

34

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

“PROPUESTA PARA LA FORMACION DE AGENTES  
COORDINADORES POR MEDIO DE EQUIPOS DE TRABAJO  
EN LA PROMOCION DE TARJETAS DE DEBITO, EN UNA  
EMPRESA BANCARIA DEL VALLE DE MEXICO”.

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MIGUEL ANGEL GALVEZ GARCIA

ASESOR: L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000.

*[Faint signature or stamp]*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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).

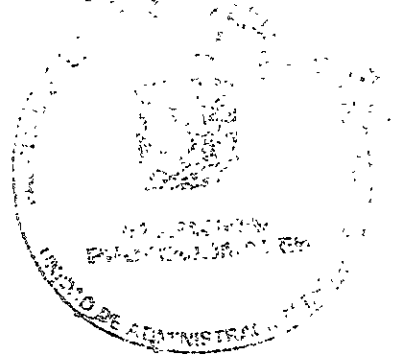
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE



ATN: C. MA. DEL CARMEN GARCIA MUJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales.

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:

Propuesta para la formación de agentes coordinadores  
por medio de equipos de trabajo en la promoción de  
tarjetas de débito, en una empresa bancaria del valle de México.

que presenta al pasante: Miguel Angel Galvez Garcia  
con número de cuenta: 6315720-2 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, México, a 22 de Junio del 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>III</u>	<u>L.A. Marie Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>I</u>	<u>M.A. Jose Vilí Martínez González</u>	

*A mi escuela:*

*Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,  
Universidad Nacional Autónoma de México*

*Con cariño y agradecimiento por todo lo  
que he aprendido en, y de ella.*

*A todos mis profesores, compañeros y amigos,  
en especial la L. A. María Teresa Muñoz García.*

## INDICE

### PROTOCOLO.

	Página
INTRODUCCION.	1
CAPITULO 1 QUE ES UN COORDINADOR.	4
1.1.- En donde se encuentra al coordinador.	5
1.2.- Características de un coordinador.	7
1.2.1 Conocimientos.	7
1.2.2 Asertividad.	8
1.2.3 Características morales.	12
1.2.4 Liderazgo.	13
1.2.5 Capacidad de aprendizaje.	18
1.2.6 Asimilación de la organización.	19
1.2.7 Actualización constante en el área.	20
1.2.8 Deberes del coordinador.	21
CAPITULO 2 GENERACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.	23
2.1 Técnicas de conducción de equipos de trabajo.	23
2.2 Detección de necesidades de capacitación.	26

	Página
2.3 Técnicas de instrucción.	32
2.4 Técnicas para el cambio de actitud y comportamiento.	39
2.5 Integración de equipos de trabajo.	54
2.6 Modelos de competencia y colaboración.	59
2.7. Evaluación de vendedores.	61
2.8. Solución de conflictos.	64
2.9 Reforzamiento de ideas.	68
2.10 Establecimiento de compromisos.	70
CASO PRACTICO	74
CONCLUSIONES.	96
ANEXOS	99
BIBLIOGRAFIA.	102

PROPUESTA PARA LA FORMACION  
DE AGENTES COORDINADORES POR MEDIO DE EQUIPOS DE TRABAJO  
EN LA PROMOCION DE TARJETAS DE DEBITO,  
EN UNA EMPRESA BANCARIA DEL VALLE DE MEXICO.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Al no existir una cultura de trabajo en equipo, los resultados en las ventas, no son siempre los mejores, debido principalmente a que la Fuerza de Ventas,<sup>1</sup> o grupo<sup>2</sup> de trabajo, no tiene una comunicación y cooperación adecuada para lograr un apoyo que fortalezca la confianza mutua, teniendo como consecuencia la falta de coordinación e integración que los lleve a optimizar sus esfuerzos, y que estos no sean en vano yz que en bastantes ocasiones los diferentes integrantes del grupo, recorren el mismo camino, visitando a prospectos que no son convenientes, desperdiciando tiempo valioso.

También la falta de transmisión de testimonios, experiencias, y conocimientos de los demás compañeros, provoca desviaciones en los objetivos de la organización y gasto inútil de recursos

Sin olvidar mencionar el negativo ambiente de competencia, ya que el esquema de comisiones individual propicia a que cuando dos o mas integrantes de la fuerza de ventas,

---

<sup>1</sup> Concepto de fuerza de ventas: La fuerza de ventas de una empresa se compone de todas aquellas personas cuya misión principal es la promoción y venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa. Ortega Enrique. Dirección y Marketing. Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa. PP 81

<sup>2</sup> Concepto de grupo: Un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha con conciencia de "nosotros", disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligadas para todos los miembros. González Niendoza Alvaro. Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Micoulo H.F.E.S. Cuautitlán 1999.

se encuentran en una misma empresa, ya no interesa quien da el mejor servicio, sino quien abre mas cuentas, perdiendo por completo la visión de trabajo en equipo.

Otro de los problemas es la alta rotación que tiene el factor humano en esta empresa, ya que el vendedor se le capacita alrededor de 15 días en aula y se le manda a apoyar alguna sucursal en donde se siente solo, sin saber a quien recurrir, comenzando a desarrollar, si es que puede, su estilo de venta, controles y envíos a como mejor le parece, por la poca o ninguna comunicación con los compañeros que ya tienen experiencia, en la mayoría de los casos lo hace mal , provocando falta de estímulos para seguir adelante, dando como consecuencia el dejar la agrupación.

Por lo tanto, ¿un agente coordinador que integra, regula, motiva, y apoya a la Fuerza de Ventas, generara la creación de un equipo<sup>3</sup> de ventas, optimizando los resultados de la organización?

#### OBJETIVO GENERAL:

Dar a conocer e identificar oportunidades internas y externas de las características, y lineamientos que debe cubrir un coordinador de equipos de trabajo, definiendo su papel o acciones a cubrir dentro de la organización, aplicando técnicas para la generación de equipos de trabajo.

---

<sup>3</sup> Equipo viene de equipar, equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico *súpan* = navegar (palabra afín al inglés *snip* y al alemán *schiff*, EQUIPO pues lleva a la idea de tripulación, es decir, grupo funcional y bien organizado  
González Mendoza Alvaro Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos Módulo II F.E.S. Cuautitlán 1999



### OBJETIVO ESPECIFICO:

Al final del presente trabajo, se contara con bases para analizar los tópicos, y acciones a seguir para generar un coordinador adecuado para llevar adelante al equipo de trabajo, acorde a las necesidades de la organización.

### HIPÓTESIS:

Al generar un agente coordinador, que obtenga una mayor comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas, provocara un cambio de visión encaminado a la integración de un verdadero equipo de trabajo, mejorando notablemente los resultados de la organización, principalmente en el área de ventas.

## INTRODUCCION:

El presente trabajo da a conocer como al dirigir adecuadamente al grupo de vendedores, este se convierte en un equipo eficaz, trasformandose en el motor de desarrollo y cambio que impulsa a toda organización, tomando su lugar fundamental en la empresa, ya que en cualquier nivel y en momentos determinantes, toda compañía requiere del vendedor, siendo la fuerza de ventas la que tiene contacto con gran parte de los departamentos que conforman la organización, ya que estos, son representantes de la misma ante los clientes, en donde se pone en juego constantemente sus habilidades para contactar, abordar, sensibilizar, persuadir, y dar servicio a infinidad de personas, pero no solo esas son las funciones que desempeñan ya que también se tienen que trasladar constantemente, en ocasiones, por grandes distancias y periodos prolongados, recabar información, elaborar reportes, desarrollar habilidad para adaptarse a las circunstancias dependiendo de el grado social en que se encuentre en el momento, resolver problemas, tomar decisiones asertivas, y siempre tener disponibilidad de escuchar al cliente, aunque este, sea tal vez grosero, provocando en el vendedor conflictos, en ocasiones severos, de identificación y apoyo, por ser el representante de la empresa, porqué la imagen, seriedad y veracidad de la organización descansa sobre sus hombros, no puede criticarla, mas sin embargo debe tener disponibilidad y brindar apoyo al cliente para satisfacer sus necesidades. viviendo en un estado de conflicto constante, que puede sobrepasar la resistencia al estrés, ya que tiene que manejar estas situaciones solo y a su modo.

Por eso es importante generar un coordinador que pueda integrar un equipo de ventas, al cual pueda sentirse identificado cubriendo necesidades, por ejemplo, de mayor

seguridad, al saberse respaldado, apoyado y reconocido por su labor, el coordinador funge como agente regulador, que buscara la mejor solución a cualquier tipo de conflicto, así como de minimizar en lo posible, los que se lleguen a dar entre los miembros del equipo para mantener el ambiente de camaradería, y conformar una atmósfera de confianza que propicie el buen desempeño de todos los participantes, dándole importancia a todo comentario, para enriquecer a el equipo, este se tomara como moderador en las reuniones de trabajo evitando que se desvíe la discusión de los objetivos de la empresa, centrándola en la búsqueda de una solución.

Por esto en el presente trabajo se plantea, además de los beneficios antes mencionados el crear una dinámica de relaciones interpersonales favoreciendo un clima humano, que propicia el buen desempeño y permanencia del equipo de trabajo.

En el primer capítulo se plantea las bases principales para determinar la figura idónea de el coordinador, y dar a conocer un perfil de cómo debe de ser para adecuarlo a las necesidades de la organización.

En el segundo capítulo se manejan los puntos principales, que debe tomar en cuenta dicho coordinador para generar equipos de trabajo, mencionando puntos tan importantes como la DNC, (Detección de Necesidades de Capacitación) de la integración de los miembros del equipo o la colaboración de los mismos para alcanzar los objetivos propuestos.

En el caso práctico se mencionan los antecedentes de una institución financiera y se realiza una propuesta del puesto de coordinador de equipos de trabajo basado en que él conoce directamente a los miembros del equipo, y puede tomar decisiones asertivas, en circunstancias especiales, como el identificar quien es más apto para atender a cierto nivel social de clientes, así como diseñar mejor las estrategias de venta, gracias a la comunicación en donde se multiplican las experiencias de la fuerza de venta y pueden generar ideas de cómo reaccionar ante circunstancias adversas.

## CAPITULO 1

### QUE ES UN COORDINADOR

Concepto de coordinador: Es parte fundamental del equipo, lo dirige y lo mantiene dentro de los objetivos, en base al respeto y liderazgo ganados, gracias a su autoridad es agente regulador durante las reuniones de trabajo, propiciando la integración, participación y comunicación entre los demás miembros.<sup>4</sup>

Diferencias principales con el supervisor.

EL COORDINADOR	EL SUPERVISOR
No tiene personas bajo sus ordenes	Tiene personas bajo sus ordenes
Coordinador de ideas	Ejecutor de ideas
Miembro de un equipo de trabajo.	Miembro de un grupo de trabajo
Representante del equipo.	Representante del patrón.

Se hace esta referencia, con el fin de que se tome en consideración que no debe de ser impuesto, debe de ganarse el respeto y admiración de los demás miembros, en base a conocimientos y liderazgo, ayudando al grupo a pensar metódicamente, aportando conocimiento en cada reunión y cuidando que las relaciones interpersonales no se deterioren, al no ser igual a un supervisor se genera un clima mas abierto y provoca un

---

<sup>4</sup> Adaptado de: Rodríguez José María, Enciclopedia de la dirección y la administración de la Empresa. Editorial Orbis, S.A., Barcelona 1986. El trabajo en Equipo P P 61, 70 y 71.

ambiente mas amigable dentro de el equipo así los miembros pueden expresar mas abiertamente sus inquietudes y necesidades, obteniendo una mejor comprensión de los objetivos perseguidos.

### 1.1 EN DONDE SE ENCUENTRA UN COORDINADOR.

El coordinador surge dentro del equipo de trabajo, se destaca por ser participativo, busca la integración de los demás miembros del grupo, se interesa en ayudar, tiene bien identificada su misión en la empresa, y los objetivos que persigue, demuestra liderazgo. Se podría dar el caso de que existieran dos o mas miembros con estas características, así que se puede poner a consideración del grupo, quien seria el adecuado y porque razones, dependiendo del tamaño del equipo que se desea formar, si es muy grande es factible dividirlo y evaluar resultados, para poder comparar estrategias, hay que destacar que el coordinador, en si no es contratado, impuesto o asignado formalmente, a diferencia de los supervisores, por sus características personales esta arriba de la media del grupo, y es aceptado y seguido, es quien regularmente sobresaie por sus resultados.

Si se desea la integración real de un equipo de trabajo, se debe dejar o crear este agente para aumentar el rendimiento al hacer sentir a los integrantes del equipo que las normas han cambiado, que existe un interés real en ellos como personas, gracias a las satisfacciones que se obtienen por medio de la integración y actividades espontaneas que surgen del equipo de trabajo y que se pueden ver reflejadas hasta en su vida personal, obteniéndose un mejor desarrollo de sus potencialidades.

Probablemente se desee traer un miembro al equipo, así que analicemos las siguientes ventajas y desventajas.

La inducción a un equipo de trabajo por medio de un coordinador que haya salido de el mismo grupo es mas sencilla, por ser identificado por los demás miembros, como se menciono anteriormente, saben que conoce su problemática y necesidades, además hay que considerar que el costo puede ser menor, hablando de salarios.

La desventaja principal es que pueda perder objetividad al dirigirse a alguien mas allegado a el, como puede ser un familiar o amigo.

De ser una persona extraña a la organización, las consideraciones a tomar serian:

1).- Como la principal ventaja, es que provoca expectación y puede ser sencilla su integración, siempre y cuando demuestra capacidad de liderazgo, coordinación, y se gane el respeto de sus compañeros.

2).- Algunos directores consideran que una persona extraña a la empresa no trae consigo "vicios" o compromisos que pudieron ser creados con anterioridad y puede ser mas objetivo en la toma de decisiones, ya que se debe de recordar que puede ser de gran influencia para los demás miembros del grupo.

3).- Dentro de las principales desventajas se puede mencionar que probablemente tenga nulo conocimiento del producto o servicio que ofrece la organización, así que la inducción y asimilación de los objetivos de la empresa puede ser muy lento, Otro aspecto es que al ser un empleado extraño, no se pueden realizar proyecciones, de los resultados que

pueda tener dentro de la organización, o si va a ser aceptado por el equipo de trabajo, además de que se debe considerar que los costos de contratación pueden ser muy elevados.

## 1.2 CARACTERISTICAS DE UN COORDINADOR

### 1.2.1. CONOCIMIENTOS

Conocimiento.: La persona debe contar con los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo, parte importante de ese trabajo estriba en la misión, los objetivos, los planes, las estrategias de la organización y del área. <sup>5</sup>

El coordinador debe de tener conocimiento del puesto a desempeñar, saber que es un agente regulador y no un supervisor impositor, conocer las técnicas para poder transmitir ideas y habilidad para modificar el comportamiento de las personas.

Debe contar con conocimiento de técnicas para determinar las necesidades de capacitación que se deban cubrir y poder determinar el nivel de prioridad.

Debe contar con habilidades para ganar y mantener el respeto de los superiores y compañeros.

---

<sup>5</sup> Aras Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Decimosexta reimpresión de la Segunda Edición, México, 1986, P P 222



Interés por compartir estas técnicas, conocimientos y habilidades de forma desinteresada, con la plena conciencia de que si al equipo le va bien es beneficio para toda la organización.

Conocer de los controles e informes adecuados a las actividades del equipo y llevarlos a cabo para así poder anticiparse a los acontecimientos y no ser sorprendido, ni por los jefes, con preguntas inesperadas, ni tampoco por los compañeros de equipo.

### 1.2.2 ASERTIVIDAD

Concepto: proviene del latín *asserere*, *assertum*; que significa afirmar.

Es la afirmación de propia personalidad, por medio de la confianza en sí mismo, por medio de la seguridad que otorga el conocimiento, y así poder dar respuestas con aplomo, ser ecuánime apoyado en la justicia y la verdad, con actitud de vitalidad de ganas de ser, comunicación segura y eficiente.<sup>6</sup>

Una persona asertiva evita los dos extremos, la represión y la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

---

<sup>6</sup> Adaptado del Profesor Gonzalez Mendoza Alvaro Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Módulo II FES Cuautlán 1999

Como características son:

- Gracias a tener conocimiento, puede expresarse de forma abierta, sobre lo que piensa, de forma muy particular e independiente, con propuestas viables y objetivas.
- Se comunica con libertad, con personas de todos los niveles, de forma abierta, directa y franca y adecuada.
- Tiene objetivos definidos en la vida y lucha por conseguirlos.
- Reconoce sus limitaciones, pero lucha por superarlas, de un modo digno y respetable.
- Acepta la realidad con objetividad .
- Es libre para manifestar sus sentimientos.
- Evita la expresión agresiva de sus emociones pero los manifiesta sin reprimirlos.
- Es sincero.
- Negocia sobre objetivos claros y precisos.

Estos son puntos clave para lograr el liderazgo dentro del equipo, demostrando en todo momento que puede sobresalir de forma positiva ante cualquier circunstancia. Puede dar a conocer sus ideas de forma abierta, espontanez y lucha por mantener el control de su vida con mucha seguridad, en busca siempre del desarrollo profesional, dándole sentido a la vida y gracias a todo esto llenarse de vitalidad.

## Respuestas asertivas ante los problemas

Ente los problemas se podrían mencionar dos formas de reaccionar:

RESPUESTA IMPULSIVA=NEGATIVA	RESPUESTA ASERTIVA = POSITIVA
El miedo	Ser claro, expresando necesidades y expectativas
La inseguridad	Saber decidir, saber decir no.
La ira	Comunicarse sincera y apropiadamente
La agresividad	Ser respetuoso, ser digno
La ironía	Mantener inteligencia emocional
El sometimiento	Reconocer los derechos de las personas
La destrucción	Ser creativo
La burla	Ser paciente y saber escuchar
La cobardía	Tomar riendas del propio destino, ser perseverante
La evasión	Ser Responsable

### Técnicas asertivas:<sup>7</sup>

- Al ser asertivo se es ESTABILIZADOR: Escucha opiniones de las contrapartes y cuenta con bases para sugerir el camino que se deba tomar.
- El ser asertivo tiene un PROPOSITO: Sensibiliza al equipo para modificar la conducta por medio de la descripción de los conflictos y problemas causados por este tipo de actitudes, y da a conocer que cambios se pueden obtener con el cambio de conducta y los beneficios a recibir.
- REPITE LOS DESEOS: Para demostrar que está escuchando, aclarar las dudas y mantener el enfoque.
- Invita a la CRITICA ASERTIVA: Para fomentar la comunicación y corregir errores.
- ACEPTACION: De elogios sin perder objetividad; De errores, reconociéndolos de forma comprensiva, sin generar resentimientos, y tomando lo bueno para no volver a cometerlos.
- Invita al COMPROMISO. Compromiso realista y en común acuerdo.
- Busca la AUTOREVELACION: Por medio del conocimiento de las expectativas personales de los miembros del equipo, de introducirnos un poco más a su intimidad, si así lo permiten los integrantes, para obtener una mayor y mejor integración del equipo.

---

<sup>7</sup> Adaptado de la Lic Fricch Adriana Andrade, Patrones de la Excelencia Personal, para la Asociación Internacional de Ventas A. C.

- Busca la RETROALIMENTACION ACTIVA: Para confirmar que se han comprendido los objetivos y planteamientos hechos para poder evaluar la comunicación que se tiene con el equipo.
- Busca en forma permanente la SOLUCION DE CONFLICTOS: Para mantener el buen nivel de compañerismo y colaboración de todos los integrantes.

### 1.2.3. Características MORALES:

El coordinador debe ser siempre el ejemplo a seguir para todo el equipo, demostrando, honestidad, ASERTIVIDAD y equidad en la toma de decisiones, ya que se convierte en factor importante por ser de gran influencia para los miembros del mismo.

Para esto se le debe capacitar en la normatividad interna de la organización, la descripción de puestos y facultades de los empleados de la organización, de los aspectos que según la ley, afecten a los integrantes del equipo, para así poder tener opinión con autoridad, por medio del conocimiento, en los planteamientos y conflictos que se den dentro del equipo de trabajo.

Debe anteponer la objetividad, en la toma de decisiones para seguir manteniendo el respeto tanto de jefes como de sus compañeros, y no hacer mal uso del poder de influencia que pueda tener para con ellos.

Todos estos aspectos son importantes, ya que los compañeros, siempre que se haya logrado una buena integración del equipo, se acercaran al coordinador con la plena convicción de que con su intervención encontrarán una solución a sus problemas laborales y/o profesionales, que siempre se podrá contar con el, y que tendrá una respuesta a sus preguntas.

Debe siempre evitar el manipular o intentar hacerlo, porque si los miembros se percatan de este tipo de acciones, se pondrán a la defensiva, provocando la ruptura del equipo.

Debe ser respetuoso, y tener disponibilidad para escuchar en todo momento, escuchar es mas que oír, es entender las razones y sentimientos de las demás personas, y manifestar lo que se está entendiendo hasta que sea realmente así, ayudar a desarrollar lo que desea, para que lo que se exponga se comprenda, expresar y poder decir el porque o si es posible proponerle la solución mas viable.

#### 1.2.4 LIDERAZGO

Un líder debe demostrar que sabe estar al frente, que está al día, que esta capacitado para su puesto y que está levantado desde muy temprano.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Lord Sief Ex presidente de Marks & Spencer (1913)

La eficacia en el uso del poder al ejercitar el liderazgo depende de la percepción que los seguidores tengan sobre su posesión y deseo de ejercerlo ya que una percepción incompleta obstaculiza la efectividad del líder.<sup>9</sup>

La cualidad esencial de coordinar debe ser el liderazgo que en resumidas cuentas es el tener confianza en si mismo, pero además debe tener el deseo de dirigir y coordinar al equipo de trabajo, mostrar con el ejemplo de ímpetu y esfuerzo la mejor manera de sacar adelante a sus compañeros, y poder mantener esta influencia para que todos se desempeñen mas allá de lo "suficiente", que siempre estén dispuestos a ir "mas adelante".

#### SEIS RASGOS QUE DIFERENCIAN A LOS LIDERES DE LOS NO LIDERES.<sup>10</sup>

1.- *Impulso*.- Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo, tienen un deseo relativamente elevado de logros, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables, persistentes en sus actividades, y tienen iniciativa.

2.- *Deseo de dirigir*.- Los líderes tienen un fuerte deseo de influenciar y dirigir a los otros, demuestran su disposición de aceptar responsabilidades.

3.- *Honradez e integridad*. Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, al ser veraces y no engañar, y al mostrar una alta consistencia entre las palabras y los hechos.

---

<sup>9</sup> Ramírez Hubard, Gustavo empresario Mexicano (1932)

<sup>10</sup> Robbins Stephen P, Administración, Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición, México 1994 P P 523

4.- *Autoconfianza*.- Los seguidores buscan en los líderes una ausencia de dudas propias. Por tanto los líderes necesitan mostrar su autoconfianza a fin de convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y decisiones.

5.- *Inteligencia*.- Los líderes necesitan ser lo bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; y poder crear visiones, resolver problemas, y tomar decisiones correctas.

6.- *Conocimientos que se relacionen con el plan*. Los líderes efectivos tienen mucho conocimiento de la compañía, industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de las mismas.

Varios autores coinciden en la existencia de varios tipos de liderazgo:

El Autócrata: que es aquel que manda, decide e impone basado en el poder que le da la organización formal.

Debilidades en el equipo de trabajo.

- a) Dificilmente se llega a una integración.
- b) Estimula la sumisión y provoca el resentimiento.
- c) Ambiente de fácil irritabilidad.
- d) El trabajador se limita a realizar la tarea encomendada.
- e) No existe la comunicación.



El Paternalista: Que es aquel que trata al equipo como si fuera su "familia", basando su autoridad en una relación amistosa, y en ocasiones cae en realizar trabajos ya delegados, para seguir manteniendo el poder como "el que todo lo puede y todo lo sabe".

Debilidades en el equipo de trabajo:

- a) No existe espíritu de grupo ni de trabajo en equipo.
- b) El trabajador descuida sus labores.
- c) Poco interés en rebasar las metas.
- d) No existe iniciativa y provoca incertidumbre.
- e) La productividad se estanca en el mínimo.

El demócrata: Basa su autoridad en la relación informal, e influye en las personas en base a la relación, busca siempre el consenso y la solución de problemas en equipo.

Debilidades ante el equipo de trabajo:

- a) Puede verse disminuida su autoridad.
- b) Puede perderse el seguimiento a la normatividad (en ocasiones es benéfico).
- c) Puede llegar a perderse demasiado tiempo, hay que recordar que dentro de las organizaciones el tiempo es dinero.

El Indiferente: Por principio de cuentas, no cumple con las expectativas para poder ser líder, ya que no acepta su responsabilidad y basa su política en "dejar hacer - dejar pasar".

Debilidades ante el equipo de trabajo.

- a) No existe una integración del equipo.
- b) Poca o nula iniciativa.
- c) Descontrol en la realización de actividades.
- d) Falta de respeto ante su autoridad.
- e) Baja productividad.

Desde mi punto de vista, el líder ideal es aquel que maneja la teoría situacional, o sea la combinación de los tipos de liderazgo antes mencionados, y aplican sus principios de acuerdo con el objetivo o conflicto de que se este tratando. Existen infinidad de situaciones en que no se puede ser flexible, de acuerdo a la importancia y urgencia con que se manejen los asuntos, en cambio en otras circunstancias se podría ser mas flexible y participativo. Si ya se tienen fijos los objetivos y se intenta manipular al equipo por medio de una falsa participación se corre el riesgo de que se desintegre el equipo.

En la teoría situacional de Hersey y Blanchard<sup>11</sup> propone cuatro estilos de liderazgo decir, vender, participar y delegar. El estilo que escoja un líder depende de la madurez en el puesto y madurez psicológica de sus seguidores. Conforme los seguidores alcanzan niveles superiores de madurez, el líder responde con la reducción de control e involucramiento.

---

<sup>11</sup> Robbins Stephen P, Administracion, Teoria y practica Editorial Prentice Hall, 1994 P P 530

Es cierto que existe un tipo más de líder, el carismático o “elegido de los dioses”, que no se hicieron, nacieron o desarrollaron a muy temprana edad, la autoconfianza, la visión, tenacidad, y pronto se les percibe como agentes de cambios radicales. Son fácilmente identificables y junto con el líder que aplica la teoría situacional son los mejores para eliminar grupos y formar verdaderos equipos de trabajo.

### 1.2.5 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.

El coordinador debe ser de mente abierta al cambio, a la innovación, y estar al tanto de los avances que se den tanto dentro de la organización como en su entorno, para así poder guiar de forma adecuada a su equipo de trabajo.

Y no solo de la empresa y del entorno, si no de sus mismos compañeros de equipo, ya que en base a la comunicación se puede lograr un conocimiento de la persona y sus expectativas, para así poder percatarse de su personalidad y no confundirse en ciertas situaciones, y comprender de una manera más asertiva el comportamiento o reacciones de los integrantes del equipo, llevándolos de una forma más sencilla a la solución de conflictos teniendo las bases de cómo poder expresarse mejor que objetivos se persiguen, con el desarrollo de propuestas y programas para la realización de los mismos y así estar todos en un mismo “canal”.

Al hacer conciencia de la importancia de aprender y hacerla extensiva al equipo, se logra más rápidamente la integración de todos los miembros, gracias al conocimiento, y desarrollo de un ambiente de camaradería.

## 1.2.6 ASIMILACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Es el integrarse con los objetivos de la empresa, es el estar comprometidos con la misión, de tener bien puesta la camiseta, logrando todo esto por medio del conocimiento de la historia de la organización, conocimiento del producto, del servicio que presta al cliente, de los beneficios que lleva consigo, de conocimiento de la competencia, para así detectar fuerzas y debilidades tanto propias como de los productos o servicios similares, con que cuenta el cliente para elegir, y poder de esta forma asesorar al cliente, como al equipo de trabajo sobre las ventajas y desventajas, además de conocer a la perfección los beneficios y así contar con todo tipo de argumentos para contrarrestar cualquier tipo de objeción.

Es el conocer las políticas y normas que rigen la empresa para poder, en base al conocimiento, tomar decisiones asertivas, cuando así se requiera además de estar preparado para cuando algún integrante del equipo requiera de alguna asesoría sobre su situación o alcances dentro de la empresa.

Analizar e identificar las formas o reportes existentes para darles un uso adecuado.

Conocer y llevar a cabo, los controles necesarios para la buena administración del equipo de trabajo y de los recursos con que cuentan.

Sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, y estar plenamente convencido de que es el mejor producto o servicio del mundo, siendo esto esencial para poder transmitir confianza.

Muchos vendedores así lo ven: El mejor producto es el que yo ofrezco.

Esto es más que un eslogan, es tener el pleno convencimiento de que así es. No se puede ofrecer un producto o servicio con confianza y seguridad, si nosotros mismos no creemos en él.

### 1.2.7 ACTUALIZACION CONSTANTE EN EL AREA.

El coordinador tiene el compromiso de actualizarse constantemente, en todos los aspectos, debe estar al día en cuestiones técnicas como, del entorno que pueda afectar al equipo, debe estar "un paso adelante", y nunca pensar que ya lo sabe todo, en estos días con cambios tan vertiginosos en la vida diaria, un mundo de competitividad tan agresiva e innovadora, en donde el servicio y como proporcionarlo, se ha vuelto tan indispensable, para mantener y capturar más clientes, es necesaria la renovación constante de los cambios en la competencia, en las nuevas tendencias de servicio, en la innovación tecnológica, ya que por medio de ella podemos otorgar mayores beneficios a los clientes, conocimiento en situaciones tales como el *cambio de siglo*, ¿qué pasaría si alguno de nuestros clientes le cobramos comisiones de 100 años?, ¿o que tenga cuenta de débito para uso exclusivo de infantes, y en la base de datos, el menor aparezca como de 105 años de edad?. Que le podemos contestar tanto al cliente como a nuestros compañeros de equipo si no conocemos o no se busca la actualización, no en este caso, sino ya es en cualquier momento. Qué pasa si el cliente pregunta ¿Puedo consultar mi saldo en Internet?, o ¿En cuanto tiempo se aplica mi depósito?. Se debe estar preparado para cualquier tipo de pregunta que se realice sobre nuestro producto o servicio, y esto se logra solo con la actualización constante.

### 1.2.8. DEBERES DEL COORDINADOR.

El coordinador debe mantenerse siempre cerca de sus compañeros de equipo para poderlos apoyar en todo momento y que rindan mejor en su trabajo.

Debe ser el primer convencido de los beneficios que trae consigo los proyectos para poder transmitir la confianza en los mismos a los demás compañeros, y la búsqueda constante de la obtención de los objetivos.

El establecimiento de medios de control para asegurarse de que se está realizando el trabajo.

El estimular un ambiente cordial y la propuesta de esquemas de trabajo para alcanzar metas y objetivos, así como el realizar compromisos personales con los miembros del equipo para que ellos fijen sus propias metas y objetivos con los cuales realizan aportaciones al logro de los objetivos organizacionales.

Debe asegurarse que el equipo está capacitado para la realización del trabajo, así como que también, este sea adecuado a las características con las que fue formado el equipo.

Se deben realizar revisiones diarias para cerciorarse de que ningún miembro del equipo requiere ayuda, y si los avances son los programados para el logro de los objetivos.

En caso de detectar por medio de el análisis de los reportes y/o la detección de necesidades de capacitación de alguno o varios de los miembros del equipo, intervenir inmediatamente para solucionar el problema y no afectar el desarrollo del trabajo.

Se deben realizar juntas con frecuencia para mantenerse al punto informado de lo que se esta haciendo, de los avances alcanzados y cómo mejorarlos, o corregir las desviaciones en objetivos que se lleguen a provocar. Y de esta forma involucrar a los miembros, al darles a conocer de manera oportuna, el tanto por ciento de meta cubierta para incentivarlos a mejorar el esfuerzo.

Dar libertad a los miembros del equipo de tomar decisiones importantes, y realizan un análisis del resultado obtenido para hacerlo mas participativo.

## CAPITULO 2

### GENERACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

#### 2.1 TECNICAS DE CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Un grupo es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas y con ciertas normas como obligatorias para todos los miembros

Un equipo es un conjunto de personas que trabajan juntas con objetivos comunes, bien organizado, con lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo, por medio de cooperación y ayuda mutua.

La formación de equipos es un punto muy importante, los primeros ejemplos de cómo funcionan los equipos, es primeramente en el núcleo familiar, después en los colegios y mas adelante en el ámbito laboral que vamos conociendo.

Los equipos es un tema de actualidad, se pueden escuchar en todos los medios, así como el que varios autores hayan dedicado libros completos al tema, y dentro de las organizaciones se distribuyen cientos de circulares fomentando el desarrollo y formación de equipos de trabajo.



Los equipos tienen metas y objetivos claros y compartidos y estos se componen de seis factores principales:

- 1.- Desarrollo de metas y objetivos.
- 2.- El tipo adecuado de liderazgo.
- 3.- Habilidades y papeles complementarios en el equipo.
- 4.- Una atmósfera de honestidad y apertura.
- 5.- Métodos de trabajo que florecen en la atmósfera.
- 6.- Evaluación del desempeño.<sup>12</sup>

Si el deseo es de formar un equipo eficaz, cooperativo, dinámico y sobre todo productivo, se debe empezar por uno mismo, por medio de la creación del escenario adecuado, y el coordinador debe estar dispuesto a otorgarle al equipo tiempo esfuerzo y dedicación a sus colaboradores y así transmitirlo para estimular su creatividad para alcanzar los objetivos.

Las nuevas corrientes administrativas como lo son CALIDAD TOTAL o REINGENIERIA DE PROCESOS, señalan que los enfoques individualistas dentro de las organizaciones está llegando a su fin, que es indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones, una mayor cooperaciones entre los individuos, áreas y departamentos con el objeto de unir esfuerzos y talentos para superar debilidades y carencias, para la obtención de mejores resultados y un mejor y mas rápido alcance de los objetivos establecidos.

---

<sup>12</sup> Adaptado de Arturo Morales, Karina Valencia Castorena, Revista Administrate Hoy, número 61, Bases para formar un equipo eficaz, México

La mayoría de las organizaciones afirman que el trabajo en equipo es esencial, sin embargo muy pocas empresas han implementado programas que aseguren la eficiencia de sus equipos de trabajo.

Se podría mencionar como razones principales del porque no se implementan programas de trabajo en equipo en las organizaciones, es debido a diferentes niveles de resistencia y expectativas de todos los niveles de jerarquía, y como se mencionó en un principio, existen varios jefes que han obtenido logros importantes dirigiendo a sus equipos gracias a su ganas y tenacidad pero sin conocer realmente la forma de dirigir, sino todo basado a su experiencia.

La sensibilidad del coordinador será de gran importancia para observar la dinámica del equipo, debido a que se encontraran interactuando seres humanos que pondrán en juego numerosas fuerzas psicológicas, como lo son: simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, temor, amor, frustración y agresividad, así como muchas otras fuerzas que tienen el poder de actuar positiva o negativamente en los resultados.

El trabajo en equipo implica que los integrantes basen su relaciones en la confianza y apoyos mutuos, la comunicación espontanea, la comprensión y una identificación plena con los objetivos de la organización, una actitud ante las diferencias fundada en la confrontación abierta y que surja un líder integrador, un coordinador que desarrolle y fomente las habilidades para comunicar, colaborar entenderse y pensar para y con los

demás, y en la toma de decisiones es indispensable el seguimiento de reglas básicas que faciliten el funcionamiento de las reuniones de trabajo.

## 2.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Dentro de las responsabilidades del coordinador, está la de identificar las necesidades de capacitación de sus compañeros para poder planear sus actividades, o bien, canalizarlos al programa organizacional de capacitación y/o vía de nuestros proveedores (internos o externos) y así cubrir sus necesidades.

Para lograr esta identificación se puede analizar la información que le reporta la determinación de necesidades, también es de suma importancia el conocer las expectativas de los integrantes del equipo, y sus inquietudes, logrando esto a través de la comunicación.

Cuando no se alcanza el desarrollo en un puesto al 100 % o los resultados no son los esperados, se requiere DNC, diagnóstico de necesidades de capacitación. (Ver tabla 1.)

Los objetivos de instrucción se determinan a partir de la detección de necesidades.

Los objetivos expresan lo que se va a aprender, y es por esto que se deben definir lo mas preciso posible, a partir de la determinación de objetivos claros y concretos se podrá integrar el contenido de la capacitación, seleccionar los medios de instrucción, así como las herramientas de trabajo y planificar la evaluación del aprendizaje.

Tabla 1

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

NECESIDAD GLOBAL: Mejoramiento del servicio al cliente.

AREA : Ventas.

PUESTOS	NECESIDADES ESPECIFICAS	IMPORTANCIA			HABILIDAD				PLAZO		
		1	2	3	A	B	C	D	CP	MP	LP
CAJERA	TENER MEJOR RELACION CON EL CLIENTE		X			X				X	
PROMOTOR	CONOCIMIENTO TOTAL DE LA GAMA DE PRODUCTOS	X			X				X		
CAJERA Y PROMOTOR	MOTIVACION		X						X		

Al obtener los objetivos de manera general se procede a determinar los objetivos específicos, que mencionen con precisión los conocimientos y/o habilidades que se aprenderán o desarrollaran según sea el caso.

Los objetivos generales o específicos deben de tener las siguientes características

- Claro.
- Concreto.
- Conciso.
- Medible.
- Cuantificable.
- Alcanzable.
- Observable.

Se deben de desarrollar en base de:

- Que (que queremos).
- Con que (materiales y/o herramientas a utilizar).
- Cuanto (Cantidad de recursos).
- Cuando (tiempo).

1.- Desglose de cada una de las formas de conducta en objetivos cada vez mas específicos, hasta obtener conocimientos y/o habilidades concretas.

2.- Se debe tomar en cuenta que los objetivos que se refieren a actividades muy complejas requieren de mas tiempo en su análisis mas amplio para llegar a establecer los contenidos.

3.- Se debe llevar una secuencia lógica, siendo este procedimiento útil para estructurar aquellos contenidos teóricos o prácticos que puedan ser manejados de diferentes maneras, la base de la estructuración será el orden o secuencia que facilite el proceso de instrucción. (ver tabla 2).

Como se puede observar, el diagrama siguiente (diagrama de flujo). El tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo proporciona frecuentemente la estructuración del contenido, esto es mas evidente en tareas de tipo manual.

Ejemplo de la estructuración de contenidos vía hoja de descomposición de trabajo, de acuerdo a la naturaleza de la tarea.. (ver tabla 3).

Tabla 2

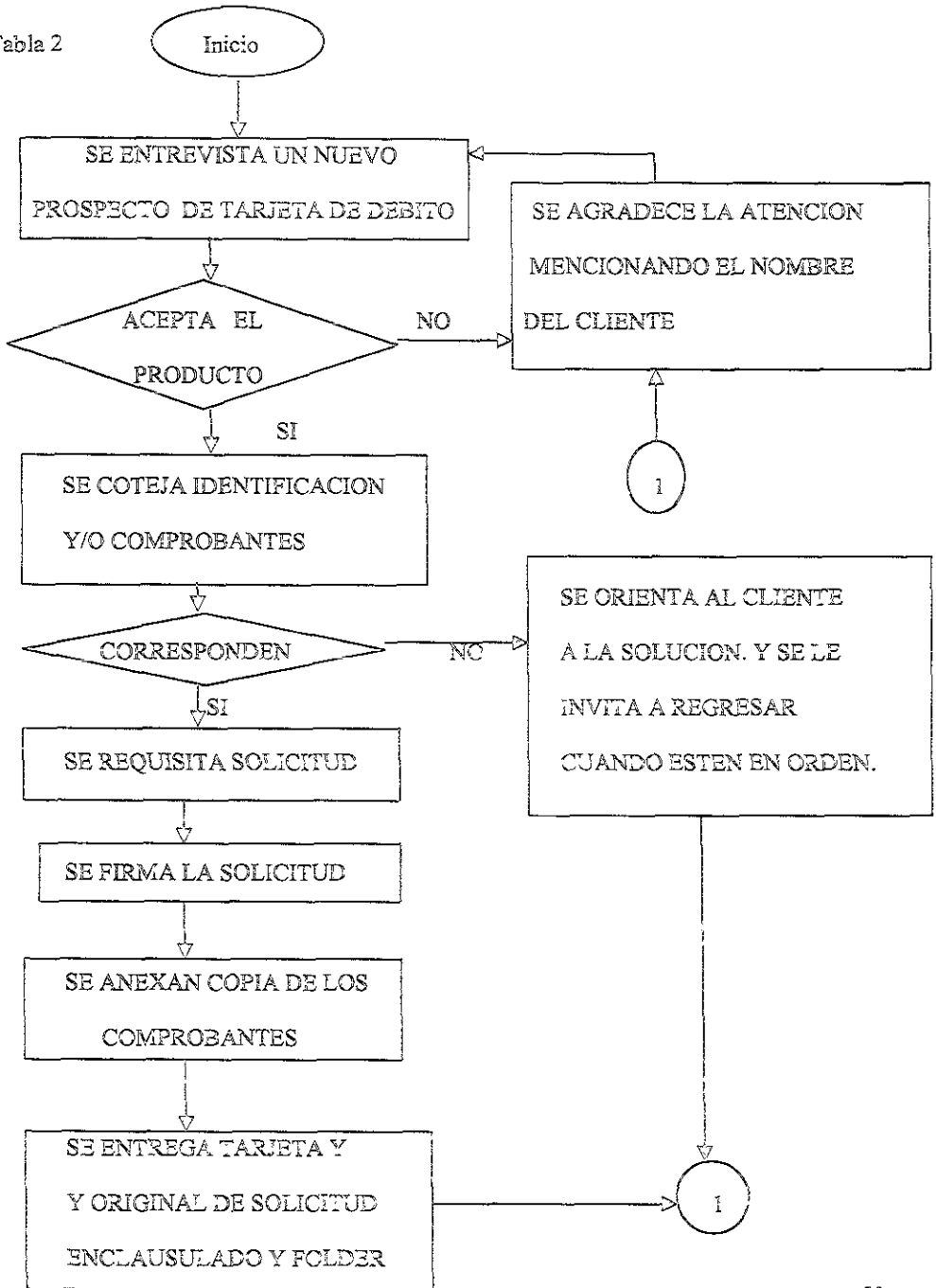


Tabla 3

Hoja de descomposición del trabajo

FASES IMPORTANTES	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVE A CUIDAR
1.- PREPARACION DE LAS TAREAS	TENER A LA MANO SOLICITUDES, FOLDERS PLUMA , TARJETAS.	APEGARSE AL MANUAL DE APERTURAS
2-PROSPECTACION	OFRECER A TODO CLIENTE POTENCIAL	DEBEN CORRESPONDER LOS COMPROBANTES A DATOS PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE
3-LLENADO DE LA SOLICITUD	REQUISITAR COMPLETA Y SIN ERRORES LA SOLICITUD.	DEBE SER FIRMADA EN ORIGINAL POR EL CLIENTE Y EL APERTURISTA.



### 2.3 TECNICAS DE INSTRUCCIÓN.

Con gran frecuencia, en el proceso de enseñanza - aprendizaje las actividades fundamentales llevadas a cabo para lograr los objetivos consiste en :

<u>Instructor</u>	<u>Participantes</u>
- Selecciona el contenido del curso	Escuchan
- Explica el tema	Toman nota
- Interroga	Dan respuestas breves
- Cuenta anécdotas y hace comentarios	Hacen algún comentario
- Emplea apoyos (acetatos, películas )	No escuchan al instructor por estar descifrando el apoyo cuando no es claro.

Y resulta decepcionante darse cuenta una vez dada la instrucción que se han olvidado o confundido la mayoría de aquellos aspectos que mas claramente se habian expuesto debido a que gran parte de la actitud del participante es pasiva.

¿ Como hacer entonces para lograr un mayor aprendizaje?

Es necesaria la participación constante del integrante del grupo sobre la materia en estudio.

La formación de un adulto es algo totalmente diferente a la enseñanza tradicional, el tener presente este hecho, es importante para desarrollar eficazmente la tarea del instructor.

El aprendizaje es diferente porque todos y cada uno de los participantes son diferentes. Cada uno, a desarrollado:

- Experiencia y conocimientos prácticos.
- Puede opinar.
- Hacer contribuciones concretas y positivas para su propio aprendizaje y el de los demás.
- Conductas mas o menos definidas.

Por estas razones las características del aprendizaje de los adultos deben ser diferentes a la enseñanza con niños o adolescentes.

Estas características pueden englobarse en una técnica de aprendizaje misma que debe utilizarse primordialmente en la capacitación de adultos, dicha técnica recibe el nombre de aprendizaje significativo.

El aprendizaje significativo es una asimilación de conocimientos con sentido. Los conocimientos que se adquieren son revisados y analizados para conocer cuando y en que situaciones pueden ser utilizados. Lo contrario a este tipo de aprendizaje es la memorización de los conocimientos y por lo tanto no son puestos en practica.

El proceso para que el aprendizaje sea verdaderamente significativo cubre las siguientes etapas:

a).- Asimilación. Hacerle ver al entrenado la utilidad de lo que va a aprender, en una forma integral, (como ser humano) y no simplemente por tener conocimiento, al dar a conocer al aprendiz el o los beneficios dejará la mente mas abierta al aprendizaje.

b).- Integración. Integrar los conocimientos con los que se habían dado a la experiencia adquirida en una secuencia lógica e integral.

c).- Practicar. El aprendiz realiza la actividad, el instructor le ayuda si comete errores y reenseña si es necesario.

d).- Evaluación. Asegurarse de que el miembro del equipo puede desenvolverse independientemente.

Entonces ¿cuál es la técnica mas eficaz para transmitir conocimiento.?

Todo proceso de enseñanza tiene ventajas como también limitaciones, la adecuada selección, combinación y aplicación depende de los siguientes criterios:

El aprendizaje que se desea obtener

- o Conocimientos.
- o Habilidades.
- o Actitudes.

- Tamaño de salón.
- Ruidos.
- Luz, ventilación etc..

No debe olvidarse que en el proceso de enseñanza-aprendizaje no existen caminos hechos a la medida, la selección y organización dependen del sentido creativo del instructor.

Evaluación del aprendizaje.- El propósito ideal de la evaluación es indicar el progreso de la enseñanza y el aprendizaje, permitiendo verificar desde el inicio, si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta de la persona que aprende, además permite detectar en que momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

Así la evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no, para llegar a una u otra conclusión se requiere analizar la secuencia del proceso desde su inicio, durante su desarrollo y al final del programa, siempre sin perder de vista el objetivo del curso.

#### 1.- Al inicio del curso

- Conocer las expectativas de los participantes y asociarlas con los objetivos del curso.

- Realizar un examen previo al curso, para conocer su nivel y si es necesario hacer ajustes al curso.
- Durante el curso (si es extenso) realizar exámenes parciales y reenseñar si es necesario.

2.- Durante el proceso de enseñanza – aprendizaje.

- Si el curso es corto, es recomendable realizar preguntas y resolver casos prácticos, y hacer varios ejercicios.
- Al finalizar la instrucción se vuelve a aplicar el examen inicial, a fin de comparar los resultados del aprendizaje obtenido.
- Es muy recomendable el dar seguimiento, ya sea por :
  - Indicadores (Resultados )
  - Juntas de trabajo.
  - Tareas y/o trabajos.
  - Observación

Todo esto con el fin de reforzar a los resultados del curso.

Se deben verificar permanentemente el aprendizaje de los participantes, detectar aciertos y deficiencias con el fin de consolidar los primeros y corregir los últimos.

## Actitudes del instructor.

En cualquier programa de capacitación el papel del instructor es muy importante para el apoyo del mismo.

Las actitudes que asume el instructor influyen directamente en los resultados de la capacitación y afecta a los integrantes del curso.

1.- El primer paso es conocerse.- El instructor debe hacer su presentación ante el grupo y propiciar que los participantes hagan lo mismo de forma amigable y abierta a fin de romper la tensión.

2.- Control de la situación.- Uno de los mejores métodos es llamar a los participantes por su nombre, puede facilitarse esto por medio de letreros con nombre de cada uno al frente, o por medio de una actividad en donde todos demuestren la memorización de todos y cada uno de los nombres, para así llamar la atención de quien se encuentre distraído, no de forma agresiva sino simplemente con pedirle su opinión del tema o frase tratada.

3.- Seguridad en si mismo.- Por medio de la preparación del tema a difundir y demostrar confianza en si mismo.

4.- Promover las buenas relaciones.- Brindando la oportunidad de participación a todos y apoyando una atmósfera agradable de trabajo.

5.- Identificación de los participantes.- Esto con la finalidad de poder manejar hábilmente de acuerdo a las diferentes características de los participantes: El silencioso, el sabelotodo, el agresivo, etc., para rechazar o reforzar las intervenciones del grupo.

6.- Corrección de errores.- Corrija a los participantes de forma constructiva.

7.- Presencia impecable.- Ya que puede ser el ejemplo a seguir.

8.- Modulación de voz.- De acuerdo al tamaño de grupo y condiciones de la instrucción.

9.-Madurez.- Como ya se menciona, el instructor debe ser lo suficientemente maduro para aceptar las críticas o sugerencias que los participantes le hagan.

Se evalúan los resultados y realizan las correcciones necesarias para la próxima vez.

#### 2.4 TECNICAS PARA EL CAMBIO DE ACTITUD Y COMPORTAMIENTO.

Hay que crear conciencia en el tiempo, ya que la noción del tiempo es un eje estructurante que da sentido a la vida misma y refleja la cosmovisión de la sociedad de la cual emana.<sup>13</sup>

Esto se logra por medio de el involucramiento de todos los participantes del equipo en llegar a las metas fijadas, asiéndoles partícipes directos en el porque son clave importante dentro del equipo y los niveles de beneficio que se alcanzaran tanto individualmente como para la organización.

Se pueden considerar varios puntos de vista sobre la noción del tiempo.

---

<sup>13</sup> Adaptado de Andrade Frich Adriana Patrones de Excelencia Personal, Asociación Internacional de Ventas A. C

Tiempo como mercancía. Se debe crear conciencia de que el tiempo es vital para la obtención de resultados, siempre debe existir un término determinado, ya sea por día, semana o mes, y si lo desperdiciamos, no se lograrán las metas fijadas.

Tiempo como artefacto de mejora continua.- Llegar a niveles altos de desarrollo de técnicas para dominar los productos y servicios a ofrecer, así como desarrollo profesional.

Tiempo como razón.- Para hacerlo más eficiente mediante la programación de rutas y visitas, y abarcar más mercado. Es la estructuración del trabajo de acuerdo a prioridades o procesos clave para obtener resultados satisfactorios con calidad y eficiencia.

Otro aspecto importante es tener voluntad de cambiar. Por medio de crear confianza y una actitud positiva entre los compañeros, confianza que se logra por medio del conocimiento pleno de los productos y servicios que se ofrecen, así como de la competencia, para poder crear ese espíritu de "tener la camiseta bien puesta", dándole importancia a todo comentario o sugerencia de los compañeros para mantener el clima de camaradería que debe estar siempre presente y que ayuda a fomentar la creatividad y flexibilidad que solo el conocimiento otorga, para así poder identificar con claridad las oportunidades, amenazas, tendencias y cambios que el entorno presenta.

Los miembros del equipo deben tener ciertas características como lo son:

- o Productividad y carácter emprendedor, si los ejecutivos de relación no proporcionan prospectos, nosotros tenemos capacidad de encontrarlos,



apoyados en la cartera de clientes de la sucursal, y/o clientes nuevos que nos pueden recomendar con familiares, amigos o empresas en donde trabajan.

- Capacidad para manejar los cambios, ya sea que se cambie de sucursal “el que es buen gallo, donde quiera canta”, o las innovaciones en el manejo de aperturas o requisitos de contratación de servicios.
- Iniciativa y energía de Logro.
- Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
- Flexibilidad, autoaprendizaje y autorenovación.
- Ser asertivo.

También debe tener muy en cuenta la **INFLUENCIA DE LAS PERSEPCIONES**, las percepciones, opiniones y expectativas que tenemos unos de los otros son de gran influencia, es predisponerse a los resultados, por la simple apariencia de nuestros compañeros pueda ser que nos formemos un juicio negativo, y terminen en autoprofecía cumplidas.

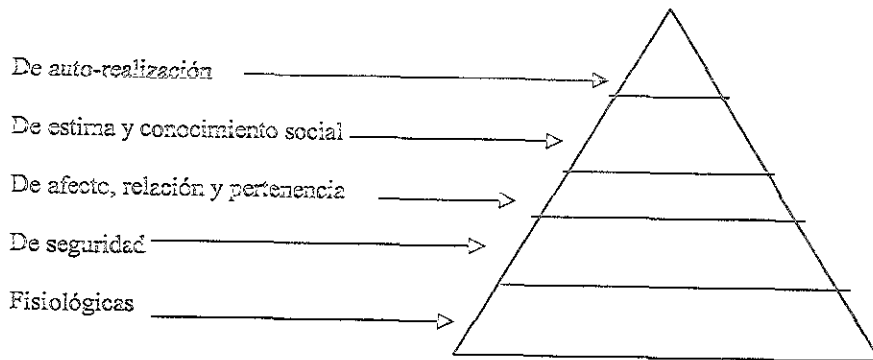
Para evitar esto se recomienda:

- Ser objetivo, y no dejarse llevar por apariencias.
- Imagen positiva.
- Debe de tener mente abierta para “captar la percepción que tiene la otra persona”.
- Tomarlo como una oportunidad de ampliar su información.

Se debe considerar también la naturaleza e insosincracia de los individuos y el porque llegan a comportarse tal o cual forma, así como los estímulos que los motivan.

Para poder influir de una manera efectiva se recomienda la comunicación, el saber escuchar el punto de vista del compañero, para así poderle explicar, desde su punto de vista los objetivos que se persiguen, pero de forma constructiva y tomarlo con la madurez debida cuando se llega a criticar o sugerir algo con lo que no se esta de acuerdo.

Como se conoce la Teoría de Maslow, realiza una jerarquización de necesidades:



Pero también E. Herzberg en su Teoría de La Naturaleza Humana, identificó factores motivaciones y de mantenimiento.

## MANTENIMIENTO

Estructura.  
Relaciones interpersonales.  
Seguridad en el empleo.  
Vida personal.  
Condiciones de vida.  
Estatus.

## MOTIVACIONALES

Logro de metas.  
Reconocimiento.  
Promoción.  
Tarea.  
Responsabilidad.  
Desarrollo.

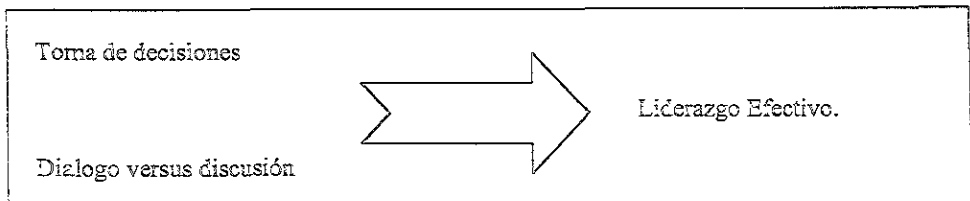
Controlar las emociones ayuda a disfrutar de una actitud más positiva en el puesto de trabajo, mientras que perder los estribos lo único que puede hacer es llevarnos hacia atrás.

No se debe cometer el error de abandonar lo que se está haciendo, porque se pueda llegar a creer que no va a servir para nada, si se encuentra uno muy agotado hay que reducir la marcha, pero no detenerse.

Para una correcta toma de decisiones se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Describir brevemente y por escrito la decisión que deberá ser tomada.
- Una frase corta de lo que deberá decirse.
- Todos los miembros del equipo deberán contribuir para la descripción óptima de la decisión que deberá de tomarse.

- Establecer requisitos mínimos.
- Enlistar las diferentes opciones, las alternativas deberán de ser absolutamente claras.
- Para decisiones que apenas se desean tomar el equipo deberá crear y proporcionar las diferentes opciones.
- Enlistar los beneficios. Compare y mida.
- Ponderar los riesgos.



Para lograr un liderazgo efectivo se requiere tener el poder de diferenciar claramente entre Diálogo y Discusión.

## Diálogo

Ve todo entre las partes.

Viendo las conexiones entre las partes,  
interrogando hasta llegar a las primicias.

Aprendiendo a través de un proceso  
de interrogar y compartir información.

Creando un significado compartido  
entre muchos.

## Discusión

Descomponiendo las cosas,  
problemas en partes sencillas.

Viendo las diferencias entre las partes,  
justificando y /o defendiendo las premisas.

Convenciendo, vendiendo, informando.

Logrando acuerdos sobre un mismo  
significado.

Hay que considerar dos estándares para la calidad personal que es fundamental de conocer para poder influir en el cambio de actitud y comportamiento.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Adaptado de Torres Reyes Eva Lilia: Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos, Módulo IV F E S Cuautitlán

El nivel A.

El nivel actual de actuación.- Este nivel es una expresión de lo que una persona esta realizando actualmente.

El nivel I.

El nivel Ideal de actuación es una expresión de lo deseado. Expectativas y exigencias mas íntimas de una persona, con respecto a su actuación.

Una persona no esta verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos, hasta que el nivel A esta cerca del nivel I.

La diferencia entre el nivel I y el nivel A es una señal de cuanto un individuo puede mejorar su nivel de calidad personal.

La suma del potencial para la mejora de cada uno indica el potencial total al desarrollo de un departamento compañía u organización.

Su nivel A

Su nivel actual de actuación puede ser definido como: El nivel de calidad de su presente actuación es en una situación determinada y es definido tanto por lo que el individuo espera de si mismo, como por las exigencias que los de mas tienen de su actuación.

El nivel A puede cambiar.

El nivel A no es estático, cambia constantemente. Puede también cambiar de manera espectacular de un momento a otro.

El nivel A puede cambiar de una situación a otra.

El individuo esta constantemente sujeto a las influencias cambiantes que pueden incrementar o disminuir su nivel A.

#### FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN SU NIVEL A.

Reconocimientos y recompensas. El factor mas influyente en su nivel A, es la autoestima. El nivel de autoestima esta determinado por el reconocimiento que se recibe.

Resulta particularmente difícil mantener un elevado nivel A, si durante un elevado periodo de tiempo, no existe un equilibrio entre su actuación y reconocimiento y recompensa que recibe.

El grado de reconocimiento que experimenta en forma de atención e interés por el trabajo realizado, mas las recompensas de forma tangibles que recibe, influirán en gran parte en el nivel A.

Conocer el objetivo. El nivel A decaerá si el objetivo de su departamento, compañía u otra organización no estén completamente claros. Lo mismo ocurre si usted no llega a comprender porque esta realizando una tarea específica.

Conocer el objetivo y comprender porque un trabajo esta siendo realizado, son requisitos previos para el compromiso y el alcance de un elevado nivel A.

Para mantener un elevado nivel A, el empleado debe ser puesto al corriente de los resultados del proyecto global del cual su trabajo forma parte.

Éxito y fracaso.- El éxito y el fracaso influyen tanto en su disposición de ánimo como en su deseo de emprender proyectos similares en el futuro, también afectan a la calidad de su actuación futura.

No cabe duda que el éxito aumenta su nivel A. El fracaso causa, durante algún tiempo, un descenso del nivel A. Sin embargo, no es extraño que el fracaso motive a algunas personas a hacer un esfuerzo extraordinario para recuperar el respeto de los demás y la autoestima.

Experiencia y habilidades. Su experiencia y sus habilidades al tratar una tarea especifica pueden influir en su nivel A, tanto positiva como negativamente.

La falta de experiencia aunada a la ausencia de habilidad pueden provocar que algunas personas se sientan inseguras y reduzcan su nivel A. Otras son motivadas por su falta de experiencia a hacer un esfuerzo extraordinario y así elevar su nivel A.



Para la mayoría de la gente, sin embargo, un incremento de la experiencia y la habilidad elevan el nivel A. Cuando el individuo es bueno en algo, por lo general, le gustara trabajar en ello, y también aumentará sus posibilidades de ser reconocido.

La naturaleza de la tarea. Esta naturaleza en relación con los deseos y expectativas influyen en el nivel A.

El trabajo rutinario puede disminuir el nivel A de la gente que busca variedad y desafío o por el contrario eleva el nivel A de aquellos que se sienten seguros con lo habitual.

El trabajo desafiante y variado puede de la misma manera elevar el nivel A de algunas personas y disminuir el de otras.

Para mantener un elevado nivel A se debe disfrutar de una sensación de bienestar mientras realice su trabajo.

Tiempo disponible. Tanto el tiempo abundante como la falta de tiempo afectan el nivel A.

El tiempo abundante para realizar un trabajo afecta a la gente de manera diferente porque las personas tienen distintos ritmos de trabajo.

Algunas personas hacen buen uso del tiempo abundante, pensando primero profundamente en cada detalle de un proyecto para después llevarlo a cabo de una manera cuidadosa y creativa, otros simplemente posponen un proyecto cuando haya tiempo disponible, empleando así el tiempo excedente.

La falta de tiempo a veces afecta a la gente de manera diferente. Algunas personas consideran que bajo presión trabajan mejor y con eficacia, mientras que otras funcionan mal y bajan su nivel A.

El entorno físico. Lo ambientes desordenados, poco atractivos y que distraen su atención disminuyen su nivel A. Los ambientes funcionales y armónicos, con el equipamiento técnico apropiado y actualizado elevan su nivel A. (fig. 1).

El nivel A es mas elevado cuando se encuentra uno en el punto de equilibrio que encaja mejor con su ritmo de trabajo y solo cuando se encuentra bajo la cantidad justa de presión.

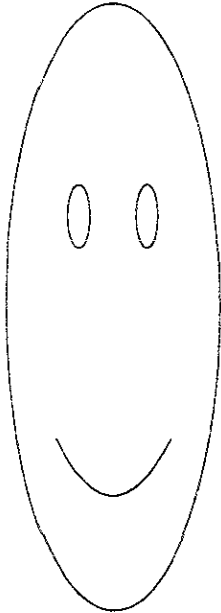
#### EL NIVEL IDEAL DE LA ACTUACION.

Su nivel I puede ser definido como su idea de su propia calidad personal.

Su nivel I expresa los deseos internos, las expectativas, y demandas hacia su nivel de actuación. Su nivel I está en estrecha relación con su personalidad.

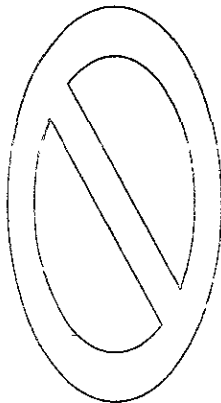
FIGURA 1.- El entorno físico.

Elevar el nivel A se requiere un ambiente caracterizado por:



- Respeto mutuo.
- Franqueza.
- Información completa.
- Altos estándares éticos.
- Confianza.
- Seguridad.
- Tolerancia.
- Énfasis en los aciertos y habilidades de la gente.
- Buen humor.
- Afecto.
- Personas en primer lugar.

Un ambiente que puede disminuir su nivel A se caracteriza por:



- Burocracia.
- Política de poder.
- Miedo.
- Rumores y chismes.
- Desconfianza.
- Énfasis en los errores e inhabilidades de la gente.
- Falta de coherencia centrado en el sistema de organización.

El individuo no estará plenamente satisfecho con sus esfuerzos hasta que no viva de acuerdo con sus propias demandas y su nivel A este cerca de su nivel I, entonces se sentirá orgulloso, su consciencia estará tranquila y usted estará contento.

Se habrá alcanzado el nivel I cuando sienta que:

- o No puede hacerse mejor
- o Esta orgulloso de su actuación y firme con la satisfacción de su trabajo.

El significado del nivel I.

Sus actitudes fundamentales hacia la vida, incluyendo su sentido ético, su sentido de lo que esta bien o mal, son formadas durante las primeras etapas de la vida. Usted lleva consigo estas actitudes o valores, a medida que avanza hacia las siguientes etapas de su vida y empieza a afrontar retos y toma responsabilidad de sus actos.

El estándar de calidad ideal es uno de los valores mas importantes que se debe poseer. Determina la calidad tanto de su propia acción como de la de los demás.

El nivel I también es influyente al establecer los limites de su propia capacidad y tiene un efecto decisivo sobre:

- o El desarrollo.
- o Su eficacia.
- o Sus relaciones con el mundo que lo rodea.
- o Sus oportunidades futuras.

## COMO SU ENTORNO INFLUYE EN SU NIVEL I.

Su nivel I toma sus influencias durante los primeros años de su vida, al mismo tiempo que sus actitudes y valores están siendo formados.

Las personas que tienen mayor influencia sobre su nivel I son aquellas que estaban mas cerca de usted durante los primeros años de su vida, como son:

- Sus padres.
- Sus hermanos.
- Sus amigos.
- Sus maestros.

Además su nivel I esta influenciado por su exposición a los medios de comunicación: Radio, T.V., películas, libros, periódicos y revistas.

Su nivel I es especialmente moldeado por su experiencia con el mundo que lo rodea y por:

- Su comportamiento y ejemplos.
- Demandas y expectativas.
- Reconocimientos y Gratificaciones.

## 2.5 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

La integración y motivación del factor humano son necesarios para obtener mejores resultados, esto implica que todo organismo social necesita capacitar a su personal para que aprenda a trabajar en equipo.

### ELEMENTOS QUE INTEGRAN A UN EQUIPO.

1. Miembros del equipo: Son las personas que lo integran.
2. Recursos del equipo: Son los conocimientos de los miembros, instrumentos y objetos que se utilizan para que se logren las metas.
3. Metas del equipo: Se basan a las necesidades humanas y comunes, a las cuales se les dan prioridad de solución, lo que permite definir las metas del equipo, lo cual implica una situación cooperativa.

Se deben considerar requisitos individuales básicos para formar parte de un equipo triunfador.

- o Disciplina: Capacidad para observar y cumplir con las reglas y procedimientos establecidos para tener mejores resultados en menor tiempo.
- o Autoestima: Consiste en tener siempre una actitud altamente entusiasta y con espíritu de triunfo, inclusive hasta en los momentos mas difíciles.
- o Compromiso: Debe de ser un valor fundamental en todos y cada uno de los integrantes por lo cual se obliga moralmente a cumplir con sus responsabilidades a un nivel altamente profesional.

- Ser participativo.
- Confiable.

Su integración debe ser con alto espíritu de servicio y apoyo hacia la comunidad, y se unen para encontrar soluciones que beneficien a todos los miembros del equipo por igual.

Robert N. Ford proporciona un modelo para la máxima motivación laboral, en donde sugiere:

- Permita a los empleados conocer cuales son sus objetivos de organización.
- Déjeles saber cual es el desempeño de su segmento con respecto al propósito y los objetivos.
- Permítales tener el control máximo posible sobre lo que hace.
- Déjelos realizar tanto como puedan de la tarea.
- Si le son útiles, organice unidades de trabajo, que se apoyen entre si.
- Ofrezca a los empleados una gran cantidad de retroalimentación de cómo los resultados van avanzando con respecto al trabajo a realizar.
- Permita el acceso al jefe para obtener conocimiento y ayuda.

Existen puntos en que hay que hacer énfasis.

Confianza mutua. La confianza es un ingrediente básico de cualquier relación humana, sin confianza es difícil imaginar la cooperación.

La confianza es una realidad psicológica muy compleja que parece escaparse a la definición, sabemos cuando la sentimos, pero cuesta trabajo identificar su contenido.

La confianza implica una expectativa, también encierra una disposición de asumir el riesgo, confiar en otra persona, significa estar a merced de ella, asumir el riesgo de que no cumpla. Se trata sin embargo de un riesgo calculado en el sentido que responde de un juicio apropiado sobre las cualidades de otra persona.

La confianza tiene un fuerte comportamiento afectivo, decimos que sentimos confianza en otra persona, entonces estamos hablando de sentimiento de confianza. La confianza no se desarrolla en vano sino a través de la COMUNICACIÓN sincera y la COOPERACION.

Sin embargo la confianza parece apoyarse mas en los hechos.

Ciertas personas tienden a percibir malas intenciones o infravalorar las capacidades de los demás; son personas básicamente desconfiadas. Pero a base de la comunicación se puede transformar esta manera de ver las cosas.



Comunicación.- Es a través de la cual se expresa la confianza. Si tenemos confianza somos sinceros. Sin embargo es difícil comunicar. El lenguaje es la fuente de los malos entendidos cuando no nos comunicamos bien con otra persona. Es más que transmitir información, es también básicamente transmitir actitudes, sentimientos, etc..

La comunicación es realmente, cuando se encuentra con la otra persona, entendiendo que dos personas se encuentran no cuando están físicamente presentes, si no cuando ambas se aceptan mutuamente, cuando ambas confían mutuamente.

Apoyo mutuo.- Esto es la traducción de la confianza y de la comunicación espontánea; es a su vez la base de ambas.

Estas tres condiciones están entrelazadas entre sí.

La supervivencia de un equipo, exige mucho, pide frecuentemente, concesiones, trabajos y sacrificios que van más allá del interés humano. Pide generosidad, y **ESPIRITU DE SERVICIO** en un grado muy alto.

Identificación con los objetivos de la organización.

Los objetivos son el elemento que dan unidad a la acción, señalan el blanco a que todos deben apuntar. Por esta razón es decisivo, que se comprendan plenamente y se identifiquen con ellos, esto es difícil por la diversidad de aspiraciones, preferencias y experiencias que traen consigo los miembros del equipo, en su lugar por la misma

complejidad que entraña la definición de los objetivos, especialmente en un entorno continuamente cambiante y lleno de incertidumbre.

La definición de los objetivos, es un proceso largo y laborioso, que requiere la máxima apertura, el esfuerzo cotidiano y la mejor disposición de todos.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS.

Al formar equipos la productividad no se incrementa de forma espontánea, en ocasiones resultan ser verdaderamente decepcionantes para la organización. Para resultar efectivos deben de reunir ciertas características:



## 2.6 MODELOS DE COMPETENCIA Y COLABORACION.

La negociación se puede dar entre dos o mas personas, entre cliente y vendedor, pero también se puede dar dentro del equipo de trabajo, y mas cuando el equipo maneja estilos de compensación, de comisiones individuales, provocando una competencia desleal entre los mismos compañeros, dando por consecuencia, ya no dar un buen servicio, sino que solamente importe quien abre mas cuentas, es por eso que vamos a mencionar solo los estilos de negociación como parte fundamental para poder iniciar una buena colaboración entre los miembros del equipo, para que cambie su visión y puedan darse cuenta de que si al equipo le va bien es en beneficio de todos.

Dentro de las fases de la negociación existen los tipos de negociación, (estilos).<sup>15</sup>

- Estilo competitivo, caracteriza a la negociación ganar todo y no perder nada. Se da cuando una parte intenta conseguir sus objetivos a costa de todo.
- Estilo cooperativo, los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos, todos deben sentir que han ganado algo.

### ASPECTOS ESTRATEGICOS Y TACTICOS.-

- Lograr confianza mutua.
- Lograr el compromiso de la contraparte.
- Controlar al adversario.

---

<sup>15</sup> Adaptado de Lic. María Teresa Muñoz García Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos Modulo III F.E.S. Cuauttlán 1999

COOPERATIVO	COMPETITIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mueve psicológicamente hacia sus oponentes.</li> <li>- Trata de maximizar la ganancia conjunta.</li> <li>- Busca resultados razonables.</li> <li>- Cortes y sincero.</li> <li>- Comienza con una posición de apertura realista</li> <li>- Descansa en estándares objetivos.</li> <li>- Evita amenazas.</li> <li>- Maximizar la revelación de información .</li> <li>- Abierto y confiable.</li> <li>- Trabaja para satisfacer los intereses implícitos de los oponentes.</li> <li>- Desesos de hacer concesiones unilaterales.</li> <li>- Trata de razonar con sus oponentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mueve psicológicamente contra sus oponentes.</li> <li>- Trata de maximizar sus propias ganancias.</li> <li>- Busca resultados extremos.</li> <li>- Adversarial y falso.</li> <li>- Inicia con posiciones de apertura no realista.</li> <li>- Se centra en su posición propia mas que en estándares neutrales.</li> <li>- Frecuentemente hace uso de amenazas.</li> <li>- Minimiza la revelación de información.</li> <li>- Cerrado y suspicaz.</li> <li>- Trabaja para satisfacer los intereses implícitos de los propios clientes.</li> <li>- Intenta hacer concesiones mínimas.</li> <li>- Trata de manipular a sus oponentes.</li> </ul>

## 2.7 EVALUACION DE LOS VENDEDORES.

El equipo de vendedores es un subsistema de otro subsistema mayor y las utilidades sobre la inversión, la proporción de utilidades y la participación en el mercado, si bien son medidas validas para la empresa en general, están sumamente afectadas por factores que no son controlados en su totalidad por el equipo de vendedores. Además de considerar que están presentes en todo momento y a cualquier nivel ( ver cuadro 1). Pero no nos vamos a referir al pago, o que tan rentable es el vendedor para la organización, sino que nos enfocaremos a como valorar cual es el mejor elemento para el puesto de coordinador, y que pueda contar con el apoyo de la empresa para ser el líder que cubra las expectativas de la organización y no caer en el error de apoyar a alguien que anteponga intereses personales y políticos, que conlleven a provocar inestabilidad en el equipo. Ya que no se esta buscando un líder sindical, sino alguien que este comprometido con los objetivos de la empresa.

Se deben valorar cualidades como:

- IDENTIFICACION CON EL PROYECTO. Ser entusiasta, automotivado, y apoyar a la organización con plena convicción que el proyecto es viable, y que los objetivos son alcanzables. Sino ¿qué se esta haciendo en esa organización, si se piensa que no son posibles los objetivos a seguir.?
- FACILIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO. Si se requiere de un coordinador debe ser alguien que guste por el trabajo en equipo. Existen muchos vendedores buenos, realmente buenos pero que cuidan con recelo sus secretos y toman con envidia los logros de otros, es cierto que esto los motiva para ser mejores

CUADRO 1

SITUACIONES EN QUE ACTUA UN VENDEDOR



la próxima vez, pero no es la persona adecuada para el puesto, no siempre el que vende mas es el mejor.

- **ORIENTACION AL LOGRO.** Que se preocupe por alcanzar y sobrepasar los objetivos de la empresa, así como también los personales.

- **INICIATIVA.** Es el saber detectar las oportunidades de hacer negocio, es el dar soluciones, no buscar pretextos, adelantarse a las necesidades presentes como futuras.

- **FLEXIBILIDAD.** Poder adaptarse fácilmente a las circunstancias.

- **RESPONSABILIDAD.** Resolución de problemas, no es caer en el paternalismo, es el demostrar con el ejemplo el cumplir con los compromisos y promesas.

- **IMPACTO E INFLUENCIA.** Ser líder para poder motivar al equipo a lograr el objetivo a seguir. Y tener capacidad para influir en el cambio de visión y comportamiento de los demás

- **SUPERAR LAS FRUSTACIONES.** No actuar de forma negativa, ni hacerse pasar como víctima ante situaciones inesperadas, se deben afrontar con optimismo, y reconocer los errores.

- **CONFIANZA EN UNO MISMO.** Lográndolo por medio del conocimiento, y actitudes de seguridad y aplomo.

Es sencillo identificar este tipo de personas, que conocen el valor de demostrar que se está convencido de estar en el mejor lugar y dentro del mejor equipo, como ya se vio en el tema anterior de liderazgo, y no cometer el error de apoyar a alguien negativo para la empresa.

## 2.8 SOLUCION DE CONFLICTOS.

¿ Que es un conflicto?<sup>16</sup>

El conflicto interpersonal puede definirse como el resultado de los “desacuerdos que tienen los integrantes de un equipo sobre cuestiones sustanciales como políticas y practicas organizacionales o diferencias emocionales.

En todo equipo surgen inevitablemente roces y malentendidos que, si no se abordan adecuadamente, imprimen rigidez a las relaciones socavan la confianza, bloquean la comunicación, y paralizan el apoyo mutuo, es frecuente que suceda de esta manera, cada persona trae consigo aspiraciones, preferencias, actitudes y estilos diferentes, es de esperar, que ante los problemas que han de resolver juntos surjan desacuerdos. Se podría pensar que estos desacuerdos en principio son positivos, son expresiones de óptica diferente, y hay que considerar a todas y cada una mentorias. Esta diversidad de puntos de vista es lo que da valor al equipo, y se trata de abordar tales desacuerdos, de tal modo que no degeneren en enfrentamientos y malos entendidos, si no que conduzcan a una solución acertada, los conflictos que surjan de cierta gravedad, lo mas apropiado es enfrentarlos de forma inmediata. No se debe perder de vista que se dan diferencias entre las personas debido a las diferentes posturas, que forman parte del estilo interpersonal de cada individuo.

---

<sup>16</sup> adaptado de Lic Alvaro González Mendoza Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos, Módulo II F.E.S.

Cuautitlán 1999.



Seguendo a Blake y Mouton<sup>17</sup>, se pueden distinguir cinco tácticas básicas del tratamiento de las diferencias:

- Evitación.- Se utiliza frecuentemente y se justifica invocando el dicho de que “el tiempo cura todas las heridas, lo cual solo parcialmente es cierto.
- Suavización.- Se invoca a la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de mantenerse unidos para “limar asperezas”, pero el conflicto continúa por debajo de la situación, y puede resurgir en cualquier momento.
- Supresión.- Se hace uso del poder para impedir que las diferencias afloren y evitar así problemas.
- Compromiso.- Cada parte es privada de algo por igual en beneficio de la unidad pero generalmente no queda ninguna plenamente satisfecha.
- Confrontación.- El conflicto se aborda directamente y se explora el proceso que ha tenido lugar entre las partes a fin de localizar las fuentes del conflicto, aclarar mal entendidos y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

Estas cinco tácticas figuran ordenadas de menos a más atractivas, lo cual implica de menos a más arriesgadas, la elección de una u otra, depende en cierto modo las circunstancias. En cualquier caso, se debe recalcar que solo la confrontación aborda directamente las diferencias y por consiguiente solamente esta táctica llega a las raíces del problema.

---

<sup>17</sup> Adaptado de José María Rodríguez Enciclopedia de la dirección y la administración de la Empresa Editorial Orbis, S.A., Barcelona 1986, pag 65

Capacidad para resolver conflictos interpersonales en forma constructiva es un elemento muy importante para que el orden social de un equipo sea compatible con la justicia individual.

El manejo de problemas.- Algunos pasos útiles para la solución del problema:

1. Establezca cual parece ser el problema.
2. Reúna los hechos, sentimientos y opiniones .
3. Vuelva a definir el problema.
4. Identifique soluciones alternativas.
5. Evalúe las alternativas.
6. Ponga en practica su decisión.
7. Evalúe los resultados.

Técnicas para la administración de conflictos.<sup>18</sup>

Técnicas para resolver conflictos.

- o Resolver el problema. Reunión de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y de resolverlo mediante una discusión abierta.
- o Metas supraordinarias. Creación de una meta compartida que no se puede alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto.

---

<sup>18</sup> Adaptado de Lic. Maria Teresa Muñoz Garcia. Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Módulo III F.E.S. Cuauhtlan 1999

- Expandir los recursos. Conflicto causado por la escasez de recursos (por decir algo, dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina.), en el que el aumento de recursos puede crear una solución en el que ambas partes ganen.
- Eludir. Retirada o evasión del conflicto.
- Limar asperezas. Restar importancia a las diferencias y resaltar los intereses comunes de las partes en conflicto.
- Compromiso. Cada una de las partes en conflicto cede algo de valor.
- Mando autoritario. La administración usa su autoridad formal para resolver el conflicto y después comunica su decisión a las partes interesadas.
- Alterar la variable humana. Uso de técnicas para cambiar la conducta. Por ejemplo alterar actitudes y conductas que ocasionan conflictos.
- Altera las variables estructurales. Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de intercalación de las partes en conflicto por medio de REDISEÑO DE LOS PUESTOS, las transferencias, LA CREACION DE PUESTOS DE COORDINACION, y demás.

#### Técnicas para estimular conflictos.

- Comunicación: Usar mensajes antiguos o amenazante para aumentar el grado de conflicto.
- Inclusión de externos: Aumentar empleados a un grupo cuyos antecedentes valores y actitudes y/o estilos administrativos difieren de los de los miembros actuales.

- Reestructuración de la organización: Nueva formación de grupos de trabajo, alteración de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y cambios estructurales similares para alterar el status quo.
- Nombrar un “abogado del diablo”: Designación de alguien que critique y discuta a propósito, las posiciones mayoritarias del grupo. Este sería la contraparte del coordinador.

## 2.9 REFORZAMIENTO DE IDEAS.

Cuando un aspirante obtiene su contratación, y ocupa un puesto a desempeñar dentro de la organización, este prospecto de pronto tiene que empaparse de las normas y políticas de la empresa, así como procedimientos, controles y costumbres extrañas para él.

El descontrol que provoca en el individuo y el grado de confusión al que se enfrenta varía de persona a persona, y en algunas ocasiones, puede afectar de forma negativa al individuo, si es que el proceso de inducción no se transmite de forma adecuada.

Por eso la misma organización debe tomar importancia a este proceso de inducción que es clave para motivar y fijar la misión y objetivos para la cual es contratado este nuevo elemento, y establecer planes y programas adecuados para acelerar la integración de este nuevo elemento al equipo de trabajo, en el menor tiempo posible y con el costo más bajo.

Se a comprobado que al realizar una adecuada inducción a los nuevos miembros del equipo de ventas, se logra una automotivación, y confianza plena en el producto que se va a ofrecer, pero con el tiempo se van olvidando conceptos y/o procedimientos, así como propiedades y beneficios de los servicios. También en un entorno tan competitivo como el de ahora, en donde se producen cambios tan vertiginosos, es importante encontrarse al día en como manejar las objeciones que presentan los clientes con respecto a lo que ofrecen los demás competidores. Para lograr esto solo se obtiene por medio de el reforzamiento de ideas, reforzamiento que se puede obtener por medio de volantes, publicaciones internas, exposiciones regulares sobre el tema dentro de juntas de equipo, correo electrónico, informes en el pizarrón interno, etc. .

Pero ¿que pasa?, que tal vez los volantes, pizarrones, publicaciones, correo electrónico, y demás medios escritos no sean revisados con la debida atención, o pueda ser que no sean interpretados de forma uniforme por los interesados, o que para las dudas que lleguen a surgir, se tengan medios de respaldo como soporte telefónico o dirección de correo postal o electrónico a donde dirigirse, pero que por falta de interés no se comuniquen con la persona adecuada. Resultando que el medio mas efectivo es la presentación periódica de estos temas dentro de las mismas juntas a realizar, por medio de un apartado que se puede llamar: Noticias, recuerda, toma nota, no olvides que, etc. Con un espacio de preguntas y respuestas que ayuden al equipo a unificar criterios, y no olvidar los procedimientos y normas a seguir de los productos a ofrecer.

Además que mantendremos motivados a los miembros de nuestra fuerza de ventas, dando a conocer nuestras fortalezas ante la competencia y continuar con la confianza en nuestro producto y servicio.

Es por esto que es importante el desarrollar y mantener un programa de reforzamiento de ideas.

## 2.10 ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS.

Compromiso: de acuerdo con la real academia española es “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada” en otras palabras se trata de un deber moral hacia una persona y/o institución.

La falta de entrega de la fuerza de ventas hacia los fines de la organización, provoca poca competitividad, crea un futuro incierto, no es suficiente con un contrato de trabajo, se requiere de una integración plena del individuo hacia la empresa, la creación de vínculos afectivos, es el “ponerse la camiseta”, el estar convencido de que se está en la mejor organización, que se cuenta con el mejor producto, y así dejarlo ver hacia los compañeros, por medio de la actitud, transmitir en todo momento ese entusiasmo, principalmente por el coordinador para mantener ese enamoramiento de cada miembro con su empresa. Y no solo con ella, sino también con los objetivos y la misión a desempeñar dentro de la misma, es el crear una confianza plena en que los objetivos son alcanzables, y si el trabajo se realiza adecuadamente en equipo, fácilmente superables. Estos compromisos afectivos y morales

de los integrantes de la fuerza de ventas hacia la empresa, son parte fundamental y es conveniente mantenerlos.

El que los integrantes de la fuerza de ventas se encuentren obligados a prestar sus servicios por medio de un contrato de trabajo, no es suficiente, no se crean vínculos afectivos, puede ser que el trabajador realice su labor a disgusto, o que sienta resentimiento o desprecio hacia la organización, que si se encuentra en esta situación, el rendimiento no será el adecuado, manteniendo latente el conflicto, el ausentismo y abandono de trabajo, tomando el empleo solo como espera de encontrar algo mejor, o porque no pudieron ser aceptados en ningún otro lugar, provocando altos costos y en ocasiones mala imagen de la organización hacia los clientes, porque hay que recordar que la fuerza de ventas es nuestra cara hacia el público consumidor, y si contamos con elementos no identificados con la organización, en lugar de ayudar a alcanzar los objetivos son puntos malos ya que a nadie le gusta tratar con alguien malhumorado o que no cree ni en lo que esta tratando de vender.

En 1977 Steers definió el compromiso como "...la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización."<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> L. Fernando Arias Gelista, Victor Herrera Espinosa Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño  
Editorial Trillas Quinta Edición, México 1999 Pag 202

Brown y Leigh proponen seis componentes, tomando como base las ideas de Kahn (1990).

- Apoyo del superior inmediato.- Se pueden establecer dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como síntoma de falta de confianza en el subordinado en realizar la labor sin una supervisión estrecha, en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas, o como se menciona en el capítulo uno, es más efectivo contar con un coordinador, por sus características, que contar con un supervisor.
- Claridad en el papel propio.- Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera de cómo se pueden lograr los resultados, son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen, .
- Contribución aportada.- Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido con respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida.
- Reconocimiento.- La percepción de que la organización aprecia el esfuerzo propio y los resultados obtenidos crea mayor compromiso con la organización.
- Expresión de los sentidos propios.- Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez que como máquinas, por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan más comprometidos



- o Reto representado por el trabajo.- Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos con el empleo de las propias habilidades y creatividad. Por lo tanto, se supone una relación positiva entre el reto representado entre el trabajo propio y el compromiso organizacional.

Además varios autores citan otros tipos de compromisos entre los que destacan el compromiso de continuación:

(Meyer y Allen, 1991.) en donde se enfatiza la valoración de lo que se puede perder en caso de dejar la organización, como son planes de pensiones, antigüedad, posibilidades de encontrar otro empleo equivalente, etc..

El compromiso normativo, de los mismos autores, donde se presente la creencia de un compromiso moral por las prestaciones recibidas (Servicio médico).

Para lograr esto es importante mantener informado a las personas, el mantener el alto grado de competitividad sana de los integrantes del equipo de trabajo, por medio de la comunicación, y la confianza plena, sabiéndose apoyados por un coordinador que se preocupe por sus compañeros y los ayude a seguir adelante, además de la creación de compromisos personales, en donde los integrantes del equipo demuestren estar interesados en cumplir con los objetivos de la empresa, y tener acceso a los avances tanto individuales como de grupo para motivar a la superación de los objetivos por medio de la elaboración de estrategias desarrolladas por ellos mismos, ya que son quienes mejor conocen el mercado.

## CASO PRACTICO

### Antecedentes.<sup>20</sup>

Banco Nacional de México nació el 2 de Julio de 1984. A partir de la fusión de Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantii Mexicano, con la participación de 23 personas emprendedoras, con recursos que no sobrepasaban los ocho millones de pesos.

Siempre ha desempeñado un papel relevante ayudando a construir e impulsar la vida económica y financiera del país pensando siempre en sus clientes, en el proceso de crecimiento y transformación que lo ha llevado a ser el Banco mas importante de México y uno de los mejores de Latinoamérica.

Unión de experiencias, unión de esfuerzos.

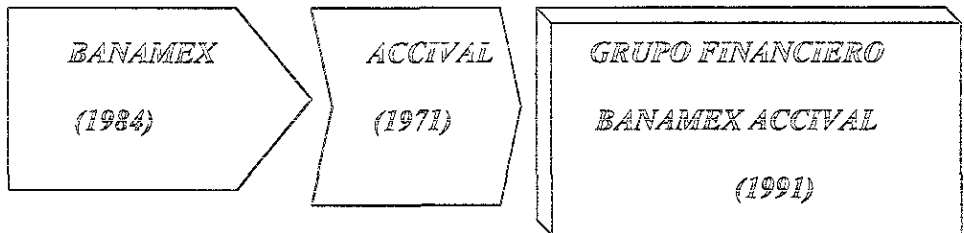
El grupo financiero Banamex-Accival fue constituido el 18 de septiembre de 1991 con las aportaciones realizadas por mas de 5000 inversionistas de diferentes regiones y sectores del país.

Al concluir el mes de diciembre de 1991 el grupo ya había adquirido prácticamente la totalidad del capital social del Banco Nacional de México.

---

<sup>20</sup> Informacion proporcionada por SERVICIOS BANAMEX

Banamex la institución de crédito líder en México contaba en ese momento con aproximadamente una cuarta parte de los activos totales del sistema bancario, mientras que Accival ocupaba el primer sitio en operatividad del mercado accionario mexicano, con el 29% del total correspondiente al año de 1991.



Así inicia la trayectoria de un nuevo equipo, cuya meta principal es la satisfacción de necesidades financieras de nuestros clientes, con un enfoque que nos permita compararnos con las mejores instituciones financieras del mundo, a través de:

- Ser motor de desarrollo del país.
- Ser iniciador de servicios.
- Ser generador de empresas .
- Estar en la vanguardia en tecnología.
- Ser líder en productos y servicios.

Unión de experiencias, unión de esfuerzos de dos instituciones que han construido a través de su historia, prestigio, experiencia y confianza.

## *ACCIONES Y VALORES DE MEXICO*

En el año de 1971 un grupo de especialistas en el medio bursátil, encabezado por Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, deciden unir esfuerzos y experiencia, fundando Acciones y Valores de México, para brindar un servicio profesional e integral a los inversionistas y emisoras del mercado de valores.

Desde sus inicios hasta hoy, Acciones y Valores de México, pionera en operaciones de corretaje, mercado de dinero y finanzas corporativas, manteniendo año tras año una posición preponderante en el mercado, siendo también la casa de bolsa que ha captado la mayor cantidad de recursos para inversiones, entre los que podemos destacar las ofertas globales y simultaneas de Teléfonos de México y Televisa.

En septiembre de 1991 dentro del marco de reprivatización bancaria, Acciones y Valores de México realizó la oferta de mayor cuantía en la historia del mercado accionario mexicano para la adquisición de Banco Nacional de México.

Desde su creación y a lo largo de su existencia, Banamex es y ha sido, actor y testigo de la historia de México, durante tiempo de crisis y bonanza.

Esta institución es producto del esfuerzo que han trabajado en sus oficinas durante mas de 115 años y que han constituido lo que los clientes ven hoy.

“Somos el resultado de nuestra historia y a través de su conocimiento comprendemos que nos impulsa a llegar cada día mas lejos en la satisfacción de las necesidades financieras de nuestro país y orientarnos hacia una Banca Universal.” Dice su publicidad.

#### Estructura de la organización del grupo

Para mantener la vanguardia, el Grupo Financiero Banamex-Accival sabe aprovechar el cambio como oportunidad, ya que es condición indispensable en un entorno intensamente competido, donde las necesidades del cliente y las condiciones de los mercados financieros varían rápidamente.

En el Grupo Financiero Banamex Accival se cuenta con una base de capital mas sólida, se han diversificado los ingresos, reduciendo nuestro riesgos y adoptando una nueva estructura de organización que permite atender mejor a nuestros clientes basando en sus principales líneas de negocio:

*BANCA COMERCIAL* —> *BANCO NACIONAL DE MEXICO SA*  
*BANCA DE INVERSION* —> *ACCIONES Y VALORES DE MEXICO SA DE CV*  
*GRUPO FINANCIERO* —> *GRUPO FINANCIERO BANAMEX ACCIVAL SA*

CUERPO DIRECTIVO

COMISION EJECUTIVA

DIRECCIONES GENERALES

GRUPO FINANCIERO BANAMEX ACCIVAL

BANCO NACIONAL DE MEXICO

Principales empresas

Acciones y Valores de México

Afore-Banamex-Aegon

Avantel

Banco Bansud

California Commerce Bank

Seguros Banamex Aegon

*Y la que se aborda en el presente trabajo:*

Servicios Banamex

Este esquema responde al nuevo entorno competitivo, con el fin de satisfacer de manera más eficiente las necesidades de sus clientes, permitiendo combinar la visión estratégica de banca universal con un enfoque más especializado en las necesidades diferenciadas de los distintos tipos de clientes.

Servicios Banamex proporciona al banco y demás empresas del grupo, servicios de Fuerza de Venta Externa.

Servicios Banamex.

A principios de 1997, la empresa Planeación de Recursos Humanos S.A. de C.V., realizó la contratación de fuerza de Ventas para Afore Banamex como solución temporal para dar inicio a la afiliación masiva del mercado. Fue así como conjuntamente con la fuerza de ventas del banco se inició la cultura de "salir a vender", logrando una gran afiliación de calidad y como se ha comprobado, con una fuerte adhesión institucional a los afiliados hacia la afore.

Es importante recalcar el altísimo nivel ético que caracterizó a dicha venta, diferenciándola claramente de la efectuada por la competencia, e imponiéndole el sello de calidad Banamex. Al mismo tiempo demostró el potencial de la combinación de Banco - Fuerza de Ventas Externa, trabajando en forma coordinada y con una fuerte dosis de mística institucional.

En Octubre de 1997 se crea la fuerza de venta externa llamada multiproducto debido a que además de afores, los ejecutivos realizan la venta de otros productos del Grupo Financiero, como tal, junto a la fuerza de ventas propia del Banco, contribuyó en forma importante, a pesar de toda su problemática, a la venta de Productos de Captación del Banco, Productos de Seguros Banamex AEGON y afiliaciones a Afore.

La experiencia del trabajo conjunto entre PRH Y Banamex, fue un antecedente importante para finales de 1998, y se transforma el nombre de Planeación de Recursos Humanos a SERVICIOS BANAMEX.

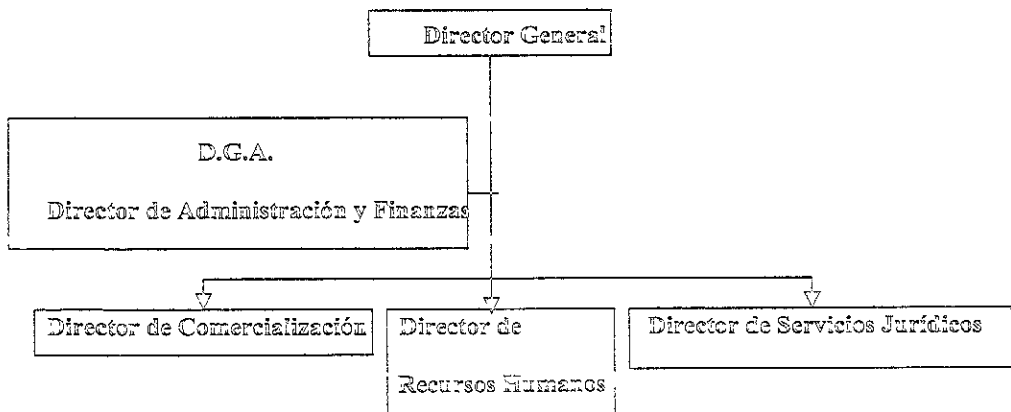
## OBJETIVOS DE SERVICIOS BANAMEX

Proporcionar al banco y demás empresas del grupo, servicios de venta externa comprometida y orientada al consumidor.

Ofrecer a empresas con productos no competitivos para el grupo, servicios de venta externa comprometida y orientada al consumidor.

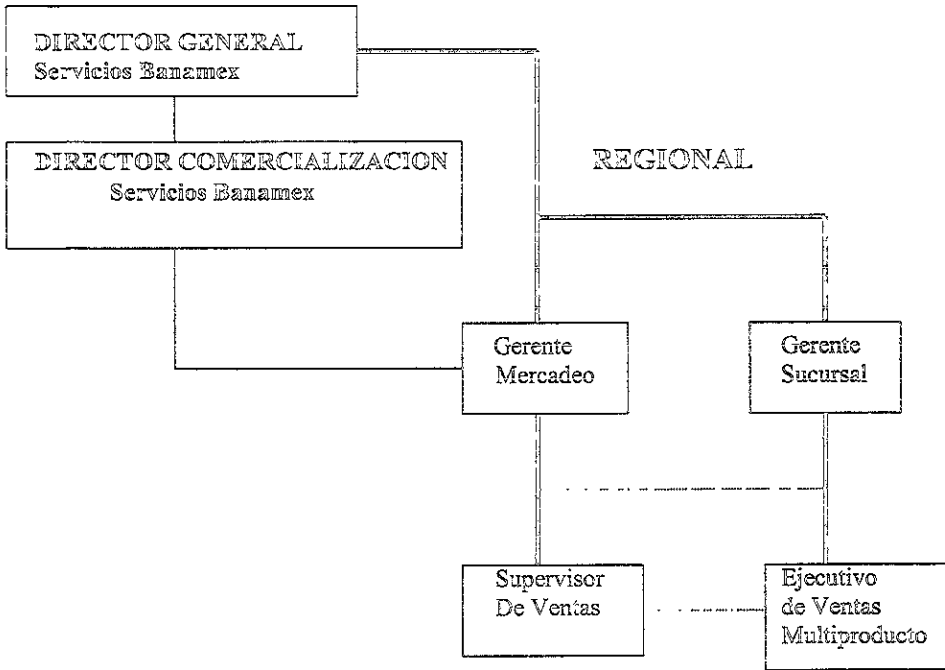
## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa esta conformada por los ejecutivos de ventas multiproducto y por un corporativo central que en coordinación con el área de comercialización y las gerencias de producto del Grupo Financiero, diseñaran estrategias y acciones a seguir.





*Estructura DIRECCION DE COMERCIALIZACION*



**Funciones del Ejecutivo de Ventas Multiproducto.**

Recordemos que la estrategia de crecimiento del grupo financiero Banamex esta basada en :

- Aumentar nuestros negocios con los clientes actuales (Banca de Relación).
- Incrementar dicha base de clientes mediante un nuevo enfoque cultural de "Salir a Vender" ; atacando segmentos no tradicionales, con un fuerte potencial a futuro. (Venta externa y empaquetamiento)<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Empaquetamiento se refiere a no conformarse con la venta de un producto, sino enlazarlos y colocar por lo menos 2 del portafolio de ventas de los ejecutivos

Esta venta externa será la función exclusiva de los Ejecutivos de Venta de Servicios Banamex.

Como Ejecutivo de Ventas de Servicios Banamex bajo las órdenes del gerente de sucursal o del funcionario de la D. G. A. de Comercialización que esta señale debemos:

- Asesorar al cliente ayudándolo a detectar los productos nuestros que realmente requiere (Parte efectos de este trabajo nos enfocaremos a Tarjetas de Débito exclusivamente).
- Enseñar al cliente el manejo de los productos que finalmente adquiera.
- Efectuar el cierre de la venta de acuerdo a la normatividad vigente para cada producto.
- Mantener un registro de las ventas que se realicen.
- Ayudar a identificar las características y necesidades del mercado ya sea por iniciativa personal o como parte de las estrategias institucionales.
- Integrarnos tanto con los ejecutivos del banco, como con los compañeros de Servicios Banamex, constituyendo equipos de trabajo para potencializar los resultados.
- Participar en las actividades asociadas con la actualización de nuestros conocimientos y el desarrollo de habilidades que nos ayuden a mejores resultados.

En dichas labores se deberán de preocupar, muy especialmente de:

- Realizar aperturas de cuentas de calidad, ocupándose del seguimiento de los saldos.
- Efectuar la venta cruzada de los servicios del grupo financiero.

- Atender las necesidades del cliente en forma permanente incrementando nuestra relación con el, hasta que sea asignado al banco.

#### Cualidades de el Ejecutivo de Ventas Multiproducto.

Por la naturaleza del trabajo de Ejecutivo de Ventas de Servicios Banamex se requiere que reúna las siguientes cualidades:

- o *Honrado* con tus clientes, compañeros, jefes y empresa en todo momento.
- o *Sensible* para detectar cuales son las necesidades del cliente.
- o *Hábil* para desarrollar una buena comunicación con el cliente.
- o *Responsable* para cumplir con los compromisos con los clientes.
- o *Atento* para escuchar, entender, interpretar y asimilar lo que el cliente te dice, mostrando interés y generando un ambiente de confianza.
- o *Puntual* en los compromisos adquiridos con los clientes.
- o *Perseverante* para colocar los productos.
- o *Capaz* de ofrecer un servicio de calidad a todos los clientes.
- o *Activo* para buscar nuevos clientes.
- o *Organizado* con tus labores para no quedar mal con los clientes.
- o *Dispuesto* para colaborar con tus compañeros y jefes.
- o *Participativo* en las estrategias institucionales.
- o *Abierto* para aceptar los cambios del entorno.
- o *Positivo* ante todas las situaciones adversas que se te presenten .
- o *Optimista* cuando tus proyectos de venta no se cumplan.
- o *Conocedor* especializado del producto que ofrece.

- *Ecuánime* con habilidad para responder controladamente ante el enojo de los clientes.
- *Asertivo* con las respuestas y compromisos que adquirieras con tus clientes y que no vayan mas allá de tus posibilidades.
- *Capacidad* para aceptar retroalimentación sin responder agresivamente.
- *Confiable* para lograr que el cliente sea abierto y concretar la venta.
- *Comprometido* para alcanzar las metas establecidas.
- *Presentación personal* cuidada.

Recordando que como Ejecutivo de Venta de Servicio Banamex se es representante de la empresa y del grupo financiero, por lo que se invita a retomar los objetivos como propios, en forma conjunta lleguemos al cumplimiento de estos.

Gerente de sucursal.

El gerente de sucursal (o quien indique la Dirección General Adjunta D.G.A. de Comercialización). Será responsable de dirigir, direccionar y medir los resultados de venta y del cumplimiento de las metas de Fuerza de Ventas.

#### FUNCIONES ESPECIFICAS.

- Solicitar la cantidad Ejecutivos de Ventas de Servicios Banamex que considere necesarios para el cumplimiento de su labor.

- Integrar a los Ejecutivos de Ventas SB, al equipo de la sucursal, como un compañero mas.
- Elaborar un plan, anual de comercialización, para el mercado de la sucursal considerando todas sus fuerzas de ventas.
- Proporcionar la asignación diaria de prospectos, direccionandolos a patios de sucursales de alta afluencia, permanente o temporal, y también abriendo puertas de empresas de clientes Banamex.
- Conocer a detalle, la información de nuestras ventas como Ejecutivos de Servicios Banamex.
- Efectuar el seguimiento de metas.
- Asegurarse que se cuente con el apoyo necesario (folleteria, contratos, información actualizada de productos, etc.).
- Supervisar nuestra presentación personal y el uso correcto de nuestros uniformes.
- Informar al Regional de Mercadeo, acerca de nuevos requerimientos, desempeño o problemática de los Ejecutivos de Venta de Servicios Banamex
- Integrar a los ejecutivos de Venta de Servicios Banamex a equipos en que participe, a los Ejecutivos de Relación, Aperturistas, Edecanes y Promotores, para peinar empresas o atacar segmentos.
- Manejar en dado caso, los recursos para transporte que proporcione Servicios Banamex.

## GERENTE DE MERCADEO DE PLAZA.

Como integrante de la estructura regional del banco, en la que se apoya Servicios Banamex; el GMP reportara, en cuanto a sus labores relativas a esta empresa, funcionalmente al Director General de SB, o en su defecto, a quien este designe.

### Funciones específicas

- Conformar la estructura Celular de su región.
- Coordinarse y ser enlace con el Regional de Recursos Humanos.
- Detectar necesidades o problemas en cuanto a capacitación, productividad, relaciones con la sucursal, etc..
- Ser enlace de comunicación entre Servicios Banamex y su fuerza de ventas.
- Conocer las oportunidades y amenazas del mercado para proponer estrategias.
- Dar seguimiento y retroalimentación en cuanto a la calidad de las aperturas de cuenta y al logro de metas.
- Estar informado a detalle de las ventas de su plaza .
- Proporcionar apoyo y orientación en diversas problemáticas (relación con el gerente, productividad, resultados de promociones, etc.).
- Asegurar que se reciba oportunamente el pago de comisiones.
- Apoyar en el entrenamiento de nuevos vendedores.
- Revisar y distribuir estados de cuenta.
- Coordinar reuniones periódicas con los ejecutivos de ventas.
- Mantener comunicación estrecha con el titular del Mercado Divisional.

## DIAGNOSTICO

A pesar de la buena planeación en los puestos, por lo pronto en Distrito Financiero al que pertenezco no se ha podido llevar a cabo cabalmente todas las funciones encomendadas a las diferentes figuras. Este es debido principalmente a la carga de trabajo que tiene tanto el Gerente de Sucursal, como el Gerente de mercadeo.

Existe la figura de Coordinador, es parte del cuerpo de Ejecutivos de Ventas de Servicios Banamex, pero que dista mucho de ser la figura que se propone aquí, ya que es designado por el Gerente de Mercadeo de Plaza o por el Supervisor de Servicios Banamex y no por el equipo de vendedores, además que sus funciones principales parecen ser mas de secretario que de apoyo, debido a que solo trasmite información del supervisor o gerente de mercadeo de Plaza a los demás vendedores.

Además de interminables informes y controles que deben de realizar los Ejecutivos de Ventas, teniendo que presentar información tanto en sucursal, como con el Gerente de Mercadeo, y otro mas al Supervisor de Servicios Banamex.

Falta de capacitación en campo, de los Ejecutivos de Ventas, debido a que solo se comprenden 15 días de capacitación en aulas sobre los productos y servicios, pero en campo el vendedor se encuentra en situaciones muy variadas, y regularmente solo, de las cuales en ocasiones no logra realizar el cierre de la venta.

Falta de supervisión en el adecuado envío de contratos a los diferentes departamentos, así como el seguimiento real a la calidad de apertura de cuenta.

Debido a la alta rotación que tienen algunos Ejecutivos de Venta, cuando se detecta la anomalía en sucursal, ya no se encuentra el Ejecutivo para realizar o complementar el expediente, pudiéndose evitar con la adecuada capacitación y apoyo en este rubro, ya que en ocasiones, también existen incongruencias de criterios entre los mismos Ejecutivos de Relación y Aperturistas.

Nula existencia de una cultura de trabajo en equipo.

Falta de transmisión de testimonios y tips de venta de los mismos compañeros que pueden ayudar a conocer y aprender de las experiencias de los demás compañeros de equipo.

Y por último, el ambiente de competencia, que en ocasiones deja de ser sana, esto debido a que a final de cuentas el ingreso principal son las comisiones y el cubrir la meta señalada provoca que en muchos de los casos no se le proporcione el producto adecuado a los clientes, o no se atiende con la calidad adecuada, mas cuando se atienden dentro de las empresas y se va acompañado de otro o mas compañeros, en donde llega a parecer que lo único que importa es quien abre mas cuentas.



## PROPUESTA

La integración de un verdadero equipo de trabajo, por medio de la generación de un coordinador que obtenga mayor comunicación entre la fuerza de Ventas, que provoque un cambio de visión, y que a la vez pueda apoyar a los integrantes del equipo en la unificación de criterios para el llenado y envío de los contratos así como el manejo de objeciones de los prospectos.

Para obtener esto se propone el siguiente programa:

### Programa

**Objetivo general:** La generación de coordinadores para la formación de equipos de trabajo.

**Objetivo Específico:** La generación de verdaderos líderes, que obtengan y mantengan una mejor comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas, que provoque un cambio de visión encaminado a la integración de un verdadero equipo de trabajo, para mejorar notablemente los resultados de la organización, principalmente en el área de ventas.

**Dirigido a:** Ejecutivos de venta multiproducto, en grupos por Distrito Financiero (cada distrito está integrado por sucursales de su zona).

**Lugar:** Instalaciones propias del grupo financiero

**Duración:** Seis horas, de forma permanente el primer sábado de cada mes.

**Material a utilizar:** Pizarrón, T.V., videocasetera, proyector de acetatos, etc., propiedad del grupo financiero. (la mayoría de las sucursales cuentan con este equipo.).

**Metodología:** La realización de Reuniones. en donde se llevaran a cabo tareas específicas como, actividades de integración de equipo de trabajo basados en la comunicación, sensibilización, modelos de trabajo en equipo y retroalimentación, con la presentación informal de los nuevos miembros, expectativas y aficiones. La presentación de Temas relacionados con la integración de equipos de trabajo, apoyados en lecturas, videos y debates dirigidos, así como actividades en equipos de 4 o 5 integrantes, con la finalidad de que se conozcan y formen una relación mas estrecha y comprometida para el logro de las metas.

También con la finalidad de que el mismo grupo designe a su coordinador.

Además de la presentación de las características, ventajas y mercado objetivo de algún tipo de tarjeta de débito que maneja el portafolios de productos y servicios de los Ejecutivos de Venta de Servicios Banamex, presentado por alguno de los equipos internos ya formado, con sesión de preguntas y respuestas. Esto con el objetivo de reforzar y unificar criterios.

## AGENDA

Numero de participantes = Numero de Ejecutivos de Venta de Servicios Banamex, asignados al Distrito Financiero. (rango 13 a 18 personas )

Duración de la reunión = 6 Horas, primer sábado de cada mes de forma permanente.

1.- Bienvenida, presentada por el Representante de Servicios Banamex y/o representante de Comercialización, con resumen de lectura, video y/o actividades a realizar.

Tiempo aproximado 15 min.

2.- Presentación de los nuevos integrantes del equipo, (en forma libre), mencionado expectativas de estar dentro de la organización.

Tiempo aproximado 50 min.

3.- Presentación de la lectura, y/o video a analizar.

Tiempo aproximado 10 min.

4.- Ejercicio de análisis y conclusiones en equipos de 4 integrantes aproximadamente.

Tiempo aproximado 30 min.

5.- Exposición de los trabajos realizados por cada uno de los equipos.

Tiempo aproximado 50 min.

6.- Coffee - break

Tiempo aproximado 15 min.

7.- Actividad de integración de equipos de trabajo. (Juegos que estimulen la participación de todos los integrantes en alcanzar la meta), con análisis de la experiencia por parte de los integrantes de cada uno de los equipos.

Tiempo aproximado 60 min.

8.- Examen previo al producto a presentar, para conocer el nivel del grupo y de ser necesario hacer ajustes al curso.

Tiempo aproximado 30 min.

9.- Presentación de uno de los productos de Débito con que cuenta la Empresa, desarrollada por alguno de los equipos, ya asignado con anterioridad, dando a conocer puntos como mercado objetivo, ventajas, servicios adicionales y manejo de objeciones así como análisis concreto ante la competencia de productos similares.

Tiempo aproximado 20 min.

10.- Sesión de preguntas y respuestas sobre el tema expuesto.

Tiempo aproximado 15 min.

11.- Análisis de los resultados obtenidos durante el mes, en forma individual como en equipo.

Tiempo aproximado 30 min.

12.- Compromisos de mejora en el servicio al cliente y alcance de metas, con sugerencias.

Tiempo aproximado 25 min.

13.- Cierre de la sesión y agradecimientos de participación.

**Justificación :** Se proponen los sábados ya que no todos los ejecutivos de Servicio Banamex, trabajan en la sucursal en que están asignados, y cuando se centralizan 2 ejecutivos o mas a una misma sucursal , la productividad se ve afectada, ya que los resultados se dividen, por ejemplo si el Ejecutivo de Venta pudo haber logrado el cierre con 7 prospectos, al tener un compañero de Servicios Banamex es muy probable que uno o mas de estos prospectos sea abordado por el otro ejecutivo. Así que desde mi punto de vista es mas provechosa la integración del equipo de trabajo, así como el reforzamiento en productos y servicios, por lo menos una vez al mes.

**Costo:** Los únicos costos a simple vista pueden ser principalmente dos.

a).- La falta de productividad del Equipo de Ejecutivos de Venta de Servicios Banamex, de una vez al mes, que puede ser cubierta por la fuerza de venta interna del banco, como siempre fue hecha antes de la creación de Servicios Banamex.

b).- Una compensación del 100% del Salario en forma permanente al coordinador de 3 días al mes para estimular su participación de apoyo al personal de nuevo ingreso, y así pueda dar sin ningún tipo de conflicto, tips de venta, de prospectación y de cierre, como a la vez revisar y orientar en la forma adecuada de llevar los controles, informes y envíos de contratos a los diferentes departamentos.

## Propuesta para el puesto

### Coordinador de Ejecutivos de Venta de Servicios Banamex.

Se requiere de un elemento que integre al grupo de trabajo, que provoque un cambio de visión, y que funcione como elemento regulador en cualquier tipo de conflicto, ya que al ser miembro del equipo puede tener mejor objetividad, que algunos jefes que no reconocen la problemática real, y dar soluciones más asertivas en donde lejos de imponer o distanciar al equipo, logre la unión de los integrantes y así llegar y mantener un clima de camaradería, comunicación y apoyo mutuo que conlleve a optimizar los resultados obtenidos.

Debe considerarse para el puesto a alguien respetuoso y comprometido con los objetivos de la empresa, y con una cosmovisión, de todos los beneficios que se pueden obtener al trabajar en equipo, y contar con la facilidad apropiada para transmitir esas ideas, por medio del desarrollo de un liderazgo bien dirigido, utilizando el manejo adecuado de la teoría situacional, además de estar bien enterado de la normatividad interna, para conocer el alcance de las peticiones y de las soluciones que se lleguen a proponer.

Debe ser una persona con grandes actitudes de servicio, interesarse y conocer los cambios que lleguen a ocurrir dentro de la organización, estar actualizado constantemente en el área, y conocer o desarrollar los controles adecuados para el buen manejo de sus funciones.

Debe demostrar, por medio del ejemplo, que los objetivos son alcanzables dando y motivando a todos a dar testimonios que sirvan a los demás miembros del equipo a saber como manejar las objeciones, o como sobrellevar situaciones difíciles, por medio de la participación de todos integrantes, el equipo encontrara la mejor solución al problema.

Como ya se dijo, el coordinador debe de surgir del grupo de vendedores preferentemente, debe contar con ciertas características, como son: asertividad, características morales, liderazgo, y deseos de querer apoyar al equipo.

Es probable que surjan dos o mas lideres, para evitar conflictos, se podrían formar equipos de trabajo mas pequeños de 4 a 5 integrantes, que facilitarían aún mas la integración y el trabajo del coordinador en si, ya que puede delegar algunas facultades y controlar mejor los resultados obtenidos.

#### Funciones:

- o Como apoyo a las funciones designadas para los gerentes de Mercadeo con respecto a los Ejecutivos Banamex.
- o Coordinarse y ser enlace de los Ejecutivos de Ventas con el Regional de Recursos Humanos, supervisor de Servicios Banamex, y Gerentes de Sucursal, para poder presentar bitácoras de reuniones y así manejar una mayor congruencia de la información que reciba en cada caso.

- Detectar necesidades o problemas en cuanto a capacitación, productividad y relaciones con la sucursal
- Dar seguimiento y retroalimentación en cuanto a la calidad de las aperturas de cuenta y logro de metas.
- Apoyar en el entrenamiento de nuevos vendedores acompañándolos en visitas en campo, 3 sábados continuos y así poder ayudar a desarrollar su estilo de venta dirigido a una mejor calidad en la apertura, así como tips de prospectación, empaquetamiento etc.,
- Y respaldar al compañero ante los prospectos en casos en que sea sorprendido por las objeciones y/o preguntas de estos.

## CONCLUSIONES.

Al generar un coordinador, que se interese en lograr la integración de un verdadero equipo de trabajo, que permita a sus miembros, por medio de la comunicación, y la confianza unir esfuerzos para cumplir con su misión y alcanzar sus metas, se instrumentará una estructura que aumentará, la confianza en la promoción de los servicios ofrecidos ya que los miembros del equipo se sentirán respaldados, y pertenecientes a un equipo, el equipo mas importante de la organización, el mas importante, porque aunque la empresa sea grande, sea administrativamente infalible, cuente con capital de inversión, con instalaciones modernas, etcétera, etcétera, si no vende y no invierte en su factor humano, específicamente el de ventas, que tenga una visión positiva, dirigida al logro para aumentar



la participación de mercado y que asegure la continuidad de la empresa frente al entorno tan agresivo, que ha creado la competencia, no se lograra sobrevivir.

Por esto es importante contar con alguien comprometido con los objetivos de la empresa, pero que a su vez sea amigo del equipo de ventas, para lejos de crear un clima de presión y desconfianza, se maneje un clima de camaradería y comprensión que conlleve a la solución de conflictos, por medio de una influencia positiva en el comportamiento de las personas, y así lograr la adecuada colaboración de todos.

La eficiencia y eficacia es parte fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, es por esto que es importante crear confianza y respaldo para el equipo de ventas, para que puedan diseñar sus propias estrategias, ya que este equipo es quien mejor conoce el mercado, y como poder abordarlo. Pero con orden, por medio de un ente regulador, que enfocando de manera positiva su liderazgo, conocimiento y asertividad, y con el apoyo de los demás integrantes, se obtenga la mejor alternativa de solución a conflictos, así como a planes y estrategias de venta, para llegar y sobrepasar las metas propuestas.

Se ha comprobado que al salir el vendedor del curso de inducción a lo que es su labor, sale realmente motivado, pero con el paso del tiempo, comienza a verse solo ante los clientes, y en muchas ocasiones, sin tener una respuesta satisfactoria a sus inquietudes.

¿Porque debe perder ese impulso?, considero que al sentirse respaldado y contar no solo con el apoyo del coordinador, sino como sucede en las relaciones humanas, de cualquier otro compañero con quien se sienta mas identificado, que pertenece a un equipo, que padece la misma problemática, y que buscan el mismo objetivo, se mantendrá ese ímpetu necesario en todo vendedor,

Gran parte de esta confianza se logra por medio del trato regular y en clima amistoso, que no sucede cuando el equipo se ve sólo para juntas de trabajo, en donde la inquietud es retirarse lo mas pronto posible, se expone esta propuesta para acercar mas a los integrantes de la Fuerza de Ventas, y generar un coordinador, que dirija e integre un verdadero equipo de ventas.

## Anexos

Se presentan los siguientes anexos como base para alguna de las reuniones a realizar.

### Primera lectura.-

El gran general Japonés Nobunaga contaba con un soldado por cada diez del enemigo, sin embargo decidió atacar, a pesar de darse cuenta que sus hombres no estaban motivados el estaba seguro de vencer.

Durante el trayecto al combate se detuvieron ante un santuario sintoísta , después de orar en dicho santuario el general se dirigió a su tropa y les dijo: “Ahora voy a echar una moneda al aire. Si sale cara venceremos; si sale cruz seremos derrotados. El destino nos revelara su rostro.”

Lanzo la moneda y al caer salió cara, los soldados se motivaron de tal manera que no encontraron ninguna dificultad en vencer.

Al día siguiente un soldado dijo a Nobunaga “ Nadie puede cambiar el rostro del destino”.

“Exacto” contesto el general, mientras le mostraba al soldado una moneda falsa que tenia cara por ambos lados.

## Segunda lectura

Un granjero encontró un huevo de águila,, se lo llevó y lo colocó en el nido de una gallina de corral.

El aguilucho fue incubado y creció con la nidada de pollos, durante toda su vida, el águila hizo lo mismo que hacían los pollos, pensando que era parte de la familia de pollos, escarbaba tierra en busca de gusanos e insectos, piando y cacareando, sacudía las alas y volaba unos cuantos metros por el aire, bueno, es que así vuelan los pollos.

Así el águila se hizo vieja. Un día divisó por encima de ella, en cielo una magnífica ave que flotaba elegante y majestuosamente por entre las corrientes de aire, La vieja águila que creció entre los pollos, asombrada, preguntó a una gallina que estaba junto a ella, ¿ que es eso? “Es el águila, rey de las aves” le dijo la gallina, “pero tu no pienses en eso, tú y yo somos diferentes”

Ya jamás el águila de corral volvió a pensar en eso y murió pensando que era una gallina.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Andersen Consulting, ESADE 1997, El secreto de mi éxito, Revista Quo, Julio 98, pag. 44.
- 2.- Arias Galicia L. Fernando, Heredia Espinosa Víctor. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. Quinta Edición, México 1999.
- 3.- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Decimosexta reimpresión de la Segunda Edición, México, 1986.
- 4.- Autores Varios Enciclopedia de la dirección y la administración de la Empresa. Editorial Orbis, S.A., Barcelona 1986.
- 5.- Autores Varios Técnicas de Mercadotecnia, Grupo Editorial Expansión, 19--.
- 6.- Calvo Eva, La escalera al Éxito, Revista Quo, 1999, Pag. 18.
- 7.- Canfield Bertrán R., Administración de Ventas, Principios y Problemas. Segunda Edición Revisada. Editorial Diana. Onceava Reimpresión, México, 1990.
- 8.- De Garmendia Ignacio. Remuneración de Vendedores. Ediciones Anaya, España, 1971.

- 9.- Domínguez Chávez Guillermo, Liderazgo con: Warren Bennis, Revista Administrate Hoy, No. 61, pag. 24.
- 10.- González Mendoza Alvaro Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Modulo II F.E.S. Cuautitlán 1999.
- 11.- Hartley. Administración de Ventas, Editorial CECSA, Séptima reimpresión, Primera Edición, México 1991
- 12.- Leeb Luis, Psicología de las Relaciones Humanas. Editorial Edicol, México, 1986.
- 13.- Martínez González José Vili, Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Modulo I. F.E.S. Cuautitlán. 1999.
- 14.- Morales Castro Arturo, Valencia Castorena Karina, Bases para formar un equipo eficaz, Revista Administrate Hoy, No. 61, Pag. 30
- 15.- Muñoz García. María Teresa . Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Modulo III F.E.S. Cuautitlán 1999.
- 16.- Olea Franco Pedro, Sánchez del Carpió Francisco L, Manual de Técnicas de Investigación Documental, Editorial Esfinge, México, 1983.

- 17.-Pickens James W., Los Cerradores, Editorial Edamex, México, 1992.
- 18.- Robbins Stephen P., Administración, Teoría y practica, Editorial Prentice Hall, 1994.
- 19.- Schoonmaker Alann, Negocie y Gane . Editorial Norma, México, 1990.
- 20.- Stanton William J., Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial McGraw-Hill, Séptima Edición, Tercera en Español.
- 21.-Torres Reyes Eva Lilia. Apuntes Seminario de Titulación de Recursos Humanos, Modulo IV F.E.S. Cuautitlán 1999.