

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN
COMO FACTORES ESTRATÉGICOS EN EL
PERSONAL DE VENTAS
CASO PRÁCTICO: EMPRESA GRUPO FAME AGENCIA
HONDA MONARCA DE URUAPAN, MICHOACÁN.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

ALEJANDRO GAONA DOMÍNGUEZ

Uruapan, Michoacán. JULIO de 2005.



m347163



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL.	PÁG
CAPÍTULO I. La administración como parte fundamental de la empresa.	7
1.1 Definición de Administración.	8
1.1.1 Importancia de la Administración en la Sociedad.	10
1.2 Objetivo de la Administración dentro de la organización.	10
1.3 Proceso administrativo.	12
1.3.1 Elementos del proceso Administrativo.	12
CAPÍTULO II. La importancia del Departamento de Recursos Humanos.	17
2.1 Definición de Administración De Recursos Humanos.	17
2.2 Importancia de los Recursos Humanos.	19
2.3 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.	20
2.4 Compensaciones.	23
2.5 Relaciones con los empleados.	24
CAPÍTULO III. La Motivación.	27
3.1 Concepto de la motivación.	28
3.2 Modelos de motivación.	30
3.3 La importancia de una planeación motivacional dentro de una empresa.	34
3.4 ¿Motivación o manipulación?	36
3.5 La importancia de evaluar al personal.	38

CAPÍTULO IV. La capacitación.	41
4.1. Antecedentes de la capacitación.	42
4.2 La educación en la capacitación de la empresa.	43
4.3 Concepto de necesidad.	44
4.4 Concepto de capacitación.	47
4.5 Propósitos de la capacitación.	49
4.6 Objetivo de la capacitación.	51
4.7 Concepto de curso, taller y seminario.	53
4.8 Coaching.	56
Capítulo V. Caso práctico, empresa Honda-Monarca, Uruapan.	60
5.1 Antecedentes de la empresa.	60
5.1.1 Misión.	62
5.1.2 Valores.	62
5.1.3 Filosofía.	62
5.2 Investigación de campo.	63
5.2.1 Objetivo general de la investigación.	64
5.2.2 Objetivos específicos de la investigación.	64
5.2.3 Justificación.	65
5.2.4 Hipótesis.	66
5.2.5 Metodología utilizada.	66
5.2.5.1. Tipo de estudio.	66
5.2.5.2 Técnicas a utilizar.	66
5.2.5.3 Elementos de estudio.	67
5.2.5.4 El trabajo es deductivo.	67
5.2.5.5 Materiales.	67

5.2.5.6	Formula de poblaciones finitas.	68
5.3	Análisis e interpretación de datos.	68
5.4	Diagnostico actual de la empresa.	87
5.5	Propuestas de estrategias de capacitación y motivación.	90
	Conclusiones.	99
	Anexos.	103
	Bibliografía.	106

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las empresas enfrentan cambios evolutivos en la estructura de su personal, el incremento de nuevas técnicas, la competitividad de las empresas y la falta de una estructuración en el personal han ocasionado que muchas empresas cierren debido a la falta de una buena estrategia basada en su planeación, en donde cada día aparecen factores internos y externos que influyen en forma permanente.

El desenvolvimiento que tienen las empresas, con el paso del tiempo crea la necesidad de modernizar y mejorar procesos productivos dentro de su organización. Entonces se tiene el requerimiento básico de capacitar al empleado con el objeto de que logre una adaptación a nuevos modelos productivos, mecanismos y técnicas calificadas para desarrollar su actividad y lograr esa motivación que permita al empleado sentirse bien y lograr sus expectativas de crecimiento laboral y lograr la autorrealización personal, influyendo también en el desarrollo de su trabajo.

Por lo que se considera de utilidad los factores de motivación y capacitación que se deben impartir en una organización como grupo Fame, empresa encargada a la venta y distribución de autos, a la cual pertenece Honda Monarca-Uruapan, logrando una modernización en sus actividades productivas.

Dentro de una organización debe haber estrategias que permitan visualizarla en un periodo determinado, por lo que es importante que el asesor de ventas en el caso Honda Monarca su principal enfoque sean las ventas, así como el servicio que se ofrece sea parte de la empresa, la motivación al empleado será necesaria para que logre cubrir sus necesidades que en el momento se les presenten y que a la vez le den seguridad de pertenencia como

elementos de la organización y es parte de un plan estratégico, todos estos son una base para encaminar un proyecto de modernización en las actividades productivas de Honda Monarca, logrando una interacción práctica y evolutiva en las condiciones vendedor - gerente, que se presentan en el momento y con miras hacia un futuro para el mejoramiento de la empresa, la productividad y los objetivos generales que se tiene en la organización, haciendo énfasis en una estrategia, mediante la planeación de motivación y capacitación de directivos y empleados (vendedores), la responsabilidad compartida de ambas partes para lograr una interacción de fuerzas que conforman una unidad.

Por lo tanto la propuesta es crear estrategias que permita al trabajador sentirse autorrealizado por medio de la motivación y la capacitación mediante estos factores crear una estrategias para lograr que sus empleados mejoren la productividad y rendimiento en la organización, siendo más competitivos y sobre todo dar resultados que fortalezcan esta empresa en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

En el capítulo número uno se analizará la importancia de la administración en la sociedad y dentro de la empresa, cuales son sus objetivos, en que consiste el proceso administrativo como influye en los integrantes de la organización, cual es el papel que desempeña el departamento de recursos Humanos y las funciones que desempeña.

En el capítulo número dos se analizará la importancia del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización en que forma influye, que elementos considera para la estructuración del personal y como son los mecanismos más adecuados para un buen funcionamiento del personal que integra a la empresa.

En el capítulo tres se analizará el concepto motivación, como influye en el comportamiento de los trabajadores de la organización, cuales son los modelos de motivación actuales y que se pueden aplicar a la empresa y como diseñar una planeación de la motivación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En el capítulo cuatro se analizará la importancia de la capacitación, cual es su finalidad, en que consiste, determinar la necesidad de la empresa y poder diseñar y estructurar una planeación que permita a la compañía lograr un equilibrio en la capacitación del trabajador.

Posteriormente en el caso práctico se conocerá la estructura organizacional de la empresa Honda, sus antecedentes, su misión, visión, objetivos y metodología, así como la aplicación de cuestionarios, que permitan establecer una propuesta estratégica en cuanto a motivación y capacitación para el mejoramiento de sus actividades productivas dentro del departamento de ventas, y poder determinar el análisis de los resultados que le permitan a la organización mejorar su productividad.

CAPÍTULO I.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA.

En la Administración moderna, existen directores y ejecutantes, ambos trabajan en coordinación para obtener un objetivo en común.

A los primeros les corresponde adiestrar y ejercer su autoridad debida ya que su trabajo esta lleno de grandes desafios y de toma de decisiones y acciones administrativas inteligentes.

A los segundos tienen a su cargo realizar sus tareas encomendadas, trabajo en equipo y lograr la productividad que su puesto le exige.

En este primer capitulo se analizará los conceptos de Administración y Empresa así como su relación, su estructura y sus componentes que conforman objetivos esenciales, sin perder de vista que son aspectos muy importantes tanto para la vida personal y social de una nación.

Dentro de la vida diaria siempre se Administra, por lo cual es de gran relevancia la relación que existe en la vida de las personas, así como el buen funcionamiento de una Administración de Recursos Humanos que va a permitir minimizar riesgos dentro de una organización y sobre todo crear estrategias al día que contribuyan al logro de los objetivos que tiene la organización.

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

La Administración es una de las actividades que se desarrolla desde toda la existencia del hombre, dentro de un entorno social y familiar, que permite el logro de objetivos, determinantes para un buen desarrollo económico y personal por esto es una razón de estudio y especialización.

De acuerdo con la definición que algunos autores dan describimos lo siguiente:
"La administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando por medio de personas y otros recursos organizacionales" (CERTO, 1992:9).

La Administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

El proceso representa funciones continuas de las actividades que desarrolla un gerente o el responsable de un área.

Se puede decir que la administración es un proceso que desarrolla una organización mediante, trabajo en equipo, esfuerzos coordinados, por medio de constancia, liderazgo, responsabilidad y sobre todo actitud para una buena realización de acciones encaminadas para el logro de metas.

Referente a Administración otros autores sostienen que es:

“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (FERNÁNDEZ, 1977:17).

La Administración es una forma de pensar, de llevar a cabo metas para la realización de objetivos planteados por la dirección de una estructura organizacional (organigrama), con el fin de lograr un mecanismo adecuado para mejorar sus procesos técnicos y administrativos, en donde el responsable sea desde el Director General hasta el responsable de áreas pequeñas de la organización, aplica ciertos lineamientos a seguir para lograr que exista y se mantenga un nivel competitivo ante las demás empresas del mismo ramo y ofrecer un servicio o producto que permita la satisfacción del cliente y la consolidación de la empresa.

La Administración dentro de una empresa es la base fundamental para lograr sus metas y el buen funcionamiento de toda su estructura organizacional, conformada por una serie de factores humanos, materiales y monetarios que regulan el bienestar de la organización y el desenvolvimiento de la organización como unidad económica en el país.

“La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este” (REYES, 1995:28).

La sociedad no podría ser tal cual la conocemos, ni mejorar en muchos años, si no se contara con una corriente uniforme de Administradores, que guiaran a las empresas de grandes corporaciones.

1.1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD.

La sociedad no podría ser tal cual la conocemos, ni mejorar en muchos años, si no se contara con una corriente uniforme de Administradores, que guiaran a las empresas de grandes corporaciones.

La Administración es de gran importancia para las actividades diarias en donde se desenvuelve una colectividad referentes a cuestiones económicas, políticas, sociales, culturales, deportivas que dependen en gran medida de variables macroeconómicas de un país o población en particular y la Administración busca lograr un equilibrio y control dentro de las actividades que se realizan constantemente, podemos Administrar el tiempo, para comer, dormir, ahorrar salarios, gastar lo necesario o invertir en un proyecto viable.

1.2 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Los gerentes trabajan en organizaciones, pero ¿Qué es una organización? Es aquella agrupación deliberada de personas para el logro de algún objetivo en específico.

Las instituciones educativas, dependencias de gobierno, iglesias, tiendas y equipos de fútbol son algunos ejemplos de grupos que comparten las siguientes características:

1.-El propósito distintivo que se refiere a un objetivo o conjunto de metas que la organización espera alcanzar.

2.-La estructura deliberada para que cada integrante pueda desarrollar su trabajo en la cual puede ser abierta o flexible.

3.-Una delineación clara y precisa de los deberes de cada empleado, lograr una red simple de relaciones de trabajo informales con las personas que lo conforman, creando una organización sólida que busca un fin común formado por personas ya que si tienen una persona sola, trabajando no constituye una organización.

Los alcances de autoridad pueden variar dependiendo de los problemas que se presenten dentro de la organización, sin embargo es un hecho de que todos los Administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable por medio de esta herramienta y del principio de autoridad.

Esencialmente la función de la Administración es guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones tienen un propósito y la Administración tiene la responsabilidad de combinar y usar todos sus recursos organizacionales para asegurar el cumplimiento de actividades dentro de un campo competitivo, de una entidad económica, adaptándose a los factores que influyen directamente a favor o en contra de una buena actividad Administrativa, por lo tanto; la organización tiene un fuerte impacto en el exterior tanto en sus relaciones entre las empresas y la sociedad en que opera, primeramente con factores de carácter nacional como son aspectos económicos, políticos, legales, éticos, sociales y tecnológicos.

Alcanzar logros y tener un crecimiento organizacional permite obtener beneficios tanto para los accionistas como los responsables de los cargos Administrativos de la

compañía. Y es parte de un proceso continuo hacia donde se dirige la empresa conociendo sus fines próximos y a futuro.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso Administrativo consiste en establecer una serie de pasos o etapas que deben realizar los miembros de una organización, un logro ya sea individual o grupal pero que permita la consolidación de una compañía por medio de la división de trabajo y la delegación de responsabilidades. Dentro de cualquier empresa debe de existir ciertos procedimientos a seguir para desarrollar una estrategia que permita la aceptación y logro de objetivos planteados de la empresa conocer y ejecutar ciertos conocimientos en tiempo y forma permitirá que la empresa tenga alcances para lograr que cada empleado logre lo que le asignaron sus jefes de área.

Muchas empresas desconocen la forma de seguir la mayoría desarrollan intuitivamente un plan o conjunto de acciones que les permite visualizar su misión mantener los ideales con los que se identifica la empresa.

1.3.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Existen diferentes definiciones acerca de los elementos que debe contener un proceso Administrativo siendo actividades de trabajo de un gerente como son la planeación, la organización, la dirección, y el control etc. Y aunque muchos Administradores realizan estos pasos en forma diferente a continuación se describe los

siguientes elementos con los cuales los Administradores se guían para realizar un Proceso Administrativo y como se comenta nos permiten realizar las labores de Administración.

1.-**“Planeación:** implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, la forma en que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores a través de sus planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito” (CERTO, 1992:10).

La planeación es la etapa en donde se inicia una serie de investigaciones en donde la información juega un papel importante, el incluir la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes que permita coordinar las actividades de la empresa. Para poder determinar lo que se busca y poder crear mecanismos que permitan la forma o manera de hacer que se cumplan las metas establecidas, como se lograrán, cuantas personas intervendrán, en cuanto tiempo se lograrían, e implementar cualquier otra contingencia que simule el logro substancial de una meta permitiendo un desarrollo organizacional a largo plazo.

2.- **“Organización:** Puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos organismos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes de acción. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas.” (CERTO, 1992:10).

Dentro de la organización se determina los elementos necesarios para lograr las tareas que se tienen planeados permitiendo encaminar con hechos las acciones establecidas para alcanzar el proyecto planeado. La determinación de tareas necesarias para llevar a cabo, quien las realizará, como se deberán agrupar las tareas, quien rendirá cuentas a quién y donde se deberán tomar las decisiones, son aspectos interesantes y determinantes para un buen funcionamiento organizacional.

Cabe mencionar que en esta etapa se debe hacer un análisis minucioso sobre las personas que estarán al frente de decidir quien es el mejor elemento para lograr las actividades planteadas y si tienen habilidades y capacidades técnicas y funcionales para desarrollar su trabajo. Dentro de una organización existen personas y la labor de la gerencia consiste en integrar y coordinar el trabajo de ellas para lograr lo planeado.

3.-"Dirección: Es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo, esta función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño, y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones. La Dirección puede definirse como el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en direcciones distintas." (CERTO, 1992:10).

La definición apropiada, tal como se usa es cualquier dirección que ayude a la organización a desplazarse hacia el logro de metas. El motivar a los subordinados, dirigir a otras personas y seleccionar los canales de comunicación, mas eficaces permitirá resolver conflictos dentro de la empresa.

El propósito final de la Dirección es incrementar la productividad mediante la integración de los elementos de trabajo, división de trabajo, la influencia y el liderazgo de una o varias personas que puedan llevar estas situaciones a tener una coordinación general de la empresa.

4.- "El control es la función administrativa a través de la cual los administradores, reúnen información que mide el desempeño reciente, de la organización, comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y a partir de esta comparación determinan si la organización debe ser modificada para establecer los estándares que le permitan un mejoramiento. El control es un proceso continuo. Los administradores reúnen continuamente información, hacen sus comparaciones y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales." (CERTO, 1992:10).

El control permite conocer aquellos procesos que realiza los elementos de la organización por medio del trabajo lograra medir y cuantificar las situaciones desarrolladas y mejorar para lograr las metas planteadas considerando unas de las etapas finales mas importantes, que permita hacer crecer a la empresa.

Vigilar constantemente las actividades del personal permitirá el aseguramiento de que se realicen de conformidad con lo planeado y permita corregir cualquier desviación significativa.

Se puede decir que dentro del Proceso Administrativo todas las etapas que la constituyen son muy importantes, ya que son un conjunto de decisiones y acciones que

los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar, por lo que es necesario establecer personas capacitadas, con conocimientos y habilidades que les permitirá desempeñar un buen trabajo que sea fácil; estos procedimientos permitirán a la empresa tener una estructura sólida para cualquier situación futura.

El planear, organizar, dirigir y controlar va a permitir tener una coordinación general en todos los niveles de la organización.

La dirección y el control determinará la integración del trabajador y sus resultados, con lo cual permitirá corregir errores o mejorar procesos productivos a la empresa poder crear una serie de estrategias enfocadas hacia sus trabajadores, sus productos que realizan, la mejora constante y la satisfacción del cliente cerrando un ciclo y abriendo otro, tratando de mejorar las cosas en ciclos pasados que han perjudicado a la empresa.

La fuerza productiva es muy importante en una organización por lo que necesario establecer un departamento, el enfoque de estudio es el planteamiento de una organización que impulse tareas de adiestramiento y capacitación constante para poder lograr el desempeño deseado por la organización, para lo cual es necesario la implementación de un departamento de Recursos Humanos.

CAPITULO II.

LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se analizará la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos dentro de la organización en qué forma influye, qué elementos considera para la estructuración del personal y cómo son los mecanismos más adecuados para un buen funcionamiento del personal que integra a la empresa.

Las organizaciones modernas constituyen las innovaciones más importantes de nuestra época. La manera en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos determina su éxito o fracaso, lo que determinará el bienestar de todos los miembros de la empresa.

Un departamento de personal contribuye a los elementos de una organización se integren, logren sus objetivos y sus metas, este departamento enfrenta desafíos múltiples que son originados por la misma demanda de los trabajadores, de las organizaciones y del entorno que existe alrededor de una empresa.

2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos implica una serie de situaciones que permite interactuar con la fuerza de trabajo que es el personal de acuerdo a las especificaciones que establece una empresa por medio de las necesidades que surjan y a la forma de operar, tratando de lograr la eficiencia en los procesos productivos, para hacer

buen uso de los recursos monetarios y materiales que tiene la empresa y poder obtener resultados que favorezcan a la organización.

Así es que la Administración de Recursos Humanos tiene diferentes funciones que permiten a una organización enfrentar problemas y necesidades que surgen dentro de la compañía.

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso Administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”(ARIAS, 1994:27).

Por lo tanto se define como el conjunto de métodos y técnicas idóneas para crear buenas relaciones entre todos los pertenecientes a una empresa y que tiene como objetivo fundamental el elevar la dignidad y la consecución de la íntima colaboración entre ellos.

La Administración de Recursos Humanos busca principalmente desarrollar prácticas adecuadas, que permitan cumplir con los objetivos de los diferentes integrantes de la organización, saber por qué actúan de tal forma, que actividades realizan y su forma de comportamiento, van influir considerablemente para que logren los objetivos de sus departamentos y de la organización.

La Administración del personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización, al guiar las actividades que desarrollarán dentro de la organización.

Se puede determinar que los Recursos Humanos son complejos debido a la conjunción de elementos que se requieren para lograr un buen funcionamiento y desempeño activando responsabilidades y compromisos, tanto de la empresa como de su persona, el principal desafío es enfrentar a la sociedad, también el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran, así como vigilar y poder guiar su desempeño logrando un ciclo de mejora constante garantizando resultados de calidad.

2.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los Recursos Humanos, son el medio con el que cuentan las empresas para desarrollar su actividad económica y dentro de una organización este departamento juega un papel importante que le permite el manejo del personal así como las acciones que realizan.

Entre las tareas que realiza este departamento se encuentran el de la contratación del personal, expediente e historial de los empleados, realización de nómina, cursos de capacitación, talleres y conferencias motivacionales, además de ser el departamento de contacto entre empleado y trabajador.

El solo hecho de que la empresa pueda conseguir a través de su personal el mejoramiento de sus actividades técnicas y Administrativas de manera paralela, evaluar guiar y corregir las necesidades que surjan para el desarrollo del personal, buscando lo más conveniente para la empresa, permitiendo una retroalimentación entre ellos mismos, conciliando opiniones y logrando una comunicación permitiendo la equidad y la integridad con los empleados, respetando espacios y actividades, mejorando de manera

constante los diferentes departamentos de la empresa e involucrando como parte de la misma al trabajador.

Así este departamento realiza actividades importantes relacionadas con la productividad de la empresa por lo cual requiere establecer un orden y compromiso con las actividades relacionadas con el personal de la organización.

Los Recursos de Personal son indispensables para poder llevar a cabo las actividades que la empresa requiere, habilidad y capacidad para resolver problemas.

2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las funciones de los Recursos Humanos corresponden a una serie de etapas, éstas se desarrollan desde el momento que se tiene la necesidad de contratar a un nuevo trabajador, por lo tanto existen procesos establecidos para hacer la elección correcta de acuerdo a lo requerido por la empresa, es así que se divide en los siguientes pasos:

A) Reclutamiento:

En esta etapa buscan personas capaces de cubrir vacantes que se presenten en la empresa. Así como las necesidades que se requieren para ocupar una vacante de acuerdo al departamento que lo solicite y las especificaciones que desea que tenga el nuevo empleado.

El reclutamiento tiene como objetivo el que los puestos de la empresa estén ocupados, para lo cual se da aviso interno de las personas que pueden tener posibilidad de

entrar a la organización, con ciertas especificaciones establecidas por la empresa, para ver la posibilidad de una integración y ser parte de la corporación.

B) Selección:

Durante este proceso se determina cuál es la persona más idónea para ocupar el puesto, el cual debe ser el más aceptado de acuerdo a los criterios que necesite la empresa, durante esta etapa se observa el desenvolvimiento del candidato, sus habilidades y los conocimientos que se aplicará y definirán su potencial futuro, dentro de la empresa.

C) Contratación:

Una vez reclutada y seleccionada la persona más idónea, para desarrollar las actividades del puesto sugerido, dentro de la empresa, se hace su aceptación por escrito, para lo cual se realiza un convenio, el que se llamara de ahí en adelante contrato, y se especificaran los datos más importantes de la persona, como la identificación de la empresa, así como las cláusulas que van a determinar la relación obrero-patronal, determinar sus obligaciones con la empresa pero también las responsabilidades que tendrá la empresa con el nuevo trabajador.

D) Inducción:

Consiste en facilitar al nuevo trabajador el entorno en el que se va a desarrollar para que este proceso sea lo mas rápido posible se busca de aplicar los mecanismos mas

adecuados que le permitan al trabajador hacerse sentir con confianza para empezar desarrollar sus actividades, que sienta que es bien recibido pero que a la vez tenga conocimientos generales de lo que es su nueva empresa.

E) Sueldos y salarios:

Consiste en la remuneración justa y equitativa que tendrá un trabajador de acuerdo a su desempeño, habilidades, esfuerzos y capacidades desarrolladas así como las responsabilidades que tendrá dentro de la organización, es conveniente que la organización tenga la actualización de sueldos y salarios conforme a la ley.

F) Capacitación:

La capacitación juega un papel importante dentro de las actividades que realiza el trabajador ya que le permitirá mejorar su desempeño haciendo más fácil y eficiente, por lo que, la empresa deberá emplear un programa diseñado y estructurado que le permita tener un crecimiento interesante para lograr sus objetivos.

G) Evaluación.

Esta etapa consiste en la calificación de medir el desempeño del trabajador que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda la organización.

El departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de evaluar al procedimiento, debe determinar un plan de evaluación para todos los mandos de la organización.

Ubicar los objetivos de un departamento, sus desafíos que tienen, que planeación se lleva a cabo para desarrollarlos, realización de un análisis y posibles supuestos, reclutamiento del personal mas adecuado, selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del desempeño logrado no solamente en un trabajador de nuevo ingreso, si no en toda la organización de la empresa que le permita lograr sus alcances.

2.4 COMPENSACIONES.

La compensación es lo que los empleados reciben a cambio de su labor, permitiendo la satisfacción de los mismos lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva que le permita tener cierta interactividad y lograr sus objetivos. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa será o constituirá en gran medida el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución que puede ofrecer la empresa por la actividad desempeñada.

El fin de retener a los empleados es garantizar la igualdad y la justicia cubriendo cantidades similares por labores similares lo que permite crear un ambiente de cordialidad entre ambas partes generando el incremento de la productividad de la empresa.

Para lograr una equidad entre el trabajo desempeñado y la aptitudes desarrolladas por el empleado es importante determinar los factores para cada uno de los puestos desarrollados debido a que por su complejidad y responsabilidad se debe tomar en cuenta el grado de responsabilidad que tiene el trabajador dentro de la organización y poder determinar por medio de factores como los siguientes; de seguridad, responsabilidad, habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico y ponderar de acuerdo al departamento que pertenece para establecer un pago justo y adecuado a la labor desarrollada por el empleado para esto es importante tener un criterio adecuado para cada uno de los puestos de la empresa ya que este debe ser objetivo de acuerdo a los resultados obtenidos porque muchas veces se incurren en pequeños errores que posteriormente pueden desatar graves problemas como lo son, huelgas, ausentismo de personal, rotación de personal, quejas del trabajador entre mejores relaciones laborales de trabajo existan será más sano tanto para la producción y crecimiento de la empresa como para el bienestar del trabajador.

2.5 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.

La calidad del ambiente laboral dentro de las organizaciones es uno de los aspectos más importantes para que las actividades laborales se cumplan en armonía.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribuciones dentro de la organización, lograr y mantener un ambiente de respeto y confianza.

El desempeño que tenga el departamento de recursos humanos al poder lograr un ambiente satisfactorio para los trabajadores, buscan el mejoramiento constante del entorno laboral, haciendo que el empleado se sienta parte de la empresa pero a la vez que no cueste mucho porque esta actividad va relacionada entre sí día a día como una actividad laboral, por lo que es necesario que se tenga cierto tacto con los empleados para poder desarrollar una actividad en la que se sienta bien el trabajador con su desempeño y la empresa tome en cuenta las opiniones del trabajador determinando remuneraciones de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Uno de los métodos más comunes para crear un mejor entorno laboral lo constituyen la participación de los empleados que se puede lograr a través de la convivencia, permite a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que afectan su relación con la organización y ponerse en el lugar del trabajador para determinar las sensaciones de acuerdo a lo que pasa en ese momento. Así al involucrarse en las actividades del personal dentro de la empresa, se podrá lograr un sentido de pertenencia permitiendo al trabajador ser parte de los problemas de la empresa y trabajar conjuntamente entre ambas partes para solucionar problemas futuros dentro de la organización.

Por último la comunicación y las buenas relaciones laborales entre trabajador y organización permitirán a ambas partes crear un ambiente de cordialidad que se refleje en los resultados obtenidos de la empresa, el escuchar problemáticas y propuestas de los trabajadores y por otro lado alguna respuesta y solución satisfactoria que fomenten actitudes de respeto y de equidad tanto para los trabajadores, como para los dueños de la empresa.

Para obtener resultados favorables en la organización la motivación juega un papel importante en la mente del trabajador para poner en práctica los conocimientos que ha adquirido, se va a ver reflejado en el cumplimiento de las medidas establecidas, dando una satisfacción personal o material que se obtengan ya que en medida que se cumplan las satisfacciones personales se logrará que la empresa tenga resultados en su productividad.

CAPITULO III

LA MOTIVACIÓN.

Hablar de motivación es uno de los aspectos más interesantes que puede existir en la vida de un individuo, al realizar un análisis de una organización se debe admitir que el progreso de la empresa es de acuerdo a la forma de motivar al personal y de obtener resultados por medio de la fuerza productiva.

Para que el trabajador sea competitivo primeramente debe tener habilidades y destrezas que le permitan desarrollar su oficio o actividad, tener la destreza y el ingenio para lograr la eficiencia de su actividad, pero el éxito de una empresa no solo se va a dar por los conocimientos técnicos que tengan sobre alguna área, si no ganándose la cooperación de todas aquellas personas que posean estas habilidades y destrezas técnicas.

Para motivar al personal se debe encabezar y delegar en todos los niveles jerárquicos un ambiente de motivación.

Desde que nace una persona se van creando necesidades y se buscan objetivos que satisfagan la vida diaria, comer, dormir, un lugar en donde vivir, estas son necesidades básicas. La vida se convierte en una lucha para cada persona, pertenecer a una sociedad y ser aceptado, son algunos aspectos importantes que giran en torno a lo que es la vida de los seres humanos: pero ¿Hasta donde se pueden mover sentimientos y tener necesidades en una persona para que logre los objetivos planteados?

Es cierto que los dueños de la empresa no pueden resolver todos los problemas del trabajador, pero en gran medida pueden determinar el sentir del trabajador, comprenderlos, aconsejarlos, guiarlos para seguir esos objetivos planteados en su vida, esto permitirá de alguna manera levantar el ánimo entre los trabajadores y que permita desarrollar con eficiencia su trabajo.

La gente tiene necesidades constantemente es un ciclo en el que van surgiendo de manera inminente nuevos satisfactores que determinan un porque de la vida y el mejoramiento constante de vivir.

3.1 CONCEPTO DE LA MOTIVACIÓN.

A continuación se describen los siguientes significados

“Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.”(ARIAS, 1991: 65).

“La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta” (CERTO,1992:379).

Se define que la motivación es toda aquella forma de emociones que involucren sentimientos de autorrealización, necesarias para una persona que lograr metas, en un periodo de tiempo.

La motivación es una serie de acciones que van a arrojar un resultado en beneficio de una persona o de una organización, se puede decir que es el motor que mueve las cosas, porque todas las actividades giran en torno a una necesidad de mejorar y tener condiciones de vida.

Pero el comportamiento del ser humano es muy cambiante e influye considerablemente sus antecedentes, sus actitudes, su filosofía de vida, su educación, prejuicios, su temperamento y una serie de emociones indescriptibles, que el lograr estimular a los hombres y comprenderlos es una de las destrezas mas importantes que debe dominar un Administrador.

Un Administrador debe conocer muy bien a su personal, sus fortalezas y debilidades así como herramientas que le permitan descubrir el comportamiento de su personal, ya que es difícil hacer cambiar a la gente.

Así la motivación juega un papel importante en las actividades productivas de una organización, hacer que la gente trabaje, que realice su actividad con calidad y logre su satisfacción, que exista un buen ambiente de trabajo permitirá a la organización lograr sus objetivos grupales.

“Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más, en otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograrlo. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no puede pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario debemos conocer, los

objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.” (ARIAS, 1991:68).

Actualmente la motivación es una herramienta básica para activar al trabajador, decirles que tan importante son para la organización, así como las remuneraciones que van a obtener, son algunos puntos muy importantes que han sido considerados por los gerentes de una organización para incrementar su productividad y a la vez permitan un mejor manejo del personal, de los diferentes departamentos de una empresa.

La organización debe de contar con personal motivado lo que permitirá tener resultados exitosos haciendo caminar a la organización hacia los objetivos planteados. Por lo tanto es necesario contar con una estrategia que los guíe a lograr tanto la motivación de todo el personal como alcanzar lo que se quiere dentro de los fines de la organización.

3.2 MODELOS DE MOTIVACIÓN.

Los modelos de motivación han sido manejados por muchos autores de diferentes formas pero todos teniendo en común, el lograr una mejor eficiencia y funcionamiento de los recursos humanos con los que cuenta una organización, destacando la fuerza laboral y la importancia que tiene en el desarrollo de las diferentes actividades de la organización.

A continuación se describen algunas teorías consideradas de las más importantes y de mayor relevancia que se han tenido para la motivación del personal.

Teoría de Maslow

*El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

A) Fisiológicas (o primarias).

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir etc.

B) De seguridad.

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubriendo contingencias futuras; requiere sentir comodidades en el futuro aprovisionándose de satisfactores, para él y para su familia de acuerdo a las necesidades primarias.

C) De pertenencia.

Para sobrevivir el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad y el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

D) De estima.

Al hombre le es imprescindible, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado y estimado si no que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

E) De autorrealización.

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus compañeros, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial. Conviene asentar igualmente, que la satisfacción de estas necesidades no se distinguen diariamente en muchas ocasiones, sino se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas estas en gran parte por la sociedad." (ARIAS,1991:70).

Maslow determina que la motivación surge de las necesidades humanas que puede tener un trabajador es decir si no se alimenta y no vive bien no se puede esperar que el tenga un buen desempeño dentro de sus áreas de trabajo, por lo cual el parte de las necesidades primarias es a partir de este momento donde el crea una pirámide llamada "pirámide de Maslow" establece que si el trabajador cubre todas sus necesidades tanto físicas, emocionales y sociales se puede llegar a la autorrealización de una persona.

Basándose en los aspectos emocionales de los empleados de todos los niveles se determina que la Pirámide de Maslow es una de las teorías motivacionales más relevantes que existen actualmente y es una base fundamental para el desarrollo organizacional, se puede afirmar que en cierta forma cumple con necesidades que surgen en la vida humana.

“Basándose en la teoría de Maslow, Chris Argyris en su libro *Personality and Organization*, señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta emocionalmente y las características de las organizaciones; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a medida que acumula años, a:

- A) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- B) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa libertad.
- C) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño solo existe un equipo limitado de pautas del comportamiento.
- D) Tener profundos intereses, en contrastes a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual.
- E) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente.

F) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.

G) Desarrollar una conciencia y control de sí mismo.” (ARIAS, 1991: 71).

Chris Argyris considera que una persona entre más adulta sea, es creadora de estímulos de motivación propios de acuerdo a su personalidad y carácter que desarrolle, tanto en el ambiente laboral como en la vida diaria. Por lo que a medida que pasa el tiempo el ser humano crea sus propios estímulos de motivación.

Es importante anteponer las conductas que pueden surgir en el ser humano y tener los dos polos opuestos referente a los autores anteriores determinando ambas posturas el cómo saber manejar al trabajador, qué estado de ánimo tiende a desarrollar y cuál es la manera más viable para poder desarrollar una serie de acciones que le permitan tener un desarrollo trascendental tanto en su casa como en la organización.

3.3 LA IMPORTANCIA DE UNA PLANEACIÓN MOTIVACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA

Una organización siempre busca prevenir aplicando o mejorando una estrategia que permita influir al personal en aspectos emocionales, para conseguir resultados esperados logrando una identidad con la empresa y con su vida diaria, utilizando una estructura motivacional que ayude a incrementar la productividad y el logro de objetivos.

Existen muchas necesidades que son importante satisfacer por parte de los encargados del personal de la organización, ya que deben lograr que se sientan reconocidos y respetados por los altos mandos de la empresa, las necesidades que hacen importante a la motivación son psicológicas y emocionales a continuación se describen:

- A) Seguridad. La sensación de sentirse bien y tener un entorno para el buen desarrollo personal y de su familia.

- B) Reconocimiento. El ser apreciado, sentirse importante por el trabajo desempeñado.

- C) Sensación de pertenencia. Sentir un lugar que tiene en la empresa y poder lograr las metas de la organización.

- D) Ser tratado con respeto y dignidad.

- E) Oportunidad. Mejora constante en la empresa y mejorar el desempeño de su trabajo.

- F) Propósito. La sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.

- G) Competencia. El desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización hará que tenga más interés en su trabajo.

En muchas ocasiones es muy importante determinar la forma en que se puede lograr la autorrealización del personal, esto permitirá poder reafirmar una reestructuración de las cosas como lo podemos manejar y en que tiempo se quiere observar resultados.

La empresa debe tener en mente las posibles necesidades físicas, económicas, emocionales, y de reconocimiento que tienen los trabajadores, y como mejorar un ambiente de cordialidad entre ambas partes para poder realizar una planeación estratégica que les permita tener resultados para todos los integrantes que conforman una organización.

El conocer un programa de planeación motivacional les permite crear una estructuración de ideas, en cuanto tiempo se busca, quien va aplicar esa planeación motivacional y cuales son los factores mas importante a considerar para poderlo lograr, y realizar un diagnóstico actual de la organización, como están trabajando, cual es el sentir y la forma de actuar del trabajador, cuales son sus principales problemáticas y que posibilidades tienen la empresa para poder mejorar la situación de los trabajadores dentro de la empresa, por ultimo es importante que a partir de estas bases realizar un programa que evalúe el desempeño de los trabajadores, su comportamiento y la actitud que desenvuelvan los empleados a lo largo de su proceso productivo en la empresa, por medio de la retroalimentación entre empleado y gerente para determinar las necesidades que vayan surgiendo.

3.4 ¿MOTIVACIÓN O MANIPULACIÓN?

Aunque en la vida cotidiana a la gente no le gusta que la obliguen o que sea dominada por otras personas al hacer cierta actividad, las personas se puedan ajustar a la supervisión que se realiza de su trabajo tratando de adaptarse a la forma de ser de sus superiores.

Entonces como un supervisor ¿puede motivar al personal? ¿cómo puede lograr que trabaje?, es por eso que si muchos Administradores supieran como realizarlo tal vez estarían contentos con el desempeño de los trabajadores de una empresa y la respuesta radica en la realización de una buena supervisión, en donde se busca la cooperación de los hombres y la colaboración del trabajo en equipo a fin de alcanzar las metas que persigue la Dirección. Sin embargo existen muchos supervisores que sin tener la capacidad suficiente, ni adiestramiento, y sin conocimiento de la gente, tratan de empujar a los hombres y obligarlos a trabajar, parece fácil y rápido, pero el dar órdenes, exigir y obligar a la gente ocasiona resistencia inherente de la gente a ser dominada.

Un supervisor debe tener en mente que debe de planear las actividades que se desarrollan, que el requiere de un empleado que trabaje duro, que sea leal, que sea íntegro, que coopere en actividades de equipo, que sea puntual y que desarrolle mucha creatividad e imaginación para realizar sus labores.

Pero para poder tener todas estas características de un trabajador, el supervisor debe sentarse a platicar y sobretodo a escuchar al trabajador para conocer las necesidades que tiene y en la medida que sean cubiertas, tendrá el desempeño que el supervisor espera logrando contar con hombres comprometidos con su trabajo.

Darles a los trabajadores seguridad en su trabajo, pensar en tener un porvenir a futuro, tal vez su salario garantizado, servicios médicos, estar bien con su familia y ofrecer un buen ambiente laboral al trabajador; todo esto va influir en su conducta, si el supervisor muestra interés en la vida del empleado fuera del trabajo ayudara a tener una

buena relación en forma amistosa que permitirá lograr una interacción entre subordinados y supervisores.

3.5 LA IMPORTANCIA DE EVALUAR AL PERSONAL

El supervisor juega un papel muy importante, en la motivación ya que permitirá el reconocimiento de la actividad del trabajador que les ayudara a dirigir al personal. Cuanto más sepa el supervisor de las actitudes y antecedentes del trabajador ayudará a evaluar a los hombres y revelar sus fortalezas y debilidades, que le permita tomar al Administrador de la empresa tomar decisiones al contratar personal y al promoverlo.

Cuando se contrata a un empleado nuevo en la empresa es difícil saber cómo va a trabajar con él, al principio porque se conoce poco del individuo pero a medida se conocen sus antecedentes, su adiestramiento, su familia y pasatiempos, podrá hacer un trabajo más efectivo para motivarlo porque se le entiende.

Todo supervisor debe elaborar una técnica para evaluar actitudes, temperamentos, carácter, que le permitan identificar a un trabajador. Pero sobretodo evaluar el desempeño de su trabajo ya que el éxito del supervisor depende en gran medida de la capacidad de obtener resultados de la gente.

Los supervisores dedican gran tiempo de su actividad en corregir, guiar y motivar a la gente que constituye un problema dentro de los departamentos de la organización, si se descubren estas personas anticipadamente se podrán incrementar la productividad sin necesidad de aumentar esfuerzos.

A continuación se presentan algunas características que el supervisor busca para lograr el éxito de los empleados dentro de la empresa.

Actitudes positivas: capacidad de decir sí, tener seguridad en sí mismo.

Fuerte empuje; capacidad para derribar barreras.

Tenacidad; voluntad de no desistir.

Madurez; pensamiento realista, tener criterio para decidir y opinar.

Aptitud para llevarse bien con los demás.

La evaluación del desempeño es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y es una función básica en el departamento de Recursos Humanos, el supervisor debe evaluar la forma en que los subordinados del área de ventas efectúen su labor, estableciendo información de las actividades que realiza. La importancia de la evaluación ha conducido a la creación de varios métodos entre los cuales tenemos:

Escalas de puntuación: Método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Listas de verificación: Se determinan un conjunto de oraciones que describen el desempeño del empleado.

Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño por lo general es un par de oraciones siendo una positiva y la otra negativa.

Escalas de calificación conductual: Utilizan un sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Método de evaluación de grupos: Consiste en la comparación entre el desempeño del empleado y el desempeño de sus compañeros de trabajo.

Cuando se evalúa a un trabajador se debe ver más allá de sus cualidades superficiales, olvidarse de su encanto personal o atacar su imagen, si no ser objetivos y no juzgarlo por su personalidad si no por el carácter que ayudara a cumplir los objetivos trazados para sus labores. Si mediante el interrogatorio hecho a una persona para reconstruir situaciones pasadas podemos obtener información de una tendencia a seguir que les va a permitir saber que tipo de persona es. Por lo cual se debe crear supervisores con ética profesional que se dediquen a realizar un análisis objetivo de la identidad de las personas para lograr resultados que les ayuden a prevenir y mejorar actitudes negativas del trabajador.

Por lo que tener capacitaciones constantes de las actividades de su trabajo, permitirá incrementar su productividad diaria, ayudarán a la aplicación de nuevos conocimientos y técnicas que permitirán tener mejor desempeño y la evaluación del trabajador mejorará, haciendo esto un factor motivacional en su desarrollo.

CAPITULO IV

LA CAPACITACIÓN.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, se fundamenta en la educación, siendo la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre, sociedad y empresas.

La capacitación es una de las actividades más comunes que se realizan dentro de una organización, el realizar una buena evaluación del desempeño del trabajador, y determinar la necesidad de capacitar al personal conduce a la determinación de objetivos para emplear una capacitación y un desarrollo adecuado.

Los objetivos de la organización deben estipular claramente los logros que se desean y los medios de los que se puede disponer, los cuales deben ser razonables por ejemplo un empleado vende boletos de avión en una agencia de viajes, y podría ser, que se requiere que el empleado proporcione información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos, completar una reservación de un viaje redondo a una ciudad en un lapso no mayor de dos minutos. Con este ejemplo se observa la necesidad de proporcionar al empleado la información necesaria para poder atender a la gente de forma rápida y eficiente, haciendo que la compañía ofrezca un servicio en donde el cliente quede satisfecho, si los objetivos no se logran en ese lapso de tiempo, se corre el riesgo de que la compañía tenga una mala imagen ante el cliente por la falta de organización y capacitación a sus empleados, no cumpliendo con los objetivos de la organización.

Para desarrollar al trabajador, se requiere mejores mecanismos y técnicas que le permitan desarrollar una serie de actividades eficientes, lograr el incremento de la productividad y un análisis sobre las actividades presentes o futuras que un trabajador ejecutará y para lo cual se imparten reuniones en donde se crea un plan; y se establece como debe trabajar, como lo hará y que aspectos deben considerar para que se logre la eficiencia de los diferentes procesos productivos que tiene la empresa, como y quienes deberán e instruirlos sobre los cambios o evoluciones que tenga la organización y como se debe adaptar el trabajador en los diferentes movimientos de la empresa.

4.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo, el proceso de aprendizaje, es el eje de toda acción educativa y de entrenamiento surgiendo así los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2.000 años A. C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto, pero para la primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

“Ya en nuestro siglo el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo, en 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar conocido como método de los cuatro pasos, que son: Mostrar, decir, hacer y comprobar esta técnica fue utilizada en las dos guerras de este siglo y dieron lugar a técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros

campos de la acción humana, especialmente en la industria, en 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación y el entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En México hasta hace 15 o 20 años las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la capacitación y entrenamiento del trabajador". (SILICEO, 2004:19).

4.2 LA EDUCACIÓN EN LA CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como un instrumento de manejo de cifras y sistemas, no es educar si no robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción de su trabajo, sino limitar su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc. Para ello, deben intervenir empleados, obreros, directivos, empresarios, participando en modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor de la productividad.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima en nuestro país, y son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados. En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones establezcan programas periódicos de educación, brindando un tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad.

4.3 CONCEPTO DE NECESIDAD.

Al referirnos sobre una necesidad es poder determinar algo que les hace falta para poder desarrollar una actividad para vivir, trabajar o desempeñar una vida plena, es algo que se busca y que es necesario para crear una actividad.

“Enmarcando la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema” (KOONTZ, 1979 :10).

Dentro de las organizaciones surgen necesidades, que son de materia prima, de servicio, fuerza de trabajo, tecnológicas, de infraestructura y son cosas que les permitirá poder desarrollar proyectos y actividades.

“La experiencia provocada por la ausencia de cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida

o su bienestar o hacer progresar sus modos de conducta habituales, el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupara un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. La capacitación requerida para tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios. las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. En este caso el personal continuara indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominaran correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.”(MENDOZA1986:37).

La necesidad de capacitación surge en el momento en el que se nota que uno de los elementos de la empresa esta fallando constantemente, falta de un proceso productivo o mejora del mismo, ausencia de mecanismos adecuados y apropiados para una organización.

“Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia sobre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1.- Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.

2. -Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

3.- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse, vía capacitación, cuando esto sea más económico.

Adicionalmente se concluye para darle mayor claridad a la definición: Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación, necesidad capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.

Solamente algunos problemas de desempeño se deben a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes." (MENDOZA, 1986: 33).

Para poder determinar cuando surge una necesidad o no, se debe realizar un análisis tanto de la actividad que se esta desarrollando dentro de la organización, el orden y la secuencia que se tiene al ejecutar la actividad además de un diagnóstico de la persona que desarrolla esta actividad, para determinar cual es la necesidad de capacitar con la empresa, del empleado en cuanto a los requerimientos de la empresa.

Es así como se puede determinar cual es el camino mas viable para mejorarlo, cuales son las personas mas adecuadas para llevar a cabo esta capacitación, evaluar que magnitudes son necesarias y sobre todo determinar que la persona tenga o pueda aplicar habilidades y capacidades mas adecuadas para poder crear un desarrollo trascendental de capacitaciones. Es entonces que al plantear estrategias permitirán establecer los mecanismos más adecuados para llevar una capacitación para todo el personal.

La capacitación surge desde el momento en que el trabajador entra a la organización ya que existió la necesidad de mejorar y lograr resultados en forma rápida pero mediante una secuencia de actividades comprendidas al ocupar el puesto nuevo, durante todo el proceso de trabajo que tienen una persona puede tener problemas en el desempeño por lo que es necesario guiarlo y rediseñando un mecanismo adecuado para que pueda aprender.

Por consiguiente es importante enfrentar los problemas de frente y saber cuando los elementos de una organización requieren capacitación y así poder mejorar esta actividad que les permita un crecimiento general de la empresa, cubriendo necesidades y logrando los objetivos de la empresa.

4.4 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”(SILICEO,2004:25).

La función de la capacitación es aportar a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales que tiene la empresa, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores de la empresa impartándose en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

El reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

El recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de las empresas, buscando trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces de tomar decisiones, comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de las empresas.

Por lo que se define a la capacitación como la búsqueda de la manera más fácil de producir en forma clara y exacta lo que un trabajador debe desarrollar, así como las ventajas que se tienen tanto para los trabajadores como para la empresa, crear una planeación estratégica del desarrollo para el personal de los diferentes departamentos y

determinar que no se pierda el objetivo planteado que es el mejoramiento de las actividades por medio de técnicas y mecanismos que se adecuen a las actividades laborales.

4.5 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación busca crear y concienciar al empleado para mejorar su productividad, pero lograr una buena capacitación entre los empleados de la organización dependerá en gran medida de su disponibilidad por lo que es necesario que ellos se propongan cumplir las actividades de capacitación que la empresa les brinde entre las que destacan:

Crear, mantener y difundir, la cultura y valores de la organización, dentro de las organizaciones, es importante mantener claro el objetivo general de la organización, los valores, su misión, visión y filosofía, ya que en medida los integrantes de la organización los conozcan y logren alcanzarlos la empresa tendrá un crecimiento.

El cambiar la conducta y actitud de la persona capacitada va a indicar que ha tenido un sentido evolutivo en su aprendizaje y es una plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones, elevando la calidad del desempeño, identificando casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

Resolver problemas, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a dificultades administrativas y humanas.

La actualización de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización, los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen modificaciones en la forma de llevar sus labores, el estar obsoleto en los conocimientos y preparación del personal puede perjudicar el accionar de la empresa.

“La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes), en este contexto resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

- a). -Proporciona la información para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- b). -Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones validas se justifica impartir capacitación.
- c). -Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- d). -Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los Recursos Humanos y de la organización.

e). -Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos y desperdicios." (MENDOZA, 1986:35).

Debido a la gran competitividad que hay entre los mismos empleados y organizaciones han hecho de la capacitación un instrumento de enseñanza que les permita desarrollar conocimientos, creatividad, estilos y habilidades aplicables a la producción de la empresa y del trabajador. Cabe destacar que se debe hacer una selección minuciosa de los trabajadores para poder aplicar cursos de capacitación que sean adaptables a las características de los empleados y necesidades que les permita tener éxito en las actividades que realiza la empresa y que ayudan a mejorar la calidad, servicio y producción de la organización.

Entonces la capacitación es importante porque ayuda a la organización a tener resultados, al empleado porque pone en práctica lo aprendido siendo este un factor motivador, apoyando en las relaciones humanas, en los grupos de trabajo mediante la interrelación creando compromisos entre grupos e individuos.

4.6 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

El objetivo principal de la capacitación es el **mejoramiento de los procesos productivos que tiene la organización** para lo que requiere que el personal conozca, maneje y controle las operaciones que realiza así como el mejoramiento constante de sus actividades para la producción, además del manejo de los sistemas que tienen la empresa

y en el cual se debe definir un plan general de capacitación que englobe a todos los elementos de la empresa tomando en consideración los siguientes aspectos:

“Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan, la creación de un ambiente en el que la capacitación signifique un reto, un interés y compromiso individual y grupal.

Brindar un concepto de productividad, trabajo en equipo y valores laborales es compromiso de toda la empresa, frente a las tareas y sistemas de capacitación.

La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo fomentando la creatividad y la toma de decisiones, patentizar y enriquecer el liderazgo.

El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas de mediano y largo plazo que enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo.” (SILICEO, 2004: 52).

El contenido del programa de la capacitación superior debe contemplar algo más que la adquisición progresiva de conocimientos, la vinculación de los mismos con las necesidades del sector productivo, dedicar más tiempo al análisis práctico y de aplicación, introducir métodos de enseñanza menos teóricos, menos conferencias y mayor número de mesas redondas, ejercicios, experimentos, talleres, etcétera, este último debe de ser de gran relevancia en el desarrollo de los recursos humanos.

El crear una cultura de capacitación y que la empresa apoye estas actividades invirtiendo tiempo y esfuerzos le permitirán el crecimiento de la organización, procurando el mejoramiento constante por lo que no se deben perder los objetivos planteados en un principio, como poderlos mejorar desarrollar y ser una constante dentro de la empresa.

4.7 CONCEPTO DE CURSO, TALLER Y SEMINARIO.

Aunque son parecidos y son conceptos que se pueden confundir, es importante que la organización conozca el significado, y las características de curso, taller y seminario, ya que son herramientas básicas que permiten el desarrollo de una capacitación dentro de la empresa y actualmente son mecanismos utilizados comúnmente para llevar a cabo técnicas y conocimientos innovadores en las actividades que realizan.

“Curso significa carrera: es un recorrido por un conjunto de conocimientos sistematizados a lo largo del tiempo y un recurso a dichos conocimientos. El curso tiende a revisar y aprovechar lo establecido y realizado en el pasado, aun cuando éste sea próximo. Todo curso enseña fundamentalmente nuevos conocimientos y habilidades.”(SILICEO, 2004:75).

Se trata un tema en forma sistemática, el detalle con el que se aborda dicho tema depende, del tiempo del que se disponga, en general es un tiempo considerable y más o menos continuo, el criterio para orientar el tema lo constituyen las necesidades de integrar conocimientos de los participantes.

La función del instructor incluye un porcentaje relevante de información e indicaciones sobre el manejo del material escrito que debe ser proporcionado a cada participante. Mucha de la información se manera mediante lectura dirigida, en grupos pequeños, resumen individual o grupo, mesas redondas de preguntas y respuestas, exposiciones, documentos filmados, investigación de bibliografía, investigación vía Internet.

“Taller significa, lugar de trabajo: es un proceso de aprendizaje en el aquí y ahora, haciendo, más que revisando. Se enfoca principalmente al presente.

Aborda un tema determinado, pero en forma más flexible que sistemática, sometiendo y adaptando de continuo el esquema del contenido a la obtención progresiva del aprendizaje perseguido por los objetivos, el tema dependerá de las necesidades prácticas de los participantes.” (SILICEG, 2004:75).

La función del instructor supone un importante porcentaje de asesorías con el manejo de materiales didácticos, que incluyen ejercicios prácticos, manejo y análisis de casos reales, propuestas de los participantes a nivel de trabajo, exposiciones, ejercicios, demostraciones y simulaciones. El instructor interactúa con el grupo, para facilitar los procesos que surjan y aporten ideas a los objetivos que tiene el taller.

“Seminario significa, lugar en donde se siembra: implica un proceso de siembra y cultivo con miras a producir nuevos conocimientos teóricos y prácticos, habilidades y desarrollo de actitudes para el futuro. Como puede suponerse, ésta no es una división rígida. Pueden existir eventos mixtos y, desde luego, aunque todas las formas de los

eventos mencan elementos de pasado, presente y futuro, la orientación central de cada uno en el tiempo es la determinante." (SILICEO, 2004:76).

Aborda un tema determinado en forma sistemática, y lo más completa y profunda que lo permitan las circunstancias de tiempo, presupuesto, lugar y nivel de los asistentes, promueve la creación de pensamiento nuevo a partir de la temática central y otorga importancia a la investigación y al análisis de teorías y propuestas existentes, busca lograr el desarrollo de actitudes y el manejo de habilidades.

Un seminario, para ser valorado positivamente deberá perseguir objetivos prácticos, como abrir la mente de los participantes ante formas de pensamiento interesantes para la prosecución de los valores y visión empresariales, poner a disposición las nuevas ideas y esquemas surgidos durante el evento, como fuente de formación, enriquecimiento de criterios y análisis permanente.

La función del instructor requiere un importante porcentaje de exposiciones y manejo ágil de notas técnicas, grupos de análisis, presentación de ponencias, mesas redondas con sesiones de pregunta y respuesta, exposición de conclusiones, películas y videos didácticos, el instructor interactúa con el grupo, principalmente para facilitar los procesos de aportación a nuevos enfoques de pensamiento y comportamiento.

Como se ha observado en los casos anteriores estas técnicas de capacitación son mecanismos utilizados comúnmente para capacitar al personal de una organización, en donde el instructor debe manejar información que le sirva al personal capacitado y posteriormente buscar la retroalimentación entre los integrantes.

4.8 COACHING

Actualmente las empresas han dado importancia a la preparación de sus altos ejecutivos o gerentes de su organización, ya que se considera que si están bien preparadas las personas que tienen a cargo un departamento, esto les permitirá tener mejores resultados con el personal que integra su área, por lo que actualmente se ha creado el concepto de coaching, siendo una técnica de capacitación a nivel gerencial y en donde se busca la concientización y aprendizaje para poder llevarlas a la operación de su departamento.

Todo líder es un educador, por ello que el coaching ha cobrado fuerza como una nueva forma de dirección de personal, desarrollo de organizaciones de alto desempeño y la formación de líderes que permitan hacer crecer a las empresas. El proceso de coaching se asocia con el liderazgo y tutoría, logro de metas y resultados, desarrollo de individuos, enriquecimiento de la cultura organizacional y desarrollo de equipos de alto desempeño.

Un coach motiva y habilita a las personas y a los grupos para que ellos mismos se comprometan con su propio desarrollo y se conviertan en personas orientadas al logro de resultados, el coach, no es una figura de autoridad sino un líder, un ejemplo a seguir y alguien que señala retos, el vocablo coach se ha aplicado en el campo del deporte como el gran líder, en la administración de negocios, en particular en los procesos de capacitación en liderazgo, planeación de carrera de ejecutivos y de formación de equipos de alto desempeño.

El perfil básico de todo auténtico y exitoso coach, integra las siguientes habilidades y características.

- “Conoce a su personal, sabe de las fuerzas, debilidades y potencial de desarrollo de su gente.
- Habilita a su gente con conocimientos, habilidades y oportunidades para que sean responsables de su propio desarrollo.
- Apoya en la definición y logro de metas específicas.
- Tiene fe en su gente y es realista y optimista con respecto a las capacidades de sus seguidores.
- Es cercano y entusiasta, maneja razones y sentimientos.
- Es exigente, directo, claro y confrontador, pero no autoritario ni negativo.
- Fomenta el trabajo en equipo y la formación de redes de apoyo en su departamento, área u organización.
- Es un formador y promotor de la cultura organizacional.
- Es un visionario y estratega que logra una visión compartida.
- Es un creador y promotor de un código de valores.” (SILICEO, 2004: 82).

El coach es inteligente emocional ya que habla, escucha, es cercano, propone, pregunta, define, analiza, busca compromiso, negocia, propone retos, comparte responsabilidades.

“Para motivar y retar a sus jugadores y generar un ambiente de equipo, un coach utiliza los siguientes diez principios:

- 1.-Debemos ser **líderes**.
- 2.-Tengamos **carácter y firmeza**.
- 3.-Vivamos un **alto compromiso**.
- 4.-Si es necesario **sacrifiquémonos**.
- 5.-Tengamos **fe y confianza** en nosotros mismos.
- 6.-Preparémonos y **capacitémonos** todo lo necesario.
- 7.- Que la **disciplina** sea nuestro principio.
- 8.-Manifestemos siempre **deseo y voluntad**.
- 9.-Siempre debemos **trabajar en equipo**.
- 10.-Tengamos siempre un **espíritu ganador**.” (SILICEO, 2004:185).

Un coaching, es uno de los mecanismos de capacitación que ha sido adoptado por grandes organizaciones que buscan la especialización de puestos directivos dando como resultado líderes con carisma, llenos de retos y logro de objetivos buscando que la organización mejore desde los puestos directivos, hacia los empleados de menor rango de su departamento, siendo una de las técnicas de capacitación mejor aceptadas actualmente por grandes corporaciones y que a cobrado auge últimamente.

Para concluir este capítulo se puede decir que la capacitación juega un papel muy importante en la organización, los objetivos que persigue la capacitación, la forma de aplicar la enseñanzas con instructores adecuados y la utilización de técnicas, métodos y materiales adecuados, a cada departamento o grupo de de la organización, permitirán alcanzar los objetivos de su departamento con mayor facilidad buscando el entendimiento entre gerentes y empleados.

La motivación y la capacitación se consideran elementos estratégicos para lograr que las organizaciones busquen estrategias que les permitan lograr sus objetivos, el análisis de estos capítulos permitió conocer la definición, concepto y estructura de estos elementos tan importantes que debe considerar un Administrador dentro de una organización y que sirven como estrategias para incrementar la productividad de una empresa.

Cuando la gente comprueba que realmente tiene la posibilidad de conseguir lo que su función le exige y que no todo se resuelve en esfuerzos, sino en resultados, germina la motivación, si esta es constante dará resultados que quizá se logren con pronunciar una palabra, ya que el compromiso del individuo se fortalece día a día con la seguridad de que una buena capacitación le dará para cumplir con sus compromisos.

El compromiso se fortalece día a día con la certeza comprobada de poder cumplirlo, a través de una buena capacitación.

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO

EMPRESA HONDA-MONARCA, URUAPAN.

6.1 ANTECEDENTES

En el año de 1965, el Sr. Francisco Medina García, funda Automotriz de Jiquilpan, concesionaria de General Motors en la ciudad de Zamora, Michoacán.

De esta forma, el Sr. Francisco Medina Garcia comienza a posicionarse como uno de los más relevantes concesionarios de General Motors a nivel nacional, logrando así abrir otra sucursal en la ciudad de Sahuayo Michoacán, con igual éxito que la anterior.

En el año de 1979 el Contador Público Francisco Medina Chávez toma la responsabilidad de impulsar a las concesionarias Chevrolet, sucursal Zamora y sucursal Sahuayo, reforzando el crecimiento del grupo.

Es en ese mismo año que se establece una concesionaria Volkswagen en la ciudad de Morelia, con resultados tan positivos que a partir de ese momento, Grupo Fame decide especializarse en un mercado automotriz.

En 1993, con la apertura de Chrysler en Uruapan y Apatzingán, y la venta de flotillas dentro de la región y el área Metropolitana, la solidez y el crecimiento del grupo se ven notablemente incrementadas. A pesar de la Crisis Financiera que vivió el país en 1995, las estrategias comerciales y sobre todo financieras del grupo le permitieron sobrellevarla con éxito.

Una de estas estrategias fue la consecución de nuevas marcas. El mejor ejemplo de ese periodo, es Honda de México, cuando se otorga a el Grupo Fame, en 1996, la concesión de una nueva distribuidora en la ciudad de Morelia. En 1999 se establece por primera vez una sucursal dependiente de la distribuidora de Morelia llamada Honda Monarca Uruapan y es hasta el 2002, cuando opera de manera independiente Honda Monarca sucursal Uruapan.

Para 1998 el grupo ya contaba con concesionarias en varias zonas de la República Mexicana. En este siglo que comienza el grupo Fame se siente orgulloso de contar con la primera concesión otorgada en el país de la marca Toyota ubicada en la Ciudad de México, junto con las concesiones de Peugeot, Audi, Seat, Chrysler y Honda, con sucursales en Morelia, Querétaro y mayoritariamente en la capital del país. Grupo Fame es actualmente uno de los principales grupos comercializadores automotrices en México y Latinoamérica. Esto se da gracias a la implantación de procesos y sistemas en áreas de las empresas bien definidos dentro del Grupo, las cuales realizan un trabajo corporativo integral y permiten generar oportunidades de negocios, que otros grupos, aparentemente similares a Fame, no poseen, lo cual permite enfrentar los retos que se presentan día a día, y así alcanzar los estándares con los que Grupo Fame cuenta actualmente.

Sin embargo, esto no sería posible de no contar con el intenso trabajo de nuestro equipo, integrado por profesionales altamente capacitados y comprometidos en sus respectivas áreas y con un esfuerzo y dedicación ejemplar de todos los miembros del grupo en su conjunto. Ambas partes unidas, sistemas y gente son las causas del éxito del grupo.

^e El objetivo del grupo Fame es: LA SATISFACCIÓN REAL DE NUESTROS CLIENTES.

Sin embargo, entendemos que queda mucho camino por recorrer, y que la capacitación constante y hambre de triunfo abrirán puertas para alcanzar nuestra meta: "La máxima satisfacción de nuestros clientes".

5.1.1 MISIÓN.

Obtener la máxima satisfacción del cliente, con sentido humano en busca de una alta rentabilidad.

5.1.2 VALORES.

- Honradez y ética.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Actitud positiva.
- Superación constante.
- Austeridad y sencillez.
- Creatividad.

5.1.3 FILOSOFÍA.

Trabajo en equipo, hacerlo bien a la primera vez, eficiencia operativa y administrativa, innovación constante, capacitación, hambre de triunfo.

5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se analizarán los datos obtenidos de las encuestas aplicados a la empresa Honda-Monarca, los cuáles permitirán dar una mejor visión de la situación en la que se encuentra el departamento de ventas el desempeño de los asesores de ventas y así determinar si la motivación y capacitación que reciben los asesores de ventas es la adecuada para desempeñar su trabajo. Así como los objetivos planteados, y la confirmación o negación de la hipótesis planteada, así como la metodología que se utilizo para recabar esta información, de esta forma permitiendo dar una conclusión de la situación actual y poder recomendar algunas propuestas para que se mejore en los aspectos de capacitación y motivación.

De acuerdo a la investigación que se realizará al grupo Fame Agencia de Autos Honda Monarca de la ciudad de Uruapan se aplicará un cuestionario a los asesores de ventas (siendo cinco elementos), con la finalidad de establecer una propuesta tomando como factores la motivación y la capacitación que reciben por parte del departamento de Ventas.

Debido a que la empresa no tiene un departamento de Recursos Humanos, es el departamento de Mercadotecnia quien realiza las labores de capacitación y motivación conjuntamente con el Director General de la empresa.

La investigación que se llevará a cabo es documental por que se utilizará una bibliografía basada en la capacitación y la motivación, para la aplicación de una serie de

encuestas que permita conocer la opinión de los asesores de ventas, debido a que lo que busca la investigación es el incremento de la productividad por medio de una propuesta de motivación y capacitación que reciben los asesores para vender más autos, por lo que es necesario aplicarla al departamento de ventas.

5.2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Determinar si la motivación y la capacitación son factores que influyen en la actividad de los asesores de ventas del departamento de ventas de Honda-Monarca Uruapan.

5.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- 1.-Determinar cómo se siente el trabajador al desempeñar su trabajo.
- 2.-Determinar los aspectos que motivan al trabajador para realizar su trabajo.
- 3.- Conocer las necesidades de capacitación de los asesores de ventas.
- 4.- Determinar si la capacitación y la motivación son factores que influyen en la actividad de los asesores de ventas.

Estos son los objetivos que tiene esta investigación para lograr que la empresa Honda Monarca, logre una mejor eficiencia tenga una mayor productividad en sus

actividades económicas, satisfaciendo al personal y adecuándolo a las técnicas de capacitación que mejoran los procesos productivos de la empresa en un futuro.

5.2.3 JUSTIFICACIÓN.

Dentro de Honda Monarca Uruapan la venta de autos es la tarea que hace productiva a la empresa por lo que es necesario determinar si la motivación y la capacitación son factores que permitan un mejor resultado del departamento de ventas, aspectos que motiven al asesor de ventas, como son: incremento de comisiones, buen ambiente de trabajo, el estímulo personal y el reconocimiento ante sus compañeros para lograr un mejor desempeño, así como lograr un nivel óptimo de capacitación que le facilite las negociaciones y ventas de autos.

Para esta investigación, se realizará un cuestionario que se le aplicará a los asesores de ventas para determinar cuál es su opinión sobre la forma que son motivados para llevar a cabo sus metas de venta, y si las capacitaciones que lleva a cabo la agencia les facilita su actividad dentro del departamento de ventas. Actualmente el servicio que se le da al cliente debe mejorar, la sociedad cada día que pasa, exige más, por lo que hay que tomar en cuenta lo que opina la gente ya que es la variable más importante que se tiene en cualquier empresa, hacia quien van enfocados sus esfuerzos sus productos y servicios y como es la mejor manera de llegar a ellos para lograr un dominio de mercado.

Una organización como Honda-Monarca Uruapan es como una familia en donde la participación de todos depende del trabajo de muchas personas, el bienestar de su familia y el servicio con el cliente es la variable que va a determinar el crecimiento de

la empresa. Por lo que una investigación del personal de ventas permitirá establecer una propuesta que le pueda ayudar a la organización a mejorar sus sistemas, que le permitan un mejor crecimiento y lograr un equilibrio en sus fuerzas productivas para ser más competitividad en la ciudad de Uruapan.

5.2.4 HIPÓTESIS.

La motivación y la capacitación son factores que influyen en los asesores de ventas para incrementar sus ventas.

5.2.5 METODOLOGÍA UTILIZADA

5.2.5.1 TIPO DE ESTUDIO.

Se realizará una investigación Mixta basada en la teoría y la práctica que permita conocer los aspectos que motivan a los asesores, así como el nivel de capacitaciones constantes que reciben por parte de la empresa. Así como descriptiva al conocer el desempeño de los asesores de ventas en su trabajo y las necesidades que motivan al personal por medio de cuestionarios y la observación.

5.2.5.2 TÉCNICAS A UTILIZAR.

Las técnicas a utilizar en esta investigación es determinar por medio de un cuestionario, (ver anexo 1), la opinión de los asesores de ventas en cuanto a la forma en como son motivados para llevar a cabo su trabajo y las capacitaciones que les brinda la

empresa, basados por medio de la entrevista. La observación es otra herramienta visual que permitirá detectar el comportamiento de los asesores de ventas con los clientes, y establecer si se lleva a cabo una adecuada estrategia en cuanto a la atención al cliente, información de los autos, financiamiento y toda información que requiera el cliente en cuanto a los servicios que ofrece la agencia de autos.

5.2.5.3 ELEMENTOS DE ESTUDIO.

De acuerdo a la estructura de la organización se pretende cuestionar a los asesores de ventas siendo un total de cinco elementos, debido a que es un departamento pequeño y es necesario saber cual es su opinión acerca de la motivación que reciben por parte de los directivos de la empresa, si existe y como se da, así como la opinión que tienen sobre las capacitaciones que reciben por parte de la empresa y en que medida les permite lograr sus metas en cuanto a la venta de autos.

5.2.5.4 EL TRABAJO ES DEDUCTIVO.

El trabajo es una recopilación de datos y de observación al extraerlos, lo cual esta sustentado en un marco teórico donde se formularon hipótesis que se pretenden validar aplicando una metodología cuantitativa y cualitativa.

5.2.5.5 MATERIALES.

Para la obtención de información se utilizarán cuestionarios donde se pretende extraer información necesaria para el buen desarrollo de la investigación, donde se

cuantificará y se determinarán porcentajes para determinar la situación actual de la empresa, por medio de la observación se determinará el grado de aceptación por parte de los asesores de ventas y se pedirá que se conteste lo más apegado a la realidad.

5.2.5.6 FÓRMULA DE POBLACIONES FINITAS.

$$n = Nc * N * p * q / E^2 * (n-1) + Nc * p * q$$

En donde:

Nc= Nivel de confianza

n= Tamaño de muestra

N= Universo o población

P= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

E= Error estandar

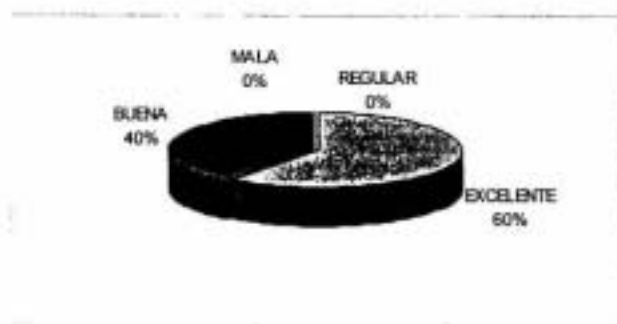
Debido a que el departamento cuenta con un mínimo de cinco elementos la formula no pudo ser aplicada, por lo que las encuestas se aplicarán directamente a los asesores de ventas.

5.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación se analizarán los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas al personal de ventas en la agencia Honda-Monarca Uruapan y que se representan en las siguientes gráficas más relevantes para la investigación.

Gráfica 1

1.- ¿Cómo califica usted a la ciudad de Uruapan, como mercado para la adquisición de autos?
 a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala.



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

En el resultado obtenido mencionaron que el 60% considera a Uruapan un excelente mercado para la adquisición de Autos, el 40% lo considera bueno.

Gráfica 2

2.- ¿Cómo considera la imagen de Honda Monarca en la ciudad de Uruapan?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala



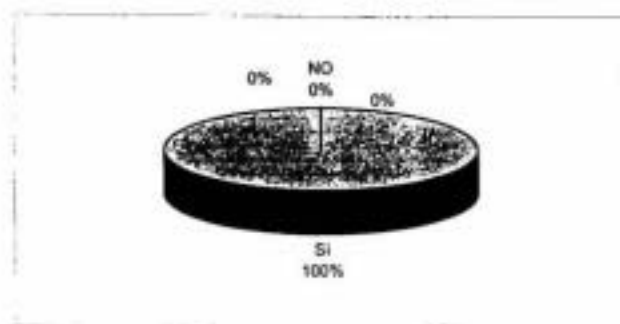
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

La gráfica arroja que el 80% considera que tiene una excelente imagen, de su agencia de autos, el 20% considera que tiene una buena imagen.

Gráfica 3

3.- ¿Usted conoce los objetivos de la empresa?

- a) Si b) no



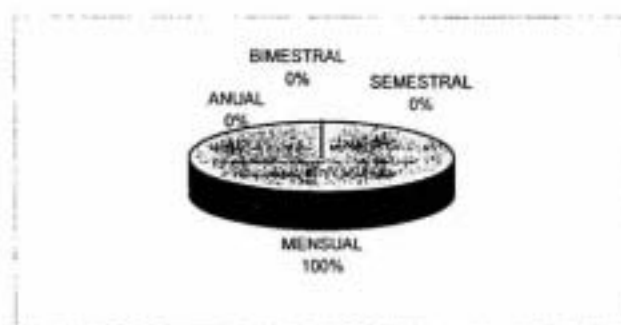
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El resultado marca que el 100% de los asesores conoce los objetivos que persigue la organización.

Gráfica 4

4. ¿En que tiempo considera lograr los objetivos de venta establecidos?

- a) Mensual b) Bimestral c) Semestral d) anual



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% de los asesores menciona que tienen metas mensuales por lo que sus resultados son medidos recíprocamente.

Gráfica 5

5.- ¿Das opiniones acerca de los objetivos que plantea el departamento?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 60% de asesores considero dan opinión todo el tiempo, un 20% considero que a veces da su opinión, y un 20% menciono que rara vez.

Gráfica 6

6.- ¿El departamento de ventas cuenta con políticas de venta?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los asesores consideró que todo el tiempo la empresa tiene políticas de venta, mientras que un 20% menciono que a veces.

Gráfica 7

7.- ¿Conoce los proyectos de venta actuales que tiene la empresa en cuanto a la venta de vehículos? a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

La encuesta arrojó que el 100% de los asesores de ventas conocen los proyectos de venta de los vehículos que vende la agencia.

Gráfica 8

8. ¿Existe integración del departamento para lograr los objetivos?

a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los asesores considera que todo el tiempo existe integración en el departamento mientras que un 20% consideró que a veces.

Gráfica 9

9.- ¿Tiene relación y comunicación con el departamento de Ventas?

a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los asesores mencionaron que si tienen comunicación con el departamento de ventas mientras que un 20% mencionaron que a veces.

Gráfica 10

10.- ¿Existe un respeto entre jefes y asesores de ventas?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



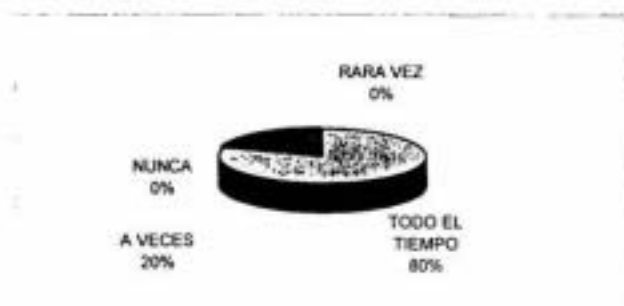
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% menciona que todo el tiempo existe un respeto tanto de empleados para jefes y viceversa.

Gráfica 11

11.- ¿Considera que realmente el departamento de ventas logra un trabajo en equipo?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los asesores encuestados menciono que todo el tiempo se esta realizando un trabajo en equipo mientras que un 20% menciona que solamente a veces se puede lograr.

Gráfica 12

12. ¿En base a sus metas de venta, estas como son medibles?

a) Unidades vendidas b) Por competencia c) Por resultados d) Otros



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% de los asesores encuestados menciona que es por unidades vendidas.

Gráfica 13

13.- ¿Actualmente cuenta con los recursos necesarios el departamento de ventas para desarrollar su actividad?

a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



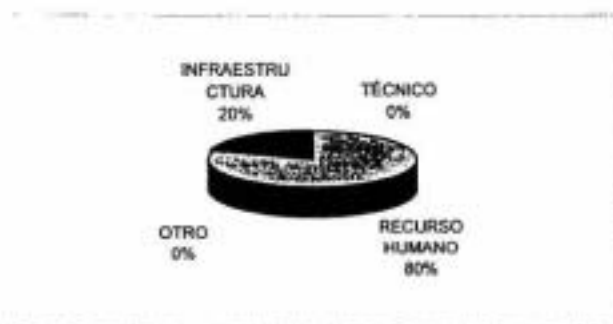
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004)

De los asesores encuestados el 100% menciono que cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Gráfica 14

14.- ¿Cuales cree que son futuras necesidades en su departamento de ventas?

- a) Recurso Humano b) Infraestructura c) Técnico d) Otros



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de las personas encuestadas menciono que recurso humano, mientras que un 20% infraestructura.

Gráfica 15

15.- ¿El departamento de Ventas participa en tareas de capacitación de los integrantes del departamento de ventas?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



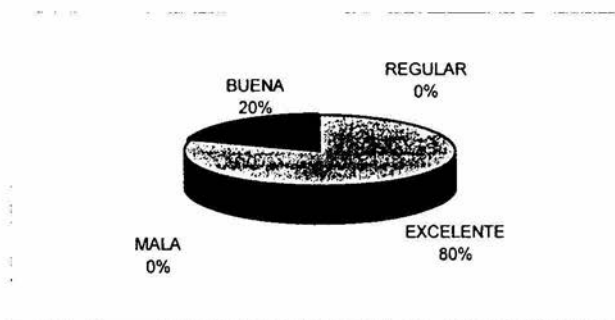
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% de los encuestados menciona que todo el tiempo el departamento de ventas participa en las tareas de capacitación.

Gráfica 16

16. -¿Como calificas su efectividad de operación en cuanto al cumplimiento?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala



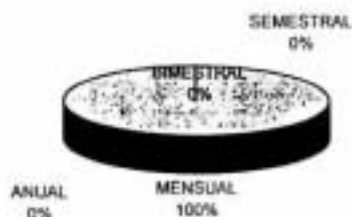
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los encuestados menciona que es excelente el desempeño del departamento, mientras un 20% menciona que es bueno.

Gráfica 17

17.- ¿De acuerdo a las políticas que se tienen en cuanto a capacitación, en que periodo de

- tiempo se dan? a) Mensual b) Bimestral c) Semestral d) Anual



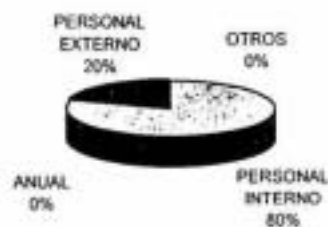
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% de los encuestados menciono que se dan de manera mensual las capacitaciones.

Gráfica 18

18.- ¿De acuerdo a las políticas de la empresa, las capacitaciones las realiza?

- a) Personal interno b) Personal Externo c) Otros



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los encuestados menciono que las capacitaciones las da personal interno y un 20% menciono que es personal externo.

Gráfica 19

19.- ¿Consideras que las capacitaciones ayudan al mejoramiento de tu desempeño?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% de los asesores menciono que las capacitaciones ayudan a mejorar su desempeño.

Gráfica 20

20.- ¿Te sientes integrado a los cursos de capacitación que da la empresa?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

Los resultados que arroja está encuesta es que el 100% de las personas encuestadas menciono que se sienten integrados a los cursos de capacitación que la empresa efectúa.

Gráfica 21

21.- ¿Consideras que existe buena comunicación y retroalimentación con el personal que imparte las capacitaciones?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

Los resultados de esta encuesta consideraron que existe buena comunicación y retroalimentación con el personal que imparte las capacitaciones.

Gráfica 22

22.- ¿Como considera el desempeño de los capacitadores?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% menciona que consideran un excelente desempeño por parte del personal que los capacita.

Gráfica 23

23. ¿Son aceptadas las capacitaciones por parte de los asesores de ventas?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 60% de los asesores de ventas menciona que son aceptadas las capacitaciones todo el tiempo y un 40% menciona que a veces.

Gráfica 24

24. ¿Existe una metodología adecuada para la aplicación de capacitaciones dentro del departamento de ventas?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El resultado obtenido marca que el 50% de los asesores menciona que si existe una metodología coordinada, mientras que un 50% menciona que no.

Gráfica 25

25.- ¿Existe retroalimentación entre los asesores de ventas?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas

El 100% de los asesores menciono que si existe la retroalimentación entre todos los integrantes que participan.

Gráfica 26

26.- ¿De que forma se dan las capacitaciones?

- a) Exposiciones b) Talleres c) Platicas d) Conferencias



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El resultado que arroja es que de alguna forma las capacitaciones se dan en las modalidades antes mencionadas pero un 60% destaco que son las exposiciones de temas es donde más participan y un 20% tanto conferencias como talleres.

Gráfica 27

27.- ¿Cual es la dinámica de las capacitaciones?

- a) Individual b) Participación en equipo c) Casos prácticos d) Conferencias



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 60% de los asesores menciona que se da de manera individual y un 40% se da por medio de actividades en grupo.

Gráfica 28

28.- ¿En que porcentaje se logran los resultados planeados de una capacitación?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca e) 100%



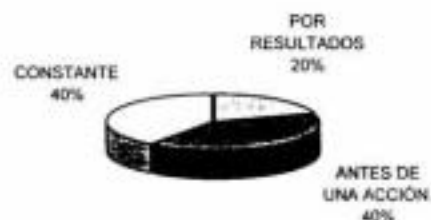
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 60% de las personas encuestadas menciona que los resultados de una capacitación se logran casi todo el tiempo en el que se establecen estas capacitaciones, mientras que un 40% menciona que a veces se logran los resultados planeados.

Gráfica 29

29.- ¿Como se da la capacitación?

- a) Por resultados b) Antes de una acción c) Constantemente



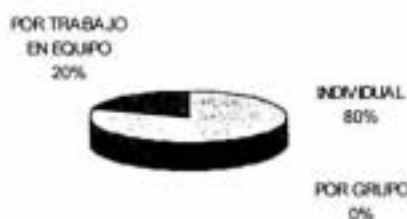
Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

La encuesta nos determina que la capacitación que hacen que el encargado de ventas a los asesores se hace en un 40%, antes de una acción y constantemente, mientras que un 20% menciona que se da de acuerdo a las necesidades y resultados obtenidos por el departamento.

Gráfica 30

30.- ¿De que forma se evalúa al personal de ventas?

- a) Individual b) Por trabajo en equipo c) Por grupo



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% menciona que se Evalúa el desempeño del personal en forma individual, mientras que un 20% dice que por equipo.

Gráfica 31

31.- ¿Se te reconoce tu trabajo a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 60% menciono que todo el tiempo se le reconoce su trabajo, mientras que un 40% reconoció que a veces.

Gráfica 32

32.- ¿El gerente de ventas te felicita por tu desempeño dentro de la empresa?

a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los asesores de ventas menciono que son felicitados constantemente por el gerente de ventas mientras que un 20% menciono que a veces.

Gráfica 33

33.- ¿Que tipo de aspectos consideran los asesores de ventas para motivarlos?

a) Ambiente de trabajo b) Logro de objetivos c) Monetarios.



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

De las personas encuestadas mencionaron que para ser motivados ellos consideran los aspectos monetarios en un 80%, mientras que un 20% consideró que el tener un buen ambiente de trabajo les permitirá estar motivados para realizar su trabajo.

Gráfica 34

34.- ¿El departamento de ventas da una comisión adicional por el logro de objetivos?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca

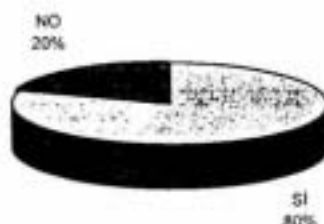


Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 100% menciona que todo el tiempo se trabaja por cierta comisión al vender autos.

Gráfica 35

35.- ¿Consideras el recurso económico es uno de los mecanismos más adecuados para motivar? a) Sí b) No



Fuente: Encuestas directas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% de los asesores de ventas menciona que son los recursos monetarios, mientras que otro 20% considera que no.

Gráfica 36

36.- ¿Considera que se logran los objetivos motivacionales por parte del departamento de ventas?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca



Fuente: Encuestas aplicadas a los asesores de ventas, (2004).

El 80% mencionó que todo el tiempo se logran los objetivos motivacionales para con ellos, mientras que un 20% mencionó que a veces.

5.4 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.

Considerando lo señalado en el marco teórico se realizaron preguntas que permiten diagnosticar la situación actual de la empresa, con relación a la motivación y capacitación como factores estratégicos con los asesores de ventas de la empresa Honda-Monarca, Uruapan, y que permitirá establecer una mejor integración en el departamento.

- Consideran con optimismo, que la ciudad de Uruapan es un mercado excelente, para la adquisición de autos y que los modelos de su agencia tienen buena aceptación por parte del público en general.
- Tienen claros los objetivos que tiene su departamento, los cuales son medidos de manera mensual por un número determinado de unidades vendidas, se observa que tratan de lograr sus metas y que están interesados en lograrlas, dan su punto de opinión a los objetivos planteados, de acuerdo a las unidades vendidas por mes y así establecen nuevos objetivos de acuerdo al comportamiento del mercado.
- Los asesores de ventas conocen las políticas de ventas, las cuales son poco flexibles para algunos clientes por lo que muchas personas no cumplen con los requisitos y los asesores de ventas poco pueden hacer para lograr el convencimiento del cliente.
- Las encuestas obtenidas se observa que existe bastante integración en el departamento de ventas por lo que la comunicación entre ellos para atender a un cliente es buena, permitiendo una mejor atención al cliente si este decidiera regresar otro día.

- En el departamento de ventas existe un buen ambiente de trabajo debido a que el respeto y la tolerancia son aspectos fundamentales para la convivencia diaria, realizando un trabajo en equipo que les facilita las actividades cotidianas.
- Se observa que el departamento de ventas cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, y que dependiendo del incremento de sus ventas lo más necesario sería incrementar los asesores de ventas.
- De acuerdo a las opiniones de los asesores de ventas mencionaron que todo el tiempo participan en tareas de capacitación pero que no se realizan de manera regular, aunque ayudan a el mejoramiento constante de sus actividades, y consideraron que las capacitaciones eran excelentes las pocas que se les dan, permitiendo un mejor desarrollo en sus actividades y sintiéndose integrados en los cursos de capacitación que la empresa les brinda.
- Existe la retroalimentación entre el grupo, apoyándose entre los diferentes puntos de vista de cada uno de ellos y consideran que las personas que imparten las capacitaciones son excelentes ponentes.
- Son aceptadas las capacitaciones, pero un grupo menor menciona que a veces les quitan tiempo y falta de atención a sus clientes por lo que consideran que por la atención que le brindan al cliente, luego las capacitaciones se enciman en su tiempo.

- En cuanto a una metodología aplicada en las capacitaciones la mitad de los asesores indica que no existe una estructura ni métodos adecuados de capacitar al personal por lo que se observa que existe cierta incertidumbre al contestar esta pregunta por lo que no se tiene una proyección de temas que le sirvan al asesor de ventas.
- De acuerdo a las preguntas aplicadas los asesores de ventas mencionaron que las exposiciones de temas y talleres son las herramientas que más utilizan al ser capacitados.
- La dinámica de las capacitaciones se da de manera compartida tanto de manera grupal e individual, lo cual permite el enriquecimiento de todos los integrantes del departamento y logrando que se cumplan los objetivos que tiene la capacitación que se les brinda.
- La forma en que se evalúa al personal es de manera individual, se observa que el logro de resultados también se da por trabajo en equipo y dependerá del número de unidades vendidas la que determine si fue aceptable o no su desempeño.
- Se les reconoce su trabajo por parte de la gerencia de la empresa cuando el departamento de ventas logra su meta de unidades vendidas aunque algunos de sus integrantes muestra un poco de indiferencia.
- Se menciona que existe comentarios por parte del gerente cuando son cumplidas las metas del departamento de ventas por medio de una felicitación permite que los asesores se sientan reconocidos y elevan su autoestima como vendedores de autos.

- Se determina por medio de las preguntas que los asesores de ventas se sienten motivados por medio de recurso económico cuando han vendido o incrementado un número de unidades mayor al establecido y consideran que es la mejor forma de pago para que ellos sigan entusiastas en la venta de autos, además de tener un buen ambiente laboral y tener prestaciones de ley que les permita tener seguridad a ellos y su familia.

5.5 PROPUESTA DE ESTRATÉGIAS DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

De Acuerdo al objetivo de esta investigación se propone que Honda Monarca de Uruapan, diferentes estrategias para que los empleados se identifiquen con la organización, conozcan los objetivos de la empresa y las metas propuestas que tienen en el departamento de ventas, que permita conformar una estructura que les facilite el cumplimiento de los mismos, estas estrategias deberán contar con políticas y reglamentos adecuados para lograr el incremento de clientes, existiendo un conjunto de sistemas y procedimientos que permita facilitar las negociaciones, logrando formas de operación adecuadas a cada necesidad de cliente y un método de control que permita visualizar el desempeño de los asesores de ventas, así como el crecimiento de la empresa.

Es por eso que Grupo Fame ha tenido como objetivo principal el aumento en las ventas de autos, y Honda Monarca posicionarse como la mejor agencia en venta de autos compactos en la ciudad de Uruapan, y en gran medida se logrará por las capacitaciones que se hagan a los asesores de ventas y la motivación que reciban por parte de la empresa.

Capacitar a los asesores de ventas para facilitar las negociaciones que realizan los clientes, es necesario desarrollar el departamento de Desarrollo humano que se encargue de capacitar y motivar a los asesores de ventas a continuación propongo las siguientes estrategias en cuanto a capacitación que permitan al asesor llevar a cabo su trabajo.

- A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades, la creación de un ambiente en el que la capacitación signifique un reto, un interés y compromiso individual y grupal.
- El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas de mediano y largo plazo que enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- Deben existir políticas y reglamentos que permitan un orden y control de las actividades para lo cual los capacitadores deberán tener un perfil adecuado para las necesidades solicitadas y se impartan en un lugar previamente establecido con fechas y horas de cómo llevarlas a cabo esto permitirá darle uniformidad a las capacitaciones.
- El establecimiento de un sistema preestablecido de capacitaciones en que forma se llevara a cabo y la manera en que evaluarán el desempeño de los asesores.

- El establecimiento de un sistema preestablecido de capacitaciones en que forma se llevara a cabo y la manera en que evaluarán el desempeño de los asesores.

- Técnicas de negociación de su personal a partir de las actividades de venta, de acuerdo al comportamiento y respuesta de cada asesor de ventas, generar capacitaciones y continuar con el plan de capacitaciones, esto permitirá el logro de las metas anuales establecidas por cada asesor.

- A través de la presencia directiva en los diversos eventos, patentizar y enriquecer el liderazgo, brindar compromiso de toda la empresa frente a las tareas y sistemas de capacitación.

- Formación de grupos que permitan la retroalimentación y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo de la empresa la creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo fomentando la creatividad y la toma de decisiones.

- Crear, mantener y difundir la cultura y valores de la organización, convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección. brindando un concepto nuevo de productividad, trabajo en equipo y valores laborales.

- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales, el cambiar la conducta y actitud de la persona capacitada va a indicar que ha tenido un sentido

- Elevar la calidad del desempeño, el identificar casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

- Habilitar una promoción, de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

- Actualizar conocimientos y habilidades, a actualización de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen modificaciones en la forma de llevar sus labores, el estar obsoleto en los conocimientos y preparación del personal puede perjudicar el accionar de la empresa.

- Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

- Realización de cursos, talleres y seminarios sobre el manejo del material escrito que debe ser proporcionado a cada participante. Mucha de la información se

maneja mediante lectura dirigida, en grupos pequeños, resumen individual o grupo, mesas redondas de preguntas y respuestas, exposiciones, documentos filmados, investigación de bibliografía, investigación vía Internet, manejo de materiales didácticos, que incluyen ejercicios prácticos, manejo y análisis de casos reales, propuestas de los participantes a nivel de trabajo, exposiciones, ejercicios, demostraciones y simulaciones.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes), en este contexto resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación.

A continuación se establecen las siguientes propuestas en cuanto a motivación:

- Por medio del departamento de ventas informar y entregar por escrito las funciones, objetivos y actividades a realizar en el departamento de ventas, proporcionar igualdad de oportunidades para el desarrollo de los asesores, tenerlos satisfechos con su trabajo y así evitar la rotación del personal, de acuerdo al puesto que desempeñan.

- El liderazgo desarrollado por cada uno de los asesores y la forma en que la capacitación ha mejorado sus procesos productivos de ahí dependerán las oportunidades que le pueda ofrecer la empresa, motivarlos de manera económica y

emocional para que el asesor de ventas tenga la seguridad de que esta realizando un buen trabajo.

- Tomar en cuenta la opinión de los asesores de ventas sobre alguna sugerencia que den, ya que ellos son los que tienen mayor experiencia, y ellos pueden dar mejores ideas para perfeccionar su trabajo, y por consiguiente satisfacer el deseo de reconocimiento por parte del director general cabe respetar que es esta parte se les puede brindar todo el respaldo de la dirección para que ellos se puedan motivar de acuerdo a los resultados obtenidos.

- Darles libertad a los asesores de ventas de manejar a los clientes, pero hay que respetar ciertas políticas establecidas para las ventas de autos, respetar los acuerdos de comisiones de autos vendidos porque así el asesor tendrá confianza que para lograr cierto porcentaje de comisiones propuestos por la agencia.

- Establecer un programa motivacional y un conjunto de procedimiento estableciendo fechas, tiempo y lugar del pago o reconocimiento, para que el asesor determine el número de unidades vendidas que quiere lograr como meta.

- El gerente de ventas debe tener un carácter participativo con los asesores de ventas, de alguna forma darles libertad pero con responsabilidad. Cuando sea necesario llamar la atención es recomendable hacerlo en privado y hacerlo de la manera más respetuosa, comprender el punto de vista de los asesores de venta, y escucharlos.

- Se recomienda al gerente de ventas ser paciente con los asesores de ventas para la obtención de resultados ya que si muestra desesperación, puede hacer sentir inseguros a los agentes de ventas creando confusión e incertidumbre en el cumplimiento de tareas ocasionando errores a la hora de vender un auto.

- El control del factor motivador permitirá evaluar el desempeño del asesor de ventas y determinar cual será la mejor forma de llevar la relación con ese asesor de ventas y ofrecerles un mejor plan de motivación enfocándose en las necesidades de cada uno de ellos y que le permita lograr sus metas con mayor facilidad, darles confianza para que tengan iniciativa, los elogios deben ser sinceros para todos los integrantes del departamento de ventas, realización de juntas y reuniones de trabajo de manera semanal para determinar si se lograran las metas personales de cada asesor de ventas.

- Las necesidades de las personas van cambiando por lo que es necesario que el departamento de desarrollo humano este conciente que la motivación es continúa y que deba adaptarse a los nuevos cambios motivacionales que sean necesarios para mantener el interés de los asesores.

- Un 5% adicional al porcentaje de comisión por rebasar la meta de venta de autos vendidos, esto va a permitir que el asesor supere los objetivos y metas planteadas por el departamento y logre sobrepasar el número de unidades vendidas que tradicionalmente realiza.

- Por cada auto vendido establecer un rango de 100 puntos, que posteriormente puedan ser cambiados por artículos para el hogar por medio de un catálogo siendo estos productos no mayores a 1000 puntos, el ganar un premio por muy pequeño que sea es muy estimulante para los asesores de ventas y permitirá que le pongan énfasis en sus actividades.

- Viaje al asesor con mayor número de autos vendidos en el año a alguna playa del país es la autorrealización de alguno de los asesores saber que fue el más productivo del departamento y le brindara días de descanso y placer a él y su familia.

- Descuento de un 10% por parte de la agencia a los asesores de ventas para la adquisición de un auto, muchas veces los asesores no cuentan con un auto y que mejor motivación la compra de un auto que ellos mismos venden le permitirá ponerse en el papel de un cliente satisfecho por la compra.

- Certificados y diplomas al mejor asesor del mes por parte del gerente general de la empresa, por medio de reuniones que se lleven a cabo dentro de las instalaciones de la organización.

- Felicitaciones de manera personal por parte del gerente le brindará confianza al personal para seguir participando en las actividades de la empresa y sobresalir por el desempeño que a tenido para la organización.

- Rifa mensual de un artículo deportivo que corra por parte de la gerencia general a los asesores que hayan cumplido con su objetivo de ventas.

- Publicaciones mensuales en el departamento de ventas por ser el mejor asesor de ventas del mes.

Los reconocimientos morales son muy importantes para el asesor de ventas, unas cuantas palabras por parte del gerente, una pequeña palmadita, o pequeños obsequios, significativos por el valor emocional que por el monetario todo esto permite que los asesores de ventas establezcan sus metas, que es lo que quieren hacer y hasta donde quieren llegar, no limitarlos pero monitorear las actividades que realizan por medio de los resultados, y en gran medida el Director les reconocerá su labor siempre y cuando hallan logrado lo establecido por la organización.

Es por eso que la muy popular consigna de querer es poder está arraigada en algunas culturas organizacionales que enfocan el trabajo sobre el intento repetitivo, anclado al deber ser. La motivación en estas culturas nace de que algún día, tal vez, si se espera lo suficiente, se llegará a posiciones donde las cosas se logren con pronunciar una palabra.

Cuando la gente comprueba que realmente tiene la posibilidad de conseguir lo que su función le exige y que no todo se resuelve en esfuerzos, sino en resultados, germina la motivación. El compromiso se fortalece día a día con la certeza comprobada de poder cumplirlo.

CONCLUSIONES.

Las empresas son importantes en la economía del país y el factor humano es parte fundamental en el motor de las organizaciones, es por eso que se debe tomar en cuenta al personal al tomar una decisión, el trabajo en equipo y las metas departamentales permitirán el crecimiento de la empresa. En cuanto a los objetivos que se plantearon en esta investigación la motivación y la capacitación son factores que influyen en la actividad de los asesores de ventas ya que permite un mejor desempeño de sus actividades en cuanto los aspectos que motivan al trabajador para realizar su trabajo se concluye que por medio de apoyos económicos y el reconocimiento de su trabajo ante los demás compañeros son dos de las mejores formas para motivar al personal. Se logro el objetivo de conocer el mecanismo de llevar a cabo una capacitación y se propuso una serie de estrategias que le permitirán facilitar esta tarea por parte del gerente.

Los objetivos establecidos en esta tesis fueron alcanzados ya que se pudo determinar los aspectos que motivan al personal, así como el nivel de capacitaciones que tienen actualmente los asesores de ventas, el sentir del trabajador dentro de la empresa y las necesidades de motivación y capacitación que necesitan para llevar a cabo un buen desempeño de sus actividades, mediante la aplicación de encuestas aplicadas a los asesores de ventas que fueron 5 vendedores y la observación directa al tratar a y negociar con los clientes que llegaban a preguntar por los precios de los autos que se tenían en exhibición.

Se comprobó que la motivación y la capacitación son factores importantes para incrementar la productividad dentro de la empresa ya que en medida que se cumplan

deseos y necesidades de los asesores de ventas se logran los objetivos individuales y por equipo, y son elementos estratégicos para realizar estrategias del personal a largo plazo.

En cuanto a la suposición de la hipótesis está fue comprobada ya que por medio de la investigación en la empresa se puede decir que la motivación y la capacitación son factores que influyen en los asesores de ventas para incrementar sus ventas, ya que si por un lado están capacitados saben como atender al cliente, y conocen los objetivos de venta que tiene su departamento aunado a la motivación económica o emocional que puedan recibir, los asesores de ventas realizarán su actividad con interés en un buen ambiente de trabajo y en donde todos ganan, cliente, vendedor y dueño.

La observación del personal en sus actividades y la aplicación de cuestionarios al personal de la organización permitieron tener un juicio entre lo mencionado por el sentir de los asesores de ventas estableciendo una serie de propuestas tanto para capacitación como motivación del personal de ventas.

La motivación y la capacitación juegan un papel importante en el desarrollo, bienestar y crecimiento de los asesores de ventas de la empresa Honda Monarca ya que permitirá a la organización incrementar su productividad, en medida que se ponga énfasis en las formas de motivar y capacitar al personal se podrá obtener un crecimiento y bienestar en los asesores de ventas.

La motivación es un factor que esta en constante movimiento, no se puede pensar en motivarlo en determinados casos o en un periodo de tiempo, la motivación siempre se da de manera constante, las necesidades de las personas van cambiando de un momento a

otro y es necesario que gerente de ventas tenga la habilidad y capacidad para tener a los asesores motivados. El darles instalaciones adecuadas, darles los materiales y equipos necesarios para desarrollar sus actividades es importante para el buen desarrollo de sus asesores, pero el ofrecerles premios, un buen sueldo y pago de comisiones hará mas atractivo el interés de los vendedores por incrementar sus ventas, para lo cual debe existir comunicación entre el gerente y los vendedores, escucharlos y apoyarlos en lo que requieran los gerentes deben tener la capacidad para ofrecerlo algo que este al alcance de la empresa pero a la vez les permita motivar al personal. A través de la motivación se puede lograr la satisfacción de los asesores de ventas y tener un mayor aumento de autos, la capacidad del Administrador debe permitir dirigir a los asesores para lograr sus metas personales, y no tanto manipularnos si no lograr sus objetivos, es aquí en donde se debe mostrar la capacidad de ser un líder para poder dirigir y motivar al personal, corregir detalles y hacerlos sentir parte de la organización y de los logros de la compañía.

El hacerles ver a los asesores que son parte importante en la organización para alcanzar los objetivos, les hará sentir confianza en si mismos para tener iniciativa y establecer propuestas para la empresa. Por otro lado la otra parte complementaria es la capacitación constante que se les de a los asesores de ventas para el inicio y conclusión de una negociación con los clientes, entre mas estén preparados podrán tener un mejor desempeño de sus actividades es de esta forma que desarrollando sus habilidades y capacidades realizaran sus ventas con mayor facilidad, rapidez y eficiencia, considero que la buena planeación de programas adaptados a las necesidades de cada asesor les permitirá tener un mejor control de sus actividades, desde los temas a desarrollar, los capacitadores más indicados, los mecanismos y los procedimientos mas adecuados así como las herramientas y materiales necesarios para llevar a cabo una buena capacitación.

tener un mejor control de sus actividades, desde los temas a desarrollar, los capacitadores más indicados, los mecanismos y los procedimientos más adecuados así como las herramientas y materiales necesarios para llevar a cabo una buena capacitación.

La empresa debe contar con estrategias a largo plazo, que se adapte a las nuevas necesidades del mercado, a ser competitivo con las demás agencias de autos, y para lo cual debe preparar y capacitar a sus asesores de ventas de ahí el logro de resultados y el crecimiento de la organización, pero también debe saber escuchar a su gente y comprender las necesidades físicas, emocionales, económicas y de reconocimiento que sean necesarias de satisfacer. Con instalaciones adecuadas, unidades disponibles, y los procesos técnicos necesarios en cuanto a documentación, y especificaciones de autos, pero si la empresa no cuenta con personal motivado y capacitado difícilmente tendrá un buen funcionamiento por lo que se necesitara de tenerlos satisfechos conforme a las posibilidades y alcances de la empresa.

ANEXO I

CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASESORES DE VENTAS.

HONDA MONARCA URUAPAN (AGOSTO DEL 2004)

Agradeceremos su tiempo para la aplicación del siguiente cuestionario.

- 1.- ¿Cómo califica usted a la ciudad de Uruapan, como mercado para la adquisición de autos?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala.
- 2.- ¿Cómo considera la imagen de Honda Monarca en la ciudad de Uruapan?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
- 3.- ¿Usted conoce los objetivos de la empresa?
 - a) Sí
 - b) no
- 4.- ¿En que tiempo considera lograr los objetivos de venta establecidos?
 - a) Mensual
 - b) Bimestral
 - c) Semestral
 - d) anual
- 5.- ¿Das opiniones acerca de los objetivos que plantea el departamento?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 6.- ¿El departamento de ventas cuenta con políticas de venta?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 7.- ¿Conoce los proyectos de venta actuales que tiene la empresa en cuanto a la venta de vehículos?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 8.- ¿Existe integración del departamento para lograr los objetivos?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 9.- ¿Tiene relación y comunicación con el departamento de Ventas?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 10.- ¿Existe un respeto entre jefes y asesores de ventas?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 11.- ¿Considera que realmente el departamento de ventas logra un trabajo en equipo?
 - a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
- 12.- ¿En base a sus metas de venta, estas como son medibles?
 - a) Unidades vendidas
 - b) Por competencia
 - c) Por resultados
 - d) Otros
- 13.- ¿Actualmente cuenta con los recursos necesarios el departamento de ventas para desarrollar su actividad?

- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 14.- ¿Cuales cree que son futuras necesidades en su departamento de ventas?
- a) Recurso Humano b) Infraestructura c) Técnico d) Otros
- 15.- ¿El departamento de Ventas participa en tareas de capacitación de los integrantes del departamento de ventas?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 16.- ¿Como calificas su efectividad de operación en cuanto al cumplimiento?
- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
- 17.- ¿De acuerdo a las políticas que se tienen en cuanto a capacitación, en que periodo de tiempo se dan?
- a) Mensual b) Bimestral c) Semestral d) Anual
- 18.- ¿De acuerdo a las políticas de la empresa, las capacitaciones las realiza?
- a) Personal interno b) Personal Externo c) Otros
- 19.- ¿Consideras que las capacitaciones ayudan al mejoramiento de tu desempeño?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 20.- ¿Te sientes integrado a los cursos de capacitación que da la empresa?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 21.- ¿Consideras que existe buena comunicación y retroalimentación con el personal que imparte las capacitaciones?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 22.- ¿Como considera el desempeño de los capacitadores?
- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
- 23.- ¿Son aceptadas las capacitaciones por parte de los asesores de ventas?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 24.- ¿Existe una metodología adecuada para la aplicación de capacitaciones dentro del departamemo de ventas?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 25.- ¿Existe retroalimentación entre los asesores de ventas?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 26.- ¿De que forma se dan las capacitaciones?
- a) Exposiciones b) Talleres c) Platicas d) Conferencias

- 27.- ¿Cual es la dinámica de las capacitaciones?
- a) Individual b) Participación en equipo c) Casos prácticos d) Conferencias
- 28.- ¿En que porcentaje se logran los resultados planeados de una capacitación?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca a) 100%
- 29.- ¿Como se da la capacitación?
- a) Por resultados b) Antes de una acción c) Constantemente
- 30.- ¿De que forma se evalúa al personal de ventas?
- a) Individual b) Por equipo c) Por departamento
- 31.- ¿Se te reconoce tu trabajo?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 32.- ¿El gerente de ventas te felicita por tu desempeño dentro de la empresa?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 33.- ¿Que tipo de aspectos consideran los asesores de ventas para motivar
- a) Ambiente de trabajo b) Logro de objetivos c) Monetarios.
- 34.- ¿El departamento de ventas da una comisión adicional por el logro de objetivos?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 35.- ¿Consideras el recurso económico es uno de los mecanismos más adecuados para motivar?
- a) Si b) No
- 36.- ¿Considera que se logran los objetivos motivacionales por parte del departamento de ventas?
- a) Todo el tiempo b) A veces c) Rara vez d) Nunca
- 37.- ¿En cuanto a la motivación existe una planeación adecuada para la motivación constante?
- a) Si b) No
- 38.- ¿Que tipo de aspectos consideran los asesores de ventas para motivarlos?
- a) Ambiente de trabajo b) Logro de objetivos c) Monetarios.

BIBLIOGRAFIA.

ARIAS Galicia Fernando, Administración De Recursos Humanos I, Editorial Trillas, (1991), México D. F. Págs. 536.

BAIN David, Productividad la solución a los problemas de la empresa, editorial McGraw-Hill (1992), México D.F. Págs. 194.

CERTO Manuel, Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill (1992), México D.F. Págs. 250.

CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw-Hill, (1992), México D.F. Págs. 235.

FERNÁNDEZ Arena José Antonio, Introducción a la administración, Editorial Textos programados, (1977), México D.F. Págs. 91.

GIL Mendoza, José, Administración del personal y recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, (1986), México D.F. Págs. 230

HOWARD C Warren, Diccionario de Psicología, Fondo de cultura económica, (1964), México D.F. Págs.238.

KOONTZ Harold, Administración, Editorial McGraw-Hill, (1993), México D.F., PÁGS

- MÉENDOZA Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades De Capacitación, Editorial Trillas (1986), México D.F. Págs. 139
- MÉENDOZA Núñez Alejandro, Capacitación para la calidad y productividad, Editorial Trillas, (1998), México D.F., Págs. 194
- RAMÍREZ Cavaza Cesar, Vicios y virtudes de la capacitación, Editorial Pac S.A de C. V, (1993), Págs 195
- SILICEO Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, (2004), México D. F., Págs 245
- REYES Ponce Agustín, Administración del personal, Editorial Limusa, (1996), México D.F, Págs. 189
- REYES Ponce Agustín, Administración de empresas, Teoría y practica parte uno y dos Editorial Limusa, (1995), México D.F, Págs. 245
- RUSSELL L. Acroff, Un concepto de planeación de empresas, Editorial CECSA, (1990), México D. F., Págs. 157.
- WILLIAM B. Werther Jr, Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw Hill, (1992), México D.F., Págs 395