogos como categoría de análisis</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Diálogos participativos y lúdicos" 2. "Aprendan de los demás"
Capacitación de vendedores	19,20,21,22, 23, ..., 83	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de la capacitación de vendedores como categoría de análisis</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Importancia de la capacitación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Sentido de pertenencia a los vendedores, mejoramiento continuo" 2. "la capacitación lo es todo, si tiene conocimiento, y entrenamiento eso se ve volcado en los resultados" 3. "Todo necesitamos capacitaciones, incluso los dueños" 4. "la capacitación da el direccionamiento estratégico en el que todos tienen que estar alineados" <p style="text-align: center;"><u>Problemática de la capacitación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. "definir presupuesto" 6. "Para que no sea repetitiva se necesita dinero"

		<p>7. "A los vendedores se les debe recocer el tiempo, cuando se están capacitando"</p> <p>8. "Mejorar selección, evitando que se filtren, los que no tienen perfil de vendedores"</p> <p>9. "Si se sigue capacitando, cuando los vendedores están cansados, no va a ser provechosa"</p> <p>14. La Miopía del Mercadeo,</p> <p>15. Nadie ve lo que no ve, <u>Objetivos de capacitación:</u></p> <p>16. " la capacitación debe cumplir con los objetivos de ventas, no con de capacitación"</p> <p>17. "la capacitación debe ser integral "</p> <p>18. "queremos dejar tanto empirismo y hacer que cada día la gente se tecnifique "</p> <p>10. "Crear un estructura de capacitación</p> <p><u>Las políticas y estrategias</u></p> <p>a. Cumplir presupuestos de ventas</p> <p>b. Desarrollarlo como persona</p> <p>c. La capacitación mejora la motivación y clima organizacional</p> <p>d. Si los dueños aprueban, se puede volver la capacitación una obligación, pero se debe ceder en los horarios"</p> <p><u>Implantación de la capacitación</u></p> <p>11. "Tiempo sagrado de ventas de 8 am a 4 pm"</p> <p>19. Se desconoce los</p>
--	--	--

		<p>requerimientos del personal de ventas, en cuanto a capacitación, sus fortalezas, sus debilidades”</p> <p>20. No sé porque nosotros hacemos énfasis en tantas cosas, que no hacemos en nada”</p> <p>21. “Actualización competitiva vendedores”</p> <p>22. “no solo nos interesan las capacitaciones con los proveedores, también con expertos”</p> <p>23. “La capacitación depende del interés, actitud e inteligencia de los capacitados”</p> <p><u>Evaluación de la capacitación</u></p> <p>24. 1) a través de los resultados</p> <p>25. 2) en las salidas con los jefes de ventas</p> <p>26. “Las zonas deben ser rentables, si es falla del vendedor se debe de ir”</p>
Aprendizaje organizacional	86,...,99	<p><u>Percepción del aprendizaje organizacional de vendedores como categoría de análisis</u></p> <p>27. “El aprendizaje se encuentra en la coherencia, con lo que se dice y hace”</p> <p>28. “No solo se aprende por medio de la capacitación, sino por la cultura, el clima, los procesos organizacionales, etc.”</p> <p>29. “El uso de la tecnología motiva y obliga a que la gente aprenda”</p> <p>30. “Aprender a valorar, capacitar y ayudar a los vendedores”</p> <p>31. “¿Los vendedores no aprenden de sus resultados, sino de la capacitación tradicional?”</p>

ANEXO N°2

MATRIZ CATEGORIAL N°2 Dialogo generativo con vendedores n°1

Fecha: lunes 14 de mayo de 2012, a las 5 ,30 pm

Lugar: Empresa, **Distribuciones TAT A PRECIO SAS**

Participantes: Los siguientes vendedores; Janet Sánchez, Helena Pinzón, Alejandro Rubio, Marlon Gómez, Samuel López, Guillermo Ureña

y

Luis Fernando Márquez V.(Estudiante investigador)

CATEGORÍA	REGLON	EMERGENCIAS RESUMIDAS
Diálogos generativos	Renglón 631 632 634 639,641 645	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de los diálogos como categoría de análisis</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El diálogo permite comentar lo bueno y lo malo, de nosotros hacia la empresa y de ella hacia nosotros.. 2. Que se den cuenta de nuestras inconformidades y que también queremos que salga adelante, que nos tengan en cuenta. 3. Que nosotros deberíamos tener estos diálogos, sin que nadie nos lo diga. 4. Que las preguntas, nos ayudan a reflexionar y a salirnos de nuestro trabajo, para bien. 5. Que expresándose, se aprende a expresar y ha mejorar el dialogo con los clientes.
Capacitación de vendedores	218,224, 228, 242, 244,252,253, 257, 263,265, 292 294, 296, 300,	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de la capacitación de vendedores como categoría de análisis</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Mejor experiencia en ventas durante el tiempo en la empresa</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Súper Tata concurso de final de año en venta <p style="text-align: center;"><u>Lo que más se valora de la actividad de ventas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento personal

	<p>396, 415,417, 409, 419,421,423, 432, 434,456</p>	<p>2. El reto de enfrentarse al día a día y sus cambios</p> <p>3. Los logros que uno ha tenido, a pesar de los cambios</p> <p><u>Mejor experiencia de capacitación recibida en la empresa:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a asumir retos 2. Técnicas de ventas 3. En otra hacer una nueva narrativa de ventas, con concurso incluido y de tipo lúdico <p><u>Aspectos que trataría a nuevos vendedores que no se los hayan dicho en otras capacitaciones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir y comunicarse, con diálogos que ayuden a mejorar
<p>Aprendizaje organizacional</p>	<p>436,437,446, 450,452 488, 501 507 513 515 522 625</p>	<p><u>Percepción del aprendizaje organizacional de vendedores como categoría de análisis</u></p> <p><u>Aprendizajes de capacitaciones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener logros con las otras personas, compañerismo 2. La constancia en la lucha 3. Que uno siempre puede y no decir no puedo 4. Que las limitaciones no están en el cuerpo, sino en la mente 5. Valorar lo que se tiene, luchar con esfuerzo 6. Nada es imposible en la vida, desde que uno quiera <p>Mayor aprendizaje logrado durante esta charla</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que la empresa nos quiere escuchar y piensa en

	627	nosotros
	629	2. Saber de mis compañeros, como puedo ayudarlos
	634	3. Que todos queremos mejorar y que la empresa surja
	636	4. Que deberíamos ser organizados, autónomos para nombrar un líder, para repetir estas charlas
	643	5. El entusiasmo y la mentalidad ganadora, que sus preguntas nos fortalecen
	649,651	6. Que tenemos metas para bien de la empresa
		7. Que me le debo "pegar" a mis compañeros y que debo leer más para responder las preguntas que me hacen

ANEXO N°3
MATRIZ CATEGORIAL N°3, Diálogo generativo con vendedores
n°2

Fecha: lunes 28 de mayo de 2012, a las 5 ,30 pm

Lugar: Empresa, **Distribuciones TAT A PRECIO SAS**

Participantes: Los siguientes vendedores; Janet Sánchez, Helena Pinzón, Cesar Morales, Marlon Gómez, Samuel López, Guillermo Ureña, Luis Fernando Márquez V.(Estudiante investigador)

CATEGORÍA	Renglón	EMERGENCIAS RESUMIDAS
Diálogos generativos	193 199 212	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de los diálogos como categoría de análisis</u></p> <p>1. El charlar con Ud. Luis Fdo. nos ayuda A vencer la timidez demostrarnos que sabemos mucho de ventas y ponerlo en práctica</p> <p>2. Lo que vemos acá en estas conversaciones, es que todos los compañeros hemos tenido obstáculos y que uno ha tenido, que se cae y vuelve otra vez para arriba y hágale y hágale</p> <p>3. El hablar aquí en estas reuniones, nos ha permitido ver lo positivo que tiene una situación difícil, que en ventas es muy frecuente</p>
Capacitación de vendedores	100 105, 136 239 252,262 268 279 270,281,277	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de la capacitación de vendedores como categoría de análisis</u></p> <p>Zona de ventas bien trabajada</p> <p>1. Saberse el nombre del tendero, saberle vender, estar atento a lo que necesita, presentarse uno como vendedor de TAT, vencer la timidez</p> <p>2. No es lo que diga, sino como lo digo, ganarse la confianza del tendero, ser</p>

	286,287	<p>psicólogo de la venta, ponerse en los zapatos del cliente. Capacitaciones para aprender a vender</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enamorarse de la profesión, tenerle cariño, la actitud, las ganas de seguir adelante y creer en sí mismo. 2. Yo tenía buena química con Samuel (Un vendedor) y me enseñó a vender dice Marlon. 3. Estudiando el producto y dominándolo, para saber responderle al cliente. 4. Meterse en zonas de ventas donde otros no se meten, porque son muy peligrosas. 5. Para vender bien hay que tener suerte, como en un partido de futbol 6. Crear vínculos afectivos con el cliente
Aprendizaje organizacional	<p>54</p> <p>56</p> <p>70</p> <p>86</p> <p>84</p> <p>300</p> <p>305,306</p> <p>172</p> <p>174</p> <p>177</p> <p>183</p>	<p><u>Percepción del aprendizaje organizacional de vendedores como categoría de análisis</u> Aprendizajes en situaciones difíciles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un alto en el camino y mirar hacia dentro, a mirarse a uno mismo, el problema no está en el cliente, está en uno mismo. 2. Pensar en mi familia y que por ella tengo que salir adelante 3. La miseria de la gente en la física calle, me sirve para valorar lo que hago y mejorarlo 4. Recordar como era de dura mi vida en el campo y ver como las ventas me la cambio 5. Que la empresa nos

		<p>escolta cuando tenemos que ir por el dinero, pero cuando tenemos que ir a vender no, en conclusión sálvese como pueda.</p> <p>6. Aprender con metáforas, del futbol, de la guerra, etc.</p> <p>Mayor aprendizaje logrado durante esta charla</p> <p>8. Darnos cuenta de cosas importantes, que cuando estamos trabajando no le ponemos atención.</p> <p>9. En quince días para acá me he puesto a pensar que estoy haciendo mal, para corregir o bien para replicar</p> <p>10. Yo aprendí eso de conocer más a mis compañeros, cosas que realmente no sabíamos nada sobre de ellos, solo sabemos el nombre</p> <p>11. Pensar lo que dicen los compañeros, sus nuevas ideas, lo positivo de lo que hablamos estos días, que somos guerreros, que nos gusta luchar para que esta empresa surja.</p>
--	--	--

**ANEXO N°4
TERCER ENCUENTRO**

**CHARLA SOBRE CONCLUSIONES DE LAS EMERGENCIAS
FRUTO DE LOS DIÁLOGOS GENERATIVOS**

Lugar: Distribuciones TAT A Precio SAS, Fecha: lunes 4 de junio de 2012, Hora 5,30PM

Participantes: Janet Sánchez (J), Helena Pinzón(H), Cesar Morales(C), Marlon Gómez(M), Samuel López(S), Guillermo Ureña (G) y Luis Fernando Márquez V (LF)

1	L: Muy buenas tardes, gracias por haber aceptado esta 3ra. Invitación, en este caso
	Vamos a tener una charla, en la cual se va a recapitular algunas de las afirmaciones hechas por ustedes, a las cuales yo les haré una aplicación técnica a cada una de ellas, en las cuales todos ustedes podrán participar y dar sus conceptos sobre las mismas, como siempre lo hemos hecho. Al final de sesión se les pasará una hoja con unas preguntas, para que ustedes las resuelvan. Alguna pregunta?
2 DV	DV (dicho por el vendedor). "No me acostumbro a perder, porque uno no gana "
2 AP	AP (Aplicación técnico-practica) Administración por objetivos, orientación al logro en ventas
3 DV	• "Mirar hacia a dentro, el problema no está en el cliente, esta en mí"
3 AP	• Reflexión interna, replantear estrategia, ubicar el problema de ventas
4 DV	• "Sustituir una cosa por otra"
4 AP	• Estrategia de diversificación del portafolio de ventas
5 DV	• "Me jalono desde el futuro"

AP	5	• Visión estratégica de ventas
DV	6	• "Autosugestión como guerrero ganador(a)"
AP	6	• Programación neurolingüística en ventas
DV	7	• "Reprogramación para mejores escenarios"
AP	7	• Reingeniería y prospectiva en ventas
DV	8	• "No repetir la historia del padre"
AP	8	• Cambiar de estrategia de ventas
DV	9	• "Mentalidad ganadora, salir adelante, no conformarse"
AP	9	• Actitud mental positiva en ventas
0 DV	1	• "Tener la zona de ventas, bien trabajadita"
0 AP	1	• Administración de ventas de la zona
1 DV	1	• "Palabras que le suenen bien al cliente(a)".
1 AP	1	• Inteligencia lingüística en ventas.
2 DV	1	• "Dar confianza y credibilidad al cliente a través de las palabras y acciones".
2 AP	1	• Ganarse la buena voluntad del cliente hacia las ventas
3 DV	1	• "Botar la timidez"
	1	• Mejorar la actitud de ventas

3 AP	
4 DV	1 • "Mentiras piadosas"
4 AP	1 • Argumentación para lograr la venta
5 DV	1 • "Cuando se le vende a una mujer ponderar su belleza, para ganar su voluntad"
5 AP	1 • Decirle a la persona, lo que quiere escuchar, para lograr la venta
6 DV	1 • "Para ser un buen vendedor, hay que ser un buen Psicólogo"
6 AP	1 • Escuchar detenidamente al cliente, comprender sus necesidades y darle respuesta satisfactoria
7 DV	1 • "Yo aprendo por modelos de otros, por ejemplo de mi padre"
7 AP	1 • Técnica proyectiva de aprendizaje en ventas
8 DV	1 • "La vendedora sobrevive ante los vendedores con mucho esfuerzo"
8 AP	1 • La tenacidad y fortaleza de la mujer, aplicada al campo de las ventas, (Dotación genética de la mujer)
9 DV	1 • "Programarse para escenarios diferentes"
9 AP	1 • Planeación por escenarios y Prospectiva Estratégica
0 DV	2 • "Yo no quiero repetir la historia de mis padres"
0 AP	2 • Cambio del modelo mental de ventas
1 DV	2 • "Cometeré errores, pero no los mismos de ellos"
2	2 • Reconocer mis errores con humildad y ser

1 AP	responsable de ellos y dar soluciones efectivas de ventas
2 DV	2 • "Por ejemplo yo quiero ser presidente"
2 AP	2 • "Auto programación mental positiva en ventas "
3 DV	2 • "Independizar a los obstáculos, de los errores"
3 AP	2 • Aislar mis limitaciones o mis defectos, como causantes de mis errores en ventas, para darles soluciones efectivas
4 DV	2 • "Ver lo positivo, de lo difícil"
4 AP	2 • Ponerme retos de ventas para superarlos, ya que sin esfuerzo no hay ganancia
5 DV	2 • "Aprender de los clientes,
5 AP	2 • Mentalidad de escucha receptiva, para convertirla en propositiva en ventas
6 DV	2 • y de la competencia"
6 AP	2 • Actitud receptiva, basada en el rastreo de los competidores. (Benchmarking)
7 DV	2 • "Como zorro viejo arma el rompecabezas"
7 AP	2 • Táctica, astucia y análisis en las ventas
8 DV	2 • "Hago los mapas, según lo que se ve del producto para vender"
8 AP	2 • Teoría del protagonismo del producto, el producto es el héroe de la película de las ventas, por ello se usan las muestras para vender más
9 DV	2 • "Aprendo con mis propios recursos, con lo que llevo"
2	2 • Ser consciente de sus fortalezas y debilidades para

9 AP	lograr la venta
3 0 DV	• "Aprendo a hacer mis propias estrategias"
3 0 AP	• Autodidacta empoderamiento de sus ventas
3 1 DV	• "No te haces dependiente de lo negativo"
3 1 AP	• Actitud mental positiva para lograr ventas
3 2 DV	• "Aprendo a sacar lo mejor que tengo"
3 2 AP	• Consciencia de sus fortalezas y debilidades en ventas
3 3 DV	• "Saco lo mejor del producto, para llegar bien preparado donde el cliente"
3 3 AP	• Administración de la estrategia de producto, basado en su conocimiento (Características, ventajas y beneficios)
3 4 DV	• "Creas vínculos afectivos con los clientes"
3 4 AP	• Desarrollar empatía en las relaciones duraderas con los clientes
3 5 DV	• "Entender que en las ventas, no todo depende del vendedor"
3 5 AP	• Conocer y manejar el mercado, saber cuando depende del producto, cuando depende de mi, cuando depende de la competencia, cuando depende del clima, etc.
3 6 DV	• "Pedirle ayuda al cliente, para que me ayude a cumplir la cuota, con base en el vinculo afectivo"
3 6 AP	• Aprovechar la empatía lograda por medio de la credibilidad y la confianza, involucrando positivamente al cliente en el proceso de compra
3	• "Utilizar las herramientas más y de la situación para ganar"

7 DV	
3 7 AP	<ul style="list-style-type: none"> • Entender cuales son mis fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas
3 8 DV	<ul style="list-style-type: none"> • “En la actividad de ventas se necesita fuerza y tenacidad”
3 8 AP	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciación y regulación de las habilidades y destrezas del vendedor
3 9 DV	<ul style="list-style-type: none"> • “A la empresa les serviría conocer como nosotros logramos nuestras ventas”
3 9 AP	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del conocimiento de los vendedores en el terreno, convertir el conocimiento tácito en explicito
4 0 DV	<ul style="list-style-type: none"> • “Una persona jamás podrá entender el tamaño del esfuerzo de un vendedor, si nunca se ha metido en su zona y ha hecho su trabajo”
4 0 AP	<ul style="list-style-type: none"> • Esto es meterse en los zapatos del vendedor, o lo que las escuelas antiguas de vendedores llamaban: “Meterse en el barro”
4 1 DV	<ul style="list-style-type: none"> • Yo me ayudo con el ejemplo del partido de futbol, con del coronel en el castillo y con otras figuras mentales que construyo
4 1 AP	<ul style="list-style-type: none"> • En términos de aprendizaje, eso es aprender con metáforas o parábolas, como enseñaba Jesucristo a sus apóstoles
4 2 DV	<ul style="list-style-type: none"> • “No solo nosotros. llevamos nuestras herramientas de ventas, sino también, sus propios recursos para innovar en la venta ya perdida”
4 2 AP	<ul style="list-style-type: none"> • Esto es lo que se llama en técnicas de ventas: improvisar una venta o recuperar una venta ya perdida del cliente, como ultimo recurso, ya que estaba fallida
4 3 DV	<ul style="list-style-type: none"> • “Vincularse con la tienda del cliente, como si ella fuera suya”
4 3 AP	<ul style="list-style-type: none"> • Esto es transmitirle al cliente afecto por su establecimiento, es lo que en ventas, se denomina: “Hacerle sentir al cliente, que su tienda, es un palacio o un castillo de las ventas”.
4 4 DV	<ul style="list-style-type: none"> • “Mi capacitación fue mi oportunidad de trabajo y aprendí por mis propios medio
4	<ul style="list-style-type: none"> • Es una fortaleza aprender de la experiencia para

4 AP	salir adelante, es ser autodidacta, es poner mi grano de arena, para aprovechar la oportunidad que la vida me brinda, en el argot popular: "El papayaso"
5	4 L: Ya para finalizar este grupo de charlas, me gustaría mucho que cada uno de ustedes haga un comentario final
6	4 J. Podemos leer la respuesta a la sexta pregunta?
7	4 L: Si Señora, si así lo prefieren
8	4 J: Me gustaría que en la parte del pago de TAT, tuvieran en cuenta que hay vendedores que cumplen el 80% y siendo un caso en donde venden \$ 5 '000.000, no se le paga al vendedor y es injusto, este es un comentario y aprendizaje, todo por supuesto es muy bueno que me tengan en cuenta para estas actividades que llenan muchos vacíos que
	H: Para mí fueron Intercambios intelectuales de vivencias y creencias de modos de vida
	S: Que haya muchas conferencias más para cada día, ser mejores y aprender y desaprender , de lo que sabemos y no sabemos
	C: Muy bueno haber compartido conocimientos y experiencias vividas, logradas y obtenidas, sería mejor compartirlas con todos los compañeros del grupo, aprender más, compartir más de las expectativas que tiene cada uno . La esencia va por dentro, no es que digo, sino también como lo digo.
	G: Todo lo que vemos y oímos a diario son enseñanzas y proverbios de vida.
	M: Esta charla fue muy positiva, conocí facetas de la vida de mis compañeros y estrategias, cosas muy positivas para alimentar mis conocimientos

ANEXO N°5
MATRIZ CATEGORIAL N°4 EVALUACION DE LA PERCEPCIÓN
DE LOS VENDEDORES SOBRE LA CHARLA FINAL

Nota aclaratoria: Ya que se trata de la sesión final o colofón del proceso de investigación, de los diálogos y charla, se considero importante transcribir las respuestas de los vendedores como emergencias, para tener una visión global de sus percepciones

Fecha: lunes 4 de junio de 2012, a las 5 ,30 pm

Lugar: Empresa, **Distribuciones TAT A PRECIO SAS**

Participantes: Los siguientes vendedores; Janet Sánchez, Helena Pinzón, Cesar Morales, Marlon Gómez, Samuel López, Guillermo Ureña y Luis Fernando Márquez V.(Estudiante investigador)

CATEGORÍA	Columna (C) y fila (F)	EMERGENCIAS RESUMIDAS
Diálogos generativos	C1, F2 C 4, F 4 C3, F5	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de los diálogos como categoría de análisis</u></p> <p>1. Lo que aprendí de mi mismo fue expresarme ante más personas, dejando el miedo y la timidez, ya que yo soy de muy pocas palabras siempre me gusta ir al grano.</p> <p>2. Que nos escuchara alguien distinto a la empresa.</p> <p>3. A no hablar mucho, más bien actuar y hacer mejor las cosas, mirarnos más adentro antes de juzgar a los demás sin realmente conocerlos.</p>
Capacitación de vendedores	Cs. 1,2,3,4,5, y 6 F.1 Cs. 1,2,3,4,5,	<p style="text-align: center;"><u>Percepción de la capacitación de vendedores como categoría de análisis</u></p> <p>La última charla de la serie de tres, se manejo de manera totalmente espontanea, para evitar sesgos de los participantes, en ningún momento, ni anterior a este, se les dijo, ni insinuó, que era una capacitación, (Como se verá en sus respuestas), si se trato como</p>

	<p>y 6</p> <p>F.2</p> <p>Cs. 1,2,3,4,5, y 6</p> <p>F.3</p> <p>Cs. 1,2,3,4,5, y 6</p> <p>F.4</p>	<p>categoría de análisis simplemente se les informo, que se les iban a presentar lo que ellos habían dicho a lo largo de los dos diálogos generativos anteriores, con su correspondiente aplicación técnico-práctica, a las preguntas :</p> <p>1) ¿Cómo llamaría la actividad adelantada?</p> <p>a. Proyecto al futuro para mejorar las ventas</p> <p>b. Foco hacia las ventas</p> <p>c. Integración y reflexión de yo como vendedor y como persona</p> <p>d. Como mejoraría nuestra empresa las ventas al futuro</p> <p>e. Reconocer la problemática para hacer las cosas mejor</p> <p>f. Una visión al conocimiento para aprender</p> <p>2) ¿Qué cosas nuevas descubrió?</p> <p>a. Lo que aprendí de mi mismo fue expresarme ante más personas dejando el miedo y la timidez, ya que yo soy de muy pocas palabras siempre me gusta ir al grano.</p> <p>b. Que tengo muchas capacidades, que soy líder que cada día que pasa aprendo de todas las personas que rodean.</p> <p>c. Que tengo mucho más potencial del que yo mismo creía tener, que puedo hacer mucho más y mejor las cosas, para y por mi beneficio y el de todos lo que dependen de mi y para la empresa.</p> <p>d. Nuevos términos e ideologías</p> <p>e. Mis raíces, mis objetivos</p>
--	---	--

		<p>y el por qué me motivo todos los días a hacer las cosas lo mejor que puedo</p> <p>f. Que puedo dar más de mí, que puedo ir más allá, que no puedo mirar hacia atrás, que todo es posible.</p> <p>3) Lo tratado puede ser usado en sus actividades de ventas?</p> <p>a. Con muchas más expectativas y en el momento de estar frente a un cliente y el día a día.</p> <p>b. Pues con las ideas que cada uno de nosotros dio, nos queda un poco más fácil de ver la función que realizamos.</p> <p>c. Siendo más creativos, más dinámicos, más rápidos en ejecutar una acción queriendo más lo que hago, con pasión y corazón, es un proceso y hay que calificarlo, y mirar cómo hemos avanzado y progresado en todos los niveles económicos y sociales.</p> <p>d. Al diario vivir y con entusiasmo.</p> <p>e. Tome sus tips de venta, para aplicarlos en zona y lograr más ventas.</p> <p>f. Claro que si, todo es posible mejorar al máximo.</p> <p>4) ¿Qué sentimientos le produjo o le inspira la presentación?</p> <p>a. Capacitarme cada vez más para ser mejor en el presente y en el futuro.</p> <p>b. Me inspira confianza pues todo lo que allí está, fue sacado de lo que en realidad</p>
--	--	--

		<p>estamos sintiendo.</p> <p>c. Una nueva visión y motivación para seguir en lo que estoy y cada día aprender más y ser mejor. Siempre superando los obstáculos , los errores, por nuevos</p> <p>d. Que en verdad fueron importantes todos los comentarios y que tenían un fundamento.</p> <p>e. Un sentimiento de que en la vida todo es posible</p>
	<p>Cs. 1,2,3,4,5, y 6</p> <p>F.5</p>	<p>5) ¿Ahora que Ud. conoce mejor a sus compañeros de que le puede ayudar?</p> <p>a. Me puede ayudar a ser cada día mejor y tener unos compañeros para tener con quien contar, aprender, recibir consejos, tanto de ellos como de los míos.</p> <p>b. Conociendo más a mis compañeros, se que ellos en algún momento pueden tener la fórmula para que yo pueda dar un mejor rendimiento en lo que yo creía que no podía salir adelante.</p> <p>c. Orientarme hacia el camino venidero.</p> <p>d. Tomo lo positivo que ha dicho y que lo ha sacado adelante para motivarme además de esto, como me mentalizo para lograr mis objetivos.</p> <p>e. En compartir estrategias para mejorar las habilidades y estrategias de ventas</p>
Aprendizaje	<p>Cs. 1,2,3,4,5,</p>	<p><u>Percepción del aprendizaje organizacional de los vendedores</u></p>

<p>organizacional</p>	<p>y 6</p> <p>F.6</p>	<p>como categoría de análisis</p> <p>6) Comentarios o Aprendizajes finales?</p> <p>a. Que haya muchas conferencias más para cada día, ser mejores y aprender y desaprender, de lo que sabemos y no sabemos.</p> <p>b. Me gustaría que en la parte del pago de TAT, tuvieran en cuenta que hay vendedores que cumplen el 80% y siendo un caso en donde venden \$ 5´000.000, no se le paga al vendedor y es injusto, este es un comentario y aprendizaje, todo por supuesto es muy bueno que me tengan en cuenta para estas actividades que llenan muchos vacíos que tenemos.</p> <p>c. Muy bueno haber compartido conocimientos y experiencias vividas, logradas y obtenidas, sería mejor compartirlas con todos los compañeros del grupo, aprender más, compartir más de las expectativas que tiene cada uno . La esencia va por dentro, no es que digo, sino también como lo digo.</p> <p>d. Todo lo que vemos y oímos a diario son enseñanzas y proverbios de sabiduría.</p> <p>e. Intercambios intelectuales de vivencias y creencias de modos de vida.</p> <p>f. Esta charla fue muy positiva, conocí facetas de la vida de mis compañeros y estrategias, cosas muy positivas para alimentar mis conocimientos.</p>
-----------------------	-----------------------	--

**ANEXO N°6
MATRIZ CATEGORIAL N° 5**

“NUEVAS CATEGORIAS EMERGENTES”

CATEGORIAS INICIALES	NUEVAS CATEGORIAS	JUSTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN
Diálogos generativos y colaborativos	Comunicación asertiva	<p>Asertividad:</p> <p>Etimológicamente, viene de asertus, que significa certeza, aserción es afirmación, asertivo significa afirmativo, traducción directa del término inglés</p> <p>Assertiveness: procede de una raíz latina "serere" que significa enlazar, juntar, ligar.</p> <p>En castellano figuran, dentro de esta familia de términos, aserto, aserción,</p> <p>Asertivo y asertorio.</p> <p>Todas contienen el mismo espíritu de reunir, de integrar, de la raíz "serere". "Breve diccionario etimológico de la lengua castellana" de Joan Corominas (2000)</p> <p>Psicológicamente:</p> <p>Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el que la persona ni agrade ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos. Salter (1949)</p> <p>Comunicación asertiva:</p> <p>Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa</p>

		<p>y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos actuando desde un estado interior de autoconfianza.</p> <p>Aguilar y Vargas (2010)</p> <p>Aplicación a la Investigación.</p> <p>En los Diálogos generativos realizados con los vendedores, todos hablaron de manera afirmativa, certera y enlazada con las de sus otros compañeros vendedores, de donde se obtuvo esta categoría emergente. En reiteradas ocasiones dentro de las sesiones manifestaron de manera adulta y tranquila, (son personas con mínimo 10 años de experiencia en ventas), sobre mejorar la empresa y su situación, por medio de sus comentarios, en una ocasión manifestaron sus derechos relacionados con las comisiones de ventas, las cuales consideraban injustas. Estas expresiones</p> <p>Se hicieron de manera consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin ningún tipo de ambigüedades y con plena seguridad, que inspira confianza.</p>
<p>Capacitación de vendedores</p>	<p>Capacitación emergente</p>	<p>Por esta categoría entendemos aquella capacitación que emergió, sin que los vendedores fueran conscientes de ello, es decir de manera espontanea. En la sesión final se narraron las emergencias que ellos dijeron, al final de tal actividad se hizo una evaluación en donde todos coincidieron de haber recibido una capacitación, confirmando esta capacitación emergente de manera empírica.</p>

<p>Aprendizaje organizacional</p>	<p>Aprendizaje motivacional</p>	<p>La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento»</p> <p>La motivación, según De la Fuente y Justicia (2004), es una variable muy importante ya que no hay un modelo de aprendizaje que no incorpore una teoría de la motivación sea de manera implícita o explícitamente.</p> <p>Según Pérez Barreto (2011) en su artículo: "Aprendizaje motivacional, proceso de enseñanza y aprendizaje" dice</p> <p>Confirma como la motivación ejerce una fuerza especial para que el individuo actúe de una manera determinada. Fruto de una mezcla de factores mentales, somáticos, sociales entre otros, que producen una situación dada.</p> <p>Al aplicar los conceptos anteriores a la investigación en cuestión, vemos como ya desde el Diagnóstico generativo con la Jefe de Recursos Humanos y el Director Comercial, luego en las sesiones de Diálogos generativos y en la Charla resumen de emergencias se comprobó como los procesos de aprendizaje de la empresa están condicionados por la motivación, para muchos de los vendedores la capacitación es sinónimo de aprendizaje motivacional, ya que así la viven y la experimentan. De igual forma el gran motor presente en todas sus actividades es la motivación.</p>
-----------------------------------	--	--