

34  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS**

**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION PARA LA GENERACION DE  
EQUIPOS DE VENTA DE ALTO RENDIMIENTO  
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE MUEBLES".**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
VERONICA ENRIQUEZ VAZQUEZ**

**ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO**

**1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

267914



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



LIBERTAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES CUAUTITLAN

N. A. M.  
UNIDAD DE ESTUDIOS  
CUAUTITLAN



FACULTAD DE  
ESTUDIOS SUPERIORES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos  
Propuesta de un Programa de Capacitación para la Generación  
de Equipos de Venta de Alto Rendimiento en una Empresa  
Comercializadora de Muebles.

que presenta la pasante: Verónica Enríquez Vázquez  
con número de cuenta: 8707366-9 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>

## DEDICATORIAS

Este trabajo significa el logro de una meta llena de anhelos y esfuerzo que no hubiera sido posible realizar sin el apoyo y cariño de tanta gente; es por eso que lo dedico:

A Dios:

Por darme siempre la fortaleza que necesito para seguir adelante. Así como haberme permitido llegar a este momento; experimentando siempre tu presencia, poniendo siempre en mi camino a la persona indicada.

A mi Madre:

Por todos los años de desvelo a lo largo de toda mi carrera y de mi vida que con nada te podré pagar, gracias por tu cariño, paciencia y comprensión.....mi amiga de toda la vida.

A mi Padre:

Por el ejemplo, los valores y toda una vida dedicada a darme una formación. Nadie es responsable de los actos más que la persona que los realiza; espero nunca defraudarte, gracias por tu cariño.

A mis Hermanos:

A cada uno en especial por darme su apoyo y la palabra de aliento que necesite en los momentos más difíciles y que sin saberlo, siempre me daban.

A mi Hermana:

Por tu cariño y por que para mí siempre serás un ejemplo a seguir.

A toda mi familia con mucho cariño ¡Muchas gracias!.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A la U N A M**

Por haberme permitido ocupar un espacio dentro de ella y sentir el orgullo de ser parte de la **Máxima Casa de Estudios**.

### **A la F E S – C**

Por que fue el espacio que me abrió sus puertas para culminar mi carrera profesional.

### **A mis Profesores**

Que forman la parte medular en la formación de un profesional y especialmente a la L.A. Eva Lilia Torres Reyes por su apoyo y asesoría para la realización de este trabajo.

A todos los que de alguna forma u otra me apoyaron durante la realización de este trabajo; facilitándome los medios, con su ayuda o con alguna palabra de aliento que me hizo más ligero el camino.

# INDICE

	Página
Planteamiento del Problema .....	3
Justificación .....	5
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	6
Introducción .....	7
Capítulo 1. La Capacitación.	
1.1. Antecedentes de la Capacitación .....	9
1.2. Concepto de Capacitación .....	12
1.3. Tipos de Capacitación .....	13
1.4. Proceso de Capacitación .....	15
1.5. Objetivos de la Capacitación .....	19
1.6. Otros Conceptos .....	19
1.7. Aspecto Legal de la Capacitación .....	21
Capítulo 2. Equipos de Trabajo.	
2.1. Conceptos .....	39

- 2.1.1. Concepto de Grupo ..... 39
- 2.1.2. Concepto de Equipo ..... 41
- 2.2. Características de los Equipos de Trabajo ..... 42
- 2.3. Diferencias entre Grupos y Equipos ..... 46
- 2.4. Dirección de Equipos de Trabajo ..... 49
- 2.5. Equipos de Alto Rendimiento ..... 56

Capítulo 3. Las Empresas comercializadoras de muebles en México.

- 3.1 De la industria de muebles de oficina ..... 62
- 3.2 Su evolución ..... 64
- 3.3 Actualidad ..... 70

Capítulo 4. Caso Práctico.

- 4.1 Antecedentes de la Empresa ..... 75
- 4.2 Planteamiento del Problema ..... 77
- 4.3 Propuesta del Programa de Capacitación ..... 79

- Conclusiones ..... 89

- Bibliografía ..... 91



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien es cierto que las ventas son el eje sobre el cual gira toda empresa, también lo es que éstas no pueden crecer de manera desorganizada.

En la época en que nació y se consolidó la doctrina clásica de la administración científica, las organizaciones se concebían como sistemas técnicos cerrados ante condiciones ambientales relativamente estables. Bajo esta concepción en la etapa de la organización se diseñaba la estructura y se establecía la división del trabajo. Todo esto se realizaba dentro de un esquema individualista.

A medida que el tiempo transcurre las cosas cambian y se transforman de acuerdo a las necesidades del medio; en la actualidad, las organizaciones sienten continuamente los efectos de la dinámica del cambio social, lo cual ha provocado que su sistema organizacional cambie de uno meramente individualista a uno fincado en el trabajo en equipo .

El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la unidad administrativa de la actualidad y del futuro ya que el continuo desarrollo de las organizaciones que han crecido y se han mantenido en el medio nos muestra que esto es lo que debe de imperar en ellas.

Razón por la cual es indispensable contar con los equipos de venta de un alto rendimiento que nos permitan crecer y establecernos en el mercado como una empresa competitiva y acorde a las necesidades de éste.

Por lo tanto nos vemos en la necesidad de desarrollar una propuesta para la generación de un programa de capacitación adecuado para que en nuestra fuerza de ventas se originen esos equipos de alto rendimiento ya que estamos inmersos en un mercado bastante competido en el cual solo se establecen las empresas de alto nivel.

Aún cuando siempre existen diversos aspectos que infieren en las ventas será la adecuada capacitación a los equipos referentes la que venga a reforzar nuestra consolidación en el mercado ?

## JUSTIFICACIÓN

Es de todos sabido que toda empresa requiere para mantenerse dentro del ambiente competitivo contar primero con una estructura organizacional que la soporte frente a las demás organizaciones ya que de no ser así, podrá tener un lugar pero nunca mantenerse y sobre todo lograr un desarrollo.

No obstante lo anterior, debemos estar conscientes de que si hablamos de un desarrollo este no se da con el hecho de contar con la estructura organizacional de la que hablamos aunque ésta sea fundamental. Para lograr ese crecimiento necesitamos estar actualizándonos constantemente como organización con un Programa de Capacitación acorde a nuestras necesidades y basándonos en las necesidades del medio en que ésta se desenvuelve.

Es por ello que la capacitación constante a los equipos de venta debemos tomarla como algo fundamental para lograr que éstos sean los equipos de alto rendimiento que necesitamos para establecernos en el mercado como una empresa en constante crecimiento.

Para lo cual debemos contar con un Programa de Capacitación que nos permita contar con ese crecimiento; así que mi tarea aquí es el presentar una propuesta para la elaboración de dicho programa.

## OBJETIVO GENERAL

📖 Proponer las bases para la elaboración de un Programa de Capacitación que nos lleve a generar los equipos de venta de alto rendimiento necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de un clima organizacional acorde que nos permita contar con todo el potencial del factor humano en el departamento de ventas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

📖 Involucrar al personal para que conozca lo que es un equipo de trabajo y aprenda a desarrollarse en él.

📖 Concientizar al departamento de ventas de la capacitación constante como una necesidad básica para el apoyo de las ventas.

📖 Establecer los conceptos básicos en materia de capacitación para que el personal involucrado los conozca.

## INTRODUCCIÓN

El entorno de las organizaciones en general, es actualmente de una visión hacia el trabajo en equipo; el trabajo individual no es, sino la pauta para lograr ese desarrollo en conjunto que caracteriza en el presente a las empresas que desean estar a la vanguardia dentro del ambiente competitivo.

Es así como en el presente trabajo, presentamos un breve panorama de algunos aspectos que nos pueden llevar como empresa a lograr un crecimiento tanto personal como organizacional.

Así es que, después de observar el comportamiento de la empresa (específicamente de la fuerza de ventas) respecto al entorno que la rodea, surgió la inquietud por plantear la propuesta de un programa de capacitación que coadyuve a dicho crecimiento; para lo cual, presentamos:

En el capítulo uno las generalidades de la capacitación, sus tipos, sus principales objetivos, el proceso de capacitación para ubicarnos dentro de éste y ubicarnos en el punto que nos ocupa, que es propiamente el Programa de Capacitación; así como también se habla de la capacitación desde el punto de vista legal.

Dentro del capítulo dos encontramos lo referente a grupos y equipos; presentando los conceptos, características , diferencias entre unos y otros, hablamos acerca de la dirección de equipos de trabajo para finalmente dar un bosquejo de los equipos de alto rendimiento.

Ya que hablamos de una empresa comercializadora de muebles, resulta necesario ubicarnos dentro de ésta rama industrial, así que el capítulo tres lo hace al situarnos en ella, como punto de partida para luego analizar como ha sido su evolución y posteriormente su actualidad.

Por último, en el capítulo cuatro, se presenta la propuesta para dicho Programa que se considera indispensable para generar esos equipos que permitan a la organización el crecimiento controlado.

Así, el presente trabajo pretende darnos las bases para una propuesta que nos ayude a capacitar a los equipos hacia el alto rendimiento no sólo dentro de ésta organización sino que sirva de punto de referencia para todo el que busque orientarse más sobre este tema.

## **CAPÍTULO 1. LA CAPACITACIÓN**

### **1.1. Antecedentes de la Capacitación.**

Cuando hablamos del desarrollo evolutivo del hombre como tal tanto en el ámbito individual como de grupo, e institucional debemos saber que dicho desarrollo, tiene su origen fundamental en la educación; entendiendo ésta como la base y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. Tomando como parte de la sociedad a las empresas e instituciones.

La educación es un proceso humano – social mediante el cual se incorporan al ser humano los conocimientos y valores de la sociedad de la cual forma parte así como su cultura: en la medida en que al individuo se le eduque ya sea niño, joven, aprendiz, ejecutivo, etc. Será el grado en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

Así pues, tenemos como principio que el fenómeno educación es tan antiguo como el hombre mismo. Este proceso de aprendizaje se presentaba ya desde los pueblos primitivos en sus intentos por enseñar e intercambiar habilidades.

Uno de los antecedentes más remotos de la actual educación lo encontramos en los aprendices y las estructuras de los gremios y asociaciones de los que se conoce existen desde 2,000 años a.C.

Durante la primera mitad del siglo XVIII y con el surgimiento de la era industrial se creó un gran número de escuelas industriales cuyo objetivo era el de lograr el mayor conocimiento de los procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

Ya más recientemente; durante el presente siglo, el entrenamiento tuvo un gran desarrollo y fue en el año 1915 en que se crea un método de enseñanza directamente aplicado al entrenamiento militar en los Estados Unidos de Norteamérica. A este se le conoció como el "Método de los Cuatro Pasos" que son:

1. Mostrar
2. Decir
3. Hacer, y
4. Comprobar.

El desarrollo de la 1ª y 2ª Guerra Mundial trajeron como consecuencia el desarrollo de técnicas de capacitación intensiva que aunque tuvieron su origen en lo militar se han ajustado sus métodos para su aplicación en otros campos de la acción humana; principalmente e incluyendo el de la industria.

Fue en el año 1940 cuando se comenzó a entender la labor de entrenamiento como una función organizada y sistematizada en la que la figura del instructor adquiere una especial importancia.



En México hace alrededor de 15 años que las empresas tanto publicas como privadas comenzaron a dar realmente importancia a la educación y el entrenamiento. A raíz de lo cual surgió la creación de diversas instituciones de enseñanza a las cuales las empresas acuden para satisfacer sus necesidades de esta índole. De igual forma existen ahora asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

Resulta evidente que en nuestro país la función de capacitación ha tenido una gran aceptación, tanto en las empresas públicas como privadas pero también lo es que hasta este momento no ha logrado el desarrollo que debería tener. Esto se debe en gran medida a que son contadas las empresas que han establecido para sus empleados programas permanentes de capacitación.

Por lo anterior diremos que la capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones deben percibirse precisamente como modelos de educación mediante los cuales se hace necesario crear primero una cultura de identidad empresarial por parte del personal que se base en los valores sociales de productividad y la calidad en las tareas a desempeñar fundamentalmente.

Ahora, entendiendo que las raíces de la capacitación se encuentran en la educación misma, cabe señalar que cualquier intento de capacitación al personal de una empresa por muy exitoso que parezca desde el plano técnico puede convertirse

en un fracaso si carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende auténticamente su necesidad y trascendencia.

## **1.2. Concepto de Capacitación.**

“ Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores... ” <sup>1</sup>

“ Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto.” <sup>2</sup>

“ La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.” <sup>3</sup>

Por lo tanto yo considero que:

Capacitar es proporcionar a la persona los conocimientos para que descubra y desarrolle aquéllas aptitudes y habilidades que le permitirán desempeñar su puesto adecuadamente.

---

<sup>1</sup> Reza Trocino Jesús Carlos. *Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. Editorial Panorama. Pág. 25.

<sup>2</sup> Aquino Jorge/Vola Roberto/Arecco Marcelo/Aquino Gustavo. *Recursos Humanos*. Ediciones Macchi. 1996. Pág. 93.

<sup>3</sup> Dessler Gary. *Administración de Personal*. Editorial Hall Hispanoamericana. 1996. Pág. 238

### 1.3. Tipos de Capacitación.

Existen diversos criterios para enumerar los tipos de capacitación, tantos como autores sobre este tema hay, sin embargo, considero que los básicos y más usuales son los que a continuación se explican y de los cuales se pueden desprender otros tantos.

◆ **Capacitación para el trabajo.** Este tipo de capacitación está dirigida a todo el personal que es nuevo en el desempeño de una función; ya sea que es de nuevo ingreso, que ha sido promocionado para el desempeño de otro puesto, por que ha sido reubicado o bien por cualquier otro motivo que implique la falta de conocimiento de sus nuevas funciones.

De lo cual tenemos:

a) **Capacitación de preingreso.** Consiste en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo así como el desarrollo de las habilidades que requiere para dicho desempeño.

b) **Inducción.** Se refiere a todas aquellas actividades que tienen como finalidad el proporcionar a la persona la información necesaria sobre la organización de la cual ya forma parte; esto en cuanto a planes, objetivos y políticas que le ayuden a tener una más pronta integración al puesto.

c) **Capacitación promocional.** Es el conjunto de acciones de capacitación que le van a permitir a la persona tener la oportunidad de alcanzar mediante ésta puestos de mayor nivel, autoridad y/o responsabilidad.

◆ **Capacitación en el trabajo.** Esta integrada por todas aquellas actividades tendientes a desarrollar las habilidades y aptitudes del personal en sus funciones.

a) **Adiestramiento.** Es la acción orientada al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal, con el fin de elevar la eficiencia de éste en su puesto de trabajo.

b) **Capacitación específica.** Es el proceso educativo y sistemático mediante el cual se proporcionan los conocimientos para el desarrollo de las aptitudes y habilidades en función de objetivos planteados específicamente.

◆ **Desarrollo.** Comprende la formación integral del individuo; específicamente las que la organización puede llevar a cabo para dicha formación.

a) **Educación formal para adultos.** Propiamente la que se lleva dentro de la organización para el desarrollo del personal en este sentido.

b) Integración de la personalidad. Son eventos que organiza la empresa con el fin de lograr un cambio de actitud positivo por parte del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales. Son la serie de eventos que con fines de esparcimiento la empresa proporciona a los empleados y que son necesarios para lograr su integración con el grupo de trabajo y con su familia y el desarrollo de su sensibilidad y recreación intelectual y cultural.

#### **1.4. Proceso de Capacitación.**

Para llevar a cabo un Programa de Capacitación debemos tener en cuenta el proceso básico de la capacitación y éste se resume en cuatro pasos esenciales a saber:

**1. Detección de las Necesidades.** Dentro del programa este paso es todo un proceso cuyo objetivo es el de determinar cuales son las necesidades de capacitación ya que en cada circunstancia específica las necesidades que podamos tener pueden variar así que este paso es sumamente importante para saber que es lo que necesitamos y de ahí partir hacia como lo vamos a conseguir.

Existen dos técnicas principales para detectar los requerimientos de capacitación:

- ✓ El análisis de tareas.- se refiere a la capacitación de personal nuevo en el puesto. Aquí la descripción del puesto y su especificación son elementos muy útiles ya que enlistan las características, responsabilidades y experiencia específica para cada puesto convirtiéndose así en un punto básico de partida para determinar que tipo de capacitación es la que se requiere.
  
- ✓ El análisis del desempeño.- este es en relación al personal que se encuentra ocupando los puestos actualmente e implica verificar si existe una deficiencia importante en el rendimiento para determinar posteriormente si debe rectificarse tal falla mediante la capacitación; es determinar cual es el desempeño actual de la persona y como se desearía que fuera.

**2. Planteamiento de los Objetivos.** Una vez que hemos identificado cuales son nuestras necesidades a cubrir o cuales son las deficiencias que buscamos eliminar debemos plantear nuestros objetivos; éstos se refieren a lo que esperamos obtener del personal que recibirá la capacitación. Para establecerlos debemos tener en cuenta las características de los objetivos; es decir, deberán ser observables y medibles.

**3. Ejecución del Programa de Capacitación.** Una vez que definimos nuestros objetivos tenemos la tarea de seleccionar las técnicas a utilizar dentro de nuestro Programa de Capacitación y llevarlo a cabo.

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se han establecido los objetivos se procede a llevar a cabo la capacitación, para lo cual se deberán determinar las técnicas a utilizar en ésta; algunas de las más comunes son las siguientes:

- ♦ Capacitación por instrucciones del puesto. Aquí se capacita a la persona para que aprenda mientras se desempeña en el trabajo.
  
- ♦ Conferencias. Resulta sencilla y rápida cuando lo que se busca es proporcionar conocimientos a grupos grandes, ya que como su nombre lo indica son pláticas o conferencias que se dan al personal.
  
- ♦ Técnicas audiovisuales. Consiste en el empleo de películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio y video; resulta muy eficaz y en la actualidad es una de las más utilizadas.
  
- ♦ Aprendizaje programado. Aquí se emplean libros de texto o computadoras que tienen tres funciones específicas:
  - Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
  - Permitir que la persona responda, y
  - Presentar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

- ♦ Capacitación vestibular por simulacros. Aquí el personal aprende con el equipo real o simulado que utilizará en su puesto, pero en realidad es instruido fuera del mismo.

Cabe mencionar que estas son sólo algunas de las técnicas básicas a utilizar en la capacitación y que cada una de ellas tiene sus propias ventajas y desventajas sólo que corresponderá a las necesidades que cada organización tenga para utilizar uno u otra.

**4. Control y Evaluación.** Por último y como su nombre lo indica se hará la evaluación de la eficiencia del Programa. Para esto será necesario comparar el desempeño del personal antes y después de la capacitación para así poder llevar a cabo las acciones correctivas necesarias en nuestro siguiente proceso.

Este es el último paso en el proceso de capacitación; para evaluar los resultados de capacitación se puede hacer como algunos lo indican, a través de la conducta de la persona en su puesto.

Entendiendo por conducta el deber ser que la empresa transmite y que espera de cada persona en lo laboral. Es la forma de actuar de las personas y la manera en que se relacionan con el medio que los rodea.



### **1.5. Objetivos de la capacitación.**

Los objetivos de capacitación se pueden resumir en:

- ❖ Proveer a la organización de recursos humanos altamente calificados para el correcto desempeño de su trabajo; así como mantenerlos permanentemente actualizados para el desempeño del mismo.

- ❖ Crear un sentimiento de responsabilidad hacia la organización mediante una mayor competitividad y conocimientos, al mismo tiempo que se logre una mejor relación interpersonal entre sus miembros, y

- ❖ Contribuir al logro de los objetivos y la misión de la empresa.

### **1.6. Otros conceptos.**

En la capacitación los objetivos que se persiguen están involucrados con la adquisición de habilidades, conocimientos y/o actitudes; esto es el contenido básico de la capacitación. Ahora veamos cada uno de estos contenidos:

#### Conocimientos.

Serie de ideas, principios, técnicas, métodos, comprobados como ciertos y que se transmiten de una persona a otra.

### Habilidades.

Facilidad o destreza para desarrollar cierta actividad dentro de parámetros o estándares de eficiencia con el mínimo de energía necesario. Estas no pueden transmitirse pero si perfeccionarse.

### Actitudes.

Ideas, valores y creencias de naturaleza emocional predominantemente; mediante las cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta.

Así, al adquirir conocimientos, habilidades y/o actitudes la capacitación busca que el personal traduzca este aprendizaje y lo aplique a su puesto de trabajo para que eleve su desempeño.

Al hablar de capacitación es inherente hablar de desarrollo y aún cuando son distintas las actividades de ambas, pueden llegar a ser similares en su implementación.

La capacitación está orientada al puesto actual, es decir, se trabaja para éste mientras que el desarrollo a puestos que podría ocupar en el futuro.

El desarrollo implica potencial, es preparar a la gente para puestos de mayor responsabilidad, prepararla para que pueda crecer en la empresa.

## Desarrollo

" Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total".<sup>4</sup>

### **1.7. Aspecto legal.**

En México, el Derecho del Trabajo así como la Previsión social son considerados como Derecho Social; tal consideración se establece en la Ley que rige nuestro Territorio.

El artículo 123 Constitucional concede al trabajador los derechos a los cuales se hace merecedor por el desempeño de su trabajo. Dicho artículo en su fracción XIII sufrió una modificación sumamente importante en la que se señala a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores como una obligación que tienen las empresas.

---

<sup>4</sup> Reza Trocino Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama. Pág. 25

Esta fracción señala a la letra:

Artículo 123 Constitucional.

Fracción XIII. " Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". <sup>5</sup>

Esta obligación de la que se habla tuvo su reglamentación en el Diario Oficial de la Federación con fecha 28 de abril de 1978 entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

Lo anterior en cuanto a la Constitución se refiere; pero como sabemos otro documento oficial que rige lo que en cuanto al trabajo corresponde es la Ley Federal del Trabajo que nos dice:

Artículo 3º

" El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en

---

<sup>5</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Trillas. 1993. Pág. 123

condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".<sup>6</sup>

Cabe destacar que el anterior artículo nos muestra como la Ley Federal del Trabajo percibe la capacitación no sólo como un fenómeno meramente educativo, sino también de interés social. Como una trascendencia que la capacitación debe tener en la persona desde lo individual hasta lo social incluyendo la propia organización en la que se desenvuelve.

A continuación se exponen los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento.

Debido a la interpretación y trascendencia que pudieran tener me permitiré transcribir dichos artículos.

---

<sup>6</sup> Ley Federal del Trabajo. Editorial Alco. 1997 Pág. 2

## Ley Federal del Trabajo

### Capítulo III bis <sup>7</sup>

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

#### Artículo 153 A

" Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Este artículo nos marca el derecho del trabajador a ser capacitado por su patrón.

#### Artículo 153 B

" Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa, o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

---

<sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo. Editorial Alco. 1997. Pág. 56

Se refiere a que la capacitación se podrá impartir dentro o fuera de la empresa y quien la imparta podrá ser personal interno o externo o mediante los sistemas oficiales; además de que todos los costos corren por cuenta de la empresa.

#### Artículo 153 C

“ Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Toda aquella institución que desee impartir capacitación lo podrá hacer previa aprobación por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### Artículo 153 D

“ Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

Nos habla de los programas de capacitación que podrán ser generales o particulares.

#### Artículo 153 E

“ La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una

actividad distinta a la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo\*.

La capacitación como tal entra dentro del horario de trabajo, salvo acuerdo de las partes para que ocurra de otra manera; esto atendiendo a la naturaleza de los servicios. También podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña en su puesto.

#### Artículo 153 F

\* La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva teoría en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y



V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador “.

Este artículo nos habla de los objetivos en términos generales que persigue la capacitación de lo cual se desprende una mayor preparación y desarrollo de la persona.

#### Artículo 153 G

“ Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos”.

Habla de las garantías para el trabajador de nuevo ingreso que requiere de la capacitación para desempeñar sus actividades.

#### Artículo 153 H

“ Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación

II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento , y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

Habla de las obligaciones de los trabajadores al estar impartíendoseles capacitación como son puntualidad, atención y disponibilidad para la evaluación.

#### Artículo 153 I

" En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa".

Señala que la capacitación y adiestramiento deberán ser evaluadas para que cumplan verdaderamente con las necesidades de la empresa esto corresponderá a las Comisiones Mixtas de Capacitación cuya característica principal es la de contar con igual número de representantes de trabajadores y del patrón.

#### Artículo 153 J

" Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de adiestrar y capacitar a los trabajadores".

Se refiere a que las autoridades serán quienes se encarguen de vigilar que la capacitación tenga un cumplimiento real satisfaciendo las necesidades de los trabajadores y no como un simple requisito que tiene que cubrir la empresa.

#### Artículo 153 K

“ La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV. Formular recomendaciones específicas de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”.

Explica la forma en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los Programas de Capacitación y Adiestramiento; así como las multas que dicho organismo impondrá a aquellas empresas que no cumplan con las especificaciones de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

#### Artículo 153 L

“ La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

Habla de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como máxima rectora en cuanto a la capacitación y adiestramiento se refiere.

#### Artículo 153 M

“ En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso la cláusula de admisión”.

Habla de la obligación de incluir lo referente a la capacitación y adiestramiento en los contratos colectivos de trabajo.

#### Artículo 153 N

“ Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”.

Señala la obligación que tienen las empresas de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sus planes y programas de capacitación para contar con su aprobación.

### Artículo 153 O

“ Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”.

Establece la obligación de las empresas de informar a la autoridad laboral sobre la integración de la Comisión Mixta y sobre sus programas de capacitación aun cuando no exista contrato colectivo.

### Artículo 153 P

“ El registro de que trata el Artículo 153 C se otorgará a las personas e instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del

Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación y adiestramiento.

III. No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga” .

Se traduce como una garantía tanto para el trabajador como para la empresa al ser requisito que el personal que impartirá la capacitación esté debidamente registrado ante el organismo competente y regulador de los mismos.

#### Artículo 153 Q

“ Los planes y programas de que tratan los Artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores a cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

Establece los requisitos de los planes y programas que se hayan acordado implantar en las empresas.

#### Artículo 153 R

" Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social esta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".



Marca el plazo que tiene la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para la respuesta de aprobación de los planes y programas.

#### Artículo 153 S

" Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata".

Es el establecimiento de las sanciones aplicables a quienes no lleven a cabo lo estipulado por la presente Ley.

#### Artículo 153 T

" Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o, a falta de este a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las

registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539” .

Se estipulan las bases sobre el proceder para dar constancia a las personas que han formado parte de un programa de capacitación.

#### Artículo 153 U

“ Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso , se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales”.

Cuando el trabajador se siente lo suficientemente preparado como para no necesitar el curso de capacitación se le aplicará el examen que demuestre dicha capacidad pudiéndole otorgar así la constancia que certifique sus conocimientos para ocupar dicho puesto.

#### Artículo 153 V

“ La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

Se refiere al documento que se expide una vez que el personal acredita haber recibido la capacitación y los usos o efectos que puede tener dicha constancia en cuanto a su puesto.

#### Artículo 153 W

" Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación de carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el Artículo 539, fracción IV cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él".

Se refiere a los documentos que expiden los organismos a quienes han terminado con la capacitación y que son de validez oficial y la relación que guardan con el registro nacional de ocupaciones.

#### Artículo 153 X

“ Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este capítulo”.

En términos generales podemos decir que este capítulo de la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social habla de todo lo relacionado sobre quién, cómo, dónde, cuándo y porqué se va a capacitar.

## CAPÍTULO 2. EQUIPOS DE TRABAJO.

### 2.1. Conceptos.

#### 2.1.1 Concepto de Grupo.

..." Son pequeños grupos sociales cuyos miembros tienen interacción entre sí con mayor frecuencia que con otros. Los miembros de los grupos son parecidos y su cercanía facilita la comunicación eficaz; pero también aporta al grupo de las nuevas ideas... (Kotler, Philip, ..)" <sup>8</sup>

" Un grupo puede definirse como un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo ." <sup>9</sup>

" No basta una convergencia de personas en el espacio y en el tiempo para constituir un grupo. Ni tampoco lo define el hecho de tener tales personas uno o varios caracteres en común, hecho que constituiría una clase. Lo que caracteriza al grupo humano es el hecho de que sus miembros tengan un objetivo común. El grupo por lo tanto, tiene las siguientes características: una finalidad, una estructura, una organización dinámica, una cohesión interna (Chiavenato, I,...)" <sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> N. Fainstein Héctor. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. 1997. Pág. 48

<sup>9</sup> Röss Fran. El Liderazgo de los Grupos de Trabajo. Editorial Panorama. 1995. Pág. 42

<sup>10</sup> N. Fainstein Héctor. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. 1997 Pág. 51

El concepto de grupo es sumamente importante ya que es la unidad básica del estudio de una Organización desde el punto de vista psico – antropológico.

Como podemos observar existen distintos conceptos de grupo; cada autor tiene el suyo propio y, son diversos los criterios que toman para definirlos como por ejemplo, el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc.

De acuerdo a lo anterior podemos decir que para que se de la existencia de un grupo se deben presentar en el por lo menos alguna de las siguientes características:

- Esté formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una acción social recíproca.
- El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas.
- Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- Que sus integrantes interactúen frecuentemente.

- El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- Que se reconozcan entre sí como miembros del grupo.
- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
  
- Se inclinen por temas de interés común.
- Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- Todos perciban al grupo como una unidad.

### **2.1.2 Concepto de Equipo.**

" ...Es una serie de personas generalmente más o menos reducida con diferentes habilidades y conocimientos reclutados en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo. Pero en cada ocasión el liderazgo se determina así mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo..... (Drucker, P.,....)" <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> N. Fainstein Héctor. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. 1997. Pág. 51

"...es un grupo formado por personal de varios departamentos en operación y que se encarga del desarrollo del producto o negocio específico...(Kotler P.,....)"<sup>12</sup>

Así; podemos decir, que un equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada en la consecución de una tarea común; se compone de un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles con responsabilidad y que disponen de habilidades para manejar su proceso en un clima de respeto y confianza.

## **2.2. Características de los equipos de trabajo.**

A partir de los estudios realizados por algunos especialistas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la administración; en cuanto a las características de un equipo efectivo de trabajo se pueden establecer algunas de las más importantes que pudiéramos enunciar como:

 **Objetivo común y tareas compartidas.**

Un equipo dedica más tiempo que una organización tradicional a clarificar, mediante una discusión libre, los objetivos comunes, con el fin que sean formulados de tal manera que los miembros los acepten y se comprometan en su consecución.

---

<sup>12</sup> N. Fainstein Héctor. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. 1997. Pág. 63



 **Objetivos basándose en el tiempo.**

Un equipo bien organizado siempre tendrá el establecimiento de tiempos específicos para el alcance de los objetivos en un plazo determinado; es decir, deberá realizar una adecuada planeación del tiempo en que se deberán cubrir cada una de las tareas.

 **Especialización individual y co-especialización en equipos.**

Los integrantes del equipo deberán desarrollar en forma efectiva sus habilidades y funciones para el desempeño de sus tareas así como tener la disponibilidad y convencimiento de lograr un adecuado trabajo con otros.

 **Organización.**

A primera vista, el equipo puede parecer una unidad administrativa desorganizada, de acuerdo con los criterios generalmente utilizados en la materia. Sin embargo, analizando en su interior, un equipo presenta una estructura basada en comportamiento o roles orientados a la tarea claramente definidos.

 **Número reducido de participantes.**

El equipo se debe constituir por un pequeño número de integrantes, ya que de lo contrario se corre el riesgo de caer en una estructura compleja que puede dificultar el logro de los objetivos.

 **Unidad y totalidad.**

El equipo de trabajo como todos los grupos humanos constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. Así que el conjunto de cada uno de los individuos es lo que le otorga esa característica de totalidad.

 **Límites y disciplina.**

Un equipo de trabajo requiere atención y tiempo de cada uno de sus miembros. El cuidado de las actividades y de la interacción personal implica una especie de sacrificio, ya que cada miembro tiene que renunciar, en función de su trabajo con los demás a una parte de su autonomía e interés personal.

 **Compromiso.**

A partir de la visualización de un objetivo y de la aceptación de las tareas por realizar, se genera en los integrantes del equipo un compromiso personal, entendido este como la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda el soporte exigido por los demás miembros.

 **Vínculos estrechos.**

El equipo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común.

 **Convergencia de esfuerzos.**


Dicha convergencia se da en el sentido de que el equipo está formado por integrantes de distintas áreas comprometidos todos en la consecución de un objetivo y buscan complementarse dependiendo unos de otros.

 **Aprovechamiento del conflicto.**

El conflicto interpersonal es inherente a las organizaciones, al igual que en los equipos de trabajo; lo que resulta provechoso y diferente es la manera de encarar el conflicto.

 **Relación de ayuda.**

El atributo esencial de una experiencia de crecimiento es la interdependencia. Cuando esto se pone de manifiesto, se dan también otras situaciones significativas es decir, las características del estar – con – otros.

 **Conciencia de la situación grupal y de la situación presente.**

El conocimiento interpersonal permite a cada miembro prever su comportamiento y ejecutar su papel conforme a su plan. El equipo capaz de autodirigirse, consciente de lo que pasa en el nivel socioafectivo define sus reglas y la manera de revisarlas. Al centrarse sobre la tarea en un clima de cooperación auténtico, adecuado y una distribución congruente de funciones, según el punto de vista de las personas y el trabajo por realizar.



### Estándares de calidad.

En la actualidad los equipos que quieren seguir siéndolo tienen que tener siempre como un requisito inherente el cumplimiento de la tarea con estándares establecidos de calidad.

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo. Este debe trabajar conjuntamente en la solución de problemas estudiados y definidos mutuamente, más que con soluciones predeterminadas.

### **2.3. Diferencias entre grupos y equipos.**

Si bien existe una gran variedad en cuanto a la conceptualización que los distintos autores dan a los grupos y los equipos, pocos son los que centran su atención en marcar las diferencias entre unos y otros ya que de hecho hay quienes utilizan indistintamente estos términos para referirse a ellos.

Hay quienes consideran al grupo como una instancia distinta al equipo o bien al equipo como una instancia superior al grupo.


La actividad del ser humano en las organizaciones ha llevado a provocar un cambio en muchos sentidos incluyendo el laboral y, sobre todo, ha revelado que


cada persona tiene capacidad y disposición para elegir el camino de su autorrealización en el ámbito laboral.

Ante estas circunstancias, el grupo, como primera manifestación del trabajo colectivo, parece no dar la respuesta adecuada a las demandas de innovación y actualización de las organizaciones que permiten una conciliación de las metas de productividad con los anhelos de satisfacción personal.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos.

A fin de conocer las diferencias entre los grupos y los equipos mencionaremos a continuación algunas de las más significativas.

 Los miembros de un equipo están conscientes de la relación de interdependencia y el apoyo mutuo para el logro de las metas tanto personales como de equipo mientras que los miembros de un grupo trabajan independientemente y tienen la visión de grupo a menudo sólo para fines administrativos.

 En los equipos sus miembros contribuyen al logro de los objetivos y por ende al éxito de la organización aportando todo su conocimiento y talento para el

logro de dichos objetivos; por el contrario al grupo no se le motiva a que aporte sus sugerencias sino que simplemente se le dice lo que tiene que hacer.

☰ En los equipos se trabaja dentro de un clima de confianza que permite a sus miembros expresar sus ideas, opiniones, sentimientos y desacuerdos abiertamente al contrario de los grupos en donde no existe este ambiente sino que a menudo la desconfianza entre sus miembros se presenta debido a que no existe una relación que les permita conocer el papel de los otros miembros.

☰ Los miembros del equipo participan en las decisiones que afectan a éste y saben que el líder es quien decide cuando el equipo no lo puede hacer; su meta son los resultados positivos; los miembros del grupo pueden participar o no en las decisiones que afectan al mismo; se da más la conformidad que el logro de resultados positivos.

☰ En el equipo existe la motivación y el apoyo por parte de sus miembros para desarrollar y aplicar en las tareas sus habilidades y conocimientos. Al grupo se le limita en la aplicación de esas habilidades y conocimientos.

☰ El conflicto para los equipos no es más que una oportunidad de obtener nuevas ideas y aplicar su creatividad; buscan resolverlo de una manera rápida y constructiva. Para el grupo el conflicto es una situación que no saben como

resolver o que no les corresponde y cuando alguien lo resuelve pudo haber causado ya algún daño.

☐ Los equipos tienen un sentido de pertenencia con respecto a su trabajo y están comprometidos con las metas por que ellos forman parte de su establecimiento a diferencia de los miembros de un grupo que se centran en sí mismos ya que no es característica de ellos el participar en la determinación de los objetivos y por tanto no están involucrados con ellos.

☐ En los equipos existe una comunicación abierta y honesta y se trabaja para ello; lo que difícilmente ocurre en el ambiente de grupo.

Por tanto podemos entender que un grupo se puede convertir en equipo cuando sus miembros logran comprender el propósito común; cuando cada miembro aporte en beneficio de sí mismo y de los demás sus habilidades y conocimientos para fortalecer los puntos fuertes y disminuir los débiles. Será entonces cuando se hable y se logren los objetivos de equipo y no cuando sus miembros actúen individualmente ya que entonces seguiremos hablando de un grupo.

#### **2.4. Dirección de equipos de trabajo.**

En el ámbito de las organizaciones se puede concebir la dirección de los equipos de trabajo como una función que puede recibir distintas denominaciones

según el tipo de la organización o del equipo de que se trate. Esta puede ser líder, gerente o supervisor entre otros.

" Es función del conductor del equipo (siempre y cuando sea posible por las características del equipo y/o resultados a alcanzar) plantear a los integrantes la modalidad de trabajo y tener en cuenta las expectativas y deseos individuales previos, para poder mejorar así la gestión de su equipo". <sup>13</sup>

Existen diversas formas para realizar la dirección de equipos; pero los líderes verdaderamente exitosos son aquellos que podemos llamar "integradores".

Para lo cual se hace necesario decir que el liderazgo lo debemos entender como " el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo". <sup>14</sup>

Es decir, que el líder es " aquel que es capaz de influir en otros y que posee autoridad administrativa..." <sup>15</sup>

Hay una gran variedad de estilos para la dirección de equipos pero en esencia y para el tema que nos ocupa hablaremos de los tres tipos básicos en cuanto a la dirección de equipos se refiere.

---

<sup>13</sup> N. Fainstein Héctor. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. 1997. Pág. 106

<sup>14</sup> Stoner James A.F. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996 Pág. 514

<sup>15</sup> Robbins Stephen P. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana 1994. Pág. 521



⇒ Coordinador – integrador.

Un buen director de equipos sabe que las tareas las realizan las personas pero aquellos que son más hábiles entienden la necesidad y logran conjuntar sus habilidades para ser un buen integrador; es decir, no sólo cubren el papel de asignarles las tareas a los miembros del equipo, proporcionan asesoría y dirección sobre los objetivos que se persiguen, sino que además logran que los miembros del equipo trabajen conjuntamente de una manera cooperativa. Es éste el punto clave que marca la diferencia entre el esfuerzo individual de cada persona y el trabajo en equipo eficaz.

El estilo de líder integrador que permite una buena coordinación interna implica el establecimiento de vínculos estrechos entre los miembros del equipo así como también a través del mismo líder para que exista la retroalimentación en el equipo así como una buena comunicación entre sus miembros.

⇒ Coordinador – representante.

Este tipo de dirección se enfoca básicamente a la función de ser un representante del equipo.

Ya que en el anterior estilo se habla de ser un integrador, lo que se puede decir en este caso es que el líder funge aquí como un integrador externo. Esto es algo que se aplica cuando se tiene el contacto con los representantes de otros

equipos, áreas o departamentos; lo que implica que el representante o líder del equipo deberá contar entre sus habilidades con la capacidad de diálogo, comunicación y solución de conflictos; ya que será él quien hable por su equipo.

Por lo tanto, una de las habilidades básicas que deberá tener el líder del equipo será la de identificar las variables externas que puedan impactar sobre el éxito del equipo para poder atacarlas.

⇒ Coordinación conjunta.

Este tipo de conducción se denomina así ya que no reconoce a diferencia de las anteriores la existencia de un líder formal que dirija al equipo. Sino que es tarea y compromiso de todos los miembros del equipo ejercer esa función de coordinación e integración de la que hablamos.

Así, en la medida que cada uno de los integrantes del equipo aporte sus esfuerzos para la integración del equipo tanto interna como externa el equipo estará tan fuertemente unido que se hará mucho más resistente a los conflictos.

Desde mi punto de vista y ya que hablaremos de equipos de alto rendimiento, éste último estilo es el que más se adecuaría a las características de éstos.

A continuación enumeraremos algunas de las funciones necesarias que deben ejercer los líderes de equipos (a los cuales denominaremos también conductores en los siguientes párrafos para efectos de comprensión de la lectura).

 Fijar su función.

Una de las funciones primordiales es la de establecer los alcances y limitaciones de sus funciones para con la organización, el equipo y para consigo mismo.

 Conocer a los integrantes del equipo.

Esta es una característica imprescindible de todo conductor de equipos así como necesaria que se va desarrollando mediante la interacción y el trato con los miembros del equipo.

 Definición de la estrategia del equipo.

Esto se refiere a lo que algunos llaman "la cultura del equipo" ya que a pesar de ser el líder el último en decidir dicha estrategia ésta incluye entre otros aspectos la participación de los integrantes.

 Alcanzar niveles de confiabilidad.


Esta función está orientada a mantener la confiabilidad mediante la apertura de la comunicación y la tendencia a la resolución de problemas facilitando así el establecimiento de la misma.

 Promover la creatividad.


Ya que la creatividad es un elemento que implica el desarrollo de las habilidades, así como el aporte de conocimientos por parte de los miembros es tarea del líder, el promover ese desarrollo ya que esta característica ayudará a facilitar el logro de los objetivos.

 Facilitar el establecimiento de un lenguaje común.

Es tarea del líder promover el establecimiento de ese lenguaje que aunque algunas ocasiones se presente aún sin su intervención, es bueno que éste se involucre en el mismo ya que la existencia de este lenguaje genera un clima de familiaridad y confianza entre los miembros del equipo.

 Rescatar el gusto por la tarea en común.

Esta es una función que los líderes de equipo deben integrar en sus tareas ya que el trabajar con gusto y hasta alegría ayuda a que se liberen niveles de ansiedad y por tanto se logre un mayor nivel de efectividad colectiva.

 Facilitar el ejercicio de la función de líder entre los miembros del equipo.

Ya que en diversas situaciones el conductor no ejerce el liderazgo cuando el equipo se encuentra en la acción, es tarea de éste el estimular el surgimiento de líderes que muevan e impulsen al equipo cuando el no pueda ejercer ese rol.

 Promover la recolección de la información.

Esto no sólo en el sentido de recolectarla sino que además deberá crear en el equipo la disponibilidad para transmitir esa información a los demás miembros para la realización de una tarea así como para la resolución de conflictos.

“ Los empleados tienden a estar comprometidos con la empresa cuando se les permite “realizarse” en el trabajo. En otras palabras, desarrollar y emplear sus capacidades hasta un grado máximo. De esta manera, dar facultades a sus equipos de trabajo y enriquecer sus puestos ayuda a empresas como Saturn... a obtener el compromiso de sus empleados”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Dessler Gary. Administración de Personal. Editorial Hall Hispanoamericana. 1996. Pág. 319

## **2.5 . Equipos de alto rendimiento.**

Si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán sino pequeños esfuerzos de integración, se presentará el parasitismo y ocasionalmente la explotación, ya sea del equipo o de alguno de sus miembros, o de éstos entre sí. Para evitar que suceda lo anterior, se busca integrar los equipos con personas que dispongan de una formación adecuada para encarar y resolver los problemas del trabajo colectivo.

Todos los equipos están enfocados al logro de resultados. Sin embargo, ocurre con frecuencia que los miembros de algún equipo de manera individual parecen no saber que es lo que el equipo busca lograr.

Por lo cual resulta de gran importancia que los miembros del equipo se reúnan para establecer cuales son los rendimientos que deberán alcanzar como equipo; así como analizar los factores que interfieran en el logro de esos rendimientos con el objeto de establecer acciones concretas para combatirlos.

Para hablar de un equipo con rendimiento existen factores que se deben considerar en éste como lo es el equilibrio entre sus miembros entendido éste como la variedad en la forma de actuación y pensamiento de los integrantes. Otro aspecto es el hecho de que alguien realice la función de coordinación del equipo.

La coordinación de los equipos de trabajo es una aptitud que los líderes de éstos pueden y deben aprender, pero si además de ser un coordinador del equipo dirige sus esfuerzos a ser integrador del equipo entonces se podrá hablar de que está en camino de ser un equipo de alto rendimiento. Ya que éstas son dos cualidades básicas que se deben tener en los equipos de esta naturaleza.

Teniendo en cuenta el equilibrio dentro del equipo y la coordinación del mismo existen aspectos a considerar dentro de estos ámbitos para que se pueda hablar de un rendimiento en el equipo.

A continuación se mencionan algunos puntos a considerar que resultan significativos para que en los equipos de trabajo se pueda hablar de un rendimiento que en estos casos estará también en función de la actuación que tenga el coordinador del equipo en este sentido.

Resulta interesante el hecho de saber que en las reuniones de los equipos siempre existen personas introvertidas y extrovertidas; pues bien, el papel aquí del coordinador está en llevar al equilibrio la intervención de ambas partes ya que en muchas ocasiones las personas introvertidas pueden tener la solución a un problema ó bien ideas innovadoras que puedan resultar provechosas, solo que es necesario crearles ese ambiente de confianza que les permita expresar tales ideas.

Se deberá trabajar para buscar ese equilibrio de participación para atender a la necesidad de que en el equipo se genere un rendimiento en ese sentido.

Por otra parte, el manejo de la información que se dé dentro de las reuniones de trabajo del equipo deberá ser orientado a la participación y aporte de creatividad, no sólo a digerir la información. Las reuniones creativas resultan de gran valía, pero dejan de serlo cuando no producen resultados.

“ Los valores del equipo son un importante contribuyente al alto rendimiento. Si los miembros del equipo comparten los mismos valores y principios fundamentales, frecuentemente trabajarán más duro para alcanzar las metas “. <sup>17</sup>

Esto en función de que al tener el equipo una comunión en cuanto a valores y principios, cuando se presente la necesidad de la toma de decisiones en equipo será más fácil y efectiva.

Otro aspecto a considerar por parte de los coordinadores del equipo es el de crear las condiciones propicias para que dentro de las reuniones se llegue efectivamente a resultados que bien pueden ser la conclusión de algún tema o asunto. Es decir, se debe lograr que al finalizar las reuniones se traduzcan también los resultados en rendimiento para el equipo.

---

<sup>17</sup> Margerison Charles, McCann Dick. Administración en Equipo. Ediciones Macchi. 1993. Pag. 172



Los equipos de alto rendimiento cumplen con ciertas características que algunos estudiosos de la administración como Charles Margerison y Dick Mc Cann llaman los principios de los equipos de alto rendimiento de los cuales hablaremos a continuación según la apreciación de los autores y veremos una breve explicación sobre dichos principios.

1. *Los equipos de alto rendimiento tienen un integrador como un miembro del equipo clave.*

Esto se refiere a la persona que estará coordinando al equipo; en muchos casos suele ser un líder pero como hemos visto anteriormente la coordinación puede correr por parte de todos los miembros del equipo y funcionar muy bien.

2. *Los equipos de alto rendimiento fijan altos objetivos de rendimiento y regularmente los logran.*

El equipo de esta naturaleza tiene la alternativa de decidir conjuntamente con su líder si es que lo hay hacia donde quiere ir y su característica aquí son las amplias expectativas en base siempre a un alto grado de calidad que se permiten lograr apoyándose en el feedback.

3. *Los equipos de alto rendimiento obtienen un alto grado de satisfacción por el trabajo de su tarea.*

Cuando se logran las altas expectativas de la que hablamos en el punto anterior, se es más fácil percibir al trabajo como algo desafiante que permite al

miembro del equipo estar más involucrado con sus tareas y por tanto puede conseguir ese alto grado de satisfacción tan necesario en este tipo de equipos.

*4. Los miembros de los equipos de alto rendimiento cooperan bien mutuamente.*

En estos equipos sus miembros están bien identificados consigo mismos y el nivel de cooperación y espíritu de equipo es muy alto. Sus miembros están comprometidos con el apoyo mutuo.

*5. Los coordinadores de los equipos de alto rendimiento son muy bien respetados por los miembros por el ejemplo que fijan.*

Esto debido a que los que dirigen al grupo suelen hacerlo con el ejemplo y existe en su comportamiento una concordancia entre lo que dicen y lo que hacen, actitud que transmiten al equipo y que se ve reflejada en respeto y confianza a la persona.

*6. Los equipos de alto rendimiento están bien equilibrados con respecto a los papeles que las personas desempeñan en relación a sus habilidades.*

Esto radica en que esta clase de equipos ha logrado encontrar en sus habilidades de administración en equipo un equilibrio apoyándose en el feedback para reforzar sus actuaciones.

*7. Los equipos de alto rendimiento poseen un alto grado de autonomía.*

Esto lo han logrado gracias a que se les permite participar al definir su organización como equipo.

*8. Los equipos de alto rendimiento aprenden más rápido de sus errores.*

Esto debido a la convicción que hay en sus integrantes para no sólo aprender sino también hacer bien las cosas.

*9. Los equipos de alto rendimiento están orientados hacia el cliente.*

Ya que están convencidos de que deben de satisfacer siempre las necesidades de un cliente ya sea interno o externo.

*10. Los equipos de alto rendimiento tienen grandes habilidades para solucionar problemas y regularmente analizan su rendimiento.*

Como resultado del proceso que tienen estos desde la planeación, desarrollo y evaluación de sus reuniones que están siempre enfocadas a la resolución de los puntos a tratar y por ende a los resultados.

*11. Los equipos de alto rendimiento están motivados.*

Dicha motivación proviene de su sentido de equipo y la convicción de alcanzar sus logros que los impulsan a dar ese extra; característica que otros equipos difícilmente poseen.

## **CAPÍTULO 3. LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MUEBLES EN MÉXICO.**

### **3.1. De la industria de muebles de oficina.**

La industria de muebles es una actividad industrial muy importante en la producción de bienes de consumo final, la cual incluye tres subsectores que son: industria de muebles para el hogar, industria de muebles de oficina y la industria de muebles de cocina.

Al hablar de la industria productiva de muebles de oficina debemos hacer hincapié en que debemos concebir ésta como una cadena productiva: proceso de producción – demanda final, integrada por fases de producción de materias primas (maderas duras y enchapados, aglomerados de madera y plásticos, metales, telas y fibra de vidrio); bienes intermedios (distintos tipos de maquinaria y equipo, pinturas, lacas, barnices, recubrimientos y herrajes), la comercialización de estos hacia los fabricantes de muebles; la transformación industrial de los materiales y componentes en la fabricación de muebles; y la distribución para satisfacer la demanda final.

A este respecto, es de destacar que la cadena de muebles de oficina se compone a partir de tres concepciones estructurales básicas. Esto significa la existencia de tres rutas tecnológicas distintas, definida cada una de ellas a partir de

los principales materiales de partida utilizados para la fabricación de mobiliario de oficina.

Estas rutas tecnológicas son: metálica, madera y aglomerados de madera y laminados plásticos. Las cuales presentan no solamente encadenamientos productivos distintos, sino también estructuras de costos diferentes y en ocasiones diversos mercados atendidos.

La distinta capacidad tecnológica, en el caso de la fabricación de muebles, se refleja en la capacidad de cumplimiento de normas de fabricación y entregas a tiempo principalmente.

De acuerdo a las particularidades de los encadenamientos, puede establecerse que las actividades que conforman los factores técnicos de liderazgo (núcleo control), lo constituye el diseño. Ya que éste determina no solamente la variedad de la oferta final, sino también, en gran medida, los usos de la maquinaria y equipo llegando, en ocasiones a hacer necesaria la construcción de herramental específico.

El diseño como factor de liderazgo, se vincula directamente con la disposición de equipo y particularmente la existencia de materiales nuevos, permitiendo complementar las líneas de muebles manejados, la variedad y capacidad de penetración de mercados a través de una red de distribución y, en consecuencia, de

la manera como organizan sus recursos productivos las empresas líderes. Estos factores son los que, junto con la organización, posibilitan la adecuada atención de los mercados finales.

Los demandantes de muebles de oficina son el gobierno, empresas estatales y organismos descentralizados, los cuales constituyen para muchas empresas el principal demandante (del 30 al 40%), sobre todo con la formalización de los concursos o licitaciones públicas; otros clientes son las empresas productivas, comerciales y de servicios privadas, nacionales o extranjeras; y organismos internacionales y embajadas.

Este tipo de demandantes, al igual que los miembros de la sociedad, tienen diferentes niveles de ingresos y, en consecuencia, capacidades de compra distintas. Esta certificación de capacidades de compra es lo que determina la segmentación del mercado de muebles de oficina.

### **3.2. Su evolución.**

El comportamiento del mercado de la industria del mueble puede dividirse en tres etapas:

La primera antes de 1981, en que se registra un crecimiento importante de la demanda de muebles de oficina; la segunda de 1982 a 1987, en que se registra una

caída del mercado, como resultado de la crisis general del país; la tercera en los años 1988 a 1991, en que comienza a recuperarse el mercado de muebles de oficina, en virtud de la recuperación de la economía, pero sin alcanzar todavía los niveles de 1981, sobre todo en lo referente a los ingresos reales de los fabricantes.

El comportamiento de la primera etapa tiene como causa las fuertes expectativas de crecimiento e inversión de la economía, a partir del ingreso de divisas por concepto de las exportaciones de petróleo y el endeudamiento del país, tanto en lo referente al gobierno como a los privados.

Ese proceso socioeconómico permitió una amplia demanda de muebles de oficina, sobre todo en 1981, último año del "boom" petrolero y antecedente de la depresión.

La segunda etapa es la crisis de la economía nacional, en donde se mostró que la circulación monetaria y de bienes, la expansión y el endeudamiento, estaba fincada sobre las bases endebles de la petrolización de la economía. Las expectativas de crecimiento se transformaron en fuertes restricciones de gasto y de inversión, salida de divisas por concepto del pago de la deuda y drásticas reestructuraciones que, para el caso de los muebles de oficina, se traduce en una caída de la demanda final, en virtud de que los tipos de demandantes se ven obligados a reducciones de presupuestos (gobierno) y decrecimiento de las inversiones (empresas públicas y privadas).

En este contexto de depresión de la especulación de las actividades productivas y crecimiento de la especulación monetaria, puede afirmarse que al interior del comportamiento negativo de la demanda de muebles de oficina se presenta, al mismo tiempo, un movimiento contrario; es decir, la demanda en general sufre reducciones importantes. Sin embargo, debido a la mayor rentabilidad de las actividades financieras en comparación con las productivas, lo cual propicio una expansión de los bancos y la creación de casas de bolsa, la demanda del sector financiero creció de manera significativa, reactivando con ello el mercado de fabricación de muebles de oficina aún en plena crisis.

No obstante con dicha reactivación, no todos los segmentos del mercado se vieron beneficiados con dicho comportamiento. La reactivación de la demanda final de muebles de oficina, se debió principalmente a los mercados alto y medio alto. Esto debido a que la crisis es un modelo de concentración del ingreso, tanto en las personas como en las empresas.

En este sentido, la crisis expresa una situación contradictoria: por un lado el empobrecimiento de una parte de la sociedad, y por otro la concentración del ingreso. Gracias a este proceso de concentración se puede explicar que la reactivación del mercado del mueble se haya basado en dichos segmentos. Esto es, los fabricantes siguieron el comportamiento de los efectos de la crisis: ante el fenómeno de la concentración del ingreso, se fabricaron muebles preferentemente de mayor valor destinados a los sectores con mayor capacidad de compra.



Por otra parte, en la cadena de muebles de oficina no existe una relación directa entre los distintos tamaños de las empresas (micro, pequeña, mediana y grande) y los segmentos de mercado, ya que la atención y satisfacción de estos últimos, depende de la capacidad tecnológica. Basándose en esta capacidad, es como los distintos tamaños de empresas lograron cubrir la demanda de los segmentos de mercado alto y medio alto, situación que les permitió mantenerse en el mercado aún en época de crisis.

No obstante, las micro, pequeñas y un poco menos pero también las medianas empresas han recibido los mayores impactos negativos de la recesión de los mercados en los últimos años, lo cual se reflejó en la desaparición de algunas empresas o su incorporación a la llamada economía informal.

La reactivación del segmento del mercado financiero propició que un mayor número de fabricantes se incorporará para satisfacer la demanda generada, ya sea de fabricantes nuevos que vieron una oportunidad de negocio, o bien, los que ya estaban, pero cambiando la estrategia de penetración al mercado. Así, fabricantes que estaban en la línea de muebles del hogar pasaron a la línea de oficina, o incorporaron muebles de oficina a la línea del hogar.

Con el objetivo de sortear la crisis y verse beneficiados con la reactivación de la demanda, varias empresas cambiaron de segmento de mercado: del medio (en cuanto ingresos) se pasaron al medio alto y alto. Otras, incorporaron materiales para

vender y permanecer en el mercado. El caso típico es la combinación de metal y melamínicos o de contrachapeados de maderas finas.

Otro factor importante que explica la permanencia de muchas empresas y la desaparición de otras en este período de recesión de los mercados, es la capacidad económica y financiera y el capital fijo de las empresas.

La capacidad económica y financiera les permitió seguir produciendo y vendiendo muebles (aunque no en la escala de 1981), a pesar de que los pagos de los clientes eran muchas veces a más de tres meses, y el costo del dinero era excesivo. También se adoptaron otro tipo de medidas como el despido y la reducción de horas de trabajo. El capital fijo de algunas empresas les permitió absorber ese tipo de gastos y no transferirlos al consumidor, reduciendo evidentemente sus utilidades.

Así, la reactivación del mercado por los segmentos alto y medio alto, propició que otras empresas fabricantes de muebles se incorporaran como ya se dijo, a la línea de oficina así como la creación de empresas nuevas.

La tercera y última etapa del comportamiento reciente de los mercados puede llamarse de recuperación. Las restricciones a las que se tuvo que someter la economía han permitido iniciar un proceso de reestructuración de las empresas públicas y privadas, permitiendo reactivar las actividades económicas sobre nuevas

bases. Aunado esto a que existen buenas expectativas de coinversión y de inversión extranjera directa.

Esto ha permitido incrementar significativamente las ventas de muebles de oficina, aunque no los ingresos reales de los fabricantes. La recuperación del mercado en cuanto a ventas es engañosa ya que éstas, descontando los efectos de la inflación, han disminuído en términos reales, lo mismo que las utilidades.

En este contexto, la crisis se tradujo en la desaparición de empresas ineficientes con baja o nula capacidad económica – financiera. Así como la permanencia en el mercado de empresas con capacidad económica y tecnológica para salvar y sortear la crisis, pagando altos costos.

La mayoría de las empresas que han logrado permanecer en el mercado, reúnen capacidades y condiciones para responder a las exigencias del nuevo entorno competitivo generado por la apertura del sector externo. Sin embargo, es evidente que se tendrán que realizar cambios importantes en el ámbito tecnológico y organizacional para poder estar en condiciones de competir tanto en el mercado interno como en los externos.

### 3.3. Actualidad.

Como ya se dijo, la industria de muebles de madera esta formada por subsectores que la conforman de la siguiente manera:

Los estudios recientes muestran que “ el 75% del total de las empresas del sector se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, el 10% a producir muebles para oficina, el 7% muebles para cocina y el 8% restante se dedica a la producción de muebles de tipo institucional”.<sup>18</sup>

La apertura del mercado enfrenta a la industria mueblera a un nuevo entorno internacional, que en la apertura se convierte en nacional basado en: precios, calidad, variedad y entregas a tiempo.

Este nuevo entorno no sólo se expresa en el incremento de las importaciones registradas de productos terminales. Detrás de estas importaciones se encuentran los factores competitivos mencionados; otras estructuras mentales y formas organizativas; apoyos gubernamentales específicos; desarrollo científico y tecnológico como los plásticos de ingeniería que generan nuevos componentes y herrajes para aplicaciones específicas en la fabricación de muebles y un proceso de reestructuración de la economía avanzado entre otros aspectos.

---

<sup>18</sup> SECOFI. Publicación de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del PECE. Enero 1994. Papel y Cartón de Muebles de Madera, de Artes Gráficas y Editorial. Serie de Cuadernos de Información # 6 Pág. 39.

Estos factores competitivos se basan en:

- ◊ Mejor calidad de la materia prima principal (aglomerados, laminados plásticos).
- ◊ Gran variedad de componentes y herrajes.
- ◊ Desarrollo tecnológico.
- ◊ Capacidad en el diseño y una elevada calidad en el acabado.
- ◊ Escalas de producción que permiten garantizar bajos costos y
- ◊ Una eficiencia organizacional que les permita responder al mercado, entre otros.

Los factores anteriores vienen a conformar el nuevo entorno competitivo de las empresas fabricantes de muebles de oficina, que a su vez plantean la reestructuración de la cadena productiva de la industria del mueble así como de la misma industria; condición necesaria para poder responder a las exigencias de los mercados nacionales y extranjeros con el fin de entender la apertura comercial no sólo como un riesgo sino como una oportunidad de ampliar el mercado.

Sobre la base de nuevas rutas tecnológicas; esta industria se distingue, lo que se traduce en que no se limita a los materiales de partida sino que por el contrario tienen combinaciones de éstos o bien, han incorporado otro tipo de materiales como parte de su estrategia competitiva.

Estos factores competitivos se basan en:

- ◇ Mejor calidad de la materia prima principal (aglomerados, laminados plásticos).
- ◇ Gran variedad de componentes y herrajes.
- ◇ Desarrollo tecnológico.
- ◇ Capacidad en el diseño y una elevada calidad en el acabado.
- ◇ Escalas de producción que permiten garantizar bajos costos y
- ◇ Una eficiencia organizacional que les permita responder al mercado, entre otros.

Los factores anteriores vienen a conformar el nuevo entorno competitivo de las empresas fabricantes de muebles de oficina, que a su vez plantean la reestructuración de la cadena productiva de la industria del mueble así como de la misma industria; condición necesaria para poder responder a las exigencias de los mercados nacionales y extranjeros con el fin de entender la apertura comercial no sólo como un riesgo sino como una oportunidad de ampliar el mercado.

Sobre la base de nuevas rutas tecnológicas; esta industria se distingue, lo que se traduce en que no se limita a los materiales de partida sino que por el contrario tienen combinaciones de éstos o bien, han incorporado otro tipo de materiales como parte de su estrategia competitiva.

Así, empresas que anteriormente se habían especializado en el metal, han incorporado en la actualidad contrachapeados de madera o materiales melamínicos, otras han incorporado la madera. Las empresas líderes tomaron como una ruta tecnológica la lámina y casi inmediatamente incorporaron la de la madera, para luego combinar aglomerados de madera y melamínicos.

Las que eligieron los aglomerados, han ido añadiendo aglomerados melamínicos y componentes plásticos. Los que utilizaban éstos, incorporaron fibra de vidrio y vidrio; todo esto debido a las exigencias del mercado y la competencia.

Dichas combinaciones de material básicamente en los componentes en la industria de muebles de oficina responden fundamentalmente a dos factores:

- Las innovaciones y/o incorporación de materia prima. Principalmente aglomerados de madera y aglomerados plásticos, que en algunos casos permite sustituir materiales tradicionales como la madera dura y la lámina. A su vez esto ha permitido la creación de nuevas empresas que nacen para abastecer de éstos productos a la industria del mueble.
- La reducción de costos de producción. Esto también debido a la apertura y el objetivo de buscar cubrir nuevos mercados lo que conlleva al análisis de la reducción de costos para poder cubrir así con las expectativas del mercado, característica que viene de la mano con la utilización de nuevos materiales.

Como ya se había dicho anteriormente el diseño es uno de los puntos principales para el posicionamiento en el mercado, sin embargo éste se ve limitado en muchas ocasiones debido al costo que tiene y el tradicionalismo que existe en cuanto al estilo de los muebles. El diseño también constituye el punto determinante en la fabricación ya que va desde el dibujo hasta en ocasiones el desarrollo del herramental.

La innovación en los materiales y equipos contribuyen al desarrollo de nuevos modelos lo cual en el caso específico de México se ha visto limitado debido precisamente a la falta de innovación en ellos por parte de los proveedores, limitando así a los fabricantes en el desarrollo de nuevos modelos.

Por lo anterior podemos decir que en México uno de los factores críticos en la fabricación de los muebles es la carencia de diseños debido en gran medida a esa falta de innovación. Para las empresas resulta muy costoso lanzar nuevos modelos ya que en general la maquinaria con que cuentan resulta poco flexible para adecuarse a esos requerimientos.

A lo anterior hay que agregar la concepción que tienen los fabricantes del mercado de muebles de oficina que lo perciben como tradicionalista y poco receptivo a la novedad en donde los cambios de moda no son aceptados como para realizar una inversión en ellos y que las oficinas muy difícilmente cambian mobiliario en menos de cinco años.



Por lo tanto no existe la suficiente capacidad tecnológica para responder a las exigencias de variedad en el mercado. La creación de nuevos diseños o la propuesta de un cliente en la mayoría de los casos se somete al análisis de la capacidad tecnológica con que se cuenta y de los cambios a realizar en el proceso para llevar a cabo dicha propuesta.

Por lo regular, la respuesta que la empresa da a los requerimientos del cliente es una contrapropuesta apoyada en el equipo y herramientas con que se cuenta para su fabricación. O bien responde basándose en la magnitud del mercado a satisfacer para evaluar y realizar los cambios necesarios.

El nuevo entorno económico obliga a los fabricantes a ir en busca de nuevos modelos que les permitan conservar su posición en el mercado y tener acceso al mercado externo.

Así, en la actualidad el diseño en la planeación de espacios es lo que predomina en las empresas líderes para otorgar a sus clientes las opciones más viables en cuanto al aprovechamiento de los mismos; esto es ya no sólo el ofrecer los muebles para la oficina sino ayudar al cliente a aprovechar sus instalaciones para una reducción en los costos y un estilo de modernidad que le permita ese estilo de actualidad.

## **CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.**

### **4.1 Antecedentes de la empresa.**

La empresa fue fundada en 1958 por su actual Director General. Desde su inicio la filosofía de la empresa ha sido el diseño, fabricación y venta directa al usuario de muebles metálicos para oficina.

Los productos iniciales se diseñaron y fabricaron para instituciones Bancarias y de Servicios cubriendo una necesidad que en aquella época ningún otro fabricante satisfacía. En 1965 se presentó un nuevo diseño a una institución bancaria de México, para los muebles de ventanilla de sus cajeros y se amueblaron todas sus sucursales, el diseño ha tenido tal éxito por su calidad y duración que hasta la fecha forma parte de su imagen corporativa.

Continuando con la misma filosofía y para ampliar el mercado, en 1973 se iniciaron investigaciones para diseñar un nuevo sistema de muebles para oficina que fuese diferente a lo tradicional. Al cabo de dos años de investigación y desarrollo se logró introducir al mercado nacional la primer línea de muebles modulares con lo cual se inició un período exitoso que hasta la fecha se sigue cosechando. Ha sido reconocida con el Premio Nacional de Diseño para la Exportación.

Fue el primer fabricante en ofrecer un sistema de muebles modulares para oficina en México, y actualmente es la fábrica 100% mexicana más importante de dicho producto. Cuenta con patentes nacionales y extranjeras de sus diseños logrados en más de tres décadas de trabajo.

Gracias al experimentado equipo de diseñadores que se ha logrado integrar, en años recientes se lanzaron al mercado tres nuevas líneas de sistemas de mobiliario para oficina; las cuales compiten satisfactoriamente con las más prestigiadas marcas extranjeras.

En la actualidad se clasifica dentro de los tres primeros lugares de fabricantes de muebles para oficina; cabe mencionar que se cuenta con una gran experiencia en planeación de espacios y distribución de oficinas, ofreciendo un mejor precio y tiempo de entrega de muebles que se instalan directamente en las oficinas del usuario.

Cuenta con una estructura económica, tecnológica y de recursos humanos de gran experiencia. La planta industrial tiene instalaciones de más de 12,000 metros cuadrados con equipo y maquinaria moderna capaz de fabricar hasta 250 estaciones de trabajo mensuales de línea modular.

Cuenta con equipo administrativo, de producción, de ventas, proyectos, entregas, instalaciones, etc.; además del departamento de diseño para investigación y desarrollo de productos.

En más de 20 años de experiencia en la fabricación de muebles modulares, se han satisfecho a más de 2,000 clientes, e instalado más de 100,000 estaciones de trabajo, comprobando satisfactoriamente la calidad, duración y funcionamiento del producto.

El actual objetivo es el de seguir a la vanguardia con las mejores opciones para amueblado de oficina y continuar como el fabricante más importante 100% mexicano de sistemas de muebles modulares y exportar el producto, hecho que será factible gracias a su diseño y calidad.

#### **4.2. Planteamiento del Problema.**

El desarrollo de la empresa se ha caracterizado siempre por el constante crecimiento, sobreponiéndose aún a épocas de crisis que se convirtieron para ella en tiempo de oportunidad para lograr un lugar en el mercado y poder consolidarse en éste como una empresa reconocida por la calidad y funcionalidad de sus productos a través del tiempo.

Esto no ha sido gratis, sino que ha requerido del esfuerzo y convencimiento del personal que ha formado parte de ella; sin dejar de lado cada una de las áreas que la conforman, cabe mencionar que el área de ventas resulta en éstos momentos la principal para crear en ella el crecimiento no sólo en el mercado sino como organización que le permita lograr esa consolidación de una empresa altamente competitiva.

Es por ello que nos vemos en la tarea de presentar una propuesta de capacitación para la generación de equipos de venta de alto rendimiento.

Derivado de lo anterior, será la capacitación para la generación de éstos equipos la que nos permita lograr tal consolidación ?

#### **4.3. Propuesta del Programa de Capacitación.**

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **“ GENERACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO ”**

##### **Antecedentes :**

El presente Programa tiene como propósito cubrir la capacitación de 35 representantes de ventas; se recomienda que la instrucción sea interna y mediante personal experto en la materia.

##### **Objetivo del Programa:**

Estimular al desarrollo del ambiente de trabajo que nos permita las condiciones necesarias para la generación de equipos de alto rendimiento, para lograr una fuerza de ventas competitiva.

##### **Contenido:**

Módulo I Sensibilización.

Módulo II Integración de Equipos de Trabajo.

Módulo III Calidad en el Servicio.

##### **Dirigido a:**

Representantes de ventas.

**Requisitos:**

- ✓ Pertener a la empresa.
- ✓ Pertener al departamento de ventas.

***Módulo I Sensibilización.***

Duración: 18 horas

**→ Objetivo particular:**

El participante se concientizará de la necesidad de crear un ambiente de respeto y cordialidad para el mejor desempeño de sus labores.

**→ Contenido temático:**

- ◆ Rompimiento del hielo.
- ◆ Objetivos y contenidos.
- ◆ Expectativas del curso.
- ◆ Manejo de actitudes.
- ◆ Fuerzas y debilidades.
- ◆ La comunicación.
- ◆ ¿Por qué el cambio?

→ Actividades de instrucción:

- ◆ El instructor realiza la técnica de rompimiento del hielo
- ◆ Presentación por parte del instructor de los objetivos y contenidos del

presente programa.

- ◆ Se realizará una técnica de presentación de expectativas.

◆ El instructor expondrá los temas y realizará algunas técnicas para el reforzamiento y mejor aprovechamiento de los mismos.

→ Técnicas de instrucción:

- ◆ Se utilizarán las técnicas de instrucción interrogativa y expositiva.

- ◆ Se utilizarán algunas técnicas grupales:

- La palma de la mano.
- Técnica de expectativas.
- El sociodrama.
- Lluvia de ideas.
- Discusión en grupos.

→ Recursos didácticos:

- ◆ Pizarrón.
- ◆ Rotafolio.
- ◆ Proyector de acetatos.
- ◆ Material impreso.



→ Evaluación:

La evaluación que se lleve a cabo será:

- ◆ Diagnóstica o inicial y,
- ◆ Sumaria o final.

### ***Módulo II Integración de Equipos de Trabajo.***

Duración: 27 horas

→ Objetivo particular:

El participante conocerá y desarrollará las habilidades necesarias para la integración de los equipos de trabajo.

→ Contenido temático:

- ◆ Rompimiento del hielo.
- ◆ Expectativas del curso.
- ◆ Conceptos de grupo, equipos, y equipos de alto rendimiento.
- ◆ Objetivos de éstos.
- ◆ Características.
- ◆ Beneficios.
- ◆ El rol del líder.
- ◆ Creatividad.

- ◆ Contenido del conflicto y su manejo.
- ◆ Tormenta de ideas.
- ◆ Toma de decisiones.
- ◆ Video sobre trabajo en equipo.

➔ Actividades de instrucción:

- ◆ Se realizará una técnica para el rompimiento del hielo
- ◆ Se realizará la técnica de presentación de expectativas.
- ◆ El instructor expondrá cada uno de los temas, dirigirá los ejercicios y realizará algunas técnicas para el reforzamiento de los temas.
- ◆ Se analizará el video sobre trabajo en equipo.

➔ Técnicas de instrucción:

- ◆ Se utilizarán las técnicas de instrucción interrogativa y expositiva.
- ◆ Se utilizarán algunas técnicas grupales como:
  - Bolsillos vacíos.
  - Técnica de expectativas.
  - Técnica de la maqueta.
  - Comunicación sin saber de que se trata.
  - Construcción y destrucción del mundo.
  - Laboratorio de creatividad.
  - Ejercicio: "Como hacerse rico rápidamente".

- La Nasa.
- Ganar – ganar.
- Discusión en grupos.

→ Recursos didácticos:

- ◆ Pizarrón.
- ◆ Rotafolio.
- ◆ Proyector de acetatos.
- ◆ Material impreso.
- ◆ Videocinta.
- ◆ T.V.

→ Evaluación:

La evaluación será:

- ◆ Diagnóstica o inicial y,
- ◆ Sumaria o final.

***Módulo III Calidad en el Servicio.***

Duración: 27 horas

➔ Objetivo particular:

El participante tendrá las bases necesarias para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

➔ Contenido temático:

- ◆ Técnica de iniciación.
- ◆ Expectativas del curso.
- ◆ Conocimiento del producto.
- ◆ Habilidades necesarias en un vendedor (manejo de clientes,

habilidades interpersonales).

- ◆ Conocimiento del mercado y la competencia.
- ◆ El servicio de calidad.
- ◆ Presentación de técnicas de cierre de cuentas especiales.
- ◆ Cierre del curso.

➔ Actividades de instrucción:

- ◆ Se realizará la técnica para el rompimiento del hielo
- ◆ Se realizará la técnica de presentación de expectativas.
- ◆ El instructor expondrá los temas y realizará las técnicas enfocadas a éstos para un mejor aprovechamiento.
- ◆ El instructor realizará visitas guiadas a la planta.

→ Técnicas de instrucción:

◆ Se utilizarán las técnicas de instrucción interrogativa, expositiva y demostrativa.

◆ Se utilizarán algunas técnicas grupales como:

- Fiesta de disfraces.
- Técnica de expectativas.
- La última letra.
- La gente pide.
- Palabras claves.
- El pueblo necesita.
- Phillips 6.6.
- Presentación de algunos vendedores en cuanto a cierre de cuentas

especiales.

- Decálogo de compromisos.
- Hojas blancas.
- Discusión en grupos.
- Evaluación por parte del grupo para el instructor.
- Evaluación al grupo.

→ Recursos didácticos:

- ◆ Pizarrón.
- ◆ Rotafolio.

- ◆ Proyector de acetatos.
- ◆ Material impreso.

→ Evaluación:

La evaluación que se lleve a cabo será:

- ◆ Diagnóstica o inicial y,
- ◆ Sumaria o final.

### ***Evaluación.***

Este Programa no tendrá el éxito esperado si no existe una forma de comprobarlo; por tanto, al término de éste se deberá realizar la evaluación respectiva que nos permita saber en que grado el Programa causó la respuesta esperada.

Un aspecto que nos permitirá evaluarlo es el hecho de llegar efectivamente a la generación de los equipos de trabajo; enfocados al alto rendimiento, ya que eso querrá decir que realmente se captó la idea de la importancia de esos equipos.

La efectividad del aprendizaje se podrá evaluar mediante la aplicación de exámenes; estos pueden ser orales o escritos o bien, mediante la observación por parte del instructor durante la aplicación de dinámicas como las que se aplicarán a lo largo del Programa.

Otro aspecto en la evaluación del Programa será el costo – beneficio de éste que podrá hacerse mediante el estudio y análisis comparativo de las ventajas que traerá después de su aplicación.

Por último, diremos que el seguimiento que se le dé a este Programa deberá ser continuo; es decir, de acuerdo a las evaluaciones que se realicen se deberán atender los puntos críticos para una mejor adecuación de éste en relación con Programas posteriores.

## CONCLUSIONES

De lo anterior expuesto podemos decir que la capacitación es no sólo un derecho, sino también una necesidad que tienen las organizaciones para contar con personal calificado que desempeñe su puesto, así como estar preparado para el cambio o cambios que pudieran presentarse para él ; siendo aquí el desarrollo el punto de apoyo.

Por lo tanto la capacitación no puede ser pensando sólo en el individuo como tal ; sino que como hemos visto, es bueno analizar las ventajas que nos trae el trabajar en equipo para adecuarnos a ésta forma de organización ; para lo cual, se hace necesario que la capacitación de la que aquí se habla vaya en ese sentido ; es decir, hacia los equipos de trabajo y no sólo a la persona.

Todo equipo de trabajo tiene como uno de sus objetivos o fin último el apotar siempre lo mejor de sí, para llegar al máximo rendimiento, es por eso que los equipos de los que aquí se habla pretendemos encaminarlos con la propuesta del Programa a lograr ese objetivo de ser un equipo de alto rendimiento que nos ayuden a lograr en la organización tanto el crecimiento como la estabilidad en el mercado ; aunado al crecimiento que como individuo tendrán éstos.



Así, la propuesta del Programa que hemos presentado nos dará la pauta para lograr la integración de esos equipos en el sentido que nosotros requerimos para adecuarse a las necesidades de crecimiento de la organización.

El trabajo en equipo no es la panacea, pero sí resulta ser lo que como empresa se necesita en estos momentos para lograr la tan sabida consolidación en el mercado. Además de ser el punto de partida para el desarrollo futuro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson Rolph E., Hair Jr. Joseph F. Bush Alan J. Administración de Ventas 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill, 1995.
2. Aquino Jorge / Vola Roberto / Arecco Marcelo / Aquino Gustavo. Recursos Humanos. Ediciones Macchi, 1996.
3. Canacindra. Av. San Antonio # 256 Col. Ampliación Nápoles.
4. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Editorial Trillas, 1993
5. Dessler Gary. Administración de Personal, 6ª. Edición. Editorial Hall Hispanoamericana, 1996.
6. Fainstein Héctor N. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi, 1997.
7. French Wendell L. Administración de Personal. Editorial Limusa, Noriega Editores, 1993.
8. Hernández Sampieri Roberto/ Fernández Collado Carlos/ Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, 1991.

9. Internet. <http://www.neoconcepto.com.mx/empresa.html>, 1998.
10. Jhonson Eugene M./ Kurtz David L./ Scheving Eberhard E. Administración de Ventas 2ª. Edición. Conceptos, Prácticas y Casos Editorial. McGraw Hill Interamericana, 1996.
11. Ley Federal del Trabajo. Editorial Alco, 1997.
12. Maddux Robert B. Formación de Equipos de Trabajo (Manuales Didácticos de Administración). Editorial. Editorial Trillas, 1991.
13. Margerison Charles/ McCann Dick. Administración en Equipo. Nuevos Enfoques Prácticos. Ediciones Macchi, 1993.
14. Nash Michael. Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma, 1991.
15. Reza Trocino Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama.
16. SECOFI. Industria de Muebles de madera. Estudio Elaborado para el Gobierno de México por INFOTEC, Internacional Planning & Análisis Center (IPAC) y Jaakko Pöyzy. México, 1998.

17. SECOFI Programa para el Mejoramiento de la Productividad en la Cadena Forestal de la Celulosa Papel y Cartón de Muebles de Madera, de artes Gráficas y Editorial. Serie Cuadernos de Información # 6 Publicación de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del PECE. Enero, 1994.
  
18. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría B Dirección General de Capacitación y Productividad. Guía Técnica, 1996.
  
19. Siliceo Aguilar Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 3<sup>a</sup>. Edición. Editorial Limusa, 1995.