



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

“SISTEMA DE FORMACIÓN INTEGRAL PARA EL  
PERSONAL  
DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE ELECTRODOMESTICOS”

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
PRESENTAN :

**BERENICE GARCÍA AGUIRRE**  
**MAYRA DEYANIRA MARIN MRANDA**

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Sistema de Formación Integral para el Personal de Ventas en una  
Empresa Comercializadora de Electrodomesticos.

que presenta la pasante: Berenice García Aguirre

con número de cuenta: 09856246-8 para obtener el título de :

Licenciada en Administración.

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

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 3 de Octubre de 2005.

PRESIDENTE L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

VOCAL M.A. Sandra Luz González López

SECRETARIO L.P. Miguel Rojas Vázquez

PRIMER SUPLENTE L.A. Félix Pérez Rivera

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Alfredo Carrillo Vergara



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Sistema de Formación Integral para el Personal de Ventas en una  
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos.

que presenta la pasante: Mayra Deyanira Marín Miranda  
con número de cuenta: 09526260-2 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración.

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

**A T E N T A M E N T E**  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 3 de Octubre de 2005.

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
VOCAL	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	
SECRETARIO	<u>L.P. Miguel Rojas Vázquez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Alfredo Carrillo Vergara</u>	

# *RECONOCIMIENTOS*

*A DIOS*

*Por ser siempre la luz en mi camino, y por acompañarme en cada paso.*

*Berenice García Aguirre*

*A MIS PADRES*

*Por su apoyo incondicional en todas las decisiones de mi vida, y por su esfuerzo para ver culminado este sueño.*

*Berenice García Aguirre*

*AL LIC. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS*

*Por compartir sus conocimientos y su tiempo para finalizar este proyecto*

*Berenice García Aguirre*

# *AGRADECIMIENTOS*

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO*

*La mayor casa de estudios del continente que me brindo todo el acervo de conocimientos necesarios para mi desarrollo personal y profesional.*

*A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
CAMPO 4*

*Por ser mi segundo hogar durante más de cuatro años, brindándome siempre un espacio para desarrollarme.*

*Berenice García Aguirre*

*AL JURADO*

*L.A.E Francisco Ramírez Órnelas*

*M.A Sandra Luz González López*

*L.P Miguel Rojas Vázquez*

*L.A Félix Pérez Rivera*

*L.A Alfredo Carrillo Vergara*

*Berenice García Aguirre*

# *DEDICATORIAS*

### *A MI ESPOSO*

*Que ha sido desde el principio un apoyo incondicional e ilimitado. Que en los momentos difíciles sabe sembrar la tranquilidad que mantiene nuestra familia en paz y siempre está conmigo y con nuestro hijo. Te amo, hoy y siempre.*

### *A MI HIJO*

*Mi inspiración constante y mi fuente de energía. Que llena todos los días de mi vida de alegría y satisfacción. A quien espero dejarle este testimonio de esfuerzo como ejemplo de que todo en la vida es posible. Te amo. Siempre lucha por tus sueños.*

### *A MIS HERMANAS*

*Rebeca,*

*Por estar siempre a mi lado, ser mi amiga, mi cómplice y mi apoyo.*

*Araceli,*

*Por confiar en mi, ayudarme tanto en estos tiempos y ser una hermana cariñosa.*

### *A MI FAMILIA RUIZ*

*Que desde siempre me han brindado su cariño y su apoyo, haciéndome parte de ellos. Este trabajo también es para ustedes, ya que han sido parte fundamental para que se pueda culminar.*

*Berenice García Aguirre*

# *RECONOCIMIENTOS*

***A Dios :***

*Por guiarme en cada paso que doy, por ayudarme a levantarme si algún día tropiezo, por dejarme llegar hasta este momento, la culminación de mi carrera profesional a pesar de los obstáculos.*

*Por enseñarme lo que es una familia unida al lado de mis padres y hermanos, para tomar el ejemplo y ahora formar mi propia familia.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

*A mi hijo Luis Roberto :*

*Gracias hijito por cada sonrisa, por cada lagrima, por cada palabrita que pronuncias, por el beso, el abrazo y todo el AMOR, a ti mi pedacito de vida por impulsarme a seguir adelante, por ti mi Amor, hoy veo terminado este proyecto, para que te sirva de ejemplo hoy y siempre.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

*A Mis Padres Javier y Yolanda:*

*Gracias por su amor, su apoyo incondicional, por enseñarme a tener una familia unida,  
por ser un matrimonio estable y un ejemplo para todos.*

*Gracias por sus sacrificios y por el tiempo que les robe pensando en mí.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

*Al Lic. Francisco Ramírez Órnelas:*

*Por ser mi director de Tesis y haber dedicado sus conocimientos y su tiempo para realizar este proyecto.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

# *AGRADECIMIENTOS*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México:*

*Por darme la oportunidad de ser parte de esta institución.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan:*

*Por prepararme profesionalmente en sus aulas y en especial a sus profesores que compartieron sus conocimientos conmigo.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

*Al Jurado:*

*Gracias por su tiempo y participación en esta Tesis, por compartir sus conocimientos para poder complementar este trabajo*

*L.A.E Francisco Ramírez Órnelas*

*M.A Sandra Luz González López*

*L.P Miguel Rojas Vázquez*

*L.A Félix Pérez Rivera*

*L.A Alfredo Carrillo Vergara*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

*A la Empresa:*

*Por darnos las facilidades para que este proyecto se pudiera llevar acabo.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

# *DEDICATORIAS*

***A mi esposo Luis Roberto:***

*Por todo el Amor, la Comprensión, por ayudarme a formar juntos un hogar feliz, por apoyarme incondicionalmente en este sueño. Te Amo.*

***A mis Hermanos Rita, Iliana, Javier y Oswaldo:***

*Por acompañarme en cada paso que doy y como muestra de que seguimos unidos al ver cumplido el segundo de cinco sueños que juntos veremos cumplir.*

***A mi sobrina Valeria:***

*Para que le sirva de ejemplo hoy y siempre.*

***A mis Abuelos Isaías † y Yolanda:***

*Por sus consejos, su cariño y sus oraciones.*

***A mi Familia:***

*Por el apoyo y la confianza que han depositado en mi.*

***A Santa Rita de Casia:***

*Por que nunca me ha dejado sola, siempre se ha hecho presente a lo largo de mi vida y en especial en este proyecto.*

*Mayra Deyanira Marín Miranda*

# Índice

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ENFOQUE SISTÉMICO	3
1.1 Orígenes de la Teoría General de Sistemas	4
1.2 Definición y Concepto de Sistema	5
1.2.1 Definición	5
1.2.2 Conceptos	5
1.3 Parámetros de los sistemas	6
1.4 Clasificación de los sistemas	8
1.5 Tipos y características de los sistemas	9
1.5.1 Clasificación	9
1.5.2 Principios de los sistemas	11
1.5.3 Características de los sistemas	12
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	13
2.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	14
2.1.1 Mary Parker Follett	14
2.1.2 Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	15
2.1.3 Kurt Lewin	17
2.1.4 Abraham Maslow y su pirámide de Necesidades	18
2.1.5 Herzberg y su Teoría Dual	19
2.1.6 Los factores motivadores de McClelland	20
2.1.7 Douglas McGregor	21
2.1.8 Rensis Likert	22
2.2 Concepto de Administración de Recursos Humanos	24
2.3 El Área de Recursos Humanos	24
2.4.1 El departamento de Personal	24
2.4.2 El departamento de Relaciones Industriales	25
2.4 Elementos de la Administración de Recursos Humanos	25
2.4.1 Reclutamiento	25
2.4.2 Selección	26
2.4.3 Contratación	26
2.4.4 Inducción	27
2.4.5 Capacitación	28
2.4.6 Desarrollo	28
2.4.7 Motivación	29
2.4.8 Compensaciones: monetarias y no monetarias	29

CAPÍTULO 3. EL AREA DE VENTAS EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	33
3.1 El departamento de Ventas	34
3.2 Lugar que ocupa el Departamento de Ventas dentro del organigrama	35
3.3 Concepto de empresa de comercializadora	35
3.4 Estructura de empresas comercializadoras	36
3.5 La globalización	38
3.6 Influencia de la globalización en las empresas comercializadoras	38
CAPÍTULO 4. COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	39
4.1 El proceso de la comunicación	40
4.1.1 Concepto y tipos de comunicación	40
4.1.2 La comunicación interdepartamental	43
4.2 Motivación	44
4.2.1 Comportamiento Individual y grupal	45
4.2.2. Concepto de Motivación	46
4.2.3 Métodos usados para facilitar la motivación del individuo	47
4.2.4 La motivación y el elemento económico	54
4.2.5 Programas de Desarrollo de Personal	55
4.2.6 Proyecto de vida y carrera	67
4.2.7 El liderazgo, generalidades	68
4.2.8 Sugerencias para motivar a los empleados	73
CAPÍTULO 5. CAPACITACIÓN	76
5.1 Capacitación y Desarrollo: Principios y Objetivos	77
5.1.1 Fundamentos de la Capacitación	77
5.1.2 Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación	78
5.1.3 Metodología para el diagnóstico de Necesidades de Capacitación	79
5.2 Proceso Enseñanza-Aprendizaje	82
5.2.1 Hacia un desarrollo del Aprendizaje organizacional	84
CAPÍTULO 6. CASO PRACTICO	85
6.1 Descripción de la Empresa	86
6.1.1 Historia de la Empresa	86
6.1.2 Visión	86
6.1.3 Misión	86
6.1.4 Meta	86
6.1.5 Objetivo	86
6.1.6 Valores	87
6.1.7 Estructura Organizacional	87
6.1.8 Productos que comercializa	88
6.1.9 Competidores	88
6.1.10 Clientes	88
6.2 Diseño conceptual del sistema de formación integral	89
6.2.1 Descripción del sistema	89
6.2.2 Esquema	90

6.2.3	Estructura Humanística	91
6.2.4	Estructura Técnica	94
6.3	Diseño operativo del sistema de formación integral	97
6.3.1	Curso I	97
6.3.2	Curso II	108
6.4	Resultados y Beneficios	117
CONCLUSIONES		118
BIBLIOGRAFIA		119
HEMEROGRAFIA		120

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de un sistema de formación para el personal de Ventas, en una empresa comercializadora de aparatos electrodomésticos provoca que ésta no tenga un crecimiento adecuado.

## **OBJETIVO**

Lograr que el Personal de Ventas, contribuya a que la empresa permanezca en una situación de crecimiento sostenido.

## **HIPÓTESIS**

A través de la aplicación del sistema de formación integral para el personal de Ventas en una comercializadora de electrodomésticos, proporcionará que esta tenga un crecimiento sostenido.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad la comercialización en México es una actividad de suma importancia, ya que se da con más auge que la manufactura o la agricultura, además de que busca impulsarla constantemente hacia el interior y el exterior de la república en empresas de todos los tamaños y tipos. Aún más con la creciente globalización, es necesario que cualquier organización se mantenga en crecimiento y un aspecto fundamental para ello son las ventas, cuánto más para una comercializadora de aparatos electrodomésticos, que será nuestro caso de estudio.

Dentro del departamento de ventas de la comercializadora, nos encontramos con el problema de la falta de un sistema de formación integral que influye en la constante rotación de personal. Este problema se atribuye a diversas causas como son: una deficiente selección por parte del departamento de personal, la poca estimulación para su desarrollo, falta de comunicación adecuada y el ambiente de suma competitividad en el área de trabajo, que además de constituir un problema en cuanto a costos y capacitación, crea un ambiente laboral de incertidumbre para todos los miembros del departamento y la organización en general, que ocasiona a su vez que el desempeño no sea el óptimo y la organización sufra las consecuencias de bajo crecimiento y ventas reducidas.

Para solucionar el problema se busca diseñar un sistema de formación integral para el personal de ventas que ayude a la organización a conseguir un crecimiento sostenido, ya que es en los volúmenes de ventas, donde se ve reflejado el bajo crecimiento de la misma, todo esto tomando en cuenta la estructura del departamento y factores como el reclutamiento, la selección, la contratación, capacitación, comunicación y preparación profesional del personal, entre otros y con éllo lograr la coordinación del recurso humano para el logro del objetivo.

El objetivo de nuestro proyecto de investigación es la creación de un sistema integral para el personal de ventas de una comercializadora de electrodomésticos, ya

que como se mencionó existe un problema de inestabilidad del recurso humano en esa área. Como base para el diseño de nuestro sistema integral, dentro del capítulo primero comenzaremos por ver los orígenes del enfoque sistémico, la definición y el concepto de sistema, los alcances de los sistemas, su clasificación y sus características.

Los problemas que se han presentado en la comercializadora son resultado de la deficiente administración de recursos humanos, ya que es desde el reclutamiento donde se origina la inestabilidad en el área de ventas, por ello en el capítulo segundo estudiaremos la administración de recursos humanos; desde sus antecedentes, concepto y elementos, hasta la forma en que se constituye el área de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo trataremos temas relacionados con la estructura y el funcionamiento del área de ventas desglosando cada una de sus partes y de los puestos por los que se compone, además de su relación con el resto de la organización, para dar un panorama de la importancia que tiene la estabilidad en esta área.

Debido a que el problema que se presenta afecta directamente al personal de ventas, en el capítulo cuarto nos dedicaremos a estudiar el proceso de comunicación en dicha área, tanto interna como externa; además la capacitación que recibe su personal en la actualidad y el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual forma trataremos el tema de la motivación.

En el capítulo 6 incluimos nuestro caso práctico, donde mostramos la situación actual de la comercializadora, el diseño del sistema integral para el personal de ventas y los resultados que se obtienen con su aplicación.

El enfoque de sistemas es además importante al reconocer que las organizaciones no son autosuficientes. Necesitan el ambiente para la provisión de insumos y de fuentes para observar sus productos.

# CAPÍTULO 1



## ENFOQUE SISTÉMICO

## 1.1 ORIGENES DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

“La Teoría General de Sistemas surgió gracias al biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, entre los años 1950 y 1968, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.”<sup>1</sup>

Hacia el año de 1954, el estadounidense Kenneth Boulding escribió un artículo acerca de La Teoría General de Sistemas y la estructura científica, que llamó Jerarquía de los Sistemas de acuerdo a su complejidad, en el cual planteó siete niveles de desarrollo:

Primer Nivel: Estructuración estática, se refiere al instrumental teórico para el análisis de cualquier cuerpo, es la anatomía de un todo.

Segundo Nivel: La relojería o mecánico: para avanzar en una disciplina se requiere conocer la mecánica de funcionamiento del sistema.

Tercer Nivel: Cibernético o de equilibrio, se refiere a que una disciplina avanza cuando logra conocer como mantienen el equilibrio los sistemas, dentro de un rango de movimiento, para manipularlos de acuerdo con los intereses del hombre.

Cuarto Nivel: Estructura de autorreproducción. En este nivel la vida empieza a diferenciarse de la no vida.

Quinto Nivel: Nivel genético asociativo: caracterizado por la planta.

Sexto Nivel: Cubre el mundo animal, caracterizado por una movilidad incrementada por conductas definidas.

Séptimo Nivel: El humano, es el más complejo ya que cuenta con todas las características de los sistemas animales.

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998, Pág. 155.

Kenneth Boulding, indica que los sistemas sociales pasarán por las mismas etapas de evolución que los físicos y biológicos. Su análisis enfatiza la forma en que se ha organizado la sociedad desde el principio de los tiempos.

La teoría marca de forma general que las organizaciones en sí son sistemas, que se forman por sistemas menores, pero que también forman parte de un sistema mayor; y que debe enfocarse con la misma metodología para buscar elementos para poder desarrollarse.

## **1.2 DEFINICION Y CONCEPTO DE SISTEMA**

### **1.2.1 DEFINICION**

“Del latín sistema y este del griego **sis**tema, conjunto de elementos entrelazados entre sí.”<sup>2</sup>

### **1.2.2 CONCEPTOS**

“Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.”

George Braziller

“Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o como un conjunto o combinación de elementos o partes que forman un todo unitario y complejo.”

Sergio Hernández

“Conjunto de partes unidas por alguna forma de interacción o interdependencia, siempre que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sean el centro de atención.”

Agustín Reyes Ponce

---

<sup>2</sup> RODRÍGUEZ CASTRO, Santiago. Diccionario Etimológico Griego-Latín del Español, Esfinge, México, 1995, Pág.107.

“Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran interdependientemente.”

Idalberto Chiavenatto

### **1.3 PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS**

El sistema se caracteriza por determinados parámetros. Parámetros, son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

1. Entrada, insumo o impulso ("input") es la fuerza de arranque o de partida del sistema, el cual, provee el material o la energía para la operación del sistema.

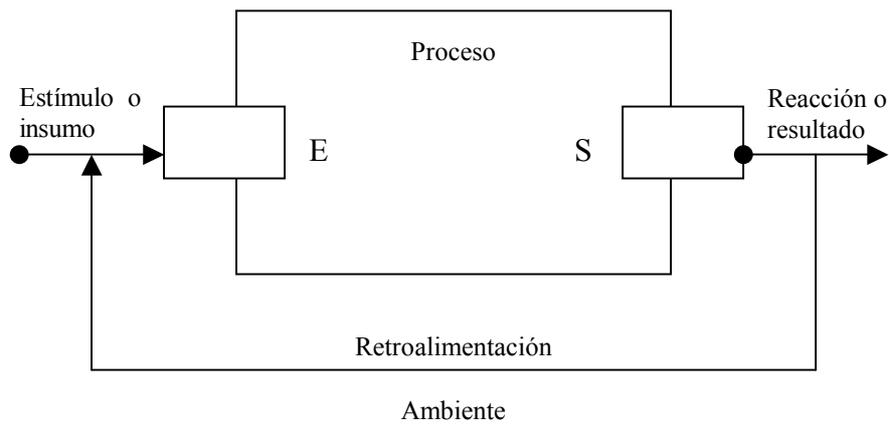
2. Salida, producto o resultado ("output") es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas. Estas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes).

3. Procesamiento, procesador o transformador ("throughput") es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado.

4. Retroalimentación o retroinformación ("feedback"), es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo el control, o sea, el estado de un sistema sujeto a un monitor (monitorear). Monitor es un término que comprende una función de guía y de dirección.

5. Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. El ambiente sirve como una fuente de energía, de materiales e información para el sistema.

“El sistema recibe influencias del ambiente a través de la entrada y efectúa influencias sobre el ambiente a través de la salida. Como el ambiente esta cambiando continuamente, el proceso de adaptación del sistema es un proceso dinámico y sensitivo”.<sup>3</sup>



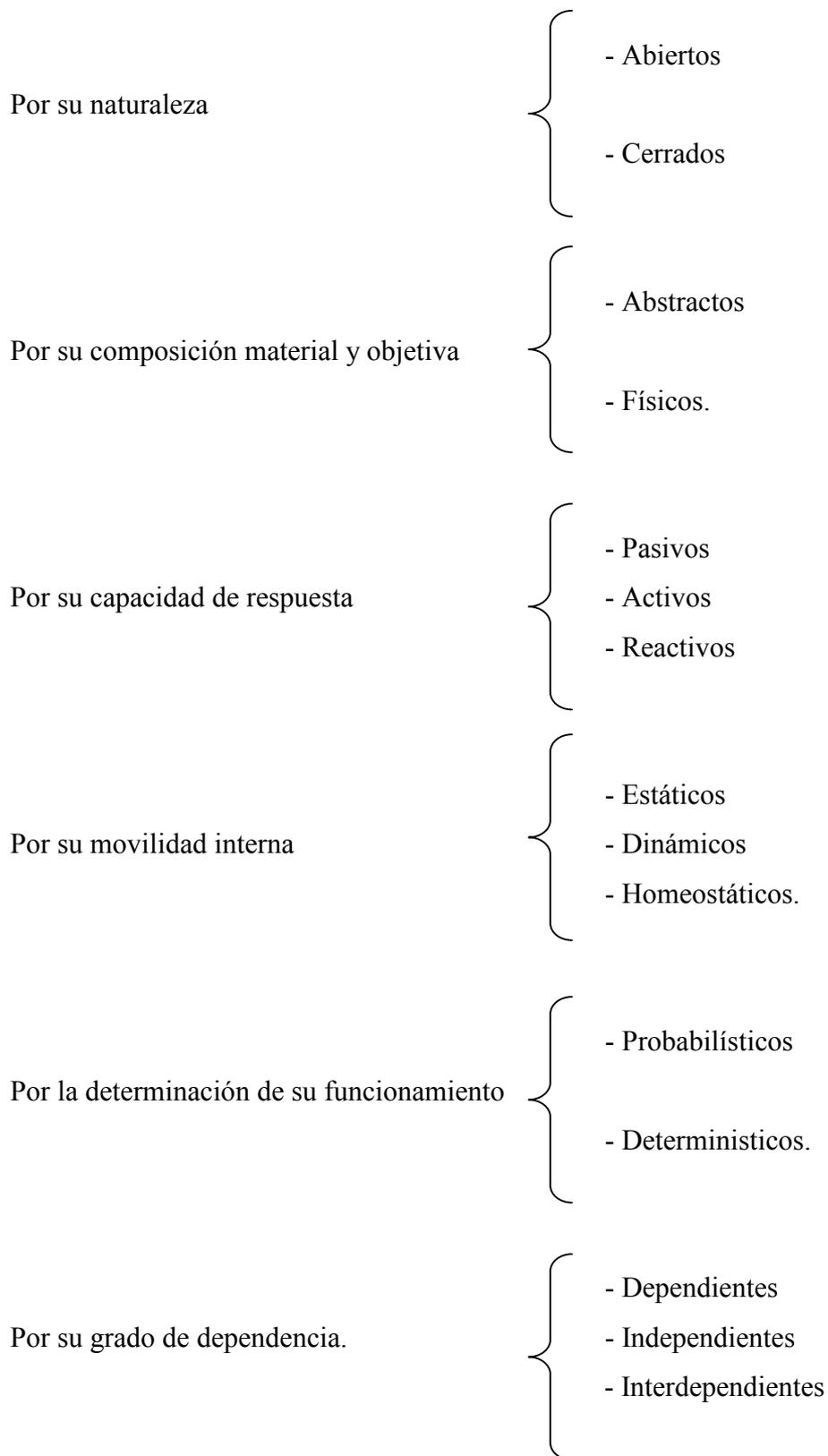
Como lo hemos visto no existen sistemas completamente abiertos ni sistemas completamente cerrados, lo que nos indica que siempre hay un límite o un parámetro dentro de un sistema, claro, los sistemas cerrados tienen límites más estrictos que los abiertos, pero éstos también cuentan con límites. La existencia de límites para el establecimiento de un sistema es de vital importancia, ya que de no ser así sería muy difícil el poder establecer los elementos que lo conforman.

Debido a esto cuando los sistemas no son tangibles, es responsabilidad de los creadores del sistema el delimitarlo y definir sus alcances.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998, pag. 578.

## 1.4 CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS



## **1.5 TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS**

### **1.5.1 CLASIFICACION**

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados:

a) **Sistemas abiertos:** son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio

b) **Sistemas cerrados:** son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental.

Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera.

B) En cuanto a su composición material y objetiva, los sistemas pueden ser abstractos o físicos:

a) **Sistemas abstractos:** cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. En resumen, cuando son compuestos de "software".

b) **Sistemas físicos o concretos:** cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. En resumen, cuando están compuestos de "hardware". Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

C) Por su capacidad de respuesta:

a) “Sistemas pasivos: son aquellos que necesitan de un estímulo externo para poder funcionar.

b) Sistemas activos: son aquellos que tienen actividad por sí solos

c) Sistemas reactivos: son aquellos que funcionan en respuesta al estímulo de otro”<sup>4</sup>

D) Por su movilidad interna:

a) Sistemas estáticos: son aquellos que se mantienen en un mismo lugar.

b) Sistemas dinámicos: son aquellos que producen una serie de caos o movimiento en su proceso.

c) Sistemas homeostáticos: es aquel que siempre está en equilibrio, actúa solo, se auto corrige, se autorregula.

E) Por la determinación de su funcionamiento:

a) Sistemas probabilísticas: son aquellos en los que existe incertidumbre sobre su futuro.

b) Sistemas determinísticos: son aquellos en los que su funcionamiento puede predecirse con toda certeza.

F) Por su grado de dependencia:

a) “Sistemas dependientes: son aquellos cuyo funcionamiento depende totalmente de otro y su medio ambiente.

b) Sistemas independientes: son aquellos cuyo funcionamiento está regido por ellos mismos y pueden modificarse porque tienen libertad para decidir.

c) Sistemas interdependientes: son aquellos que dependen uno del otro”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Ob. Cit. Pág. 576.

<sup>5</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Ob. Cit. Pág. 157.

## 1.5.2 PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS

Para que un sistema funcione adecuadamente debe seguir ciertos principios básicos que son:

### 1. Principio de la Subsidiaridad.

*“Ningún sistema está completo en sí mismo. Todo sistema es un subsidiarias, en su delimitación y en sus aportes, de otros sistemas, en virtud de los cuales actúa y que forman su entorno”.*<sup>6</sup>

Esto nos indica que como ya se ha visto, cada sistema está formado por pequeños sistemas y al mismo tiempo, forma parte de otro más grande.

### 2. Principio del Determinismo.

*“Todo fenómeno de conjunto que actúe en, o a través de los sistemas es resultado de causas definidas y constatables”.*<sup>7</sup>

Se refiere a que los sistemas pueden de alguna forma ser medibles y comprobables.

### 3. Principio de la Interacción.

*“Todos los sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados en su comportamiento, de manera que las acciones desarrolladas por unos de ellos tienden a influir en el comportamiento de los demás, trascendiendo los efectos del mismo a lo largo de todo el sistema total”.*<sup>8</sup>

Debido a que cada sistema pertenece a uno de mayores dimensiones cada reacción del sistema afecta al resto de subsistemas y al suprasistema que tiene como ambiente.

### 4. Principio de la Equifinalidad.

*“El sistema debe de estar diseñado de forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí”.*<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> DEL Pozo Navarro Fernando, Ed. Limusa, México, 1985. Pág. 49

<sup>7</sup> DEL Pozo Navarro Fernando, Ob. Cit. Pág. 49

<sup>8</sup> DEL Pozo Navarro Fernando, Ob. Cit. Pág. 50

<sup>9</sup> DEL Pozo Navarro Fernando, Ob. Cit. Pág. 50

Cada parte del sistema debe estar encaminada a cumplir un mismo fin.

### **1.5.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS**

#### **1. Homeostasis.**

Es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz frente a los factores externos al mismo. Significa que se conserva estructuralmente apto para realizar su objeto a pesar de los cambios en su ambiente. Esto nos da la idea de que un sistema no puede permanecer siempre igual, porque no soportaría los cambios de su entorno.

#### **2. Adaptabilidad.**

Es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad. Refuerza su característica de equilibrio, ya que puede cambiar de acuerdo a las condiciones que lo rodean para mantenerse en equilibrio.

#### **3. Eficiencia.**

Cualidad por la cual el sistema atiende a su objetivo con economía de medios, poniendo en juego procesos que le permiten ser adaptable y equilibrado. Es trabajar más y mejor con la menor cantidad de recursos posibles.

#### **4. Sinergia.**

Cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente. Significa que cada parte de un sistema tiene una función específica y ciertas cualidades, pero al momento de sumar todas estas cualidades se logra ampliar la capacidad individual de cada parte del sistema. Esta característica es primordial en los sistemas, ya que son un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para lograr un objetivo común.

## CAPÍTULO 2.



## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

## **2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

A partir de la Revolución Industrial se observa la necesidad de establecer condiciones decorosas para el trabajo de los obreros en las fábricas; pero al mismo tiempo se observa que estas condiciones y otros motivos alteran su conducta, por ello se inicia el estudio del recurso humano en las organizaciones.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor observando la importancia del área, creó oficinas de selección.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrados sobre la conducta humana. A continuación presentaremos algunas teorías sobre el comportamiento del trabajador.

### **2.1.1 MARY PARKER FOLLETT**

Mary Parker Follet, fundamenta su teoría tomando en cuenta aspectos mecanicistas y olvidado factores psicosociales, fue la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración.

“Según Follett, la Administración de Empresas incluye:

1. En el lado técnico, un conocimiento de producción y de distribución.
2. En el lado personal, un conocimiento de cómo tratar fructiferantemente a sus compañeros.

Mientras que el aspecto técnico se reconoce como una materia susceptible de ser enseñada, se piensa que el lado personal es un don que algunas personas poseen y otras no. Es decir una parte de la administración esta apoyada en la ciencia, mientras que la otra, se creía nunca podría estarlo.

Al referirse a los conceptos de autoridad y responsabilidad, afirmo que las organizaciones son fuentes de conflictos que deben ser tratados técnicamente. En cuanto al problema del mando y la coordinación, así como los factores que los condicionan, el tiempo, el lugar y el elemento humano, dijo “ Los hombres se inclinan más a seguir la costumbre arraigada que a cumplir órdenes arbitrarias ”.

Follett insistió en la participación a todos los niveles, el entrelazamiento y la integración en que todos trabajen en forma coordinada, sin hallarse uno subordinado a otro. “No hay que preguntar ante quienes se responde, sino que se responde”.<sup>1</sup>

### **2.1.2 ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE**

Sin duda la más importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios de Hawthorne, en la empresa llamada Western Electric, realizados bajo la dirección del Psicólogo Elton Mayo, empezaron con un examen de relación entre el ambiente físico y la productividad. La iluminación, la temperatura y otras condiciones de trabajo fueron seleccionadas como parte integrales del ambiente físico. Los hallazgos iniciales de los investigadores contradijeron sus pronósticos.

En la primera serie de experimentos se establecieron dos grupos de trabajo. Uno llamado grupo experimental y otro llamado grupo de trabajo.

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Ob. Cit. Pág. 111.

Al grupo experimental se le presentaron variaciones en la intensidad de la iluminación, mientras que el grupo de control trabajó bajo una intensidad constante de iluminación. Los investigadores esperaban que el producto individual se relacionara directamente con la intensidad de luz. Sin embargo, hubo contradicciones en sus hallazgos.

Conforme el nivel de la luz aumentaba en el grupo experimental, el producto aumentó para cada grupo. Pero, para sorpresa de los investigadores, conforme se disminuía el nivel de luz para el grupo experimental, la productividad continuó creciendo en ambos. De hecho, se observó una baja de la productividad del grupo experimental sólo cuando la intensidad de la luz se redujo a la de la luz de la luna. Mayo y sus asociados concluyeron que la intensidad de la iluminación obviamente no guardaba relación directa con la productividad del grupo, pero no pudieron explicar la conducta que observaron.

Se llevó a cabo un segundo experimento en la planta. Su objetivo era determinar el efecto que los cambios en las condiciones de trabajo tienen sobre la productividad del grupo. Sus conclusiones fueron que había una nula o baja relación entre las condiciones de trabajo y la productividad.

En un tercer experimento, los investigadores pretendían determinar el efecto que un incentivo de pago por pieza grupal tenía en la productividad del grupo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos era un factor menos determinante sobre el producto del trabajador que la presión del grupo y la aceptación y la seguridad concomitante. Por tanto, se llegó a la conclusión de que las normas sociales son los determinantes básicos del comportamiento laboral del individuo.

Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos están estrechamente relacionados, que el grupo tenía una influencia significativa sobre el individuo, que los estándares de grupo contribuían mucho a establecer el producto individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos importante en la determinación del rendimiento en comparación con los estándares, sentimientos y seguridad del grupo.

Desde nuestro punto de vista, tiene poca importancia las críticas a las que se han sometido esta teoría, si los estudios fueron sobresalientes en términos académicos o si las conclusiones están justificadas. Lo que importa es que fueron significativos en la estimulación del interés por los factores humanos.

Desde una perspectiva histórica, los estudios de Hawthorne iniciaron un movimiento de derechos humanos en el que la administración empezó a buscar de manera activa, incrementar la satisfacción laboral de los empleados y mejorar su estado de ánimo.

“Los estudios de Hawthorne avanzaron mucho en el cambio de la opinión dominante en aquel entonces de que la gente no era diferente a las máquinas; esto es, los pones en el taller, maniobras con los insumos, y generan una cantidad dada de productos. Los estudios de Hawthorne destacaron que el trabajador no era una máquina, y que la mejor manera para reconocer los efectos de la conducta grupal era modificar la administración científica.”<sup>2</sup>

### **2.1.3 KURT LEWIN**

Lewin, presento una investigación que tuvo como objetivos fundamentales estudiar las atmósferas de grupo y los estilos de liderazgo. Lewin popularizo el término “dinámica de grupos”. Fundo la primera organización dedicada exclusivamente a estudiar la dinámica de comportamiento grupal, él creía posible formar un cuerpo teórico sobre la naturaleza de la interacción grupal que generalmente se aplique a cualquier tipo de grupo en diferentes ámbitos: vida familiar, laboral, etc.

Piensa en el grupo como “un todo dinámico basado más en la interdependencia que en la similitud”.

---

<sup>2</sup> ROBBINS Stephen. Administración, Teoría y Practica, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1998, pag. 32.

El consideraba que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como: el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre los miembros.

Decía que para promover un cambio de conducta en un individuo se puede recurrir a tres formas de influencia:

- a) Agregar nuevas psicológicas sobre el individuo.
- b) Cambiar la dirección de las fuerzas previamente existentes.
- c) Reducir la magnitud de las fuerzas antagónicas.

Demostró que el cambio tiene mayor probabilidad de ocurrir como resultado de compromiso grupal que del compromiso individual. Demostró que la información que un individuo tiene sobre la conducta de otros miembros del grupo y de las relaciones con ellos, influyen sobre sus aspiraciones y su conducta en la toma de decisiones. Es decir, la influencia grupal produce cambios en el comportamiento de sus integrantes, ya que los miembros de un grupo tienen similitud entre sí, lo que genera la formación de culturas organizacionales.

#### **2.1.4 ABRAHAM MASLOW Y SU PIRÁMIDE DE NECESIDADES.**

“Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría, jerarquizó dichas necesidades en orden de importancia:

1. La primera causa o motivo por la que un hombre actúa son las exigencias psicológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.

2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.

3. En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás. Aquí coloca a las necesidades sociales o de estima.

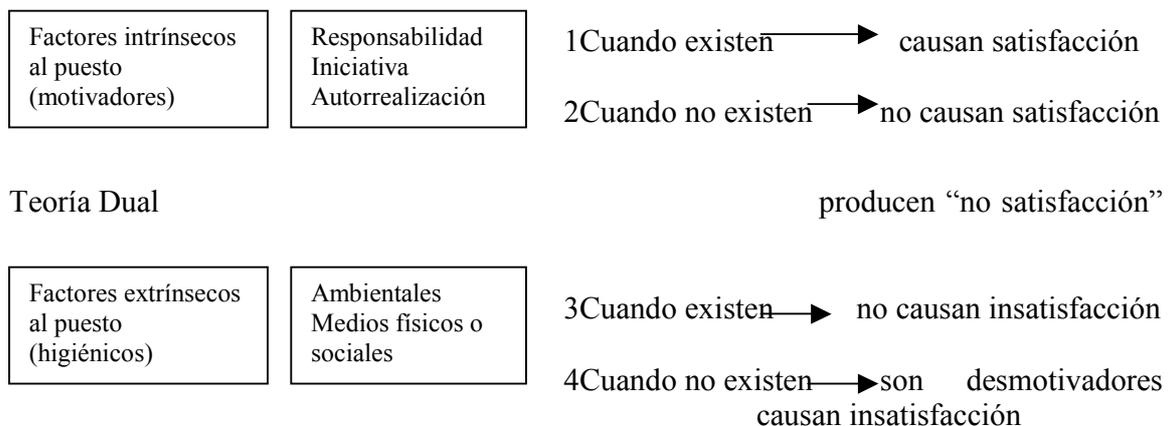
4. En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; a ésta la denomino necesidad de autoestima.

5. Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización”.<sup>3</sup>



### 2.1.5 HERZBERG Y SU TEORÍA DUAL.

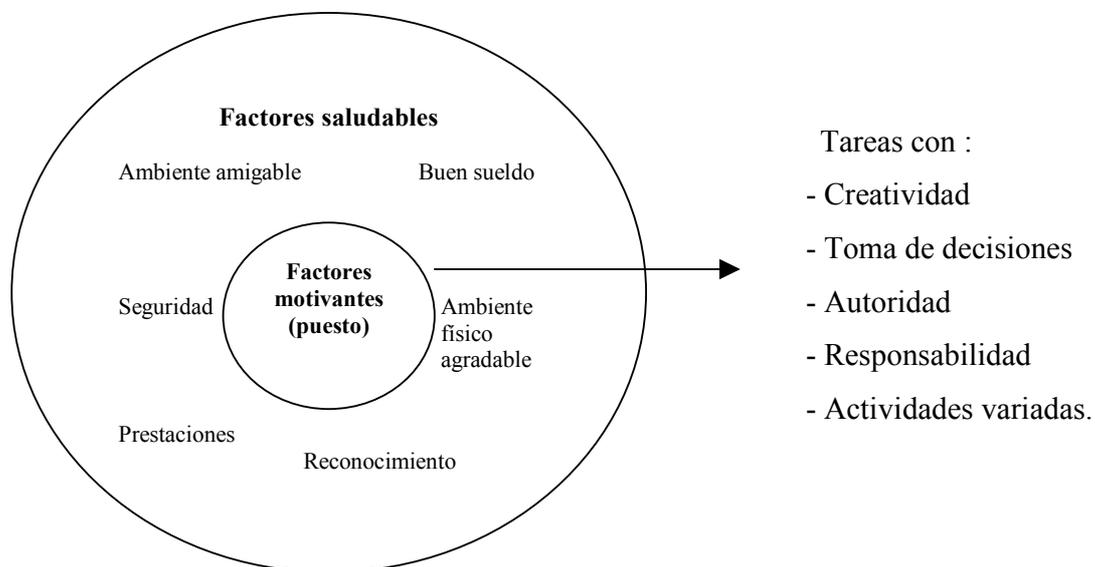
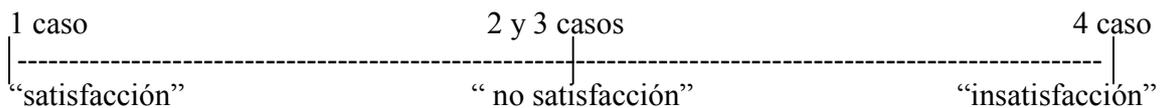
Herzberg y sus colaboradores, elaboraron la teoría conocida como de “los motivadores” y “los factores higiénicos”, también conocida como “Teoría Dual”.



<sup>3</sup> RIOS SZALAY ADALBERTO, Orígenes y perspectivas de la Administración. Trillas, México 1996, Pág. 103

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción.

Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ello se denomina teoría dual.



### 2.1.6 LOS FACTORES MOTIVADORES DE MCLELLAND

McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación, y por ultimo el de poder.

McClelland recoge estas ideas y elabora su teoría que se basa en que la cultura influye sobre:

1. Realización o logro (la persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo)

2. Afiliación (están más interesados en establecer contactos cálidos)
3. Deseo de poder (las personas tratan de influir sobre los demás)

### **2.1.7 DOUGLAS MCGREGOR**

Douglas McGregor propuso dos hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos: una básicamente negativa, llamada teoría "X" y otra básicamente positiva llamada teoría "Y". Después de observar la manera como los administradores trataban a los empleados, concluyó que una perspectiva de los administradores de la naturaleza de los seres humanos está basada en cierto grupo de suposiciones y que tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados, de acuerdo con estas suposiciones.

En la teoría "X", las cuatro suposiciones mantenidas por el administrador:

1. A los empleados les desagrada el trabajo en forma inherente y, cuando sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que a los empleados les desagrada el trabajo, tienen que ser obligados, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas deseadas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán la dirección regular siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los otros factores relacionados con el trabajo, y van a mostrar poca ambición.

En contraste con estas perspectivas negativas hacia la naturaleza de los seres humanos, McGregor enlistó cuatro diferentes suposiciones, a las que llamó teoría "Y".

1. Los empleados pueden ver en el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego.
2. Hombres y mujeres ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
3. La persona normal puede aprender a aceptar, e incluso a buscar, responsabilidad.
4. La creatividad, o sea, la habilidad de tomar decisiones correctas, está ampliamente distribuida en la población, y no se encuentra necesariamente en la sola provincia de los que detentan las funciones administrativas.

La teoría "X" supone que las necesidades de menor importancia dominan a los individuos. La teoría "Y" supone que las necesidades de mayor importancia dominan a los individuos. El mismo McGregor se apegaba a la creencia de que las suposiciones de la teoría "Y" eran más válidas que las de la teoría "X". Por esto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, puestos con responsabilidad y atractivos y buenas relaciones de grupo como planteamientos que maximizarían la motivación de puesto para el empleado.

Por desgracia, no hay evidencia para confirmar que cualquiera de las dos series de suposiciones es válida o para aceptar las suposiciones de la teoría "Y" y alterar las propias acciones en concordancia conducirá a tener trabajadores más motivados

#### **2.1.8 RENSIS LIKERT**

Likert, propuso a través de su teoría que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. Para medir el ambiente organizacional que está determinado según Likert, por el estilo de liderazgo propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó "Sistemas de Administración", que describe los diferentes tipos de líder.

Variable del Liderazgo	Sistema 1 (Explotador)	Sistema 2 (Autócrata)	Sistema 3 (Participativo)	Sistema 4 (Democrático)
Confianza en los Subordinados.	El líder no confía en los Subordinados.	El líder tiene confianza en los Subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados; pero no completa; desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados.	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No se sienten en verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior.	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usando las constructivamente.

## **2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.<sup>4</sup>

## **2.3 EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

“El departamento de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de Psicología Industrial, Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Ingeniería en Seguridad, Medicina Laboral, Ingeniería en Sistemas, etc”.<sup>5</sup> El departamento de Recursos Humanos esta obligado a apoyar a los otros departamentos, ya que no se puede ver como un departamento individual, como lo harían otros departamentos como Ventas o Compras, por ejemplo. Es por ello que el Área de Recursos Humanos lo podemos dividir en dos departamentos como a continuación lo mencionamos, ya que son diferentes las labores que se realizan en cada uno de ellos.

### **2.3.1 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Este departamento tiene funciones específicas como son: dotación de personal, reclutamiento, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, realización de estudios socioeconómicos, selección, inducción, capacitación, desarrollo, se encarga del análisis y descripción de puestos.

---

<sup>4</sup> ARIAS GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas , México 1998. Pág. 27

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, México, 1999, Pág. 107

### **2.3.2 EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES**

Este departamento tiene funciones que están de alguna manera involucradas con el departamento de Personal, solo que, aquí se lleva a cabo la realización de los contratos, la nomina, se encarga del control del comedor en caso de que hubiera alguno, se encarga de llevar el control del servicio medico y enfermería, lleva controles como son, ausentismos, retardos, obligaciones sociales, e interpretación de leyes laborales, actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad, participa con el sindicato en caso de haberlo, para resolver conflictos laborales, si los hubiera.

## **2.4 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.4.1 RECLUTAMIENTO**

Todo el proceso se inicia cuando una vacante surge, entonces la persona responsable del área, donde surge esa vacante elabora una requisición de personal, que es un documento donde se explica cual es la vacante, cuando surgió, en qué área de la organización, las funciones de ese puesto, horario, etc. Este documento tiene que pasar a revisión y después de un análisis del puesto y una valuación se decide si se autoriza o no. En caso de ser autorizada, se hace un inventario de recursos humanos para reconocer si hay individuos dentro de la organización que puedan cubrir la vacante, si es así se pasa al segundo elemento, de lo contrario se recurre a fuentes externas de reclutamiento.

Las fuentes externas del reclutamiento pueden ser agencias de reclutamiento, publicaciones en periódicos o revistas, stands en ferias de empleo o universidades, boletines en Internet o agencias de gobierno, etc. todo depende del tipo de vacante que surja en la organización.

Una vez que varios candidatos han respondido la convocatoria damos el siguiente paso, la selección.

### **2.4.2 SELECCIÓN**

Generalmente los candidatos responden a la convocatoria, proporcionando a la organización una solicitud de empleo llenada con los datos del mismo, basándose en ese documento el administrador realiza el primer filtro determinando quienes reúnen las características básicas del perfil del puesto como la edad, el sexo y la escolaridad entre otras para continuar con una entrevista preliminar en donde se verifican los datos que el candidato proporcionó en la solicitud, además de detectar hasta cierto punto que las características del individuo puedan favorecer al desempeño de la vacante como la apariencia física, la facilidad de palabra, el comportamiento general ante cierta tensión nerviosa o la facilidad para relacionarse, todo esto para poder descartar a los candidatos que de manera notoria no reúnen con las características deseadas para cubrir el puesto.

Puede ser que en este punto se realice otra entrevista a los candidatos seleccionados de la primera, pero esta será directamente con la persona encargada del Área, donde surgió la vacante quien observará conocimientos más específicos del área y conocerá a los candidatos preseleccionados para determinar entonces cuál es el individuo que se adapte más fácilmente a las exigencias de la vacante.

### **2.4.3 CONTRATACIÓN**

Al tomarse la decisión final, es necesario comunicarla a los candidatos finalistas y a los que no fueron seleccionados, es conveniente orientarlos de ser posible, hacia otras fuentes de trabajo con características similares.

Mientras tanto el candidato seleccionado continúa el proceso ahora con la contratación. El contrato es un documento en donde dos o más partes se comprometen a realizar esfuerzos determinados para el logro de un objetivo común.

“El contrato laboral puede tener diversas formas pero la más común es el contrato individual de trabajo: aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.<sup>6</sup>

#### **2.4.4 INDUCCIÓN**

Después de los trámites legales el proceso continúa con la inducción que es la forma de presentar al individuo con la organización y con su nuevo puesto. Lo primero que se realiza es mostrarle las instalaciones de toda la organización y una presentación relativamente rápida con el personal de la organización y al final del recorrido se le muestra el lugar donde desempeñará sus funciones y los compañeros con los que convivirá, al igual que las personas que tiene a su cargo y su jefe inmediato, si todavía no lo conoce.

Después se le hace entrega de un manual de bienvenida que contenga datos de la organización como son sus antecedentes históricos, su giro principal, la visión, la misión y los objetivos de la misma; al mismo tiempo deberá contener las políticas generales de conducta y de trabajo, el Reglamento Interno de trabajo, un plano de las instalaciones e información adicional que sea de interés para el personal de nuevo ingreso.

Esta es sólo una forma, la forma en que se lleva a cabo la inducción varía dependiendo del tipo de personal de nuevo ingreso y de la cantidad del mismo, no se puede hacer un recorrido fácil para un gran número de empleados, ni dar una conferencia para tres nuevos integrantes.

---

<sup>6</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Título Segundo, Capítulo I, Artículo 20, Ediciones Fiscales ISEF, 2002

## **2.4.5 CAPACITACIÓN**

“El propósito de la capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje”.<sup>7</sup>

La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera lograr, es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto.

## **2.4.6 DESARROLLO**

Las organizaciones modernas deben contar con administradores competentes, para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan sus operaciones. Más aún, que tal capacidad se adquiere no sólo por la educación formal, sino también por la experiencia obtenida al tomar decisiones y ejercer otras habilidades administrativas en el puesto. En consecuencia, se está dando mayor atención al desarrollo de programas formales de desarrollo, como medio para reclutar y retener gerentes potenciales y utilizar sus capacidades al máximo en la organización.

“Los programas de desarrollo, tienden a ser mayores a largo plazo, que los de capacitación destinada a personas de nivel operativo. Más que buscar el desarrollo de habilidades específicas para desempeñar en forma más efectiva determinado puesto, este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido más amplio, para incluir habilidades específicas para desempeñar en forma más efectiva determinado puesto. Este tipo de programas se ocupa del desarrollo, en su sentido más amplio, para incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad, que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel administrativo”.<sup>8</sup>

## **2.4.7 MOTIVACIÓN**

---

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de Personal. ECAFSA, México 2000, Pág. 254.

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Ob. Cit. Pág. 302.

El concepto general de la motivación es: el impulso que nos mueve a actuar de cierta forma en determinada circunstancia; esta puede ser positiva o negativa. Dentro de la organización se busca que en el ambiente donde se desenvuelven los individuos que pertenecen a ella, existan factores que favorezcan la motivación positiva hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin que se descuiden los personales.

En el estudio del comportamiento humano, han surgido teorías en donde se clasifican los factores que motivan a los individuos, algunas de ellas son: la Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, las Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor, la Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg, la Teoría de las Necesidades de McClelland, etc..

#### **2.4.8 COMPENSACIONES: MONETARIAS Y NO MONETARIAS**

“La compensación es la retribución, remuneración o recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo”.<sup>9</sup>

La compensación o más bien conocida como remuneración, probablemente sea la función más difícil y compleja a la que tiene que enfrentarse el departamento de personal. Aunque los sueldos y salarios deben tener una base lógica y defendible, comprenden muchos factores, a su vez existen ciertas compensaciones que son no monetarias es decir, no se habla de pagar alguna remuneración o paga por realizar ciertas labores dentro de la empresa.

##### **2.4.8.1 Compensaciones monetarias**

---

<sup>9</sup> JUÁREZ HERNÁNDEZ Othón, Administración de la Compensación, Oxford University, México, 2000, Pág.1

La compensación monetaria, tiene la finalidad de efectuar un pago a los empleados de la organización, la cual le permite a la Organización atraer, conservar y motivar al personal que exige la empresa.

Dicha compensación puede contener algunos o todos los siguientes conceptos:

1. El **sueldo** (cantidad en efectivo que reciben los empleados por un mes de trabajo), cabe mencionar que al menos en teoría con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado.

2. **Incentivos** (cantidad de dinero condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas), estos a diferencia del sueldo la empresa los puede utilizar para estimular el interés del personal para lograr mejores resultados a futuro, estos incentivos son por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, o por alcanzar cierto nivel de ventas.

3. “Las **prestaciones**: se emplean para denotar los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, prima de antigüedad, participación de utilidades, etc)”<sup>10</sup>, adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que se le proporcionan en especie, tales como los servicios de la seguridad social, los seguros médicos o de vida. De este modo, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño individual, las prestaciones en realidad son más eficaces para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización, características éstas que, sin lugar a dudas, tienen un efecto considerable en el desempeño general de la organización.

El término paquete de compensación monetaria, designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones, tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa.

---

<sup>10</sup> NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA, Revista, Ejemplar No.5. Mayo, México, 2002

### **2.4.8.2 Compensaciones no monetarias**

Las compensaciones no monetarias, representan un instrumento muy valioso que utiliza la Organización para atraer, conservar y motivar al personal que exige la empresa, en el sentido de dar al empleado una remuneración no económica o monetaria por el hecho de ejercer su trabajo.

Son varios los aspectos que determinan la importancia de efectuar estas compensaciones no monetarias. Cuando una persona decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo un conjunto de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, su dedicación y su permanencia en la empresa. Esto significa que se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia.

“Existen diferentes tipos de compensaciones no monetarias que se pueden ofrecer a los empleados para propiciar en ellos un buen desempeño de su trabajo, tales como, la entrega de un reconocimiento o diploma, la asistencia a cursos de actualización, servicio de comedor, guardería, vales de despensa, pago de gasolina, el diseño de un sistema de retribución por desempeño individual y por ascensos, otra podría ser que los empleados elijan su horario y lugar de trabajo, lo cual permite tener gente agradecida con apoyos que de verdad valoran y necesitan, otros como becas, seguros de vida y gastos de educación, entre otros”.<sup>11</sup>

La buena administración de las compensaciones representa un instrumento de dirección muy valioso para inducir, seleccionar y desarrollar en el personal las características que se requieren para reforzar y potenciar la competitividad de la empresa.

---

<sup>11</sup> NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA, Revista, Ejemplar No.6. Junio, México, 2002

Una de las ventajas reales es que en la empresa, la gente se encuentra más motivada por estar trabajando en un lugar cuyos valores están basados en la buena relación con sus trabajadores, lo que hace posible que el negocio salga adelante.

# CAPÍTULO 3

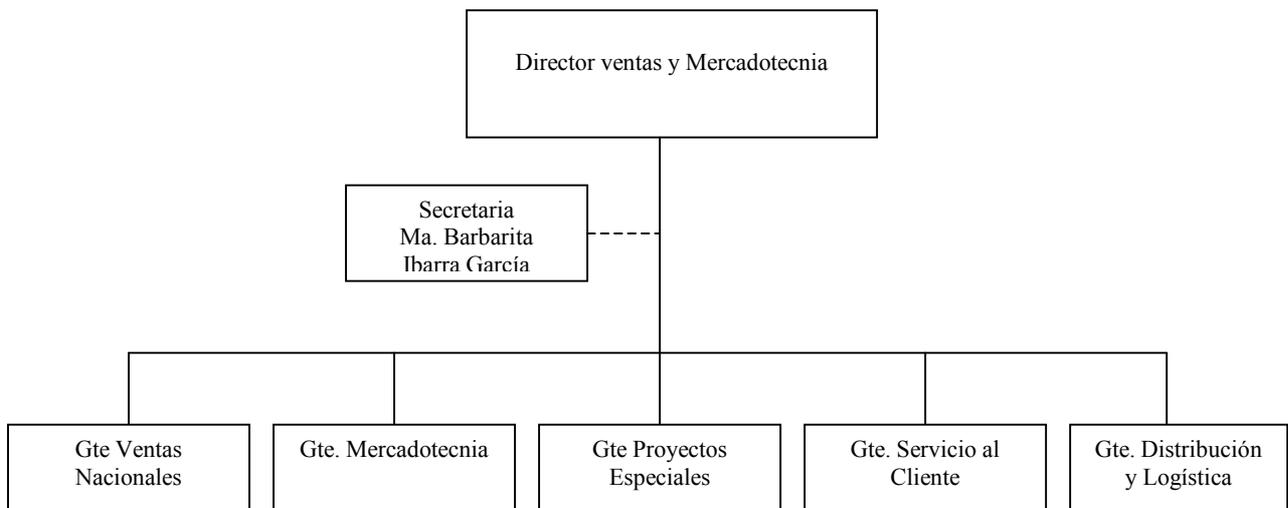


## EL ÁREA DE VENTAS EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

### 3.1 EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

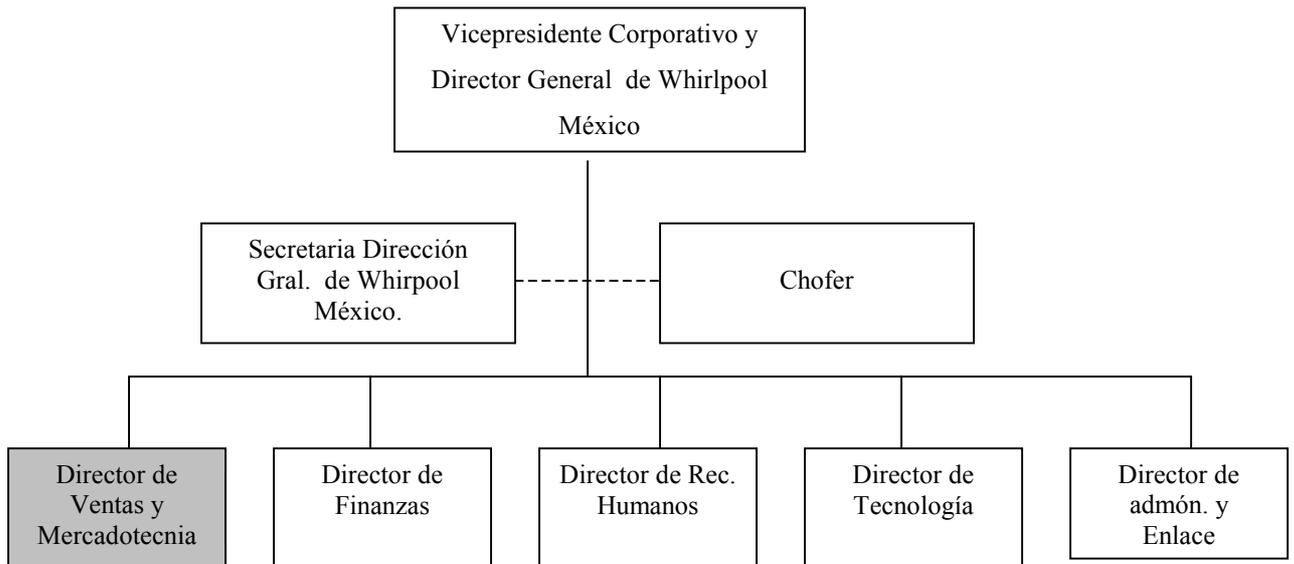
El departamento de Ventas es aquel que se encarga de realizar las ventas de los productos o servicios que ofrece la Organización, este departamento por lo regular, pertenece al departamento de Mercadotecnia. El ejecutivo de ventas debe integrar la fuerza de ventas en la mezcla de comercialización, ocupándose además de reclutar, seleccionar y entrenar vendedores, de crear una atmósfera conducente al crecimiento, y planear y coordinar las estrategias de la fuerza de ventas, a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Las empresas comercializadoras ponen especial atención a este departamento, ya que son la base para que su actividad principal se realice de la manera más adecuada. Su función es la de vender el mayor número de unidades o servicios posibles, de acuerdo con la existencia dentro de la organización.



### 3.2 LUGAR QUE OCUPA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El lugar donde se encuentra un Departamento de Ventas puede variar, pero regularmente se encuentra debajo de la Dirección General con alguna Gerencia y de ahí se desprenden jefaturas.



### 3.3 CONCEPTO DE EMPRESA COMERCIALIZADORA

“Es la entidad jurídica que realiza actividades económicas enfocadas a la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión”.<sup>1</sup>

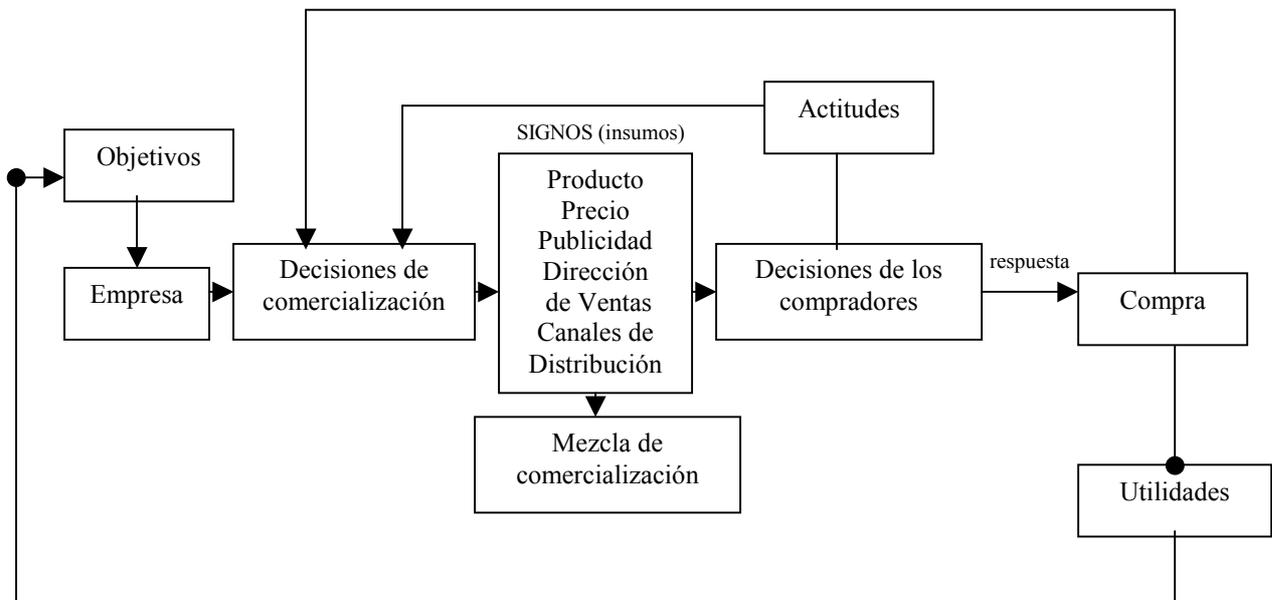
<sup>1</sup> BOGO M. Héctor. La Dirección de Ventas. Macchi, México, 1992. Pág. 8

Comercializar se ha convertido no sólo en vender, sino en llevar hasta el cliente el producto deseado y brindarle un valor agregado para mantenerlo cautivo y pendiente a nuevos productos. Las empresas comercializadoras tienen especial fuerza y cuidado en sus áreas de Ventas, Mercadotecnia, Distribución y Servicio Post venta, ya que son en su conjunto quienes realizan las actividades principales de las mismas.

Para comercializar un producto es necesario, después de ser creado, que se realicen diversos estudios de mercado que nos indiquen dónde es posible comercializar y a que tipo de mercado, después una labor de venta adecuada, al igual que la distribución puntual y en forma idónea que no afecte económicamente a la empresa, y por último alguna garantía o valor agregado para que el consumidor quede del todo satisfecho, y si no es así, se identifica porqué se dio la insatisfacción y se corrige.

### 3.4 ESTRUCTURA DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

El sistema de comercialización puede ser considerado un proceso de comunicación como a continuación mencionamos:



La empresa se comunica con los consumidores mediante la emisión de “signos” que pueden modificar o no las actitudes de los potenciales compradores, quienes decidirán comprar o no los productos de la empresa. Los signos que emite la fuente (empresa) se pueden clasificar en dos tipos principales:

- a) El producto o servicio ofrecido (signo objeto)
- b) Los símbolos restantes de la mezcla de comercialización.

Dichos signos son los insumos que utiliza la empresa en el proceso de decisiones en comercialización para comunicarse con el medio ambiente. El proceso involucra mezclar los signos en determinadas proporciones, a fin de lograr utilidades. La decisión de comercialización puede ser conceptualizada, según la forma de plantear los objetivos de la empresa.

Todo proceso de decisión comienza con el establecimiento del objetivo u objetivos que desean lograrse. Esta fijación de objetivos es de primordial importancia para el planteamiento de los medios y recursos que permitirán lograrlos.

“Hay tres características que deben cumplir los objetivos de cualquiera de las variables controlables de la empresa en comercialización:

a) Los objetivos no deben ser generales o amplios, sino específicos, cuantitativos y médibles. Esto es absolutamente necesario, a fin de poder evaluarlos y controlarlos en cuanto a su cumplimiento.

b) Los objetivos deben ser claros y han de establecerse por escrito, para evitar confusiones y no perderlos de vista mientras se desarrollan las actividades de la empresa.

c) Como las variables de comercialización deben procesarse en una mezcla comercial que coadyuve al logro de los objetivos del departamento comercial, y en definitiva, de la empresa, los objetivos deben ser congruentes, es decir, que debe evitarse lo que se conoce como conflicto de objetivos”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> BOGO M. Héctor. Ob. Cit. Pág. 2

## **3.5 LA GLOBALIZACIÓN**

“Globalización, concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. Los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y el ocio.”<sup>3</sup>

## **3.6 INFLUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS**

Las empresas comercializadoras, consideramos se ven afectadas por la globalización, gracias a que empresas de origen extranjero han venido a instalarse en nuestro país, lo que hace que dichas empresas, importen productos que venían realizándose por productores mexicanos, esto lógicamente se ve reflejado en la economía de nuestro país.

---

<sup>3</sup> LERMA KICHNER, Alejandro. Comercio Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. ECAFSA, México, 2000. Pág.27

# CAPÍTULO 4



## COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

## **4.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

Desde el principio de la civilización, la comunicación existe y ha evolucionado en diversas formas a través del tiempo. La tendencia actual es la globalización, por ello se busca uniformar la información y los criterios de interpretación en pro de una “mejora” de la comunicación.

La comunicación es considerada un proceso ya que dentro de él intervienen elementos que experimentan una constante modificación o transformación. Los elementos básicos de la comunicación son:

a) Emisor: La fuente de la información, quien estructura el mensaje. Recae la responsabilidad de estructurar el mensaje con la forma adecuada para lograr el entendimiento del mismo por el receptor.

b) Mensaje: Lo que se quiere transmitir. Para lograr comunicación eficiente debe de ser creíble, claro y adecuado al entendimiento del receptor.

c) Canal: El vehículo o medio en que se transporta el mensaje para que llegue al receptor. Debe ser adecuado de acuerdo a las circunstancias; un ejemplo son las cartas, las grabaciones de audio, las películas, las revistas, las conferencias o juntas, etc.

d) Receptor: La persona que recibe la información y la decodifica o “entiende”. Para ello es necesario que posea cualidades comunicativas especiales, saber escuchar, leer y pensar en sintonía con los datos transmitidos, ya que si no tiene los conocimientos necesarios, es posible que no entienda el mensaje y no se produzca comunicación.

### **4.1.1 CONCEPTO Y TIPOS DE COMUNICACIÓN**

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común.

“Comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa”<sup>1</sup>

Como concepto general tenemos que la comunicación es un proceso donde interviene un emisor, un mensaje, un canal y un receptor, con el fin de transmitir información.

Pero la forma en que se lleva a cabo este proceso tiene clasificaciones. La Comunicación en General se puede clasificar en:

a) Palabra Oral. Es la forma de exteriorizar los pensamientos y sentimientos del individuo por medio de un código fonético. Cuando es de persona a persona es considerada la mejor forma de comunicación, ya que de este modo se impacta más en los receptores. Puede ser directa, o con medios mecánicos o eléctricos.

b) Palabra Escrita. Este tipo de comunicación busca dejar huella y registro de mensajes referidos al pasado, al presente o reflexiones hacia el futuro, con reglas rigurosas en cuanto a forma y estilo, que en el habla no se notan tanto. Aquí el contenido puede ser revisado muchas veces y es posible mejorar cada vez para que mayor número de receptores lo perciban adecuadamente.

c) Señales y Mímica. La comunicación con señales puede ser percibida por todos los sentidos, pero los más recurrentes son el sentido del oído y el sentido de la vista. Por ejemplo una señal audible puede ser una sirena de ambulancia, que nos indica abrir paso; así mismo, una señal visual puede ser una flecha, que nos indica seguir una dirección o una palma de mano verticalmente extendida frente a nosotros, que significa “alto”.

La mímica por otra parte comunica un mensaje completo con expresión corporal, desde los pies hasta la cabeza y dentro de las organizaciones es de suma importancia, ya que

---

<sup>1</sup> FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Ed. Trillas, México 1993, Pág. 24

muchas veces el individuo sin pronunciar palabra nos muestra su sentir, por ejemplo una sonrisa, que nos demuestra buen humor, o una mirada casi cerrada y postura encorvada, que nos denotan franco cansancio, todo este tipo de comunicación es percibida por nosotros y nos hacen responder de acuerdo a las señales.

d) Símbolos y Gráficos. Este tipo de comunicación está dirigida al sentido de la vista y puede ser por medio de pinturas, fotografías o símbolos. Los símbolos se diferencia y las señales, es que los símbolos son dirigidos a receptores más específicos que tienen todos los elementos para decodificarlos y las señales son más universales.

Por otra parte la Comunicación Administrativa se puede clasificar en:

a) Interna. Son los mensajes que circulan dentro de toda la organización.

b) Externa. Son los mensajes que circulan a través de la organización hacia el exterior o viceversa.

c) “Formal. La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado”.<sup>2</sup>

d) Informal. Se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica, ya que no respetan la estructura formal de la organización.

e) Ascendente. Es aquella que se emite desde los niveles básicos de la organización hacia los superiores en forma de reporte de resultados o sugerencias.

f) Descendente. Es aquella que se emite desde los niveles jerárquicos superiores hacia los básicos en forma de órdenes o instrucciones.

---

<sup>2</sup> FLORES DE GORTARI, Sergio. Ob. Cit. Pág. 65

g) Horizontal. Es aquella que se da entre niveles jerárquicos similares en forma de colaboración o trabajo en equipo.

#### **4.1.2 LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL**

“La comunicación interdepartamental a diferencia de la comunicación interpersonal es aquella que se da cuando las personas tienen roles y operan dentro de una jerarquía de autoridad, esto ocurre en todas las empresas. La comunicación interdepartamental puede ser:

a) Comunicación formal, se refiere a aquellos que siguen la autoridad de la cadena de mando o son parte de las comunicaciones requeridas para hacer el trabajo de uno. Cuando un jefe le hace una petición a un subordinado, eso es una comunicación formal, o bien cuando un empleado le informa de un problema que ocurre en su departamento, por falta de información de otro departamento a su superior, para que este hable con el superior del departamento que no proporcione la información.

b) Comunicación informal, emerge para satisfacer las necesidades de los empleados. Estas comunicaciones no son sancionadas por la administración y no hay una jerarquía estructural predeterminada, por la cual sean definidas, el hecho de que las comunicaciones informales no sean sancionadas por la administración no impide su existencia. Los empleados hacen amistades, y se desarrollan los grupitos, éstos a su vez les permiten llenar los vacíos en la comunicación dentro de los canales formales. Por ello el sistema de comunicación informal cumple dos propósitos, les permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacciones sociales, y también puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales alternativos y con frecuencia más rápidos y eficientes. Así una llamada telefónica a un amigo de otro departamento puede conseguir la respuesta a una pregunta en cinco minutos”.<sup>3</sup>

## **4.2 LA MOTIVACIÓN**

### **4.2.1 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL**

---

<sup>3</sup> GONZALEZ GARCIA, Carmen. La Comunicación Efectiva. ISEF, México 1997, Pág. 25.

### **4.2.1.1 Comportamiento organizacional**

“El comportamiento se ocupa de las acciones observables de las personas, A los administradores les interesa el comportamiento de sus empleados, pero ese comportamiento se da en el contexto de una organización. Si usamos el término empleado para incluir a todos los empleados de una organización, administradores y operarios, entonces el comportamiento de los empleados y el comportamiento organizacional son sinónimos. Nuestra atención se centrará en todos los empleados (ya que, excepto los supervisores de primer nivel, todos los administradores dirigen las actividades de otros administradores) así también, aquí los términos son sinónimos. Sin embargo, usaremos el término comportamiento organizacional (CO), solamente porque ha sido el nombre aceptado para describir el campo que se ocupa del estudio del comportamiento en organizaciones”.<sup>4</sup>

El enfoque principal del CO está a dos niveles. Primero, considera el comportamiento individual. Basado principalmente en contribuciones de los psicólogos, incluye tópicos tales como actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación. Segundo, se ocupa del comportamiento de grupo y temas tales como reglas, conformidad, roles y dinámica de grupo. Nuestro conocimiento acerca de los grupos proviene básicamente del trabajo de los sociólogos y de los psicólogos sociales.

“El comportamiento de un grupo de empleados no puede, por desgracia, ser comprendido con sólo conjuntar las acciones de cada uno de los individuos, debido a que los que forman parte de grupos se comportan en forma diferente a como lo hacen cuando están

---

<sup>4</sup> DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Ed. McGraw Hill, México, 1991. Pág. 247

solos. Se aprecia esta propiedad cuando una pandilla callejera de una gran ciudad hostiga a ciudadanos inocentes”.<sup>5</sup>

Los miembros de la pandilla, actuando individualmente, puede que nunca se entreguen a este comportamiento. Pero al juntarse, actúan de modo diferente. Eso mismo es verdad en el trabajo. De esta manera, ya que los empleados de una organización son tanto individuos como miembros de un grupo, necesitamos estudiarlos en los dos niveles.

#### **4.2.1.2 Comportamiento individual**

La base del comportamiento organizacional es el empleado individual. A continuación revisaremos cómo las actitudes, personalidad, percepciones y procesos de aprendizaje de un empleado afectan su comportamiento.

Las actitudes son enunciados evaluativos, ya sean favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o eventos. Cuando un empleado dice, "En verdad me gusta mi trabajo." está expresando su actitud hacia el trabajo. Las actitudes comunes, relacionadas con el trabajo, incluyen:

**Satisfacción:** es la actitud general del empleado hacia su trabajo. Cuando uno habla de las actitudes del empleado, casi siempre se refiere a la satisfacción.

**Compenetración en el trabajo:** es el grado hasta el cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en el y considera que su desempeño es importante para su propia valía.

**Compromiso:** es la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y compenetración dentro de la organización.

### **4.2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

---

<sup>5</sup> SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones. Ed. Thomson Learning, México 2001. Pág. 141

Se refiere a un comportamiento orientado hacia un objetivo, que se caracteriza por un proceso que consiste en seleccionar y dirigir determinadas acciones para alcanzar el objetivo deseado. En esta definición se destacan algunos elementos que caracterizan el fenómeno de la motivación.

1. Una necesidad interior percibida como una tensión.
2. Una fuerza interior que se activa con esa tensión y que dirige el comportamiento hacia un objetivo particular
3. El objetivo o fin, el elemento que se percibe como capaz de dar satisfacción, eliminando la tensión. (Ivette Almendras - Mario Vila)

Factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual (James Stoner-Edward Freeman)

Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual (Robbins)

La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar acciones y corresponde en su origen a una necesidad. Motivo es todo lo que inicia, sustenta y dirige una actividad, teniendo como finalidad el restablecimiento y la manutención del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción. (Manual de operaciones de Universal Mix de Servicios)

#### **4.2.3 METODOS UTILIZADOS PARA FACILITAR LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO**

Los métodos utilizados para motivar en las empresas son variados, pero tienen en común, que buscan que el empleado se comprometa más con su trabajo, que experimente el

hecho de que su productividad beneficiará a la empresa, beneficiándolo a él, en términos de reconocimiento o de utilidades económicas.

#### **4.2.3.1 Programas de satisfacción del empleado.**

En estos programas se busca que el empleado aplique sus conocimientos en la empresa, y que incremente su nivel de compromiso con la superación de la organización, es decir que se sienta involucrado con su trabajo. De esa manera sentirá más propia la empresa, estará más motivado y satisfecho, al sentirse escuchado y ser más productivo.

##### **4.2.3.1.1. Gerencia Participativa.**

Es un sistema por el cual los subordinados participan en la toma de decisiones junto a los mandos medios en forma ligada. A medida que las organizaciones crecen, y van contratando más empleados, necesitan tomar más decisiones y estar más al tanto de lo que ocurre en el día a día.

Además, permite que gracias a la contribución de todos se tomen mejores decisiones. Como todas las personas en una organización se ven afectadas por su condición de sistema de partes interdependientes, el rumbo a tomar también debería ser también decidido en forma conjunta. El método de la gerencia participativa incentiva el trabajo grupal y como agregado, el empleado se ve más satisfecho porque su trabajo se vuelve más interesante y gratificante.

Para que este método funcione se deben dar algunas condicionantes: las decisiones que los empleados tomen deben estar relacionadas con sus propios objetivos, la organización debe invertir tiempo suficiente, los empleados deben tener ciertas cualidades - habilidad para la comunicación, conocimiento profundo y experiencia, inteligencia - , la gerencia toda y aún la organización debe apoyar y creer en las decisiones tomadas de esta manera.

La gerencia participativa responde a las necesidades de poder, de realización, y de crecimiento y proporciona factores motivantes.

#### **4.2.3.1.2. Participación representativa.**

La participación representativa es un método por el cual los empleados bajo la forma de grupos de empleados electos por todos participan en la toma de decisiones. Este método busca que los intereses de los subordinados, la gerencia y los accionistas lleguen a un acuerdo lo más beneficioso posible para todos o casi todos, y que el poder se redistribuya.

Los grupos electos por todos los empleados pueden adoptar dos formas: consejo de trabajo o junta de representantes donde los primeros son agrupaciones de empleados que deben ser consultadas por la gerencia en todo lo concerniente a los empleados, y los segundos representantes de los empleados que participan en nombre de todos en las juntas de directores de la Compañía.

Se ha dicho sobre este sistema que no es muy efectivo en la medida de que los empleados representantes están muy supeditados a la gerencia, y que pocas veces los empleados simbolizados se sienten representados por ellos.

Este sistema satisface las necesidades de poder, pero más que nada de aquellos representantes, no del resto de los subordinados, que experimentan probablemente factores de higiene.

#### **4.2.3.1.3. Plan de propiedad de acciones para el empleado.**

El plan de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) es el sistema mediante el cual las empresas dan en lugar de un salario fijo a sus empleados, acciones de la compañía.

Los empleados no pueden tomar posesión física ni enajenar sus acciones mientras trabajen para la compañía.

Para que funcione se debería mantener al empleado al tanto de los números de la empresa y que experimente psicológicamente la propiedad pudiendo ejercer influencia en esos números.

Este sistema ha mejorado la productividad de las empresas, reducido las quejas y las faltas, e incrementado la satisfacción del empleado. La desventaja de este sistema por parte del empleado es el grado de riesgo que le reporta, y no tiene la seguridad que un salario fijo da en cuanto a futuro (poder planificar inversiones a futuro sabiendo exactamente cuánto percibirá.)

PPAE satisface las necesidades de poder, logro, seguridad, crecimiento (cuando las acciones están pasando por un buen momento)

#### **4.2.3.1.4. Círculos de Calidad.**

Consiste en la formación de grupos de personas que trabajan en forma conjunta para analizar problemas, buscar alternativas y recomendar soluciones, relacionados a la Calidad.

Tienen lugar en la gerencia, y comparten la responsabilidad de idear soluciones, pero la decisión final generalmente no está en sus manos.

Para que funcionen la organización deberá encargarse de que el individuo se capacite para trabajar en grupo y adquiera ciertas habilidades: medición y análisis de problemas, comunicación, conocimiento de estrategias de calidad, etc.

Los resultados que ha reportado este método han sido relativamente buenos del punto de vista de la empresa y en cuanto a la mejora de la productividad, pero no tanto en la satisfacción del individuo.

#### **4.2.3.1.5. Administración por Objetivos (APO)**

Es un programa que abarca metas específicas que se establecen en forma conjunta, por un período específico de tiempo, con retroalimentación del desempeño en el camino hacia la meta. Es importante destacar el carácter de específicas, porque deben ser

perfectamente medibles por ejemplo: "reducir los costos en un 7% de aquí a fin de año"  
"vender un 15% más en el próximo semestre"

La idea de este programa es que la gente se motive con metas claras, con cierto grado de dificultad, pero alcanzables y cuantificables, y que la presión por el control se reduzca: o se logra la meta o no.

Los objetivos se establecen desde los más globales a los más particulares, o viceversa, pasando por cada empleado, su departamento, la división y su conjunto.

Para que funcione se debe establecer en primer lugar, el compromiso de todos de seguir este camino y además la gerencia se debe comprometer a recompensar las buenas ideas.

Las necesidades que este método es compatible con la teoría del establecimiento de metas, brinda factores de higiene y motivantes, y satisface las necesidades de autorrealización, logro, crecimiento.

#### **4.2.3.1.6. Programas de paga variable.**

Consiste en que el empleado gane un sueldo base, y que sume a su sueldo base incrementos de acuerdo a su productividad, ya no de acuerdo a su antigüedad o a su horario.

El haber ganado una buena suma de dinero el año pasado, no garantiza que este año se gane lo mismo, por lo tanto el individuo tendrá que trabajar con ahínco constantemente.

Para la empresa este sistema es muy efectivo, pues si se vende menos, los costos acompañan la baja. El empleado comparte los riesgos y los logros al igual que su patrón, ha demostrado luego de años de utilización ser muy efectivo, pues incrementan la motivación y la productividad, aunque se repite la desventaja de la PPAE, la de la incertidumbre del empleado al no poder predecir lo que ganará en el futuro para proyectar gastos altos.

##### **a) Paga por pieza.**

Se trata de que el empleado gane una suma fija por cada unidad de producción terminada o vendida.

Al empleado puede provocarle motivación, porque sabe que en el momento en que está produciendo o vendiendo algo, está guardándose en su bolsillo la cantidad fija.

Las formas que pueden adquirir son o bien sueldo base más comisión por unidad producida, o trabajo por hora más comisión por unidad producida, o bien únicamente solo la comisión.

Compensa las necesidades fisiológicas, de seguridad e higiene en el sueldo básico, de logro, crecimiento y autoestima en la paga por pieza, y trabaja de acuerdo a la teoría del establecimiento de metas y de la expectativa - Valencia de Vroom -.

#### b. Reparto de Utilidades.

Es un programa por el cual en la organización se distribuye una compensación en base a una fórmula diseñada en base a la productividad de la empresa. La paga se puede realizar en efectivo o en forma de acciones.

El reparto de utilidades está de acuerdo a la teoría del establecimiento de metas.

#### c. Participación en las ganancias

El determinante de la paga a cobrar depende de la productividad del grupo de trabajo: la mejora de un período a otro de acuerdo a una fórmula prefijada determina qué cantidad será distribuida.

La participación en las ganancias está de acuerdo a la teoría del establecimiento de metas, y satisface las necesidades de relación, de crecimiento, de poder y de logro.

#### **4.2.3.1.7. Programas de reconocimiento del empleado.**

Hay investigaciones que demostraron que las personas se sienten en gran medida motivadas por el reconocimiento, a veces muchísimo más que por el factor económico (sobre todo en los cargos altos, donde el salario es elevado) Dadas las condiciones del mercado el día de hoy, donde la competencia en términos de precio y calidad son cada vez más exigentes, premiar el desempeño superior de un empleado no tiene por qué implicar dinero, podría no costar nada y motivar conductas similares en el futuro.

Son programas en los que la empresa premia al trabajo individual y al grupal. Aquellas actitudes extraordinarias o que representen un ejemplo a seguir, como lograr que en un mes no se presente ningún cliente insatisfecho, o haber optimizado los recursos bajando los costos, o premios por presentismo sostenido, o la finalización de un proyecto u objetivo antes del tiempo establecido, o por cero error en la producción por determinado período.

El reconocimiento puede consistir en una felicitación personal o a un grupo de un supervisor o mando alto a un subordinado o en público (dependiendo de la necesidad de aprobación de la o las personas) o en forma de dinero, entradas a un concierto, remeras, tiempo libre, un correo electrónico, una nota en la cartelera de avisos.

La teoría del reforzamiento de Skinner y del establecimiento de metas se ven reflejadas en este método, y también gratifica las necesidades de logro, autorrealización, estima, necesidades sociales, y de crecimiento.

#### **4.2.3.1.8. Planes de pago por habilidades.**

Las empresas que adoptan este programa no solamente contratan personal por sus títulos y aptitudes y los colocan en puestos acordes, sino que también pagan los salarios de su personal de acuerdo a las habilidades que desarrollen y el número de tareas que puedan hacer.

Las ventajas que este sistema aporta a la empresa son básicamente:

- Logran que sus empleados sean expertos en diferentes áreas pudiendo tener menos gente realizando más tareas.
- Aumenta la flexibilidad.
- Facilita la comunicación entre empleados por mejor comprensión del trabajo de los demás.
- Disminuye la actitud defensiva de la "jurisdicción" del cargo, por lo tanto el trabajador coopera más.
- La gente ambiciosa encuentra oportunidades de continuar creciendo.

- Por mejor formación se desempeña mejor

Desde el punto de vista del empleado:

- Psicológicamente, el empleado puede percibir al pago por habilidades un criterio “más justo” de salario
- Brinda motivos para seguir capacitándose (mayor salario)
- En caso de egreso de la empresa, la preparación y la flexibilidad son mayores, pudiendo abarcar mayor cantidad y calidad de nuevas propuestas.

Las desventajas que los pagos por habilidades acarrear son:

- Las habilidades adquiridas pueden carecer de aprovechamiento inmediato, o estar obsoletas.
- El empleado puede tener un tope de habilidades a lograr, y al completarlas estar percibiendo un salario mayor al de las habilidades realmente aprovechables.
- Al llegar al salario máximo posible, el empleado puede experimentar cierto estancamiento en su salario y en la adquisición constante de nuevas habilidades.
- La medida de desempeño no está contemplada por el sistema, solo la capacidad de realizar determinadas tareas.
- Las habilidades pueden ser muy subjetivas y/o poco cuantificables.

Las necesidades que este método satisface son: necesidad de logro, de crecimiento y autorrealización; implica factores de higiene y motivantes; es coherente con la teoría del establecimiento de metas y con la teoría del reforzamiento de Skinner.

#### **4.2.3.1.9. Prestaciones flexibles.**

Es una manera de contemplar las necesidades de cada empleado: el empleado decide de acuerdo a sus necesidades dentro de un menú de opciones de prestaciones tales como: seguro odontológico, ocular o médico, variedad de planes de ahorro e inversión, seguros de vida, vacaciones adicionales, programa de ahorro para estudios universitarios, etc. El propio empleado arma su paquete acorde a sus necesidades. Cada prestación tiene un valor que se va descontando del sueldo.

Los programas fijos no se adaptan a la generalidad, porque hoy en día ya no hay tales generalidades, y éstos parten de la presunción de determinada familia tipo con determinados tipos de necesidades.

Como el empleado puede sentirse cómodo eligiendo, escuchado, puede sentirse motivado a trabajar en esa organización.

“Las prestaciones flexibles concuerdan con la teoría de Herzberg de la motivación-higiene: brinda factores de higiene. Satisface las necesidades de seguridad y existencia. Tal vez no sea un sistema motivante de por sí; si satisface las necesidades más básicas del empleado y agrega valor a la organización a los ojos del empleado. Tal vez debería acompañar uno de los métodos mencionados más arriba”.<sup>6</sup>

#### **4.2.4 LA MOTIVACIÓN Y EL ELEMENTO ECONÓMICO**

De acuerdo al Enfoque Hedonista de Taylor, él concibe al hombre como un homo-economicus. Su comportamiento en la empresa está determinado por causas económicas y su rendimiento se ajusta estrictamente a su remuneración.

Para Taylor entonces, la motivación básica es el salario. Según esta teoría, aplicando una política salarial adecuada, la empresa aumentará la productividad y rendir al máximo.

Se refiere al uso de recompensas y castigos para obtener la respuesta deseada. Podemos explicar esta teoría con la antigua historia de que "para que un burro camine, se le debe poner una zanahoria enfrente o pegarle con una vara “.

“Esta teoría es aún el único patrón seguido por empresas. No es totalmente inválida, el elemento económico es muy importante, pero no se debe dejar de lado el elemento humano que puede ser en ciertas circunstancias el de mayor importancia. Para poder lograr una efectiva motivación mezclando el elemento económico, se puede utilizar algún método antes mencionado”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ALMENDRAS, Ivette VILA, Mario Curso de relaciones humanas y supervisión. Editorial Técnica 1991

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen Comportamiento Organizacional (8va. Edición) Edo. de México Pearson 1999

#### **4.2.5 PROGRAMAS DE DESARROLLO DE PERSONAL**

“El desarrollo de personal indica una aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual Wendell L. French”<sup>8</sup>

Ejemplos de éstos son los seminarios en áreas tales como teoría de la organización, administración de operaciones, negocios y su medio ambiente, y los aspectos humanos de la administración.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal o eterno dentro de la organización.

##### **4.2.5.1. Aspectos a considerar para la elaboración de un programa de desarrollo de personal**

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas, como por ejemplo:

---

<sup>8</sup> WENDELL, L. French. Administración de personal, Noriega 1991, pag. 335

**4.2.5.1.1 Obsolescencia de los conocimientos del personal:** es el proceso que sufre el empleado o grupo de ellos que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia.

**4.2.5.1.2 Objetivos del Desarrollo de Personal** El objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble. El aspecto inmediato es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Como resultado de este esfuerzo, se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de futuro trabajo del individuo.

El objetivo a largo plazo es preparar a las personas con potencial reconocido a avanzar y asumir responsabilidades proporcionales a su capacidad. Hay muchos beneficios, no directamente perseguidos, que resultan del desarrollo de ejecutivos; el análisis de las necesidades origina la definición del trabajo y coopera a facilitar la planeación del personal.

Son posibles más promociones internas en la compañía. Esto, más el inherente interés de las personas en su desarrollo, aumenta la moral.

**4.2.5.1.3 Rutas de carrera** En el proceso de planeación de carrera, se pueden distinguir 3 tipos de **rutas de carrera**, cuya utilización varía según el tamaño de la organización y la naturaleza de los cargos:

#### **1. Ruta tradicional**

Un empleado avanza verticalmente hacia arriba a través de una línea definida de cargos (promoción).

#### **2. Ruta de red**

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, formar familias de puestos. El empleado se mueve en direcciones horizontales y verticales en forma alternativa, según cumpla con los requisitos.

### **3. Dual**

En el cual los especialistas escogen contribuir con sus habilidades sin ceñirse a las anteriores rutas y sin que necesariamente sean gerentes.

**4.2.5.1.4 Alcance del programa de Desarrollo** En la forma más amplia de entender el programa, se incluyen todos los niveles gerenciales, avanzando verticalmente y en forma ascendente, del supervisor de primera línea, hasta la dirección, abarcando a todo el personal de servicio o staff y al personal técnico. Algunas personas opinan que sólo debería abarcar al personal que origina políticas, otros especifican que sólo el que ocupa puestos ejecutivos. Cada programa difiere de su alcance según el objetivo del cual se parta.

**4.2.5.1.5 Contenido del programa de Desarrollo**. El material de un curso debe estar dirigido a la satisfacción de las necesidades individuales, por lo que es tan amplio como lo sean aquéllas.

Hablando en general, la amplitud de las materias que deben tratarse crecerá cuando el curso se dirija al personal que ocupa los niveles más altos de la organización. Por el contrario, será más especializado, estructurado y reducido para el personal de los niveles más bajos, mientras que a medida que se avanza en los escalones de la organización, el material tiende a perder estructuración.

Para atender a las necesidades individuales, un programa global tiene que ser muy maleable. Las necesidades de una persona son distintas a las de otra: esto implica que la identificación de las necesidades debe ser adecuada, y también su formulación, para que el sujeto quede motivado.

Las materias varían desde aquellas cuyo nivel equivale al de la escuela secundaria, hasta la que son similares a los cursos más avanzados de la administración empresarial. Hay

quien levanta la ceja cuando se mencionan materias de nivel de escuela secundaria. Sin embargo, todavía es posible encontrar capataces y supervisores que no terminaron la escuela secundaria cuyo desempeño del trabajo y potencial de desarrollo aumentarían mediante la educación formal sobre materias básicas. En los niveles intermedios podemos encontrar la necesidad de impartir cursos técnicos o semitécnicos para poner al día los conocimientos de las personas que no tienen contacto estrecho con la tecnología.

#### **4.2.5.2 Pasos para la elaboración de un programa de desarrollo de personal**

##### **Paso 1. Análisis de la organización**

El propósito de este paso es hacer un plan de la estructura administrativa futura tomando en cuenta las vacantes previsibles y los cambios. Como cualquier otro plan éste será modificable y modificado tantas veces se requiera.

Este plan nos da objetivos ya que resulta imposible prever completamente todas las circunstancias, por lo que es necesario llevar a cabo revisiones periódicas.

Como fuentes de información para la planeación, el organigrama actual de la compañía es muy útil para verificar si la forma actual y el personal son suficientemente adaptables para las necesidades futuras. Los registros personales que manifiestan datos como edad, salud, educación, experiencia y otras características ayudan a la preplaneación. (\*) Estos datos serán muy valiosos posteriormente para coordinar personal y puesto, y para incrementar el desarrollo personal.

La revisión de las descripciones de puestos ayuda a la determinación de posiciones que serán obsoletas y cómo habrá de combinar los elementos del trabajo para establecer posiciones futuras.

Además de estar al tanto de la posición de la organización para actividades futuras tales como la tendencia del mercado general y la competencia, la información sobre

expansión, desarrollo e investigación de nuevos productos, todos estos factores acerca de la organización futura son la base para los planes de desarrollo de gerentes.

## **Paso 2. Inventario de personal y Evaluación del Desempeño**

El propósito de este paso es realizar un censo al personal presente y determinar cómo da abasto a las necesidades presentes y futuras de la administración de la empresa.

Las descripciones de puestos son esenciales para crear estándares de desempeño contra los cuales podamos realizar estimaciones periódicas. Las estimaciones anuales o semianuales son útiles para establecer el desempeño y también el potencial del individuo. Este potencial no se puede pronosticar para un tiempo ilimitado. Son mucho más útiles para determinar si existe o no potencial para alcanzar el siguiente nivel. Al hacerlo se tendrá conocimiento de que si el programa de desarrollo debe incluir conocimientos para el puesto futuro o limitarse al presente.

Las pruebas psicológicas, seleccionadas convenientemente, son valiosas ayudas para medir el potencial y el grado de avance que puede ser esperado de una persona. Estas apreciaciones, desde luego, pueden cambiar posteriormente con base en el desempeño mostrado en los niveles subsecuentes.

Los estándares de desempeño deben expresarse en términos mensurables. Esto no significa que exista un cálculo matemático, sino que pueden ser indicados por operaciones, operación y cálculo. Estos estándares deben reducir al mínimo las variables que afectan externamente al desempeño y que dan por resultado una apreciación parcial o desigual.

Es muy difícil, si no imposible, eliminar la subjetividad, pero la construcción cuidadosa de los estándares aumenta la objetividad de las apreciaciones.

Posteriormente, cuando los calificadores conocen muy bien el propósito de la apreciación, la forma impresa de apreciación se sustituye por una forma en blanco. La ventaja de la segunda forma es que el evaluador considera entonces solamente los factores importantes y no se distrae con aquellos que son aplicables en ese momento. Sin embargo, el uso de las formas impresas permite refinar progresivamente los factores con base en su experiencia.

La calificación global de los factores puede ser como el promedio de la calificación de los factores, o bien, en lo que en realidad es el peso de los factores en relación con el trabajo en particular.

La designación de personas para crecimiento futuro debe hacerse cuidadosamente y los registros deben ser altamente confidenciales. Si esta información se hace pública, los resultados pueden ser muy inconvenientes.

### **Paso 3. Determinación de las necesidades de Desarrollo**

La determinación de necesidades resulta más exacta cuando la realizan los gerentes con asistencia del departamento de capacitación.

Teniendo al organigrama planeado como meta, el primer paso es identificar y programar las necesidades previstas de personal. Ya que el potencial personal calificado, se compara con las necesidades del organigrama ideal, el número y los tipos de puestos a llenar se hace evidente. Se debe preparar una lista de puestos críticos y las fechas en que deben ser cubiertos.

Con esta lista se crea una tabla de reemplazos que muestre los candidatos potenciales. Esta tabla puede mostrar el grado de preparación del candidato y el día en que

se espera que su desarrollo para esa posición quedará completo para cada vacante se debe registrar uno o dos candidatos y cualquiera de ellos debe ser prospecto para más de un puesto.

Las especificaciones del puesto que describen los conocimientos habilidad y experiencia necesarias para su realización, son una excelente guía para alinear a los candidatos y sus capacidades, constituye la necesidad de desarrollo futuro.

#### **Paso 4. Desarrollo Planeado**

La selección del método de desarrollo depende de varios factores. El primer factor es el tipo de materia de que se trate: conocimiento, habilidad o actitud. Las dos últimas requieren algo más que información; para lograr un cambio en ellas se requiere práctica y experiencia.

El costo es otro factor. La decisión variará de acuerdo con la severidad de la necesidad. Aunque el desarrollo gerencial está orientado al individuo, los métodos de grupo a menudo son tanto necesarios como deseables.

Cuando varios gerentes tienen las mismas necesidades, el método de grupo puede ser muy ventajoso no solo por los bajos costos sino por su valor intrínseco.

El personal de entrenamiento competente debe guiar en la selección de fuentes, informar sobre la calidad y accesibilidad de los programas, aconsejar sobre los métodos y técnicas, además de ayudar a estructurar cursos, desarrollar dentro de la compañía instructores y material, ejecutar programas y acumular datos sobre la efectividad de las técnicas que se utilicen.

El supervisor inmediato de la persona que recibe desarrollo será la persona encargada de asumir la responsabilidad de implantar un programa. Es su deber informar al subordinado sobre el plan. Al hacerlo el supervisor admite implícitamente la obligación de cooperar a su

realización cumpliendo con sus responsabilidades y las de la compañía. De no ser así pudiera surgir una situación difícil en la siguiente sesión de asesoría.

La responsabilidad del supervisor en la implantación del programa incluye la ayuda necesaria para iniciar el desarrollo, como aprobar los horarios planeados por el director de entrenamiento y el reacomodamiento de los horarios de trabajo.

Una vez activado el programa, el supervisor debe proseguir estimulado la aplicación al trabajo de los conocimientos recién adquiridos y, sobre todo, demostrar interés en el entrenado. La prosecución deberá ser periódica durante el programa y no abandonada hasta poco después su final.

El desarrollo efectivo necesita la oportunidad de aplicación. Durante el periodo que sigue a cualquier segmento del desarrollo, el supervisor debe apreciar su efectividad. Esto es útil para establecer que tipo de desarrollo futuro es deseable; para ver si el potencial individual se calculó correctamente, y para saber que método es más efectivo en caso que se haya utilizado más de uno.

#### **4.2.5.3 Principios Esenciales para el éxito de un programa de Desarrollo**

De acuerdo a Moorehead, existen unos principios los cuales son recomendables si lo que buscamos es éxito de un programa de desarrollo, estos son:

1. El desarrollo es un problema totalmente individual. No hay dos personas iguales, por lo cual no es posible desarrollar a todas las personas de acuerdo con el mismo método. El desarrollo no puede ser un proceso como el de la línea de ensamble.
2. El desarrollo de cada persona es autodesarrollo. El deseo, la responsabilidad y el esfuerzo residen en el hombre mismo. La compañía no puede desarrollarla, solo le puede dar la oportunidad de que lo haga.

3. El desarrollo no se puede basar en rasgos específicos de la personalidad. Además de que no hay un patrón de rasgos de personalidad para los buenos gerentes estos no pueden ser definidos conceptualmente. En consecuencia, las evaluaciones se deben concretar a la capacidad de trabajo y evitar los rasgos de personalidad.
4. El desarrollo es principalmente resultado de la experiencia del trabajo diario. La reacción diaria del sujeto al ambiente de trabajo y a la relación con el jefe, son los factores más importantes en el desarrollo del personal.
5. Ser ejecutivo es una profesión. El desempeño perfecto en otra profesión, no indica, necesariamente, igual desempeño como gerente. La compensación equitativa por contribuciones comparables en puestos diferentes, da reconocimiento y satisfacción y reduce las aspiraciones falsas a gerencia, en busca de prestigio y posiciones.
6. La toma de decisiones descentralizada es esencial para el desarrollo. La toma de decisiones es una habilidad y se aprende en la práctica. Sin responsabilidad no hay oportunidad de práctica, por lo tanto no hay desarrollo.
7. El desarrollo es la responsabilidad indelegable del gerente. Cada gerente es responsable del desarrollo de los que trabajan bajo su dirección. Cuando el gerente hace que el desarrollo de sus subordinados sea parte de su trabajo, no sólo cumple su deber, sino que, además, logra que los empleados trabajen con un grado de efectividad alto y voluntario. Permite una motivación verdadera y demuestra el patrón de responsabilidad que habrá que sostener cuando los subordinados logren avanzar.
8. Los valores morales y espirituales son básicos en el proceso de desarrollo. La calidad de decisiones respecto a las personas es vital. Las decisiones tienen una repercusión de largo alcance sobre los individuos, y colectivamente sobre en una sociedad orientada hacia los negocios.

Si aplicamos estos principios al desarrollo del plan de vida y carrera; y sobre todo si existe un total involucramiento de cada una de las personas que intervendrán en el desarrollo del mismo, crearemos una conciencia que al finalizar las metas propuestas, el empleado que se encuentra dentro de este proceso podrá continuar con el mismo para futuras generaciones de directivos dentro de una organización.

#### 4.2.5.4 Sensibilización

Para poder lograr un mejor resultado dentro del plan de vida y carrera, es necesario que se identifiquen una serie de aspectos que forman parte íntegra de él:

1. Razón, cordura, visión, la percepción de la realidad que se tenga respecto a las diferentes situaciones que son necesarias para producir alrededor de una situación en particular.
2. La sensibilización se encuentra ligada al entorno social, profesional y personal del individuo, como lo percibe y cual es su reacción ante él.
3. El estado interno y las experiencias culturales.
4. Las características individuales de cada individuo: edad, sexo, habilidades (técnicas e intelectuales) y su propia personalidad.
5. Los sentimientos.
6. En lo que se refiere a las organizaciones, es importante considerar su estructura, involucramiento interno y externo que tenga cada persona que forma parte de los puestos directivos clave, estratégicos para el desempeño de las tareas enfocadas al crecimiento.

Dentro de las organizaciones sensibles se puede mencionar a aquellas en las que las percepciones son la realidad y la imagen de una compañía se traduce en acciones. Es decir, sus entornos internos y se ven inmediatamente influenciados en el medio ambiente en el que se encuentran situadas.

Según Robbins, “la sensibilización es un: Método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo, en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos”<sup>9</sup>

De acuerdo a Gary Dessel, “la sensibilización es un: Método a través del cual se incrementa la visión que tiene una persona de su comportamiento y el de los demás”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall. México 1996. Pág. 737.

<sup>10</sup> DESSEL Gary Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. México 1996 Pág. 285

#### **4.2.5.4.1 Proceso de sensibilización**

El proceso de sensibilización se encuentra enfocado a poner en marcha un cambio de actitud hacia las situaciones que rodean a una persona o empresa, debe ser capaz de influir en las personas y permitir sembrar en ellas inquietud personal de tal forma que se vean destinadas a la adecuación de sus patrones al medio ambiente en el que se desarrolla.

El proceso de sensibilización incluye las siguientes etapas:

##### **1. Concientización:**

En esta etapa deberá realizarse una retrospectiva donde sean considerados los aspectos principales que hacen que surjan las necesidades para lograr que los implicados en este proceso logren persuadirse e identificar las necesidades. Esto se puede definir mediante la medición de los antecedentes, además de la evolución y los avances que se han suscitado a través de los años.

##### **2. Introspección:**

La introspección debe ser muy clara, precisa y lo suficientemente dinámica para que los involucrados sientan esa sensación que los introduzca a tener una percepción diferente de la situación a que se enfrentarán.

##### **3. Identificación con el ambiente actual:**

En esta etapa, se identificará el ambiente que a la fecha del proceso se mantiene en forma interna, las actividades normales de la empresa o del área que se pretende sensibilizar, con el objeto de poder establecer causas mismas por las que es necesario integrar al proceso actividades de valor, como lo son el desarrollo de habilidades.

##### **4. Perspectiva:**

Deberá incluirse en el proceso una sesión donde se señalen los pronósticos respecto a los programas y planes del proceso en cuestión.

## **5. Integración:**

Esta etapa, puede considerarse como la más crítica, ya que en ella se realizarán las actividades, en las cuales se desarrollarán las actividades planeadas en el proceso de plan de vida y carrera.

## **6. Retroalimentación:**

Para evaluar en forma más objetiva las ventajas que se pudieron haber dado en el desarrollo del proceso, necesariamente debe existir una etapa en la cual se analicen detalladamente las actividades desarrolladas, como consecuencia natural se podría establecer un plan estratégico más detallado y completo de las actividades, contemplando mejoras a lo realizado anteriormente.

El requisito más importante para que resulte exitoso el proceso de plan de vida y carrera es que, los directivos y los empleados estén sensibilizados de la importancia del proceso y en conjunto con la planeación puedan desarrollarse las habilidades y conocimientos en el empleado para el logro de los objetivos.

Los departamentos de personal en las empresas que alimentan la planeación de carrera, resulta más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlos. Estos objetivos pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

Los programas de planeación de carrera les permiten a los departamentos de personal conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará. Además:

- Permite coordinar las estrategias generales de la empresa con las necesidades del personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.

- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

#### **4.2.6 PROYECTO DE VIDA Y CARRERA**

Según Edgar Schein, la carrera puede ser vista desde dos perspectivas:

- a) La carrera vista como una serie de atributos y experiencias del individuo, que se incorpora a una organización y se mueve a través de ella.
- b) La carrera tal como la define la organización: una serie de expectativas de los individuos dentro de la misma.

La planeación de vida y carrera según French, está diseñada para capacitar a las personas a concentrarse en sus objetivos de carrera y vida y en cómo pueden hacer para lograrlo. Las actividades estructuradas conducen a la realización de inventarios de carrera y de vida; discusiones de metas y objetivos y la determinación de capacidades, capacitación adicional necesaria y áreas fuertes y deficientes.

De acuerdo a Jaime Pozo Pino, “El proceso de planeación de vida y carrera del dirigente, es un proceso que gracias a su filosofía y mecánica, adaptadas a la realidad organizacional, permite que además de obtenerse los resultados de la organización, se obtengan los resultados personales del dirigente, tendientes a su autorrealización”.

Las características del proceso de planeación de vida y carrera, al igual que toda tarea administrativa de importancia, debe contar con algunas características básicas:

1. Partir de la planeación estratégica de la organización; esto es, del plan global de la misma en el corto y largo plazos.
2. Contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección.
3. Ser ordenado, sistemático y lógico.
4. Ser continuo. Que no sea destello de un destello de un momento, sino preocupación constante.

5. Estar de acuerdo con el ambiente: idiosincrasia del factor humano, tecnología utilizada, los mercados, la legislación laboral, es decir, el entorno económico-social.

#### **4.2.7 EL LIDERAZGO, GENERALIDADES**

En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites, formadas por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos -individuos súperespecializados-. Aunque no todas las élites poseen técnicos. Dice Newcomb, entendemos al líder por las siguientes características:

a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.) .

c) Cada líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal, y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

d) En cuarto lugar el líder debe organizar, vigilar, dirigir, o motivar al grupo a determinadas acciones según sea la necesidad que se tenga.

e) “Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese papel en el grupo. Si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder”.<sup>11</sup>

##### **4.2.7.1 Tipos de Liderazgo**

La teoría del Liderazgo afirma que el dirigente desarrolla pautas de Liderazgo para satisfacer las necesidades de sus adeptos y los requerimientos especiales en cada situación.

---

<sup>11</sup> GOMEZ Jara, Francisco, Sociología, México 1998, Edit. Trillas, Pág.316

Estudios realizados por Browne y Cohn, Fiedler, Lewin, entre otros autores, coinciden en que el problema del Liderazgo se enfoca hacia la conducta del líder y la reacción de los miembros de un grupo ante tres climas sociales (comúnmente conocidos como Tipos de Liderazgo).

Se postula que dentro de un grupo se pueden dar 3 tipos de Climas Sociales o Tipos de Liderazgo:

### **De Rienda Suelta**

Para la mayoría de las personas el liderazgo de Rienda Suelta, se refiere a una condición de máxima libertad personal, pero casi nunca implica la falta de Liderazgo. Lo que lo caracteriza es que se da a los individuos completa libertad para que planifiquen sus actividades, y el líder sólo orienta cuando le piden su consejo directamente.

Los rasgos principales de este tipo de líder son:

- 1) Total libertad de decisión grupal o individual, sin participación del Líder.
- 2) Diversos materiales proporcionados por el Líder, que aclara que aportará información siempre que se lo soliciten. Por otra parte, no en las discusiones.
- 3) Prescendencia total del Líder.
- 4) Muy infrecuentes comentarios sobre las actividades de los miembros, a menos que se le formulen preguntas; no intenta participar de modificar el curso de los hechos.

### **Autocrático**

El ejercicio del liderazgo autocrático depende del poder. El Líder autocrático

Los rasgos principales de este tipo del líder son:

- 1) Adopta decisiones e imparte órdenes.
- 2) Determina los movimientos y las tareas.
- 3) No intenta acercarse a su grupo, sino que se mantiene a distancia mientras le comunica sus órdenes.
- 4) No le imponen pautas de Liderazgo al dirigente, éste está en libertad de determinar las pautas que se propone aplicar en el grupo que dirige.
- 5) Satisface las necesidades de orden y realización de las tareas de sus adeptos.

6) Cuando se necesita tomar decisiones rápidas, el líder ya ha condicionado a sus adeptos para que acepten sin discutir sus decisiones.

El grupo de un líder autocrático tiene las siguientes características:

- 1) Todos los actos determinados por el líder.
- 2) Técnicas y pasos de la actividad dictados por la autoridad, uno por vez, de modo que los pasos futuros siempre son inciertos en considerable medida.
- 3) El Líder generalmente establece la particular tarea y los compañeros de trabajo de cada miembro.
- 4) La figura dominante formulaba críticas y elogios "personales" del trabajo de cada miembro, pero se abstenía de la participación grupal activa, salvo que fuese necesario realizar demostraciones. Se mostraba amistoso o impersonal antes que francamente hostil.

Este tipo de liderazgo reduce las posibles tensiones en el seno del grupo, pues la relación jefe - subordinado está definida muy estrictamente. Este liderazgo no siempre suscita los esfuerzos más cabales de todos los miembros de la organización, y niega al individuo la oportunidad de autorrealización pues sólo se limita a cumplir órdenes.

El líder autocrático depende de su habilidad en recompensar y en castigar para conseguir que el trabajo se lleve a cabo; la técnica motivacional radica en buena medida, en causar temor. Genera menos satisfacción y productividad que los otros tipos de Liderazgo.

Cuando surge una discusión, la actitud del Líder autocrático puede presentarse de la siguiente manera:

- a) El líder domina el pensamiento y la actuación del grupo.
- b) Manipula al grupo de manera sutil para llevar a cabo sus propios deseos. e) Da órdenes y mandatos.
- d) Llega a la discusión con opiniones y propósitos preconcebidos que persigue imponer al grupo.
- e) Le da mucha importancia a su persona y no tanto al grupo.
- f) No participa de manera activa en la toma de decisiones excepto las que él toma.

Cuando el grupo trata de tomar una decisión y ya ha pasado mucho tiempo, él la toma por el

grupo, o simplemente no le permite al grupo tomar decisiones y sólo propone acciones y ordena que se lleven a cabo.

g) Elogia a quienes lo siguen, y ataca de manera personal a aquellos que critican sus ideas.

h) Se refiere a sus superiores para probar una idea en lugar de presentar argumentos básicos y hechos.

i) A veces hace juicios que van contra los datos que maneja el grupo.

j) Delega responsabilidades y tareas con limitaciones y descripciones definidas.

Dicta después las tareas, metas y valores de la actuación para los miembros del grupo.

a) Toda la actividad que se desarrolla es fruto de la decisión del grupo con la participación del líder.

b) Los miembros trabajan con quienes desean, y el grupo determina la división de tareas.

c) El Líder interviene discretamente en las actividades grupales.

d) Por consiguiente, existe mayor participación del grupo en la toma de decisiones.

e) Todos los actos tema de discusión y decisión del grupo, son alentados y ayudados por el Líder.

f) Perspectiva de la actividad adquirida durante el primer periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales que conducen al objetivo grupal; cuando se necesita consejo técnico el líder sugiere 2 ó 3 procedimientos alternativos, entre los cuales es posible elegir.

g) Los miembros podrían trabajar con quien quisieran, y se dejaba al grupo la división de tareas.

h) El líder formulaba críticas y elogios "objetivos" o "concretos", y procuraba ser espiritualmente un miembro común del grupo y no ejecutar gran parte de la tarea.

### **Democrático**

Este tipo de liderazgo logra mayor colaboración del grupo al adoptar una iniciativa. El Líder democrático dirige realmente al grupo y tiende a proponer a sus subordinados el problema que es necesario resolver, en lugar de presentar la decisión como un hecho

consumado. El Líder se esfuerza activamente por promover la armonía y la contribución del grupo en el logro de los objetivos; inspira una productividad elevada manteniendo así satisfecho al personal. Otras de las características de este tipo de liderazgo son:

En el momento en que surge una discusión, las actitudes del líder son:

- a) Da confianza a las decisiones grupales.
- b) Enseña al grupo cómo tomar decisiones en lugar de obligarlos a aceptar una ya tomada.
- c) Es un miembro activo del grupo.
- d) Da pocas órdenes y solamente las da cuando siente que deben ser hechas para propósitos de ejecución.
- e) Hace pocas críticas personales, pero llama la atención en cuestiones como problemas y logros grupales.
- f) Reconoce que el grupo tiene la autoridad, y ayuda a que esa autoridad sea ejercida de manera efectiva.
- g) Lo más importante para él es, cómo los miembros llevan a cabo una discusión y no en qué piensan.
- h) Trata de intercambiar las funciones de Líder con aquellas personas que él considera son mejores respecto a determinados asuntos o temas que él (intercambio de opinión.
- i) Ayuda a explicar dentro de qué límites deben ser tomadas las decisiones.
- j) Reconoce que el control que ejerce sobre el grupo está en proporción a la habilidad del grupo en manejar su propia toma de decisiones.

Para que la participación tenga éxito, es preciso que la gerencia crea que la gente tiene un deseo sincero de contribuir, y es también necesario que la gerencia se ocupe de crear un ambiente de participación alentador, permitiendo que los subordinados tomen decisiones tan importantes como sea posible.

También es necesario que los subordinados puedan no sólo contribuir al proceso de la toma de decisiones, sino confiar en su propia capacidad de trabajo, para no tener que

precisar de una supervisión directiva de alto nivel. Por lo tanto, “el grado de participación que se concede puede variar; se deben tener en cuenta la habilidad y confianza de los subordinados en la participación, y la habilidad del director o del líder para determinar qué decisiones son de su competencia personal y cuáles deben ser tomadas por sus subordinados”.<sup>12</sup>

### 1.2.8 SUGERENCIAS PARA INCENTIVAR A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE VENTAS

Según Gene Garofalo, nos dice que si se tienen vendedores a su cargo, más vale que estén motivados y que logren sus metas, ya que usted será medido por los resultados de ellos. Gene Garofalo en su libro *Sólo para gerentes de ventas*, nos recomienda desarrollar 10 características que tienen los gerentes de ventas que agradan a los vendedores.

1. **"Trate con justicia a todo su personal"**. Lo más importante para la empresa es el cliente, ya que el cliente es el que compra. El segundo en importancia, dentro de la empresa después de los clientes es todo el personal que trata directamente con los clientes. Un empleado perteneciente a este grupo son los vendedores. Ellos pasan (o deberían de pasar) todo el día pensando y tratando con los clientes: por teléfono, en persona, por correo electrónico o por carta. Note que la sugerencia es con justicia, no igual. Justicia significa darle a cada cual lo que le corresponde. No tenga favoritismos, haga patente que cuando le otorga un premio a un vendedor es por algún logro y sin razón aparente.

2. **“Saber escuchar y ser accesible”**. Una recomendación por más genérica, pero también por todos olvidada. Si usted como gerente de ventas nunca está para sus vendedores, ¿cómo quiere que vendan cuando tenga clientes "difíciles"? Muchas veces el vendedor necesita la ayuda de usted para tomar la decisión de algún descuento adicional, o

---

<sup>12</sup> KELLEY, Robert. E. *Lideres y Seguidores*, Edit. Mc. Graw Hill, España, 1992, Pag.51.

por volumen, o la facilidad de otorgar un pequeño regalo como un toner o tinta en la compra de la impresora.

3. **“El reconocimiento”**. Cuando el vendedor haga algo bien ¡felicítelo! Utilice diversos métodos para premiar a sus vendedores. Los incentivos económicos son sólo una de las formas de motivación y además la menos duradera y efectiva. Regale un pastel al que logre la meta de ventas, obsequie unas entradas al cine para el vendedor y su esposa, etcétera, el límite es su imaginación.

4. **“Lealtad”**. El gerente debe defender a su equipo de vendedores contra toda la empresa. No debe solaparlos ni ocultar sus ineficiencias, pero... la ropa sucia se lava en casa. Sea duro con ellos, exíjales, pero en privado, no debe de unirse a la alta gerencia para “regañarlos”.

5. **“Actuar a favor del equipo”**. Cuando interactúen con otras empresas o departamentos. Es muy común que haya "diferencias" entre ventas y producción o entre ventas y servicio. La constante queja es que los vendedores ofrecen servicios, productos o tiempos de entrega imposibles de cumplir.

El gerente "pelea" contra finanzas para logra mejores condiciones financieras para los clientes, contra producción para obtener los pedidos antes, contra logística para entregar ese pedido en tiempo record.

6. **“Otorgar a cada uno lo que le corresponde”**. Nunca deberá asignar una venta de un vendedor a otro o no reconocer los logros de cada uno de los vendedores frente a la gerencia.

7. **“Estar en el campo de batalla con los vendedores”**. A ellos no les gustan los gerentes de escritorio. Si usted les ayuda a cerrar ventas, tendrá su confianza y ganara su aprecio.

8. **“Ser un experto en el área”**. Usted deberá ser el que mejor conoce los productos, los clientes, el mercado, la industria, los precios, los descuentos, las condiciones especiales y todos los detalles de la operación y procedimientos de la empresa para hacer expedita la venta.

9. **“Crear un buen ambiente”**. Las ventas son retadoras y muchas veces desmotivantes. Si además de las agravantes naturales de las ventas, sus vendedores tienen que soportar una cara larga suya...mejor ni le digo.

10. **“Ser un buen líder y maestro”**. Cuando necesiten motivación: motívelos, cuando les falte algún conocimiento enséñelos. “Recuerde que en la medida que ellos obtengan resultados, usted mejorará los suyos.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> GAROFALO, Gene. Solo para Gerentes de Ventas, Prentice Hall, Madrid, 1991, Pag. 179

# CAPÍTULO 5



## CAPACITACIÓN

## **5.1 CAPACITACION Y DESARROLLO : PRINCIPIOS Y OBJETIVOS**

Dentro de toda organización, los conceptos de la capacitación y el desarrollo son necesarios, ya que en la actualidad el medio ambiente es cada vez más competitivo y por ello se necesita poseer las habilidades físicas y mentales necesarias para lograr los objetivos con la mayor eficiencia.

Primero que nada estableceremos una diferencia entre capacitación y desarrollo mostrando conceptos generales.

**Capacitación:** Adquisición de conocimientos teóricos, principalmente técnicos y administrativos.

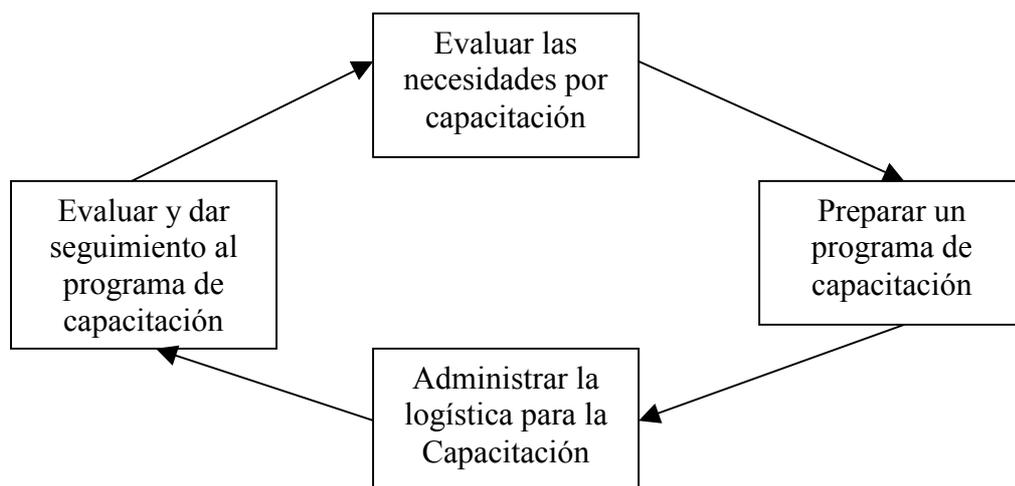
**Desarrollo:** Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (temperamento y carácter)

### **5.1.1 FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN**

Antiguamente cuando los medios de producción todavía eran artesanales, los gremios tenían aprendices, y cuando eran maestros, pasaban ese conocimiento de generación en generación, sabían que era necesario el conocimiento necesario para que la producción fuera de calidad.

A pesar de que mucho tiempo la necesidad de capacitación no se legisló, se llevaba a cabo por las personas más experimentadas en el ramo, pero por fin en 1970 en la Ley Federal de Trabajo se institucionaliza la capacitación, en la legislación actual en los artículos 153-A al 153-X se habla de la capacitación.

En la actualidad en toda organización, la capacitación para todo el personal es necesaria para la subsistencia de la misma. A continuación mostramos el ciclo de capacitación de una empresa.



### 5.1.2 IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para comenzar a capacitar es necesario identificar las áreas donde la capacitación es inminente, el tipo de personal que la necesita y las técnicas adecuadas para llevarla a cabo, para ello existe la DNC Detección de las Necesidades de Capacitación que se basa en la determinación de los Índices de eficacia en la organización, el Análisis de las operaciones, y el Análisis Humano.

Los Índices de eficacia son el cociente del rendimiento real sobre el ideal, varían de empresa a empresa, dependiendo de su actividad principal, pero generalmente tienen que ver con factores monetarios o contables como los costos de venta, costos de fabricación, costos de producción, de compra, costos de trabajo, de distribución, etc.

El análisis de las operaciones es un desglose minucioso del contenido de trabajo de cada puesto, determinando el puesto, cuáles son las actividades de ese puesto, cada cuándo se realizan esas actividades, cuáles son las habilidades tanto físicas como mentales necesarias para poder desempeñarlas. Este desglose debe ser pensando en el puesto, no en la persona que lo ocupa, para que al final se pueda observar en que es necesario perfeccionar al personal.

“El Análisis Humano, se comienza con un inventario de recursos humanos, el cual nos dice el potencial actual de la empresa y el proyectado a futuro. Para poder elaborar un inventario, es necesario saber el número de empleados con que se cuenta en la organización, la categoría, la edad, escolaridad y nivel de vida; además de su nivel de habilidad individual y de conocimiento en su área y en otras de la organización. También es necesario investigar su grado de satisfacción con su trabajo, su actitud hacia el mismo, la calidad con que lo desempeña y el tiempo de capacitación estimado para una posible sustitución por alguien conocedor y por alguien sin experiencia”.<sup>1</sup>

### **5.1.3 METODOLOGÍA PARA EL DÍAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La capacitación en las organizaciones debe partir de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación de su talento humano, de otra manera sería desvirtuar la verdadera función de esta y olvidarse de sus resultados que debe entender.

La identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para fundamentar científica y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo.

El método para recopilar información debe ser de naturaleza participativa, por cuanto en el desarrollo del diagnóstico así como en los resultados, la opinión de los propios trabajadores va determinando los niveles de conocimientos y actividades laborales, ayudándolos su auto-ubicación ocupacional, en términos de funciones y desempeño, permitiéndoles sugerir formas y vías para la satisfacción de sus necesidades e intereses de desarrollo profesional.

---

<sup>1</sup> MITCHEL, Garry. Manual del Capacitador. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1993. Pág 108

El proceso se debe iniciar revisando los datos vitales de la entidad. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la Organización y reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que esta ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. (políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, etc).

También se debe procurar mantener contactos informales con el personal de toda la entidad para evaluar con regularidad las actividades individuales y colectivas acerca de las políticas, normas y objetivos que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Sin esta visión general, se le puede atribuir demasiada importancia a una necesidad de capacitación a expensas de otras necesidades que aun se desconoce su existencia. Estas fuentes de información son indicios básicos respecto a las áreas, las tareas y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades se deben realizar en tres niveles que son:

### **Análisis Organizacional**

Se trata de identificar la visión y la misión de la entidad, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.

Todo esto contribuirá a conocer los problemas o nivel de cultura y clima organizacional, así como del perfil técnico de la entidad, para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

### **Análisis del Personal**

En este nivel se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo o sea con el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

En relación con su desempeño: se trata de investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este esta o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

En relación con sus potenciales: su objetivo es desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo y no se limita a los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretende el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la entidad o para estimular su eficiencia y productividad. Para su aplicación se requiere de una política acertada en la entidad.

### **Análisis del Puesto de Trabajo**

Es el estudio sistemático, objetivo, real y completo de un sistema tecnológico, determinando en el las tareas que comprenden la ocupación, los conocimientos tecnológicos y académicos. las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene, su evolución y sus transformaciones previsibles. Esto es el análisis del perfil óptimo de desempeño.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado y, que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo.

Esto conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, lo que se denomina "brecha del desempeño". Esta es la que permite determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores investigados.<sup>2</sup>

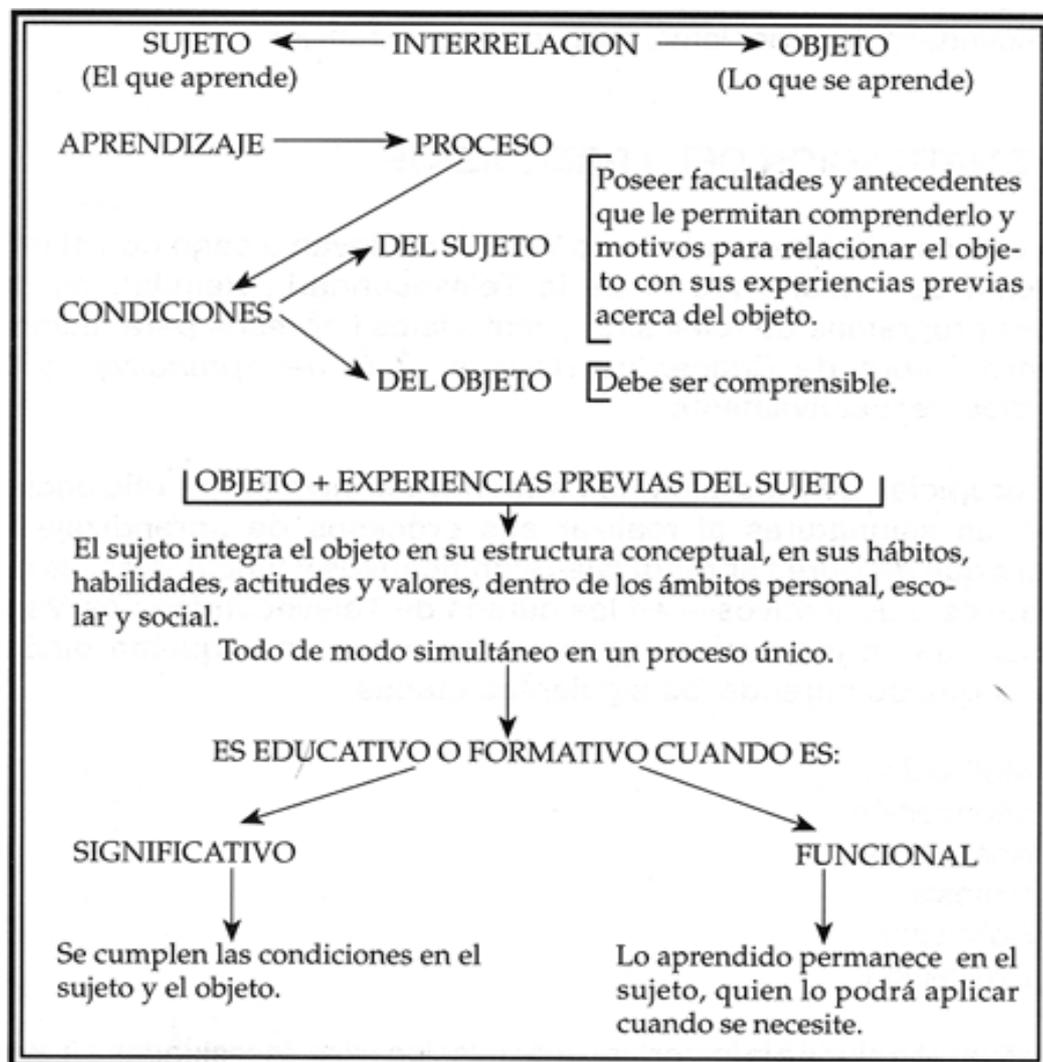
---

<sup>2</sup> MITCHEL, Garry. Ob. Cit. Pág. 111

## 5.2 PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Dentro de la organización existe un proceso de aprendizaje individual y grupal, ya que cada individuo aprende a ritmos diferentes, al interactuar con sus compañeros aporta su conocimiento y se da el aprendizaje grupal, donde todos aprenden algo de los demás integrantes de su grupo de trabajo.

A pesar de que cada individuo aprende de manera diferente, en general, el esquema del aprendizaje individual se puede representar de la siguiente manera:



El conocimiento es un insumo pero a la vez forma parte de la empresa, está en cada persona, no es producto de las máquinas, ni está en los almacenes o en el inventario. Hacerlo productivo no es cuestión solo de comprar software o hardware. Requiere algo mucho más sofisticado y complejo, demanda de un cambio cultural y de la voluntad humana.

Bajo el razonamiento del buen directivo - de aquel que busca las preguntas correctas, para después encontrar las respuestas precisas a esas preguntas. Esto nos plantea ahora a nivel de empresa, tres interrogantes fundamentales:

¿Cómo crear el conocimiento? (si es que puede surgir de la propia empresa)

¿Cómo adquirirlo? (si debemos traerlo de afuera), y

¿Cómo hacer que llegue a todos y cada uno de los integrantes de la empresa?

Los otros aspectos se refieren a su utilización ¿Cuál es el tipo de conocimiento relevante para la empresa?, ¿Cómo saber cuándo realmente una organización aprende? y ¿Cómo hacer para que el conocimiento no se pierda cuando la gente se vaya?

Bajo este contexto, se ha acuñado que una organización que aprende es: Aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y modificar conductas que reflejen ese aprendizaje y sus premisas.

Si las organizaciones hablaran por si mismas, les pedirían a sus integrantes: enséñenme lo que saben y díganme cómo aprenderlo. A falta de esa capacidad por parte de las empresas, son los mismos trabajadores y directivos quienes tienen que resolver el reto que implica combinar lo que ellos individualmente saben con lo que los otros saben.

“De las actividades diarias cada directivo y operario obtiene conocimientos, y de estos saca sus propias conclusiones. Con base en estas, pasa del pensar al actuar. Esto es algo natural, continuo, inevitable y espontáneo”.<sup>3</sup>

### **5.2.1 Hacia un Desarrollo del Aprendizaje Organizacional**

Se puede decir que para conseguir el desarrollo organizacional se tiene que pasar por varias etapas y no sólo una vez, sino que en ocasiones tiene que ser varias veces, dependiendo de las necesidades de la organización.

- 1. Cognoscitiva.** Los miembros de la organización tienen contacto con las nuevas ideas, expanden sus conocimientos y comienzan a pensar diferente.
- 2. Conductual.** Hay cambios de conducta, transmisión de premisas y modelos de pensamiento.
- 3. “Mejoramientos.** Existencia de resultados medibles u observables en mejoras, calidad superior, mejor distribución, participación de mercado, otras ganancias u obtención de valores tangibles”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> GARVIN, A. David, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July-august, 1993, p. 80

<sup>4</sup> GARVIN, A. David. Ob. Cit. p. 80.

# CAPÍTULO 6



## CASO PRÁCTICO

## **6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

Whirlpool Corporation es el fabricante Principal y vendedor del mundo de aparatos electrodomésticos importantes. La compañía fabrica sus productos en 13 países y comercializa estos en más de 170 países bajo marcas importantes tales como, Whirlpool, Acros, Kitchen Aid, Roper, Estate, Bauknecht, Ignis, Laden, Inglis, y Brastemp.

Whirlpool Corporation es también el surtidor Principal de Sears Roebuck y Co de muchos aparatos electrodomésticos importantes puestos bajo marca de Kenmore.

### **6.1.2 VISIÓN**

En cada casa, en cualquier lugar, con Orgullo, Pasión y Eficacia. Crean la mejor línea blanca del mundo, que hacen la vida más fácil, para que la gente la pueda disfrutar

### **6.1.3 MISIÓN**

Facilitar la vida de las amas de casa de todo el mundo creando productos que satisfagan al cien por ciento sus necesidades.

### **6.1.4 META**

Lograr colocar un producto Whirlpool en cada hogar de México aumentando las ventas en un 20% cada año.

### **6.1.5 OBJETIVO**

Brindar alas amas de casa de todo el mundo aparatos electrodomésticos de calidad que faciliten sus labores.

## 6.1.6 VALORES

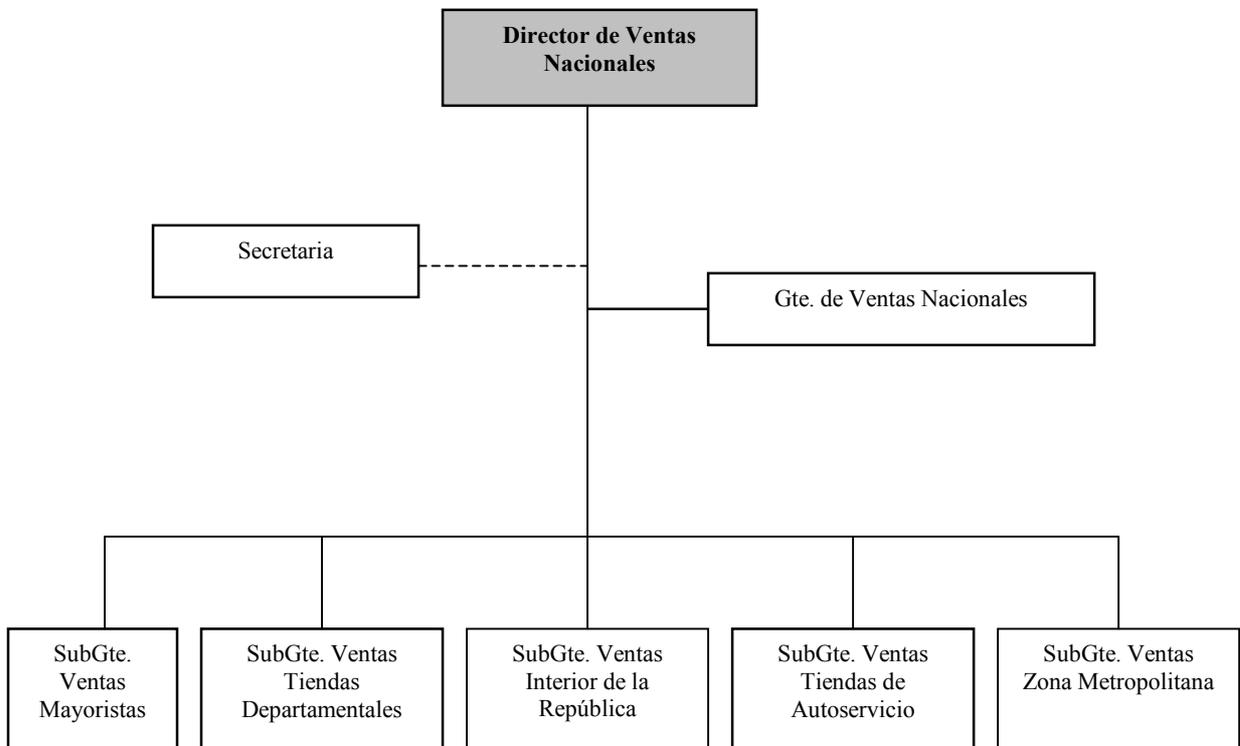
**Respeto** – Hacemos nuestro mejor esfuerzo trabajando como individuos, mostrando diversidad en nuestro lugar de trabajo, valoramos la capacidad y contribución de cada persona, y reconocemos que el trabajo es tan solo una parte de una vida llena de recompensas.

**Integridad** – Conducimos todos los aspectos de nuestros negocios de forma honrada, reconociendo que no existe una forma correcta para hacer mal las cosas.

**Diversidad** – La gran diversidad de nuestra gente y sus ideas son fundamental para el futuro éxito de nuestra compañía. Diferencias crean valor.

**Trabajo en equipo** – Orgullo resulta el trabajar conjuntamente entre nosotros para desencadenar el potencial de cada persona. Con el trabajo en equipo alcanzaremos excepcionales resultados.

## 6.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### **6.1.8 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA**

Dentro de la gama de productos que maneja Whirlpool, podemos encontrar :

Refrigeradores duplex, dos puertas y compactos de diferentes medidas y modelos; lavadoras de tres capacidades diferentes y varios modelos de cada una, Secadoras con tres capacidades y diversos modelos, un modelo de centro de lavado.

Estufas al piso y empotrables de diversos tamaños y modelos, hornos de microondas de 6 tamaños diferentes, lavavajillas empotrables y portables de varios modelos, además de tener estos productos en todas sus marcas, la Marca Kitchen Aid tiene también línea de enseres menores dentro de los que se encuentran batidoras, tostadores, procesadores de alimentos, licuadoras y accesorios para estos aparatos.

Como se puede observar la gama de productos que maneja la compañía es extensa y por ello requiere de personal especializado para su venta en tiendas departamentales o de autoservicio, la manera en que llegan al cliente final es generalmente indirecta, pero la organización cuenta con un programa de venta a empleados donde se aplican descuentos especiales y la venta es directa, para esta área también se cuenta con vendedores

### **6.1.9 COMPETIDORES**

En México sus principales competidores son LG y Mabe, ya que son los que en su conjunto tienen más participación en el mercado.

### **6.1.10 CLIENTES**

En México los principales clientes son Locales Cerrados (Tiendas de Autoservicio y Departamentales), como COMERSA, CIFRA WAL-MART, y GIGANTE, SEARS, HERMANOS VAZQUEZ, SALINAS Y ROCHA y ELEKTRA, ya que no se especializan en ventas directas al consumidor final cuentan con promotores dentro de los puntos de venta.

## **6.2 DISEÑO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INTEGRAL**

### **6.2.1 Descripción del Sistema Integral De Formación Para El Personal De Ventas De Una Empresa Comercializadora De Aparatos Electrodomésticos**

A continuación se presenta un Sistema Integral de formación para el personal del área de ventas. Como todos sabemos, un sistema es un conjunto de elementos que interactúan para conseguir un fin común. Los elementos de este sistema integral se encuentran dentro de un programa de capacitación con dos cursos de cuatro módulos cada uno en los que se abarcan temas relacionados con la empresa, con el área específica de ventas y con el desarrollo de los individuos que forman parte de ella.

Con esto se busca lograr que el individuo visualice la importancia de sus acciones y de su permanencia en la organización, para que se sienta totalmente integrado y busque su automejora constante. También se busca que los ejecutivos de ésta Área, valoren al personal de manera adecuada y puedan dirigirlo mejor.

Para la elaboración de este programa se tuvo que realizar primero la detección de necesidades de capacitación dentro del área de ventas para el personal ejecutivo, después se realizó el manual de entrenamiento para cada curso y se definió los materiales que se necesitarían para el curso (rota folios, proyectores y computadora entre otros).

### 6.2.2 Esquema

#### MODELO DE ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE REPRESENTANTES DE VENTAS							
ACTIVIDAD	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES	QUINTO MES		
FUENTES DE INVESTIGACIÓN	INTERNAS Y EXTERNAS				CLASE EXPERIMENTAL (12 DÍAS)		
MANUAL DE ENTRENAMIENTO		REDACTAR	PRODUCIR				
MATERIALES DE ENTRENAMIENTO			DISEÑAR Y ORDENAR	PRODUCIR E IMPRIMIR			
MEDIOS	ORDENAR EQUIPO	ADECUAR INSTALACIONES	INSTALAR EQUIPO				
ENTRENADOR		SELECCIÓN		ENTRENAMIENTO			PUREBA
ENTRENADOS			SE-LEC-CIO-NAR	NO-TIFI-CAR			

### **6.2.3 Estructura Humanística**

#### **CURSO I**

MÓDULO 1. Nuestra Empresa

MODULO 2. La motivación

MÓDULO 3. Trabajo en equipo

MÓDULO 4. Liderazgo en el equipo

#### **MÓDULO 1. Nuestra Empresa**

Objetivo: Conocer la historia de la organización y su evolución hasta la actualidad; además conocer su posición frente a los competidores dentro del mercado que abarca.

Es importante que cada miembro de la organización conozca la estructura de la misma, sus objetivos y su visión, para que se integre a ellos y pueda conciliar sus objetivos propios.

#### **MÓDULO 2. La Motivación**

Objetivo: Evaluar la motivación tanto del gerente como de su personal para realizar las actividades diarias del trabajo y ofrecer soluciones posibles para aumentar este nivel de motivación.

La motivación es la voluntad de realizar un esfuerzo para cubrir una necesidad o lograr un objetivo. Es sabido que nadie puede motivar a nadie, es el individuo quien decide cuáles son los detonadores de su motivación. Por ello es importante conocer hasta que nivel nuestro personal tiene cubiertas sus necesidades y de que tipo son para entonces ofrecerle detonadores que lo pueden llevar a aumentar su nivel de motivación. Estos detonadores pueden ser factores económicos para cubrir sus necesidades primarias, factores sociales, factores psicológicos o emocionales.

Dentro de los factores económicos es necesario saber si nuestro personal tiene cubiertas sus necesidades económicas básicas como alimento, vestido, vivienda y recreación, para que en base a esto se calculen los incentivos adecuados que junto con incentivos no económicos como el reconocimiento en público de sus logros, nos lleven a aumentar el nivel de motivación positiva hacia el trabajo

### **MÓDULO 3. Trabajo en Equipo**

Objetivo: Conocer cómo estructurar equipos de trabajo más eficaces, definir las tareas que es mejor realizar en equipos. Identificar equipos Formales e Informales positivos en el área de trabajo.

El trabajo en equipo es considerado un Valor en Whirlpool Corporation que busca que cada individuo aproveche sus fortalezas y las comparta con el resto de su equipo para lograr los objetivos de trabajo. Para lograr que este valor forme parte de cada individuo es necesario que primero se conozca a si mismo y que defina cuales son las cualidades más significativas que posee para realizar su trabajo y cuáles son los puntos débiles con que cuenta; después se necesita que aprenda a valorar con humildad pero sin menospreciarse, las cualidades de los demás y a pensar como compensar las debilidades ajenas.

El comportamiento del ser humano cuando está trabajando en equipo es diferente. Es necesario observar el comportamiento de nuestro personal de manera individual y en equipos de trabajo, para determinar cuáles son los equipos que funcionan mejor, los roles de los individuos en diferentes equipos y cómo fomentar la convivencia en armonía dentro de un equipo de trabajo.

### **MÓDULO 4. Liderazgo en el equipo**

Objetivo: Detectar un líder adecuado para cada equipo. Definir las responsabilidades del líder.

Dentro de un equipo de trabajo siempre es necesario un líder que nos permita organizar y aprovechar las cualidades de los integrantes de su equipo. Existen diferentes tipos de líderes como son: los anárquicos, que son básicamente consultivos, ya que dan plena libertad al equipo de tomar sus decisiones y sólo interviene si se le solicita; los autocráticos, que no le dan la facultad al equipo de tomar decisiones, sino que impone los cursos de acción y no se mezcla por completo en el equipo y por último los líderes democráticos que son aquellos que se mezclan como parte integral del equipo y que ayudan a dirigir los esfuerzos de los integrantes, este tipo de líder ayuda a que el equipo ejerza la autoridad de manera adecuada, trata de que todo el equipo participe en las decisiones e intercambia su función con otro miembro cuando es más especializado que él mismo.

Al observar los equipos de trabajo nos daremos cuenta de los individuos que son líderes, el tipo de líder que son y la forma en que el equipo responde a ellos.

#### **6.2.3.1 Metodología.**

En la metodología a seguir predominará la exposición con equipo audiovisual además de diversas dinámicas en equipo. También habrá actividades individuales de reflexión y pláticas donde los participantes podrán intervenir activamente en las sesiones, exponiendo sus ideas, sus experiencias y su criterio, sobre los temas que estructuran el contenido del programa.

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

Personas que en su trabajo realicen funciones de Supervisión a Personal, como son: Director de Ventas, Secretaria y Gerente Ventas Mayoristas, Gerente Tiendas Departamentales, Gerente de Tiendas de Autoservicio, Gerente de Ventas Interior, Gerente de Ventas de Zona Metropolitana, para poder ser aplicado al personal a su cargo para obtener una formación integral y así poder evitar la Rotación Personal.

### **6.2.3.3 Objetivos:**

1. Comprender la importancia del trabajo en Equipo y la capacidad de resolver problemas con la participación y cooperación de otras personas.

2. El participante desarrollará la inquietud de su propia superación en forma integral.

### **6.2.4 Estructura Técnica**

CURSO II

MODULO 1. La función comercial

MODULO 2. El personal del área de ventas

MODULO 3. La capacitación

MODULO 4. Casos y Soluciones

#### **MÓDULO 1. La función comercial**

Objetivo: Observar de manera integral la función comercial de la organización ligándola a otras funciones de la misma, para determinar su importancia.

Dentro de esta organización en particular, la función comercial tiene gran importancia, ya que es la base de su estructura. Por ello el área de ventas, de mercadotecnia, de distribución y de servicio post-venta requieren de atención especial. De manera específica el área de ventas se encarga de establecer contacto directo de persona a persona con los clientes, darles a conocer los productos y sus ventajas con respecto a los demás que se encuentran en el mercado, levantar pedidos y otorgar líneas de crédito. También realiza otras funciones en coordinación con otras áreas de la organización que es necesario que conozca todo el personal.

#### **MÓDULO 2. El personal del Área de Ventas**

Objetivo: Establecer un nivel de comunicación óptimo con el personal a su cargo.

Dentro de la función comercial el área de ventas se encarga de que los productos se vendan de una manera rentable y de mantener con los clientes una relación duradera y cordial. Ya que son el lazo más personal que tenemos con los clientes es necesario elegir adecuadamente los individuos que formarán parte de esta área, conocer sus necesidades, sus fortalezas y sus debilidades. Todas estas actividades las pueden realizar el departamento de Recursos Humanos y el de Ventas en coordinación, para que ambos tengan la información necesaria.

Además en este aspecto es muy importante mantener un nivel de comunicación óptimo con nuestro personal, tanto formal como informal en la medida posible, para monitorear que los objetivos del personal continúen coordinados con los de la organización ya que esto ayuda a generar un ambiente positivo de trabajo que a su vez aumenta los niveles de satisfacción y productividad dentro de la empresa.

### **MÓDULO 3. La Capacitación**

Objetivo: Reiterar que la capacitación no es sólo necesaria para un nuevo empleado, sino que es necesaria para adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo de cualquier empleado. Conocer algunos métodos de capacitación.

Como sabemos la capacitación dentro de una organización es vital para su supervivencia y para realizarla adecuadamente primero se necesita detectar las necesidades de capacitación del personal, para ello se estudian los índices de eficacia en la organización, el Análisis de las operaciones con las descripciones de los puestos, y el análisis humano con un inventario de recursos humanos. Todo esto se realiza periódicamente para poder elaborar un programa de capacitación adecuado para el personal que lo requiera en el momento en que lo requiera, no necesariamente es exclusivo para un empleado nuevo o una actividad nueva en algún puesto, también se les puede capacitar sobre nuevos métodos de trabajo.

### **MÓDULO 4. Casos y Soluciones**

Objetivo: Exponer los problemas más fuertes que se han tenido con los clientes, comentar la solución que se les dio y proponer soluciones alternativas.

El conocimiento tanto de una persona como de una organización aumenta cada vez que se analizan los errores cometidos. Al exponer algunos problemas que se han presentado a la hora de tratar con los clientes buscamos identificar dónde se encuentran esos errores, las causas de los mismos y las consecuencias de no repararlos. Además analizamos las soluciones que se dieron en su momento para ver si fueron las adecuadas y qué otras alternativas se pudieron haber tomado.

Con este análisis ubicaremos dónde se encuentran las debilidades no sólo de nuestra área o personal, sino también algunas que se pueden corregir o compensar con otras áreas de la organización

#### **6.2.4.1 Metodología.**

La Metodología a seguir es la exposición con equipo audiovisual y la exposición de casos reales de la organización en donde se hayan presentado problemas para detectarlos y ofrecer posibles soluciones, todo esto con diversas dinámicas.

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

Al igual que el curso anterior se dirige a los puestos con funciones de Supervisión a Personal, como son: Director de Ventas, Secretaria y Gerente Ventas Mayoristas, Gerente Tiendas Departamentales, Gerente de Tiendas de Autoservicio, Gerente de Ventas Interior, Gerente de Ventas de Zona Metropolitana.

#### **6.2.4.3 Objetivos:**

Al finalizar el curso, los participantes lograrán:

1. Adquirir una visión general de la empresa y de la función comercial que le permita valorar la necesidad de incrementar la productividad de las ventas.
2. Conocer los principios y criterios fundamentales de la capacitación constante, para aumentar su estancia y permanencia dentro de la Empresa.

## 6.3 DISEÑO OPERATIVO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INTEGRAL

### 6.3.1 CURSO I

#### MODELO DEL MANUAL DEL CAPACITADOR. (MANUAL DE ENTRENAMIENTO)

#### DÍA 1

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	El capacitador se presenta a sí mismo y al grupo, haciendo que cada asistente presente a su compañero del lado derecho.	Cada persona entrevista a su compañero del lado derecho por cinco minutos; preguntando quién es el otro, qué hace, la razón por la que está ahí y alguna información menos formal.	Diapositiva 1: Presentación del programa de capacitación y del capacitador.
9:20	Revisa la agenda del día, señala las reglas básicas (horarios, descansos, fumar, etc.) y por último comenta el tema del día	Consulta un folleto	Folleto impreso de presentación del programa.
9:30	Pide al grupo que escriba en una hoja la historia de la empresa, los productos que comercializa, los tres principales clientes y los tres principales competidores	Cada participante redacta lo solicitado	Diapositiva 2: Nuestra empresa

9:40	Pide que depositen todos la hoja en un recipiente, elige tres al azar y los comparte con el grupo.	Todos comparten sus opiniones y las discuten.	
10:00	Expone	Toman notas	Diapositiva 2.1: Evolución de Whirlpool
10:05	Expone	Toman notas	Diapositiva 2.2: Nuestros Productos
10:10	Expone	Toman notas	Diapositiva 2.3: Nuestros Clientes
10:15	Expone	Toman notas	Diapositiva 2.4: Los Competidores
10:20	Pide comentarios	Comenta todo el grupo lo aprendido	
10:30	Da por terminada la sesión del día y deja una pequeña tarea para la siguiente clase: escribir que piensan qué es la motivación.		

## DÍA 2

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	Saluda al grupo, revisa la agenda del día y la tarea del día anterior		Diapositiva 3: La motivación
9:20	Da una pequeña introducción al Módulo 2 del curso	Revisan un folleto	Folleto impreso con el concepto de motivación
9:30	Pide que se sienten en círculo para comentar lo que observan con el personal a su cargo. Toma nota en una pizarra de las principales actitudes.	Comentan entre todos las actitudes de su personal al desempeñar su trabajo	Pizarra y marcadores.
9:35	Comenta los factores que pueden alterar la motivación del individuo: como la cobertura de sus necesidades básicas, las de pertenencia, las de autorrealización y éxito y causas como enfermedades en la familia o problemas en el trabajo		Diapositiva 3.1: Pirámide de necesidades
9:45	Pide que anoten en forma de lista cuáles de sus necesidades están plenamente satisfechas y cuáles no.	Numeran las necesidades cubiertas y las no cubiertas	
9:50	Ahora pide que liste las necesidades que cree que están cubiertas del personal a su cargo y cuáles cree que no.	Numeran las necesidades cubiertas y las no cubiertas	

10:00	Pregunta en qué forma pueden contribuir ellos a cubrir las necesidades del personal.	Se hace una discusión y se toman notas de las formas más viables para cubrir las necesidades no cubiertas de su personal.	
10:22	Ahora pide que escriban o comenten como se pueden cubrir sus propias necesidades	Las personas que gusten pueden compartir con el grupo la manera de cubrir sus necesidades.	Papel y pluma
10:30	Da por terminada la sesión del día y deja una pequeña tarea para la siguiente clase: Escribir 5 ventajas del trabajo en equipo con relación al individual.		

### DÍA 3

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR</b>	<b>ACTIVIDAD DEL EDUCANDO</b>	<b>MATERIAL O EQUIPO</b>
9:00	Saluda al grupo, revisa la agenda del día y la tarea del día anterior		
9:10	Pide al grupo se divida en dos equipos y explica una dinámica de palabras de los temas anteriores; donde los equipos tendrán que formar las palabras que se les indique antes que el equipo contrario con la sopa.	Forman dos equipos, uno en cada mesa.	Sopa de letras, dos mesas anchas, dos plumas y papel.
9:15	Inicio Dinámica	Forman las palabras conforme se les van dictando y anotan sus puntos	
9:23	Fin de la dinámica	Cuentan sus puntos y permanecen en equipo	Dulces
9:45	Premia al equipo ganador. Pide que comente a cada equipo porque gano o perdió en cada caso y los roles de cada persona.	Comparten sus experiencias	Diapositiva 4: Trabajo en equipo
10:00	Expone lo que es un grupo y un equipo	Toman nota	

10:10	Explica como identificar los equipos productivos y lo relaciona con el tema de la motivación	Toman nota	
10:30	Da por terminada la sesión del día y pide de tarea que escriban las características de los equipos en los que se han sentido mejor y que rol desempeñaban ellos.		

#### DÍA 4

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	Saluda al grupo, y revisa la agenda del día. Después pide que comenten las características que escribieron de tarea y las anota en la pizarra.		Pizarra y plumones
9:15	Pide al grupo que forme dos equipos con integrantes diferentes. Y que se sitúen en extremos contrarios de la habitación. Explica la dinámica y pone un ejemplo. Dos integrantes del equipo tienen que llevar las tarjetas a su territorio pero sólo con los pies, uno las tiene que levantar y guardar y otro esta espiando al equipo contrario para robar sus tarjetas cuando acaben de entrar en su territorio. Las tarjetas rojas valen 20 puntos, las verdes valen 15 y las azules valen 10.	Cada equipo tiene que conseguir el mayor número de tarjetas posibles, Forman equipos	20 tarjetas rojas, 35 azules y 30 verdes, dos bolsas de plástico y dos cuerdas de aproximadamente tres metros.
9:25	Inicio de la dinámica		
9:35	Fin de la dinámica. Premia al equipo ganador.	Cuentan las tarjetas y los puntos cada equipo.	Dulces para el equipo ganador.

9:45	Pide que expliquen que actitudes notaron dentro del equipo, es decir si hubo malos entendidos o problemas, o si todos se llevaron bien y si surgió algún líder o todos querían ser líder.		
10:05	Da una pequeña introducción al módulo con el tema de Liderazgo en el equipo de trabajo		Diapositiva 5: Liderazgo en el equipo
10:20	Exposición sobre el liderazgo, características de los líderes y funciones principales de ellos.	Toman nota	
10:30	Da por terminada la sesión del día. De tarea queda enlistar cinco ventajas y cinco desventajas de ser un líder.		

## DÍA 5

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	Saluda al grupo, revisa la agenda del día y comentan lo que quedó de tarea, qué piensa cada uno.	Comentarios sobre ser un líder, la responsabilidad y los derechos que esto implica.	
9:20	Pide que se reúnan en equipo con integrantes mezclados para iniciar una dinámica. Con los cuadros de colores tienen que formar el mayor número de figuras lógicas posibles en 10 minutos. El equipo que registre más figuras gana.	Acondicionan el lugar.	20 Figuras geométricas de colores y dos mesas amplias. Papel y lápiz por equipo.
9:25	Indica el inicio de la dinámica. Durante la dinámica observa la actitud de cada integrante de los equipos.	Cuando los demás forman una figura, un integrante del equipo la dibuja para que quede registrada.	
9:35	Indica el fin de la dinámica.	Contabilizan sus figuras y muestran sus dibujos.	
9:45	Pregunta si sintieron que hubo falta de cooperación en el equipo y si la hubo, por qué creen que fue así. Ahora preguntan si creen que la cooperación entre ellos es necesaria para empresa, dados	Todos realizan comentarios de la cooperación diaria, incluso de los problemas que surgen ocasionalmente.	

	los puestos que cada uno tiene y cómo se da esta cooperación en la convivencia diaria.		
10:00	Pide que se separen y que de manera individual cada quien tiene que diseñar un pequeño programa de diez actividades para conocer mejor al personal a su cargo: debe contener fechas de los compromisos y qué requieren para realizarlo.	Elaboración de programa de actividades	
10:18	Ahora los invita a comentar algunas de las actividades más importantes para lograr mejor comunicación con su personal.	Comentan los programas individuales.	
10:30	Da por terminada la sesión del día y despide el curso, agradece la asistencia de todos y los cita para un pequeño examen teórico al día siguiente.		

## DÍA 6

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR</b>	<b>ACTIVIDAD DEL EDUCANDO</b>	<b>MATERIAL O EQUIPO</b>
9:00	Saludo al grupo y reparto de las hojas del examen	Leer las instrucciones con cuidado sin voltear el examen	Exámenes y lápices
9:05	Inicio del examen con 30 minutos para resolverlo		
9:35	Término de tiempo Pedir los exámenes		
9:40	Evaluar los exámenes y verificar resultados.		

El curso tiene una duración de una hora y media al día, durante cinco días, el día seis, se hace un pequeño examen de treinta minutos y se revisan los resultados.

### 6.3.2 CURSO II

#### MODELO DEL MANUAL DEL CAPACITADOR. (MANUAL DE ENTRENAMIENTO)

#### DÍA 1

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	El capacitador se presenta a sí mismo y al grupo, haciendo que cada asistente presente a su compañero del lado derecho.	Cada persona entrevista a su compañero del lado derecho por cinco minutos; preguntando quién es el otro, qué hace, la razón por la que está ahí y alguna información menos formal.	Para todo el curso se requieren hojas de papel bond cortadas en mitades y plumas de colores.
9:10	Revisa la agenda del día		Diapositiva 1: La función comercial
9:15	Dibuja el organigrama de la empresa y puntualiza el lugar que ocupa el departamento de Ventas, de mercadotecnia y servicio al cliente	Consultan un folleto con información acerca de las empresas comerciales y de la función comercial dentro de una organización	Pizarra y plumones
9:30	Pide a los asistentes que escriban en sus propias palabras la importancia de la función comercial en su empresa y les pide que le entreguen la hoja.	Escriben	Papel y plumas

9:40	Las recibe y las pone en un recipiente para mezclarlas y tomar tres al azar para leerlas al grupo	Escuchan y toman notas	Bowl
9:48	Les pide que comenten si creen que todo el personal del área de ventas tiene idea de la importancia de la función comercial que realiza. Les pregunta por qué creen que sea así.	Comentan lo que perciben y por qué creen que es así.	
10:00	Da por terminada la sesión y deja una pequeña tarea de anotar de manera individual en una hoja las características del personal que tienen a su cargo.		

## DÍA 2

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	Saluda al grupo y revisa la tarea del día anterior		
9:10	Revisa la agenda del día. Da una pequeña introducción al módulo dos.		Diapositiva 2: El personal del área de ventas.
9:20	Pide que se sienten formando una media luna y que digan las características que piensan que debe de tener el personal de ventas, la va anotando en la pizarra y las compara con el perfil que tiene recursos humanos	Opinan acerca de las características que debe tener el personal del área de ventas	Pizarra y plumones
9:30	Habla del proceso de selección del personal y les pregunta sus criterios al seleccionar a alguien para el puesto de vendedor	Toman nota y hacen comentarios.	
9:40	Les explica la responsabilidad del departamento de recursos humanos al enviarles candidatos para las vacantes y la responsabilidad que tienen al seleccionarlos. Además de la importancia de la imparcialidad al seleccionar.		

9:50	Habla de la comunicación con el personal, tanto la formal como la informal. Les pregunta si han encontrado algún problema de comunicación con la gente bajo su supervisión.	Toman nota y comentan algún caso problemático.	
10:00	Da por terminada la sesión.		

### DÍA 3

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR</b>	<b>ACTIVIDAD DEL EDUCANDO</b>	<b>MATERIAL O EQUIPO</b>
9:00	Saluda al grupo y revisa la agenda del día.		
9:10	Les pide que en una hoja anoten ideas para mejorar la comunicación con su personal y que se la entreguen.	Realizan las anotaciones y entregan al instructor.	Papel y pluma
9:20	Da la introducción al módulo de Capacitación	Toman nota	Diapositiva 3: La capacitación
9:30	Expone la política de la empresa acerca de la capacitación.	Consultan un folleto	
9:40	Pide que anoten el ultimo curso de capacitación que tomaron , si creen que necesitan capacitarse en otros temas y cuáles son. Les dice que le entreguen la hoja.	Escriben	Papel y pluma
9:50	Ahora les pide que se visualicen en 10 años y que escriban en una hoja lo que piensan que estarán haciendo para entonces. La hoja será entregada al instructor.		
10:00	Da por terminada la sesión.		

#### DÍA 4

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	Saluda al personal y revisa la agenda del día.		
9:10	Explica la detección de necesidades de capacitación	Toman nota	Diapositiva 3.1: DNC
9:20	Pregunta los temas en los que consideran que se necesita capacitación para su personal	Un integrante del grupo las escribe en la pizarra.	Pizarra y plumones
9:30	Pide que comenten la actitud del personal en capacitaciones anteriores.	El grupo comenta	
9:40	Ahora les pide que escriben la actitud que ellos tienen cuando están recibiendo una capacitación	Escriben y entregan la hoja al instructor.	Papel y pluma
9:50	En otra hoja les pide que escriban cómo les gustan los cursos de capacitación y cómo les gustaría que fuera un curso para sus colaboradores.	Escriben lo solicitado y entregan la hoja al instructor.	Papel y pluma
10:00	Da por terminada la sesión y deja de tarea recordar alguna anécdota curiosa con un cliente que de algún modo los afectó en sus inicios.		

## DÍA 5

HORA	ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDAD DEL EDUCANDO	MATERIAL O EQUIPO
9:00	Saluda al grupo, revisa la tarea del día anterior y la agenda del día	Algunos integrantes del grupo comentan sus anécdotas.	Diapositiva 4: Casos y Soluciones.
9:10	Divide al grupo en dos equipos y pide que cada equipo proponga dos casos difíciles con los clientes, sin que se repitan y que compartan la solución que se dio a ese conflicto.	Proponen algunos problemas.	
9:17	Pide que cada equipo proponga dos nuevas soluciones a los problemas anteriores	Trabajan en equipo para encontrar las soluciones alternativas y lo registran.	
9:31	Ahora pide al grupo que comparta las soluciones alternativas para cada caso, con un representante por equipo.	Comentan todos y toman notas.	
9:41	Pide al grupo que se separen y entrega a cada quien las hojas que ha estado recolectando a lo largo del curso	Separan los asientos.	
9:46	Pide que con esas hojas hagan un collage que puedan tener en su oficina para recordar constantemente los temas que	Realizan el collage.	Cartulinas, papeles de colores, resistol, tijeras, plumones de colores y plumas.

	se vieron en el curso y que estén pendientes en cada proceso de selección o programas de capacitación que se implemente en la empresa para facilitar la aceptación de su personal.		
10:00	Da por terminada la sesión, se despide del grupo y los cita para el examen al día siguiente.		

## DÍA 6

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR</b>	<b>ACTIVIDAD DEL EDUCANDO</b>	<b>MATERIAL O EQUIPO</b>
9:00	Saludo al grupo y reparto de las hojas del examen	Leer las instrucciones con cuidado sin voltear el examen	Exámenes y lápices
9:05	Inicio del examen con 30 minutos para resolverlo	Realizan el examen teórico escrito.	
9:35	Término de tiempo Pedir los exámenes		
9:40	Revisar los exámenes y verificar los resultados		

El curso tiene una duración de una hora al día, durante cinco días, el día seis, se hace un pequeño examen de treinta minutos y se revisan los resultados.

## **6.4 RESULTADOS Y BENEFICIOS**

Con este sistema se busca que de llevarse a cabo, los ejecutivos del área de Ventas se encuentren mejor ubicados dentro de la organización y que comprendan la importancia que tiene el personal a su cargo, lo que ocasionará que traten de comunicarse mejor con él para lograr de una manera más efectiva sus metas.

Si se aplica se podría realizar una selección más adecuada del personal de ventas, se podría conocer mejor las necesidades de capacitación del personal que ya labora en el área y se podría también identificar cuáles son los satisfactores que influyen más en la motivación positiva de éste personal. Se identificaría además la forma en que los equipos de trabajo se desenvuelven mejor y se obtienen mejores resultados; los líderes adecuados para cada situación laboral y la forma adecuada de comunicación entre los ejecutivos y el resto del personal de esta área.

La comunicación dentro de la organización, dentro del departamento y con los demás departamentos será más eficiente lo que agilizará la operación diaria de la empresa.

Todos estos aspectos al final redundarían en la permanencia en armonía de los elementos de este departamento y en un incremento en la productividad de la organización entera.

## **CONCLUSIONES**

Durante el desarrollo del presente trabajo, confirmamos la necesidad de crear un sistema integral para el personal de ventas de una comercializadora de aparatos electrodomésticos, ya que con éste mejorarían las relaciones personales y profesionales entre los ejecutivos y sus colaboradores, que por consecuencia, logra mantener la estabilidad del área de ventas.

Para ello es necesario tener en cuenta diversos factores como son la satisfacción de necesidades económicas y no económicas del personal, que se sientan parte de la organización; también es importante la comunicación con ellos, que aprendan a realizar trabajo en equipo cuando sea necesario, el liderazgo y la capacitación constante.

Todos estos factores ayudaran a que el trabajador se sienta más seguro en su empresa y que se identifique más con ella.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALMENDRAS, Ivette VILA, Mario Curso de relaciones humanas y supervisión. Editorial Técnica 1991
- ARIAS GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas , México 1998.
- BOGO M. Héctor. La Dirección de Ventas. Macchi, México, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, México, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998.
- DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Ed. McGraw Hill. México, 1991
- DEL POZO NAVARRO, Fernando. La Dirección por Sistemas. Ed. Limusa, México, 1985.
- DESSEL Gary Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. México 1996.
- FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Ed. Trillas, México 1993.
- GAROFALO, Gene. Solo para Gerentes de Ventas, Prentice Hall, Madrid, 1991.
- GARVIN, A. David, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July-august, 1993.
- GOMEZ Jara, Francisco, Sociología, Edit. Trillas, México 1998.
- GONZALEZ GARCIA, Carmen. La Comunicación Efectiva. ISEF, México 1997, Pág. 25.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración, Mc. Graw Hill, México, 1998.
- JUÁREZ HERNÁNDEZ Othón, Administración de la Compensación, Oxford University, México, 2000.
- KASUGA DE Y, Linda. Aprendizaje Acelerado. Editorial Tomo, México 2000.
- KELLEY, Robert. E. Lideres y Seguidores, Edit. Mc. Graw Hill, España, 1992.
- LERMA KICHNER, Alejandro. Comercio Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. ECAFSA, México, 2000.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Título Segundo, Capítulo I, Artículo 20, Ediciones Fiscales ISEF, 2002.

MITCHELL, Garry. Manual del Capacitador. Grupo Editorial Ibero América. México, 1993.

RIOS SZALAY ADALBERTO, Orígenes y perspectivas de la Administración. Trillas, México 1996.

ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall. México 1996.

ROBBINS Stephen. Administración, Teoría y Practica, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1998.

ROBBINS, Stephen Comportamiento Organizacional (8a. Edición) Edo. de México Pearson 1999.

RODRÍGUEZ CASTRO, Santiago. Diccionario Etimológico Griego-Latín del Español, Esfinge, México, 1995.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de Personal. ECAFSA, México 2000.

SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional. Impacto de las Emociones. Ed. Thomson. México, 2001.

WENDELL, L. French. Administración de personal, Noriega 1991.

## **HEMEROGRAFÍA**

NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA, Revista, Ejemplar No.5. Mayo, México, 2002

NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA, Revista, Ejemplar No.6. Junio, México, 2002