

308923
135
2y

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA COMUNICACION COMO FACTOR PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LOS SUPERVISORES DE
VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
EUGENIA VILLA SOTO
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MARIA TERESA CARRERAS LOMELI

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

Con agradecimiento a mis padres,
por exigirse siempre lo mejor para sus hijos.

A mis hermanos,
especialmente a Ixchel por su ayuda y creatividad.

A la Universidad Panamericana,
por la que ahora confío en la Educación.

A Walmi,
en donde he aprendido que vale más
ser profesional que profesionista.

Al apoyo de la Uc. Tere Carreras
y del Prof. José Luis García.

A mis amigas,
con quienes he compartido la amistad
y la Pedagogía.

Y con un especial afecto... a Joaquín.

■ INDICE

■ INTRODUCCION	
■ CAPITULO I	1
"FUDAMENTOS PEDAGOGICOS PARA LA EDUCACION EN EL TRABAJO"	
I.1. DEFINICION DE PEDAGOGIA	2
I.1.1 DEFINICION ETIMOLOGICA	
I.1.2 DEFINICION REAL	
I.2 DEFINICION DE EDUCACION	6
I.2.1 DEFINICION ETIMOLOGICA	
I.2.2 DEFINICION REAL	
I.3 ANDRAGOGIA: EL CAMPO LABORAL	9
I.4 DEFINICION DE COMUNICACION	13
I.4.1 DEFINICION ETIMOLOGICA	
I.4.2 DEFINICION REAL	
I.4.3 COMUNICACION ORGANIZACIONAL	
I.4.3.1 CARACTERISTICAS	
I.4.4 DEFINICION DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL	
I.4.5 ESQUEMAS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA	
■ CAPITULO II	24
"LA EMPRESA COMO ENTORNO PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL"	

II.1 DEFINICION DE EMPRESA	26
II.1.1 DEFINICION ETIMOLOGICA	
II.1.2 DEFINICION REAL	
II.2 EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	28
II.2.1 CARACTERISTICAS DE LA COMERCIALIZACION	
II.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA	33
II.3.1 AREA DE PRODUCCION	
II.3.2 AREA DE FINANZAS	
II.3.3 AREA DE PERSONAL O DE RECURSOS HUMANOS	
II.3.4 AREA DE INFORMATICA O SISTEMAS	
II.3.5 AREA DE MERCADOTECNIA O COMERCIAL	
■ CAPITULO III	45
“PERFECCIONAMIENTO DEL AMBIENTE DE TRABAJO COMO CONDICIONANTE PARA UN BUEN DESEMPEÑO”	
III.1 DEFINICION DE TRABAJO	46
III.1.1 DEFINICION ETIMOLOGICA	
III.1.2 DEFINICION REAL	
III.2 AMBIENTE.....	50
III.2.1 RELACIONES LABORALES	

III.3 EL SUPERVISOR	54
III.3.1 ANALISIS DE SU DESEMPEÑO	
■ CAPITULO IV	64
"DERIVACION PRACTICA"	
IV.1 DATOS PARA LOGRAR LA DERIVACION PRACTICA.....	66
IV.1.1 PROBLEMÁTICA	
IV.1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	
IV.1.3 OBJETIVO	
IV.1.4 SELECCION DEL UNIVERSO	
IV.1.5 SELECCION DE LA MUESTRA	
IV.1.6 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA	
IV.2 INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS.....	67
IV.2.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO	
IV.2.2 FASE PILOTO	
IV.2.3 PRESENTACION DE RESULTADOS	
IV.3 PROPUESTA	75
IV.4 PRESENTACION DEL MANUAL	77
■ CONCLUSIONES.....	110
■ BIBLIOGRAFIA	115

■ INTRODUCCION

■ INTRODUCCION

En México y en nuestros días, es frecuente que existan empresas que aún no han encontrado los medios más adecuados para capacitar a su planta de personal; y aún más grave es que no se hayan podido diagnosticar las razones por las que algún área en específico o algún departamento no puedan lograr mayores índices de eficiencia y eficacia en su desarrollo.

Los directivos actúan pasivamente en muchas ocasiones esperando que sus colaboradores les proporcionen informes de resultados que les permitan conocer la evolución de su empresa; sin embargo, son más las ocasiones en donde los directivos no manifiestan una actitud crítica de los elementos que configuran estos informes, y menos la estructura y comportamiento de su plantilla de Recursos Humanos. Crítica que les permita emitir directrices del qué hacer para mejorar su organización y en consecuencia, los resultados de la empresa.

En este contexto, se puede afirmar que es común encontrar directivos que no consideran prioritario invertir recursos económicos en la capacitación por no considerar de relevancia estos gastos. Sin embargo, muchos de ellos no han tomado conciencia de que los gastos en capacitación son una de las mejores inversiones, con resultados a corto y mediano plazo, y que no necesariamente implican grandes gastos para su empresa. Es decir, no se hace una reflexión adecuada en términos de la relación costo-beneficio.

En esta investigación se pretende mostrar a través de un caso práctico, los beneficios de contar con elementos técnicos como un Manual de Comunicación para Supervisores de Ventas y, en consecuencia, los beneficios que implicaría su elaboración y aplicación para la empresa. A lo largo del primer capítulo, se definirán los conceptos de Pedagogía, Educación, Andragogía y comunicación de la educación para iniciarnos en la fundamentación pedagógica de la educación en el trabajo. En el segundo capítulo se hablará de la empresa, entendiéndola como entorno para el desarrollo profesional. El capítulo tres hará referencia al trabajo y al ambiente como condicionantes para un buen desempeño del supervisor. Todo esto para finalmente fundamentar la importancia de dicho manual.

La elaboración de este tendrá el fundamento teórico y, en forma muy especial, vinculación del papel que lleva implícita la participación de un pedagogo considerando sus conocimientos

sobre aspectos de comportamiento del adulto, características peculiares de sus esquemas mentales y formas de percibir y asimilar lo que el entorno de su ambiente de trabajo le ofrece. Así, el pedagogo por su preparación, puede concebir la problemática de capacitación de una empresa de manera global, uniendo los elementos fundamentales y plasmándolos en un proceso educativo que le permita al directivo y al empleado opciones de desarrollo profesional más satisfactorias.

En síntesis, esta investigación concentrará sus esfuerzos en demostrar los beneficios de la capacitación a través del diseño e implementación de un Manual de Comunicación para los Supervisores de Ventas para que, tanto los directivos de la empresa como el personal que la configura, puedan mejorar y cumplir satisfactoriamente la misión de la empresa en la que colaboran, todo ello con la participación de un profesional de la Pedagogía que pueda hacer realidad este proyecto en cualquier empresa.

■ CAPITULO I

■ CAPITULO I

“FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS PARA LA EDUCACION EN EL TRABAJO”

Para adentrarnos en un análisis de tipo educativo, es necesario tener bien claros los conceptos de “Pedagogía” y de “Educación”.

También, por el contenido a tratar, es necesario aclarar el término de “Andragogía”, que se manejará con frecuencia en lo que respecta a la educación de Adultos dentro del campo laboral.

Definitivamente, la Educación y la Pedagogía representan, respectivamente, el aspecto práctico y el teórico de un mismo proceso humano y son, por ello, inseparables.

Lo que se pretende en este capítulo es esclarecer estos términos para poder tratar los hechos educativos haciendo referencia a la terminología que se está definiendo; esto permitirá un mejor entendimiento.

I.1.-DEFINICION DE PEDAGOGIA

Antes de comenzar cualquier tipo de investigación pedagógica, es preciso dejar claro qué es lo que incluye el concepto de Pedagogía para saber en que consiste el tema a tratar.

En muchas ocasiones se tiende a limitar o mal entender el concepto de Pedagogía; por eso, el propósito de este capítulo es aclarar el término para poder adentrarnos libremente al campo de estudio que aquí se presenta.

I.1.1.-Definición etimológica:

Viene del griego *pais-paidos* (niño) y *ago* (conducir), significa guía o conducción del niño. Pedagogo tenía, en la Antigüedad, un significado similar al de ayo: “esclavo que llevaba a la escuela al muchacho joven” y, más genéricamente, quien ponía a los niños en condiciones de seguir sin demasiada equivocación o contratiempo los futuros caminos de la vida.

Así pues, etimológicamente “el pedagogo es quien conduce al niño hacia las capacidades y responsabilidades del hombre completo; en una palabra, es el constructor del hombre del mañana”. (1)

(1) cf. Enciclopedia Rialp, p.143

1.1.2.-Definición real:

Clásicamente, se ha definido la Pedagogía como "ciencia y arte de educar".

Herbart la entiende como "ciencia independiente y preparatoria del arte educativo". (2)

En general, la entiende como una disciplina que, de manera autónoma, muestra lo que se debe hacer en el campo de la educación.

Nassaif, defendiendo que es más técnica que arte, la define como "la teoría o técnica, o mejor tecnología, de la educación".(3)

Niega que sea un arte, a menos que se entienda como un conjunto de reglas para la actividad y producción de un resultado determinado.

Schneider entiende por Pedagogía "una ciencia cuyo objeto material radica en la especulación y realidad educativa de diversos pueblos o épocas, y cuyo objeto formal consiste en compararlos en función de ciertos factores".(4)

Se orienta claramente a un análisis comparativo de los hechos educativos que, con el paso del tiempo, el hombre ha experimentado.

Para Zaragueta, la Pedagogía es "la actuación de un espíritu sobre sí mismo o sobre otro para el logro de un objetivo ideal que es su información instructiva y su forma educativa".(5)

Zaragueta se basa en los mismos lineamientos que a cada persona le dicta su espíritu. En la misma persona está el ideal, la información y la forma que se desea.

(2) *idem*

(3) *idem*

(4) *idem*

(5) *idem*

Jerárquicamente distingue 2 fines:

- 1) PRIMARIO
 - Inmediato (desarrollo integral)
 - Mediato (logro del conjunto armónico y perfectivo de hábitos)
 - Último (el hombre perfecto)
- 2) SECUNDARIO
 - El mayor bien social, cultural y económico; y una serie de fines especiales, según las diversas aptitudes.

Zaragüeta distingue como partes esenciales de la Pedagogía:(6)

- 1) ONTOLOGICA (del griego on "ser" y logos "tratado"). Estudia qué es. Los postulados sobre los que actúa son las realidades materiales - lo que es- y personales -sujetos: educador y educando-. Es un puro saber teórico.
- 2) TELEOLOGICA (del griego telos "fin" y logos "tratado"). Se dedica al qué debe saber: los ideales que pretenden realizarse como fin y según los principios.
- 3) MESOLOGICA (del griego mesos "medio" y logos "tratado"). Dice cómo debe realizarse: son técnicas o normas pedagógicas que ofrecen los medios necesarios para conocer psicológicamente al educando, actuar pedagógicamente y organizarla socialmente.

Cada autor define la Pedagogía desde su punto de vista o con base en su experiencia. Algunos se inclinan hacia la postura que la define como arte, otros hacia la que la describe como ciencia; unos la sistematizan, otros no; para unos es teoría y para otros práctica, etc.

(6) *ibidem*, p.144

Después de haber mencionado las conceptualizaciones de diversos autores, se puede concluir una propia, que se resume como sigue:

PEDAGOGIA: Ciencia y arte de la educación integral del hombre en todas sus etapas y circunstancias.

Ciencia	Porque es un conjunto cierto y sistemático de verdades referentes a la educación. Cumple los requisitos de las ciencias: objeto propio, principios conocidos con certeza y una doctrina sistematizada.
Arte	Porque implica una realización o concepción determinada, como lo es la obra humana, en la que el hombre imperfecto va encarnando el ideal humano gracias a la comunicación con otros.
Educación Integral	Ya que debe abarcar las potencialidades o facultades del hombre de manera armónica (inteligencia y voluntad), sin olvidar que es un ser biopsicosocial.
Del hombre	Porque es el único ser capaz, con su inteligencia, de buscar la verdad, y con su voluntad, de orientarse al bien, con el fin de perfeccionarse y trascender.
Etapas	Cada una de las edades cronológicas o etapas evolutivas por las que pasa todo ser humano. Cualquier momento es adecuado e ideal para mejorar.
Circunstancias	Porque el hombre es educable a pesar de su situación personal (económica, física, emocional, intelectual) y/o social (desadaptación, política, nacionalidad).

Esto da un panorama del campo de estudio que abarca la Pedagogía, y también de la responsabilidad que ésto implica, ya que se habla de personas, no de instrumentos que se pueden poner a prueba y que si no funcionan se pueden tirar o reponer.

Es importante tener en cuenta la base del credo pedagógico que el pedagogo ruso Antón Makarenko promueve, y que dice que hay que exigir lo más posible del hombre y sentir el máximo respeto por él.

1.2.-DEFINICION DE EDUCACION

Después de una visión general de lo que es la Pedagogía, cabe el análisis del concepto de Educación, que redondeará el contenido básico que fundamenta este análisis.

Es mucho lo que se ha dicho sobre el término "Educación". Aquí se analizarán los conceptos de algunos autores para llegar a un criterio propio bien fundamentado.

Una vez aclarados ambos términos, será más fácil el entendimiento de la investigación, porque se estará hablando en un mismo idioma.

1.2.1.-Definición etimológica:

Etimológicamente, educación significa, de una parte "conducir"; "educar" será tanto como conducir, llevar a un hombre de un estado a otro, de una situación a otra. Más también etimológicamente, la educación significa "sacar de", "extraer", según el cual la educación será "la acción que se ejerce de afuera hacia adentro del hombre".(7)

EDUCERE...."extraer","sacar", "hacer salir"(8)

1.2.2.-Definición real:

Es conveniente hacer también referencia a los conceptos de educación que algunos autores importantes ha definido.

Víctor García Hoz habla de la Educación como el "perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas".(9)

En otros términos, su definición se resume en una mejora o desenvolvimiento, obra del intelecto y de la voluntad, de las facultades del hombre.

Por otro lado, el autor español Fernando Corominas habla de Educación en el sentido social, ético y moral, conectando directamente con la formación de la voluntad. Dice que "educar a una persona es enseñarle a usar bien la libertad y a ser responsable de sus actos".(10)

(7) *cf.* GARCIA HOZ, V., *Principios de Pedagogía Sistemática*, p. 17

(8) *ibidem*.

(9) *ibidem*, p.25

(10) *cf.* COROMINAS, F., *Educación Hoy*, p.20

También señala que la educación constituye una ciencia y un arte. "Como arte, no existen reglas fijas ya que cada caso es diferente; pero a la vez, es una ciencia y como tal es necesario conocerla; hay que estudiarla y dedicarle horas de trabajo".(11)

Educación, dice Jean Chateau, es hacer un llamamiento no sólo a la productividad inmediata, no sólo a los valores de la cultura presente, sino también y sobre todas las cosas, a unos valores que se extienden más allá de las culturas, más allá de cualquier cultura.

Jean Chateau se inclina hacia una educación que no consiste en formar a un solo miembro de un grupo, como si fuera un trabajador de un hormiguero, sino en construir un ser que supere al presente y se aventaje a sí mismo.

Después de plasmar los conceptos de Educación que manejan algunos autores, se conceptualizó una serie de ideas con respecto a dicho concepto.

EDUCACION: Por lo tanto, es un proceso continuo, permanente e intencional, por el que todo ser humano se perfecciona íntegramente para entenderse, adaptarse a su medio y trascender.

- | | |
|------------------|--|
| Proceso continuo | Porque el hombre, al ser perfectible, no agota las posibilidades de ir mejorando. Es un proceso continuo porque el hombre va, o debiera ir, siempre en busca de aquello que lo haga más pleno; esto se vuelve sistemático. |
| Permanente | Ya que todo ser humano, por su misma naturaleza, al no sentirse pleno, permanentemente estará buscando aquello que lo satisfaga de tal manera que se vaya perfeccionando. El proceso educativo empieza desde el nacimiento y termina con la culminación de la vida (muerte). |
| Intencional | Por que sin la voluntad del hombre no hay proceso educativo. |
| Todo ser humano | Porque todos y cada uno de los seres humanos son agentes educables. El ser humano es el único capaz de tender razonable y voluntariamente a la perfección. |

(11) *Ibidem.*, p.10

Integramente	Porque deben considerarse todos los aspectos que dan unidad al ser humano: lo biológico, lo psicológico y lo social, sin polarizar alguno, darle más peso a otro o ignorar a un tercero.
Entenderse	Antes que nada, cada persona debe entenderse a sí misma para poder entender su entorno y, en general, el mundo que le rodea. Entendiendo y aceptando su forma de ser, pensar y actuar, podrá entender y aceptar la de los demás. Esto implica volverse en sí mismo para autoeducarse, para descubrir aquello que se puede superar, y explotar aquello que ya se ha obtenido.
Adaptarse al medio	Ya que debe saber desenvolverse en su familia, escuela, trabajo, etc. Si el hombre es un ser social por naturaleza y tiene necesidad de comunicarse, debe aprender a interactuar en el medio en que se desarrolla (mismo que le proporcionará elementos para su superación) y del cual depende, en gran medida, su supervivencia.
Trascender	La naturaleza humana, como característica propia, posee la cualidad de ser trascendente, es decir, sobrepasa sus propios límites para lograr algo superior.

Con todo esto, se puede ver que la educación está en todas partes, en todo momento y en todas y cada una de las personas; y es, en esencia, comunicación.

También esto implica que todos, en algún momento, somos educadores, y en otro, educandos. De aquí que estemos atentos a lo que podamos "dejar" en las personas con las que convivimos cotidianamente; pero surge aquí la necesidad de estar preparados para que realmente sea positivo y significativo lo que transmitamos.

Se debe recordar, como decía el brasileño Paulo Freire, que no existe educación sin sociedad humana, y no existe hombre fuera de ella. Aquí se confirma la interacción en que vivimos los seres humanos.

1.3.-ANDRAGOGIA: EL CAMPO LABORAL

El término "Andragogía" es un neologismo propuesto por la UNESCO para designar la "ciencia de la formación de los hombres de forma que se haga referencia no a la formación del niño (como indica la etimología de Pedagogía), sino a una educación permanente" (12).

La educación de adultos o Andragogía, que es la ciencia que la estudia y analiza, tiene un carácter interdisciplinario. Es una ciencia porque tiene un objeto de estudio y una metodología.

La andragogía se fundamenta en una filosofía que las ciencias biológicas, psicológicas, sociales, ergológicas y económicas contribuyen a robustecer su cuerpo de doctrina.

Existe una psicología andragógica que interpreta al que orienta (educador) y al que continúa o inicia su educación (adulto); existe, aunque aún empírica, una metodología andragógica (métodos para educar al adulto); existe una praxología andragógica, o sea, la manera práctica de educar al adulto (áreas, instituciones, medios e intencionalidad política, etc.).

Es un hecho andragógico la necesidad que tienen los pueblos, de continuar el proceso formativo del hombre; de rescatar su talento y de ofrecerle oportunidades de revalorizar su condición humana en función del desarrollo integral de la sociedad.

A este respecto, Jense dice, sin darle a la andragogía un carácter de ciencia, sino considerando a la educación de adultos como una disciplina: "élla es de hecho o descriptiva, normativa, a la vez que un arte, práctica y constructiva".(13)

Así la Filosofía, dentro del mundo social en el que nos desenvolvemos los seres humanos, llámese capitalista o socialista, nos dará los valores y fines de la educación. Un niño puede ser formado para practicar cierto credo religioso o político, para aceptar determinada organización social o para adquirir algunos conocimientos científicos y técnicos que al llegar a la vida adulta puede rechazarlos o adoptarlos definitivamente.

(12) *cfr.* Diccionario de Ciencias de la Educación, T.I, p.89

(13) *cfr.* GALE, J., "Adult Education", p.89

Esto indica que en la vida adulta comienza verdaderamente una educación para la vida, y que las ciencias que han sido creadas y desarrolladas por el hombre (adulto), no por los niños, sirven para sostener el andamiaje de su propia educación, individual y social de cada ser humano.

La Biología aportará datos importantes sobre la naturaleza anatómica y fisiológica del hombre y tiene mucho que dar a la Andragogía, como la Psicología, la Sociología, Ergología y la Economía.

La Psicología orienta sobre su comportamiento y específicamente sobre sus formas de aprender, pues existen diferencias entre el aprendizaje del niño que está descubriéndose y descubriendo el mundo, y el del adulto que posee ya un cúmulo de experiencias.

Mientras para la Psicología andragógica la Psicología evolutiva es secundaria, la Psicología diferencial, la social, la ergológica y la del aprendizaje del adulto son fundamentales.

Así, la metodología pedagógica que se fundamenta únicamente en la psicología de un ser en evolución o desarrollo, no tiene cabida ni aplicabilidad en la educación de los adultos.

El aprendizaje del adulto es un proceso eminentemente psicológico; pero los métodos nacen en la vida social y ergológica, por lo tanto, no se fundamenta sólo en la Psicología, sino también en la Sociología, la Economía y la actividad Ergológica. Esta última consiste, básicamente en el estudio del trabajo humano.

No se debe pensar que los adultos son niños desarrollados. El niño no es un adulto en miniatura ni el adulto un niño maduro; el niño es un ser en evolución y el adulto es un ser evolucionado, aunque no este hecho del todo. La Sociología, la Ergología y otras ciencias, aportan conocimientos valiosos sobre la actividad humana, que son interpretados por la Andragogía en la orientación que exige y reclama la acción educativa del adulto.

El hombre es un ser social y la educación es un proceso social, porque se origina en el seno de la propia sociedad. El adulto está

integrado a un núcleo familiar como cabeza o miembro del mismo, trabaja para adquirir los medios para su subsistencia y los seres que procrea, organiza su vida laboral (sindicatos, corporaciones, gremios, federaciones, etc.), se adscribe a una parcialidad política, adopta una religión, interviene en el desarrollo de los conocimientos científicos y tecnológicos, participa en actividades competitivas diversas; en fin, vive intensa y dinámicamente su existencia frente a la naturaleza y frente a los demás hombres de manera social.

Por eso, su comportamiento en el variado mundo en que actúa, es objeto de la Sociología andragógica, porque ella dará la pauta sobre el comportamiento social del ser humano en su vida familiar, de trabajo, política, científica, es decir, en lo que le atañe y el es inherente a su condición humana.

"La capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, o puramente intelectual, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico".(14)

En el campo laboral, hay que tener presente que: "el aprendizaje que implica cambios en la organización de la propia vida tiende a ser percibido como amenaza. Es necesario estar preparados cuando surjan aquí y allá resistencias al cambio, algunas de ellas abiertas, otras sutiles y enmascaradas".(15)

El conocimiento de la necesidad de aprendizaje proporciona la motivación del aprendizaje del adulto: "su educación está, por consiguiente, dirigida a objetivos inmediatamente prácticos".(16)

Los papeles sociales tienden a encajar en las pautas del ciclo vital de los individuos, y comprenden cualquier actividad compleja en la que se ve envuelto un adulto.

"Cada papel crea otras tareas de desarrollo y cada adulto necesita un aprendizaje nuevo y especial, pero no todos tienen suficiente conciencia de su necesidad de aprender como para sentirse motivados a participar en su educación".(17)

Un auxiliar del papel social del trabajo es el nivel de aspiración, el grado esperado de realización con el cual cada individuo encara

(14) *cf.* RODRIGUEZ, M., *Comunicación y Superación Personal*, p.7

(15) *ibidem*, p.8

(16) *cf.* VERNER, C., *Educación de Adultos*, p.7

(17) *ibidem*, p.37

una nueva tarea. "El nivel de aspiración se relaciona directamente con metas individuales, las cuales a su vez se relacionan con un papel social".(18)

"El individuo está llamado a desempeñar muchos papeles en la sociedad en su paso por la vida. Cada papel produce una tarea o tareas de desarrollo. Estas tareas exigen enseñanzas actualizadas si han de realizarse adecuadamente. Así, en cada etapa de la vida existe la necesidad de aprender cosas nuevas para cumplir con las nuevas tareas de desarrollo que surgen cada vez que se asume otro papel en la sociedad". (19)

De aquí la importancia de una ciencia como la Andragogía, que permita un estudio especializado sobre el adulto y que pueda ser aplicado, concretamente, en lo que se refiere al campo laboral, que es la actividad a la que el ser humano dedica la mayor parte de su tiempo. Dicho estudio puede llevar a la educación de adultos en el trabajo a lograr una mayor eficiencia, una mejor integración social y, sobre todo, la satisfacción personal.

En el fondo de toda educación para adultos existe el problema fundamental de estructurar experiencias de aprendizaje que satisfagan las necesidades de las personas y alcancen los objetivos de la empresa en la que trabajan. Esto no es tarea fácil y no recibe la atención que se merece. Es común lanzar programas al azar sin un concepto claro de los fines para los que se llevan a cabo o de los objetivos que se desean alcanzar.

Habiéndose señalado los conceptos de Pedagogía, Educación y Andragogía; se puede fundamentar la pedagogía para la educación en el trabajo, que es el objeto de estudio de este capítulo.

Para lograrlo, a continuación se abordará el tema de la comunicación y, concretamente, el de la comunicación organizacional, que es el punto que irá guiando y fundamentando el objeto antes mencionado de éste capítulo.

Es un hecho palpable que los logros de cualquier tipo de organización se pueden alcanzar más fácilmente si se logra que las personas trabajen unidas, con propósitos comunes relacionados con los objetivos de la empresa.

(18) *ibidem*.

(19) *ibidem*, p.36

Cuando se dice que es un hecho palpable es porque es frecuente percibir en las empresas un ambiente "denso" de trabajo; es por que se percibe que las personas que laboran en la empresa no están unidas, de que no se trabaja caminando hombro con hombro hacia un mismo fin, que se cubren las necesidades individuales y no las de la organización.

Para lograr ésto, es importante vencer estos obstáculos de la organización y contar con un plan de comunicación interna que haga efectivos los objetivos planteados y que se adecúe a las necesidades particulares de la organización.

Así, el plan de comunicación interna que se lleve a cabo debe basarse en aquellos principios o lineamientos que sustentan la filosofía de la empresa y que deben ser comunicados a todos sus integrantes, con el fin de que en ésta transmisión pueda lograrse un acuerdo de necesidades entre la empresa y los colaboradores.

I.4.-DEFINICION DE COMUNICACION

Es importante aclarar este concepto que, aunque quizá es muy usado, no es necesariamente entendido en su justa dimensión, por lo que se partirá describiendo conceptualmente su significado.

I.4.1.-Definición etimológica:

"Comunicación" se deriva etimológicamente del vocablo latino *communicatio*, que significa hacer común, entrar en relación, participación, intercambio.

"En sentido general, aunque restringido a las relaciones humanas, "comunicación" es toda relación de este tipo que supone una transmisión de ideas, sentimientos, bienes o servicios. Abarca toda la vida social y económica, pues las relaciones en que la misma se traduce implican una comunicación ampliamente entendida, un entrar en relación con otras personas. Se entiende especialmente por las relaciones sociales en cuanto transmisión de ideas y sentimientos o, empleando una expresión comprensiva, de significados".(20)

(20) *cfr. Gran Enciclopedia Rialp, T.3, p.119*

1.4.2.-Definición real:

El término comunicación, a pesar de hacer referencia a lo mismo, ha sido planteado por muchos autores, quienes hacen incapié en uno u otro aspecto de los que contempla.

Flores de Gortari dice que "La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión".(21) En general, concibe la comunicación como un medio y no como un fin en sí para hacer común a otros algo que se piensa o se sabe para alcanzar ciertos objetivos.

Aristóteles definió la comunicación como la "búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance".(22) Dejó claramente establecido que la meta de la comunicación es el intento que hace el orador de llevar a los demás a compartir su mismo punto de vista.

Gerald Goldhaber habla de que "cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación". (23) De aquí que cuando un ser humano le da significado a cualquier información, debemos suponer que ha producido una comunicación.

Mauro Rodríguez señala que "la comunicación es la esencia misma de la vida a todos los niveles. La diferencia entre un ser inanimado y un ser vivo, es que el ser vivo posee un sistema de comunicaciones activas dentro de sí mismo y también dentro de su medio". (24) Establece una clara distinción entre los seres vivos y no vivos, y la basa principalmente en que los vivos pueden comunicarse. Concretamente resalta la importancia y grandeza de la comunicación humana con respecto a la de los animales.

Con todo esto, se puede llegar a una conceptualización general que abarque los aspectos más importantes que se deben considerar:

COMUNICACION: Proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje de cualquier índole a otra persona, dentro de un determinado entorno común y reactualizándose mutuamente.

(21) *cfr.*, FLORES DE GORTARI, S., *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*, p.27

(22) *cfr.*, BERLO, D., *El Proceso de la Comunicación*, p.7

(23) *cfr.*, GOLDHABER, G., *Comunicación Organizacional*, p.112

(24) *cfr.*, RODRIGUEZ, M., *Comunicación y Superación Personal*, p.16

Proceso	Porque implica una secuencia continúa de operaciones dinámicas. Este dinamismo hace también referencia a la interrelación de dichas operaciones y de los elementos que en ellas intervienen y que influyen unos sobre otros.
Persona que transmite	Se refiere concretamente al emisor de un mensaje. Los procesos de comunicación en donde se lleva a cabo una retroalimentación, en donde se asimila lo que se comunica y lo que se recibe, y en donde puede ser posible el hecho educativo, solo pueden darse entre personas, ya que solo entre personas se da el proceso de enseñanza-aprendizaje, la transmisión de valores, creencias, tradiciones, conocimientos, etc.
Mensaje de cualquier índole	Hace referencia al contenido de la comunicación, es decir, a lo que se comunica. Este contenido puede variar dependiendo de las personas que intervengan en el proceso de comunicación y de sus respectivos intereses, del contexto en el que se dé y de la retroalimentación que produzca. Al ser la comunicación propia del hombre en su quehacer cotidiano, producirá mensajes de diferentes tipos, enviados a diferentes receptores y provocando variadas retroalimentaciones.
A otra persona	Ya que para que pueda cerrarse el proceso de la comunicación, se hace necesaria la existencia de un receptor que capte el mensaje enviado. Enviar un mensaje no es comunicación en sí si no hay un receptor que lo haga suyo y que a la vez retroalimente al emisor y ambos confirmen el contenido.
Determinado entorno común	El proceso de la comunicación tampoco se complementa si el entorno en el que el emisor y el receptor se encuentran no es común a ambos. El entorno común implica un dominio del mismo lenguaje, que es un claro reflejo del ámbito en el que se desarrollan las personas.

Retro-
alimentación
mutua

Tanto el emisor como el receptor cuestionan y dan soluciones sobre el proceso de comunicación que se está dando, concretamente sobre el contenido del que se está hablando.

En general, la comunicación se puede dar de una persona a otra, de una persona a un grupo o de un grupo a otro grupo. La comunicación entonces, es el elemento dinámico que los va a unir. Sin embargo, en su esencia, la comunicación involucra Individualidades y, por tanto, cada persona, debido a sus diferencias, recibe los mensajes, los organiza funcionalmente de acuerdo a su propia percepción o experiencia. Es decir, cada persona actúa con base en los significados que le ha dado a diferentes mensajes. Por tanto, la actitud del receptor, su situación y conocimientos influyen para que el mensaje sea recibido positiva o negativamente, o bien, sea rechazado. Cabe mencionar que muchas veces no se toma en cuenta el carácter personal de la comunicación y se da por sentado que las palabras tienen un significado y no se le da importancia al hecho de que cada persona puede asignar el significado que desee a cualquier palabra o mensaje, olvidando que el receptor es el eslabón más importante dentro del proceso de comunicación. Si el emisor no llega a transmitir al receptor su mensaje, es como si éste nunca se hubiera emitido. Concretamente, la comunicación se orienta a lo que el receptor comprende, y no solo a lo que el emisor dice.

1.4.3.- Comunicación Organizacional

Se puede afirmar que la comunicación unifica las diferentes partes de un sistema organizacional evitando la duplicidad de tareas o la omisión de otras. Por lo tanto, ayuda a incrementar la confianza, a estimular y motivar a los miembros de la organización.

Por medio de la comunicación, los empleados se vuelven partícipes de la empresa en la que laboran. Sin la comunicación, el trabajador llega a sentirse fuera de ésta; se siente un extraño y no una parte importante dentro de la organización.

En general, la organización es un sistema social con fines y objetivos específicos cuyas partes están interrelacionadas entre sí y con su ambiente; las partes son los individuos que en ella se encuentran, los cuales van a desempeñar papeles distintos, con intenciones distintas, coordinados para cumplir sus objetivos. La organización es, entonces, un conjunto de relaciones humanas orientadas a alcanzar metas comunes.

1.4.3.1.- Características

Una organización comprende, en esencia, dos tipos de recursos: Técnicos -materia prima, equipo, capital - y humanos -trabajo, ideas, habilidades. Una organización existe porque uniendo los recursos de los individuos pueden lograr más cosas juntos de lo que podrían en forma individual". (25)

La organización requiere acoplamiento de sus recursos con la forma más apropiada para alcanzar los objetivos de la empresa. Cada miembro de la organización tiene que recibir la información necesaria para así poder actuar hacia un fin específico. Esto sólo se puede llevar a cabo si el sistema de comunicación de la organización transmite la información adecuada, ya sea en las labores que ahí se realizan y en los objetivos que se persiguen, buscando siempre vincular al personal con la organización. De aquí la importancia de la comunicación organizacional para el funcionamiento de cualquier organización.

Las organizaciones no pueden ser productivas sin adecuados procesos de comunicación, ya que ninguno de los miembros de la organización sabría cuáles son los objetivos de la empresa, cual es el papel que cada quien desempeña, qué es lo que los demás están

(25) *cfr. MYERS, T., Administración Mediante la Comunicación, p.4*

haciendo y, por lo tanto, no se podía coordinar ninguna actividad ni habría colaboración entre las personas al no poder comunicar sus necesidades ni sentimientos a otros. " Cuando la comunicación es eficiente, tiende a estimular un mejor desempeño y una mejor satisfacción en el empleo. Las personas comprenden sus trabajos mejor y se sienten más comprometidas". (26)

Según Goldhaber, la comunicación organizacional " es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (27) En esta definición se tocan 4 conceptos importantes:

- Mensaje: información percibida y a la que los receptores dan un mensaje.
- Red: camino que sigue el flujo de mensajes entre las personas.
- Interdependencia: relaciones entre las personas que ocupan las diferentes posiciones dentro de la organización.
- Relaciones: teniendo en cuenta que una organización es un sistema activo y abierto, sus conexiones están en manos de las personas, es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por los seres humanos que interactúan.

1.4.4.- Definición de Comunicación Organizacional

"La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados". (28)

Así, se puede percibir claramente el papel tan importante que juega la comunicación dentro de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos y, ante todo, para el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores.

Otro elemento que se requiere para lograr la Comunicación Organizacional es el acoplamiento de sus recursos con las formas más apropiadas para alcanzar los objetivos de la empresa. Cada

(26) *cf.* DAVIS, K., *El comportamiento Humano en el Trabajo*, p.445

(27) *cf.* GOLDHABER, G., *Comunicación Organizacional*, p.23

(28) *cf.* FERNANDEZ, C., *La Comunicación Humana*, p.114

miembro de la organización tiene que recibir la información necesaria para así poder actuar hacia un fin específico. Esto sólo se puede llevar a cabo si el sistema de comunicación de la organización transmite la adecuada información de lo que sucede en la organización, de las labores que en ella se realizan y de los objetivos que persiguen, consiguiendo así vincular al personal con la organización. Es decir, debe buscarse que en una organización se conozca con claridad lo que se quiere y para qué.

En síntesis, las organizaciones no pueden ser productivas sin adecuados procesos de comunicación, ya que ninguno de los miembros de la organización sabría cuáles son los objetivos de la empresa, cuál es el papel que cada quien desempeña, qué es lo que los demás están haciendo, por lo tanto, no se podría coordinar ninguna actividad ni habría colaboración entre las personas al no poder comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Cuando la comunicación es eficiente tiende a estimular un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. Las personas comprenden sus trabajos mejor y se sienten más comprometidas.

1.4.5.- Esquemas de comunicación en la empresa

Fernández Collado, en su libro "La Comunicación Humana", señala que dentro de las organizaciones han surgido varias teorías:

1.- Teoría Clásica:

Se caracteriza por estar en favor de las estructuras piramidales en las organizaciones, por restringir la interacción entre los miembros de la organización, por procesos de comunicación vertical con información descendente, por procesos centralizados de control, por el establecimiento de reglas y reglamentos, y la motivación de los trabajadores se basa en el temor y la necesidad económica. Esta teoría, además muestra poco interés por los efectos que el ambiente organizacional tiene sobre el funcionamiento interno de la organización.

2.- Teoría Humanística:

Los enfoques humanísticos están en favor de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización y por el incremento de la organización abierta, por el flujo libre de la comunicación a través de varios canales, y por la integración de

objetivos individuales y organizacionales, poniendo un gran interés hacia el desarrollo y actualización de los trabajadores; se preocupa por el estilo de liderazgo de los empleados y por los procesos de interacción.

Los humanistas muestran poco interés en los efectos que el medio ambiente organizacional tiene en el funcionamiento de las organizaciones.

3.- Teoría de Sistemas:

Combina la teoría clásica y la humanística. La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales y subsistemas sociales que se encuentran dinámicamente relacionados. El enfoque de los sistemas abiertos pugna porque las organizaciones dependen de su medio ambiente y que su desarrollo depende de la forma en que se comprenda la retroalimentación ambiental.

Desde el punto de vista de los sistemas abiertos, la organización con más éxito es la que es eficiente en el manejo de las relaciones internas y en las de sus propios subsistemas.

4.- Teoría Contingente:

Busca determinar los efectos que las variables de subsistemas tienen en la eficacia de la organización; afirma que la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda dar un enfoque semejante a su estructura política y a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente, cultura) en las que se encuentra.

La mayor parte de las teorías organizacionales contemporáneas son teorías adaptables y son el resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. Así se intenta identificar y entender los patrones que existen entre los sistemas de la organización y el medio ambiente. Dicha teoría sugiere que lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra y que las tareas, la estructura, la gente y los subsistemas ambientales, pueden variar de una organización a otra, por lo que el objeto de los teóricos consiste en identificar las formas más eficaces para organizarse en relación con las configuraciones variables de los sistemas organizacionales.

Al tomar a la organización como un sistema abierto cuyas partes (subsistemas) se relacionan entre sí con su medio ambiente, se da por sentado que cualquier acción que se emprenda dentro del sistema va a afectar a las demás partes del mismo, es decir, todos los subsistemas afectan y se ven afectados por otros.

Con esto se puede justificar la necesidad de una comunicación educativa, dentro del campo organizacional juega un papel determinante para el progreso de cada una de las personas y de la organización en general.

Si se habla de que lo que sucede en un subsistema repercute en el resto de los subsistemas, se puede hablar de capacitación en comunicación, es decir, de programas centrados en la conducta de los individuos, en sus relaciones interpersonales, para poder lograr la eficiencia organizacional.

Así, se puede llegar a decir que la comunicación educativa es un importante medio para maximizar las relaciones laborales. El clima y el medio ambiente de la organización debiera ser tal, que permitiese el establecimiento de las relaciones que benefician a los individuos y a la organización.

Las organizaciones son cada día más grandes, más complejas, más automatizadas, más burocráticas, crean relaciones distantes, impersonales, que cosifican a las personas.

"No existe una receta mágica. Las cosas de la vida que valen mucho, en general cuestan. Existen, eso sí, facilitadores de las relaciones humanas, los cuales van en sentido opuesto a las barreras". (29)

Los recursos humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse descubriendo habilidades en la gente, aumentando el número de individuos que ya poseen habilidades y experiencias y haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.

Uno de los medios para lograr lo anterior es la educación, que se realiza por medio de la comunicación; es decir, la educación sólo puede realizarse al entrar en juego un proceso de comunicación.

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y

(29) *cf.* RODRIGUEZ, M., *Relaciones Humanas*, p.48

continuadas. Sin esta posibilidad de comunicaciones el avance de la humanidad no hubiera podido ser posible en ningún sentido. Con esto, se puede ver que un sistema reeducador en este campo consiste en repasar las barreras y encontrar los modos de eliminarlas. Algunas estrategias podrían ser:

- Concientizar al medio de actuación de las complejidades de la comunicación interpersonal.
- Acrecentar la armonía interior orientándola a aquello que como personas nos perfecciona y plenifica.
- Cultivar actitudes de interés por los demás, ya que los seres humanos por condiciones naturales somos sociables y en consecuencia necesitamos relacionarnos para satisfacer nuestras necesidades.
- Propiciar el vivir con naturalidad y con deseo de comunicación.

Todos hemos sufrido problemas de comunicación y de relaciones humanas. "Conocemos el malestar de una relación tensa, equívoca, hostil, demasiado agresiva. A pesar de que nuestra vida está en la comunicación, ésta se malogra en cada paso. Y esto sucede sin culpa de nadie, lo mismo del lado del emisor que del receptor".(30) ¿Por qué?, quizá porque los seres humanos diferimos en puntos de vista, porque la unidad bio-psico-social que integra a cada persona hace que nuestros criterios, puntos de vista, expectativas, etcétera, tienden hacia rumbos distintos. Esta situación ha estado siempre y ahí estará mientras haya hombres, ya que las circunstancias de ellos dan importancia a algunos aspectos, mientras que otros se la restan.

Definitivamente, la comunicación educativa, vista como un proceso de mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo, determina en gran medida, la situación de las relaciones laborales dentro de cualquier tipo de organización. En consecuencia, la situación en que se den dichas relaciones dependerá el desempeño de los empleados y, a su vez, la productividad de la organización.

La comunicación organizacional es un proceso dinámico entre los miembros de la organización, por lo que siempre estará en interrelación con las partes del sistema, ajustándose a las necesidades

(30) *ibidem*, p.42

de éste, y va a estar influenciada por el medio ambiente en que se desarrolla.

La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Por lo que la importancia de llevar a cabo la comunicación educativa permite a los directivos transmitir este fundamento, que es el que va a lograr el desarrollo de las personas dentro de su ámbito laboral y, por tanto, el crecimiento de la misma empresa que podría traer la valiosa consecuencia de la creación de más empleos.

Por tanto, es importante reconocer que una organización será efectiva en la medida que sea capaz de mejorar las relaciones laborales que se desarrollan cotidianamente en el lugar de trabajo y, para estos fines, la comunicación educativa puede brindar un invaluable apoyo.

"Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las personas. Basándose en esto, se establecen las relaciones de los empleados de la organización". (31)

Se puede concluir que el día en que las empresas grandes, pequeñas o medianas, consideren principios básicos como el respeto mutuo de derechos, la comprensión recíproca de necesidades y la coordinación técnica de esfuerzos lograrán constatar un verdadero avance, con dificultades quizá, pero siempre avanzando. La base de dicho progreso se ubica en definitiva, en el ejercicio de la Comunicación Educativa.

(31) *cf.* GOLDHABER, G., *Comunicación Organizacional*, p.63

■ CAPITULO II

■ CAPITULO II

"LA EMPRESA COMO ENTORNO PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL"

Las empresas están centradas en el logro de sus propios objetivos; sin embargo, hay ocasiones en que dentro de estos objetivos, no hay una clara determinación de lo que la empresa, como organismo integral, puede aportar a cada uno de sus miembros para su desarrollo profesional.

Las empresas deben brindar aquello que es necesario para un pleno desarrollo profesional, ya que esto, además de ayudar a las personas a alcanzar un mejor nivel de vida, ayudará a la empresa a obtener mejores resultados. Las empresas que se preocupan en realidad por el desarrollo profesional de sus colaboradores, son empresas de éxito, es decir, son empresas que crecen más, ganan más, desarrollan más productos o servicios, operan en más mercados y retienen mejor a sus clientes. Esto confirma que el factor más importante en toda organización es el factor humano. En esta época de grandes cambios y movimiento, son pocas las empresas que se detienen a pensar si están dando oportunidades de desarrollo a su gente, si le brindan la capacitación adecuada, si éstos están conformes con su desempeño, si el trabajo cumple sus expectativas, etc. En resumen, lo que cualquier persona necesita para desarrollarse profesionalmente.

En este capítulo se busca dar una visión general de lo que es una empresa, y concretamente una empresa comercializadora, que es en donde se desarrolla esta investigación; para conocer el entorno en el que las personas pueden desarrollarse profesionalmente. El hombre es un ser social por naturaleza, por lo que las empresas deben ser medio para el beneficio social; es decir, la empresa, como organismo inmerso en la sociedad, debe ayudar a las personas a desarrollarse dentro de la organización para así desempeñar su función social.

Existen empresas productoras de bienes o servicios, dependiendo de su actividad. Los recursos humanos ocupan un lugar primordial dentro de la generación de bienes y servicios, ya que sin ellos no se lograría el fin productivo; en este sentido, es importante que los niveles directivos de cualquier empresa estén conscientes de que a los empleados se les debe proporcionar condiciones favorables en donde las relaciones humanas puedan desarrollarse, dando opción a

tener un sentido de realización y reconocimiento dentro de su labor en la empresa, considerándolos la parte primordial de la misma.

De aquí la importancia de capacitar a los empleados ya que, independientemente del puesto que ocupen dentro de la empresa, ésta constituye la base para que los capacitados aumenten la productividad dentro del trabajo y en consecuencia estén en mejores posibilidades de elevar su nivel de vida, colocándolos en una situación más ventajosa que les permita ir ocupando empleos mejor remunerados.

II.1.- DEFINICION DE EMPRESA

Es importante tener la fundamentación de lo que es una empresa y cómo ha surgido para así irnos adentrando en su estudio.

II.1.1.-Definición etimológica:

La palabra EMPRESA viene del latín in-prehensa, que significa cosa emprensada. Describe una "acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Intento o desegno de hacer una cosa". (32). Con esta definición podemos ver que una empresa reúne y coordina esfuerzos de personas para lograr un objetivo con el máximo de eficiencia.

II.1.2.-Definición real:

Para llegar a una definición real de lo que es una empresa, se considera conveniente hacer algunas reflexiones históricas, tales como las primeras agrupaciones humanas. Cuando el hombre descubrió que la tierra podía ser cultivada y que no era necesario desplazarse para conseguir sus alimentos, se volvió sedentario, es decir, se estableció en un lugar fijo y permaneció en él por largos períodos. Los pequeños grupos, llamados clanes, crecieron y se hicieron tribus, permitiendo esta unión de fuerzas emprender actividades de mayores dimensiones como la cacería de grandes animales. Este tipo de acciones requirió de un trabajo colectivo que, aunque en forma rudimentaria, tuvo una organización y cierta división del trabajo, que aprovechó mejor las habilidades de cada individuo.

(32) *cf.* Diccionario Enciclopédico UTEHA, T. IV, p. 544

El invento de la máquina de vapor fué un gran avance en la carrera hacia la eficiencia, favoreciendo los procesos que dieron lugar a la llamada Revolución Industrial.

En este momento se rompe el esquema antiguo de organización del trabajo, cambian drásticamente las condiciones de empleo y surgen nuevas características en la comunidad, a la que se visualiza como sociedad de consumo de bienes y servicios.

Se fueron desarrollando nuevas máquinas que, aunque más eficientes, no estaban al acceso de cualquier individuo que deseara trabajar, ya que exigían conocimientos especiales en su manejo y, sobre todo, su costo era muy elevado. Por esta razón surge el inversionista, que es una persona cuyos ahorros son suficientes para adquirir la maquinaria y ponerla al acceso de los operadores. De poco o nada sirve tener una máquina si no se sabe cómo operarla o no se tiene la posibilidad física de hacerlo; del mismo modo, de nada sirve ser un especialista o tener facultades si esos conocimientos o habilidades no se pueden aplicar. La unión de estos dos grupos dan origen a la empresa.

Así podemos decir que "una empresa es una institución social; la institución social se da en el momento en el que unos hombres no accidentalmente movidos por una causa determinada y para conseguir un fin también determinado"(33)

Por lo que las empresas surgen de una coincidencia de voluntades libres y espontáneas.

En la empresa, el objeto de la misma es lo que une. "Una empresa nace siempre con la finalidad de obtener determinados rendimientos; el rendimiento es parte del objetivo de la empresa"(34).

Toda empresa, a fin de poder funcionar, necesita satisfacer ciertos objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas. Por ejemplo; los objetivos de producción y/o servicio, satisfacen a clientes o usuarios; los objetivos sociales de la empresa satisfacen a los miembros de la misma; y los objetivos económicos a los dueños/accionistas y a la misma organización. El objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar

(33) *cf.*, RIEDEL, J., *La formación para el Trabajo en la Empresa*, p. 29

(34) *Idem.*

su esfuerzo a la organización. De aquí que toda organización administre correctamente sus recursos materiales, técnicos y humanos, para alcanzar sus objetivos.

El trabajo en la empresa tiene ciertas características particulares como lo es la división del trabajo, la especialización y el efecto multiplicador. Este efecto es el que justifica la aparición y permanencia de la empresa como entidad productora, ya que consiste en producir más en conjunto, que la suma de las producciones si éstas fueran individuales.

Por lo general, dada la complejidad de la estructura y la ejecución de las tareas de una empresa, un grupo de personas se designan para ejecutar las operaciones (operarios); otros para supervisar las operaciones y otro grupo administra los bienes, de modo que el rendimiento de la inversión es el más adecuado.

Así, se puede ver cómo la empresa es una unidad formada de recursos materiales, técnicos y humanos que giran alrededor de una serie de objetivos organizacionales para producir bienes o servicios. De aquí que la empresa debe verse como la unidad que es, y no polarizar algunas de sus partes: ni la humana, ni la técnica, ni las materias, sino sumirlas para que sean un complemento ante el todo organizacional.

Por lo tanto la empresa es el medio en el que las personas pueden alcanzar su desarrollo profesional.

II.2.- EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

Es importante considerar los orígenes históricos del comercio, ya que representa una de las actividades primordiales del desarrollo de la humanidad.

Se consideran a los egipcios como los primeros comerciantes entre distintos pueblos, y la primera ruta comercial que se conoció fue la que unía el valle del Tigris con el Nilo, realizada por los árabes. Hubo también un gran avance en los sistemas de transporte, como los barcos, que dieron importancia a la ruta marítima del Mediterráneo.

Los fenicios, impulsados por la escasez de materias primas, se lanzaron al comercio en el Oriente del Mediterráneo, donde la

gente de los distintos pueblos se aproximaba a comprar codiciados productos como perfumes, especias, vinos, lanas, artículos de bronce, oro, plata y marfil, etc. Lo más importante que llegaron a desarrollar no fue solo la distribución de estos productos en los pueblos Bárbaros, sino que también los adiestraban en la fabricación de distintos productos.

Fué entre los siglos XII y VIII a.C. cuando los fenicios sobresalieron en el comercio marítimo, debido a la eficiencia desarrollada en la distribución de los productos. No solo se interesaron en el mercado de oriente y occidente, sino que llegaron también a partes del Atlántico, de donde extraían el estaño.

La necesidad de los elementos de que carecían algunos individuos, los hizo pensar en cambiar lo que tenían en abundancia por esos objetos o materias primas que les eran indispensables y que se encontraban en las regiones vecinas, cuyos moradores, a su vez, se beneficiaban también realizando por medio del trueque, los primeros actos de comercio.

Después de los Fenicios la historia destaca la participación de los griegos, siendo éstos los que terminaron con el trueque y le dieron una base monetaria a la actividad comercial.

En el primer periodo de la Edad Media; el comercio sólo tuvo importancia en la parte del Mediterráneo dominada por el Imperio de Oriente. "Una invasión acabó de entorpecer las actividades mercantiles: los musulmanes que se adueñaron de las principales vías del comercio antiguo".(35)

En la época Moderna, la invención de la brújula facilitó los largos viajes, realizando la comunicación marítima hasta Asia y la travesía del Atlántico así como el descubrimiento de América.

Aunque ya se habían dado descubrimientos en lo referente a la navegación para el transporte de mercancías, en esta época se dan dos grandes adelantos: En el siglo XV el puerto de Cádiz tuvo una gran importancia debido a la influencia de productos traídos de América, sujetos a fuertes impuestos. Se habla también de la localización de nuevos puntos geográficos por parte de los portugueses en el siglo XVI en el Océano Indico.

(35) *cfr.* DE LA LLERA, A., *El Comercio a través de los Tiempos*, p. 5

Entre los siglos XVI y XVII empieza a surgir la integración de empresas y sociedades mercantiles por acciones, iniciándose en Inglaterra principalmente, aunque desde la Edad Media en Italia existían las commendas, que son las sociedades en comandita. Para el siglo XVI se reúnen grupos de compañías comerciales para formar una corporación.

El principal objetivo de estas corporaciones era reunir un grupo importante de comerciantes para realizar expediciones muy lejanas, que si las hubieran realizado individualmente hubieran sido muy costosas y difíciles.

Con la Revolución Francesa (1789), cambian las fronteras, se provee a pueblos combatientes, se elevan las producciones, se aprovecha más la máquina de vapor, la electricidad mejora los métodos de fabricación, el telégrafo y el teléfono impulsan los movimientos mercantiles y, todo esto en conjunto, desarrolla fuertemente el comercio a nivel mundial.

En México, concretamente, el comercio estaba bien organizado antes de la conquista. Divididos en gremios en la gran Tenochtitlán, los comerciantes tenían estos dominios. Además del cacao, pequeños trozos de tela servían como monedas para el tráfico corriente y en las operaciones del mercado.

Las industrias progresaban reglamentadas y protegidas por el estado. Los obreros especializados se agrupaban y formaban gremios por separado. Con la conquista española, se impusieron nuevas ideas y poco a poco se establecieron los sistemas europeos de comercio; sin embargo, muchas industrias se lograron mantener con rasgos y procedimientos mexicanos.

Después de la Guerra de Independencia, el país quedó empobrecido y lo separaron un poco del consorcio mundial de los negocios. Pero poco a poco nos hemos ido sumando al movimiento mundial que, por los adelantos y los intereses, han reflejado el comercio internacional en todos los pueblos. Esto ha llevado a apoyarnos unos con otros para hacer posible la vida moderna.

La Revolución Industrial (1760-1830) que comenzó en Inglaterra y de ahí se difundió a Francia, sirvió de medio de desarrollo para el comercio, ya que ayudó a la acumulación de capitales. En esta época, lo que hacía falta a los artesanos no eran los medios de producción, sino el contacto con los mercados. Los comerciantes

dominaron a los artesanos, pasando de trabajadores individuales a trabajadores asalariados.

A mediados de éste siglo, el comercio estaba dirigido por una producción masiva en donde se ofrecían a las personas productos manufacturados, sin importar realmente lo que el cliente pensaba o necesitaba. En la década de los setentas y ochentas, se empiezan a dar cambios en las costumbres de compra, en donde no sólo se muestra interés en consumir lo que se quiere o necesita, sino que se obliga a los productores a conocer las necesidades y gustos de los consumidores a través de la investigación de mercados, y no solo esto, la gente empieza a pedir calidad y servicio en los bienes y servicios de los que hace uso.

II.2.1.-Características de la comercialización:

La comercialización significa mucho más que vender o realizar publicidad. "La comercialización desempeña un papel esencial en lo referente a suministrar a los consumidores bienes y servicios que satisfagan sus necesidades".(36)

Tanto la fabricación como la comercialización representan componentes vitales dentro de un sistema que se propone suministrar a los consumidores bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. "En su conjunto, la fabricación y la comercialización se combinan para proveer 4 utilidades básicas: forma, tiempo, lugar y posesión, de los cuales proviene la satisfacción del consumidor. Aquí utilidad significa la facultad de satisfacer necesidades humanas".(37)

En términos más simples, la tarea de fabricación consiste en crear la utilidad de forma, mientras que la tarea de la comercialización significa proveer utilidad de tiempo, lugar y posesión. Una fabricación destinada a tener éxito depende de una comercialización fructífera: lograr que las mercancías correctas lleguen al lugar correcto en un momento correcto, a un precio que permita al comprador tomar posesión de esas mercancías.

Este concepto puede reforzarse con la idea de Peter Drucker de que la comercialización es tan básica, que no puede considerarse como una función separada, ya que es la empresa total vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del Cliente.

(36) *cf.*, MC. CARTHY, J., *Comercialización*, p. 5

(37) *Ibidem*, p. 6

Daniel J. Sweeney enfoca la comercialización como un "proceso societario fundamental que evoluciona de una manera necesaria e inherente en el seno de una sociedad, para facilitar la resolución efectiva y eficiente de sus necesidades en cuanto al intercambio de los valores de consumo".(38)

La comercialización constituye a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones y un proceso social. En otras palabras, la comercialización existe tanto a micro como a macronivel y, por consiguiente, se debe definir en ambos niveles.

La microcomercialización es la "realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del producto al cliente".(39)

La macrocomercialización "constituye un proceso socioeconómico que orienta un flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores en una forma que haga corresponder de una manera efectiva las heterogéneas capacidades de la oferta con una demanda heterogénea y que cumpla a la vez los objetivos a corto y a largo plazo de la sociedad".(40)

"El concepto de comercialización obliga a establecer un sentido de misión"(41) Este enfoque:

- 1) Asegura que el gerente conoce cuáles son y dónde están los mercados de la firma.
- 2) Provee un servicio efectivo con respecto al cliente y al producto.
- 3) Coloca el producto correcto en el lugar correcto, al precio correcto.
- 4) Vende el mayor número posible de clientes, a través de los canales de venta y distribución más eficientes.
- 5) Apoya adecuadamente el producto con publicidad y promoción de ventas.

"Este enfoque gira alrededor del cliente, pero requiere asimismo que todas las actividades de comercialización se concentren en objetivos específicos de la compañía: ganancias, volumen de ventas y objetivos de facilitación en el mercado".(42)

(38) *cfr. SWEENEY, D., Marketing: Management Technology or Social Process, p. 7*

(39) *MC. CARTHY, J., op. cit. p. 7.*

(40) *ibidem., p. 8*

(41) *ibidem., p. 29*

(42) *idem.*

Se puede afirmar que la comercialización implica una relación dinámica entre cualquier empresa con su mercado.

II.3.-Estructura organizacional de una empresa.

Por lo general, las empresas cuentan con cinco áreas en su estructura organizacional para cumplir sus funciones. Sin embargo, estas no son las únicas ni son los términos los únicos que llegan a emplearse.

Estas áreas abarcan todos los aspectos organizacionales que atienden los recursos financieros, técnicos y humanos.

Si bien no se profundizará en su análisis por no ser el objetivo central de esta investigación, sí se ahondará en el área Comercial o de Mercadotecnia.

II.3.1.-Área de producción:

Su principal función es elaborar los productos y/o servicios de la firma, de tal modo que:

- satisfagan las necesidades de cantidad,
- se cumplan las fechas de terminación y entrega,
- se logren los requisitos de calidad.

A esta área corresponde también la selección de materia prima y de la maquinaria, así como el espacio que ocupará físicamente la fábrica.

Una buena maquinaria da ventajas por la rapidez, calidad y cantidad, invierte menos tiempo y esfuerzo, reduce el costo por unidad, aumenta la producción y hay una mayor precisión.

Para la selección de materiales, se deben aplicar las políticas y los procedimientos de compra. Ante esto, se deben establecer las preguntas de: ¿qué cantidad debe comprarse?, ¿cuántos proveedores deben de intervenir?, etc.

El nivel de inventario es el punto que se debe tener para no parar la producción en un momento dado. Debe haber un mínimo y un máximo en el inventario, es decir, siempre debe haber materia prima, para que nunca se den negativas al cliente.

Se deben de tomar en cuenta los procesos productivos para determinar la distribución de la planta dentro de los límites del espacio con los que se cuenta. Aquí cabe un minucioso estudio para elegir el proceso más adecuado con menor costo y sin pérdida de tiempo.

La distribución de la planta (flujograma de tiempos u movimientos) ha de hacerse de tal forma que se eviten interrupciones en la mecánica de trabajo de cada persona y con movimientos uniformes.

El proceso administrativo en esta área sería:

a) Organización en Producción:

- Organizar las funciones del área dividiéndola en departamentos para formar su propia estructura.

b) Integración en Producción:

- Integrar los recursos materiales y humanos.

c) Dirección en Producción:

- Que se cumplan las fechas de entrega.
- Que se cumplan los requisitos de calidad.
- Aplicar los métodos más adecuados.

d) Control en Producción:

- De calidad.
- Mantenimiento de la maquinaria.
- Control del inventario.

II.3.2.-Area de Finanzas:

Se encarga del aspecto monetario de una organización. Su objetivo es lograr la mejor aplicación y reinversión de los recursos monetarios. Para lograr esto, se requieren fuentes de financiamiento, que pueden ser de dos tipos:

- Internas.- utilidad de la empresa, depreciación y aumento de capital por acciones.

- Externas.- pueden ser: mercado de dinero, que se refiere a instituciones de crédito; descuento de documentos (entregados a la misma institución financiera) o proveedores y acreedores. También puede ser mercado de capital, en donde, además de los préstamos a instituciones de crédito, hay emisión de acciones y emisión de obligaciones.

a) Planeación de Finanzas:

- Programa financiero de las operaciones para lograr los objetivos generales de la empresa.
- Selección de fuentes de fondo o financiamiento.
- Decisión y utilización de los fondos o dinero.
- Formular las decisiones sobre las relaciones más efectivas entre utilidades, volúmenes y costos.

b) Organización en Finanzas:

- Caja, contabilidad y cobranzas.

c) Integración en Finanzas:

- Programas de capacitación, motivación e inducción.

d) Dirección en Finanzas:

- Supervisar y comunicar las actividades que se llevan a cabo.

e) Control en Finanzas:

- Presupuestos, costos, auditorías, análisis de las relaciones financieras para determinar la situación financiera de la empresa.

II.3.3.- Area de Personal o de Recursos Humanos:

Encargada de obtener y mantener una fuerza de trabajo contenta, adecuada y que logre los objetivos de la empresa.

Existen algunas herramientas que se han desarrollado como técnicas de administración de personal, y son:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1.- Selección | elegir a la persona que más requisitos cubra y que menos inconvenientes presente para colocarla en el puesto ideal. |
| 2.- Inducción | hacer de una persona ajena a la empresa y/o a un puesto, un colaborador articulado a los mismos. |
| 3.- Análisis de puesto | descripción y especificación del puesto. |
| 4.- Valuación | dar un valor en dinero a cada uno de los puestos de acuerdo a las actividades que implican. |
| 5.- Medición del desempeño | evaluar y valorar el trabajo de las personas. |
| 6.- Motivación | lograr que las personas hagan lo que tienen que hacer con gusto y obteniendo los resultados planeados. |
| 7.- Capacitación | abarca el adiestramiento (entrenamiento para una actividad manual), la capacitación en sí (conocimiento y desarrollo de habilidades) y el desarrollo (de la personalidad del individuo). |
| 8.- Higiene y seguridad industrial | evitar enfermedades y accidentes dentro de la empresa. |

El proceso administrativo se aplicaría de la siguiente manera en el área de Recursos Humanos:

- a) Planeación en Recursos Humanos:
 - Pronóstico de personal (número necesario de recursos humanos).
 - Abastecimiento de mano de obra.
 - Selección e integración de personal.
- b) Organización en Recursos Humanos:
 - Actividades a realizar (análisis de puestos).

- c) Integración en Recursos Humanos:
 - Programas de capacitación, motivación e inducción.
- d) Dirección en Recursos Humanos:
 - Supervisar que los programas se lleven a cabo.
 - Que se cubran las necesidades del personal.
- e) Control en Recursos Humanos:
 - Asistencia del personal.
 - Medición del desempeño.
 - Reconocimiento de méritos.

Cuando se habla de recursos humanos no sólo se hace referencia al esfuerzo o la actividad humana, sino también a otros factores que dan diversas modalidades a dicha actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, potencialidades, etc. Los recursos humanos son los más importantes de la empresa por que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Con esto podemos darnos cuenta del papel tan determinante que juega dentro de la empresa el Área de Recursos Humanos.

II.3.4.- Área de Informática o Sistemas:

Es un área reciente que se ha ido integrando en las empresas para mejorar los medios de comunicación y aprovechar mejor los recursos.

La computación ha agilizado el procedimiento de la comunicación; ha facilitado el trabajo y ha ahorrado tiempo.

La función primordial de ésta área es registrar y analizar la información de la empresa. También elabora formatos que faciliten los procedimientos en la empresa.

II.3.5.- Area de Mercadotecnia o Comercial:

Area encarada de hacer llegar al cliente el producto o servicio terminado, poniendo a disposición de un consumidor un satisfactor por medio de una contrapartida o pago. De aquí se derivan cuatro elementos básicos:

- 1) Poner a disposición: esto es la PLAZA (mercados y canales de distribución).
- 2) De un consumidor: por medio de la PUBLICIDAD (forma de comunicación con el consumidor).
- 3) Un satisfactor: PRODUCTO o SERVICIO.
- 4) Por medio de una compensación: PRECIO.

La Mercadotecnia engloba todas las actividades desde que el producto es terminado hasta que llega al consumidor. La Comercialización incluye las funciones que llevan a la venta de un producto.

La PLAZA está considerada como el mercado y los canales de distribución. Actualmente no se ha fijado la atención únicamente en el producto, sino también en las necesidades de la población y en el campo.

El mercado está formado por consumidores, que pueden ser:

- Reales personas que compran el producto (clientes).
- Potenciales aquéllos que pueden comprar y ser consumidores pero aún no han adquirido el producto.

La plaza o mercado es el lugar en donde se efectúan las contraprestaciones y que está constituido por personas o negocios que tienen poder adquisitivo y disposición y autoridad para comprar. El mercado no implica un lugar físico determinado.

Los mercados, desde el punto de vista de la actividad, pueden ser industriales, comerciales o de consumidores; desde el punto de vista geográfico, pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales; y desde el punto de vista étnico, pueden ser latinos, europeos u orientales.

El canal de distribución es la ruta que sigue un producto desde el productor o fabricante hasta el consumidor. Esta ruta puede estar interrumpida por los intermediarios.

Elegir la ruta de distribución es una decisión muy importante de la empresa. Para ésto se deben de tomar en cuenta varios aspectos:

- 1) Tipo de producto, ya que no todos los productos se pueden manejar igual.
- 2) Localización geográfica de los clientes, es decir, si están en el país o si se exportará.
- 3) Capacidad financiera de la empresa.
- 4) Penetración en el mercado que quiera tener, o sea, a cuántas personas se puede llegar y por qué medios.
- 5) Riesgo que se quiere afrontar para no tener pérdidas.
- 6) Nivel de servicio para que la empresa no se quede sola, sino que se apoye en distribuidores.
- 7) Recursos humanos y materiales con los que se cuenta.
- 8) Cartera de clientes.

La PUBLICIDAD es la actividad o actividades que intervienen en la presentación de un mensaje no personal, pagado, de un patrocinador identificado respecto a una organización y a sus productos, servicios o ideas.

La comunicación masiva tiene como propósito informar al consumidor potencial, desarrollar una actitud y, finalmente, conducirlo a la compra o uso de bienes o servicios.

Fines de la publicidad:

- Ser una venta indirecta.
- Ser un recordatorio.

Para poder hacer publicidad se debe considerar:

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1º. Grupo objetivo: | a quién nos dirigimos (sexo, edad, ubicación geográfica, contumbres, etc.) |
| 2º. Posicionamiento: | poner en la mente del consumidor el producto. |
| 3º. Mensaje comercial: | qué deben notar, creer y/o sentir los receptores. |
| 4º. Clasificación del mensaje | si se utilizará un líder de opinión pública (testimonial), si será cualquier persona de la vida cotidiana o si se dan razones para que algo suceda (prueba-efecto). |

La publicidad no es, generalmente hecha por la propia empresa, sino por agencias de publicidad, aunque hay empresas grandes que tienen su propio departamento de publicidad.

La planeación de la publicidad sigue un proceso basado en los siguientes cuestionamientos:

- ¿Por qué estamos ahí?
- ¿Dónde podríamos estar?
- ¿Cómo podríamos llegar?
- ¿Estamos llegando?

El PRECIO es un valor de mutua conveniencia. Para determinar el precio de un producto, se toman en cuenta dos factores:

- | | |
|---------------|--|
| a) Internos.- | costo (materia prima y mano de obra), utilidad, volumen de producción, eficiencia con la que se trabaja. |
| b) Externos.- | competencia, nivel del consumidor, demanda. |

Para establecer el precio, debe darse un equilibrio entre factores internos y factores externos.

El PRODUCTO tiene tres características:

- 1.- Es tangible (se puede tocar)
- 2.- Es genérico (nos da algo de sí mismo).
- 3.- Es ampliado (aquello que compramos con el producto "promesa básica").

Al producto va ligada la calidad, que es la satisfacción que da a una persona o grupo de personas. Entra la materia prima, el prestigio de la marca o firma y el tipo de elaboración.

a) Planeación en Mercadotecnia o Comercialización:

- Determinar el mercado
- Determinar el producto
- Determinar los canales de distribución.

b) Organización en Mercadotecnia o Comercialización:

- División por departamentos para definir lo que debe hacer cada uno.
- Obligaciones (actividades a realizar para cubrir los objetivos).

c) Integrar en Mercadotecnia o Comercialización:

- Motivación de los miembros del equipo de trabajo para coordinar esfuerzos.

d) Dirigir en Mercadotecnia o Comercialización:

- Delegar la autoridad, ya que unos supervisan y otros ejecutan.
- Buena comunicación para coordinar el trabajo a realizar.

e) Controlar en Mercadotecnia o Comercialización:

- Penetración en el mercado de acuerdo a las ventas.
- Si la publicidad es efectiva.
- Costo de la Mercadotecnia.

La comercialización y la gerencia comercial desempeñan papeles importantes en la sociedad y en las empresas ya que descubren y atienden las necesidades de los diferentes mercados. La Comercialización, como ya se ha visto, se ocupa de las actividades que anticipan las necesidades y orientan el flujo de bienes y servicios de los productores a los consumidores; lo cual ocurre para satisfacer las necesidades de estos últimos y para realizar los objetivos de la economía o de la empresa o firma.

En cuanto a la tarea de la gerencia en la Comercialización, el gerente debe buscar anticiparse y luego satisfacer las necesidades de un grupo particular de clientes con un bien o servicio particulares. Entre el número casi infinito de productos ofrecidos a los consumidores, el gerente comercial debe estar seguro de que su producto tendrá éxito.

En general, "La gerencia tiene tres tareas básicas que son:

1) establecer un plan o estrategia de carácter general para la empresa; 2) dirigir la ejecución de ese plan; y 3) evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real".(43)

Estas tareas se sintetizan como: planeación, ejecución y control. La relación de las tareas de control y planeación es muy importante, ya que la retroalimentación conduce con frecuencia a cambios en el plan general o incluso a un plan totalmente nuevo. De aquí que la tarea gerencial sea continua.

"El gerente comercial no puede quedar satisfecho tan solo con la planeación de las estrategias del presente. En un mercado dinámico, debe buscar continuamente buenas oportunidades y formular nuevos planes. Los consumidores están siempre dispuestos a probar algo nuevo y mejor, lo cual puede tornar obsoletos los planes en curso, pero presenta así mismo nuevas oportunidades para la firma".(44)

(43) *ibidem.*, p.31

(44) *ibidem.*, p.32

El gerente comercial debe desarrollar un plan o estrategia que apunte a un grupo determinado de clientes, así como ser responsable del desarrollo de una estrategia comercial, que signifique una actividad de importancia primordial, ya que sin un plan bien definido no existen líneas directrices para la ejecución o el control.

Habiéndose desarrollado la estrategia básica, la gerencia debe preocuparse por ponerla en práctica, aquí se incluye la selección de personal, políticas de salarios, selección de supervisores y vendedores, tipos de comisión, etc.

Todas las tareas de comercialización requieren una planeación y un control. "A primera vista, podría parecer que las responsabilidades de planeación y control sólo interesan a la gerencia de las grandes compañías. Esta afirmación no es correcta. Aún el granjero o el mayorista más pequeño debe planear una estrategia".(45)

De modo similar, todas las personas del sector de las ventas, por más limitado que sea su territorio o departamento, deben poseer también un plan de ataque.

Ya con una visión de lo que es la empresa, (y concretamente la empresa comercializadora) y su importancia en el desarrollo profesional, podemos concluir que, en la medida en que los empresarios o directivos se esmeren por el crecimiento de sus colaboradores como primer peldaño para llegar al crecimiento de sus organizaciones, podrán palpar los objetivos para los que la empresa opera o justificar la permanencia de la misma.

Como ya se mencionó, las personas deben compartir los objetivos de la empresa en la que laboran para poder buscar en la misma su desarrollo profesional.

Las personas inmersas en el mundo laboral (hombres y mujeres) pasan la mayor parte de su tiempo en la(s) empresa(s) en la(s) que desarrollan su vida laboral. Es por esto que la empresa debe ofrecer los medios para que las personas se realicen en ese ámbito.

Aquí no se pretende tratar la realización personal en general, ya que esta implica otros aspectos que no son sólo el del mundo del trabajo; un ejemplo es el ámbito familiar, que da muchos elementos a la persona para alcanzar su plenitud. Lo que se pretende es

(45) *Ibidem.*, p.33

delimitar aquello que es propio de la vida laboral y que se hace en las organizaciones, aquello que logra que las personas se desarrollen profesionalmente. Esto se basará en un aspecto concreto, el de la comunicación, ya que, a la vez, dentro de la organización podemos ver una serie de aspectos que favorecen el desarrollo de la persona.

Con este panorama de lo que es una empresa y de su importancia en las personas que colaboran en ella, podemos adentrarnos ahora en lo referente al ambiente de trabajo como condicionante para un buen desempeño.

■ CAPITULO III

■ CAPITULO III

“PERFECCIONAMIENTO DEL AMBIENTE DE TRABAJO COMO CONDICIONANTE PARA UN BUEN DESEMPEÑO”

Para muchas personas el trabajo es un mal necesario, es algo que se tiene que hacer por obligación, pero que mejor sería evitarlo.

Quienes así piensan, hacen grandes esfuerzos para trabajar lo menos posible y sueñan que la felicidad en ésta vida consiste en tener el dinero suficiente para dejar de trabajar.

Siendo que la mayoría de las personas pasan más de la mitad de su vida, sin contar las horas de sueño, trabajando, ¿tendrán que resignarse a ser infelices todo ese tiempo que trabajan, y consolarse con la esperanza de que podrán disfrutar el fin de semana, las vacaciones o, al término de 30, 35 o 40 años, la anhelada jubilación?

En éste capítulo se busca realizar un análisis de lo que es el trabajo y el ambiente de trabajo para lograr un buen desempeño. Esto en definitiva, podría influir en la visión y expectativas que tiene cada persona en el trabajo, en el placer y diversión o disgusto y aburrimiento que experimenta en su realización.

III.1.- DEFINICION DE TRABAJO

III.1.1.- Definición etimológica:

La palabra TRABAJO proviene del latín “tripalium”: aparato para sujetar las caballerías, de “tripalis”: de tres palos; de donde se resume como “obra o cosa hecha por un agente y producción del entendimiento. Actividad encaminada a producir algo... sin él, no es posible subsistir, satisfacer las necesidades de la vida, ni realizar la mayor parte de los fines humanos”. (46)

La palabra trabajo tiene múltiples significados: tarea, actividad, producto, esfuerzo, obra realizada. Ordinariamente se emplea como sinónimo del acto humano de hacer o trabajar.

En casi todas las lenguas, la palabra trabajo proviene de una raíz que significa algo costoso para la persona. En términos generales indica una tarea cualquiera. Se puede decir que es toda actividad que tiene por fin la producción de una obra.

(46) *cfr. Diccionario Enciclopédico UTEHA, T. X, p.240*

"El trabajo es una realidad apasionante que atrae la atención del hombre que camina hacia el año dos mil". (47) Cada día adquieren más importancia los estudios relacionados con el trabajo: La Economía, la Psicología, la Filosofía, las Ciencias de la Educación, se interesan por analizar nuevas perspectivas del trabajo.

La preocupación humana por el trabajo es de siempre. "El trabajo es un aspecto perenne y fundamental, siempre actual y que exige constantemente una renovada atención y un decidido testimonio". (48)

Sin embargo, la reflexión científica sobre el mismo es reciente. Como suele suceder, primero son los hechos, luego viene el estudio y la consideración científica de los mismos. El trabajo es un fenómeno inseparable del hombre en cuanto tal; sin embargo, un estudio serio y que abarque todas sus perspectivas solo en el siglo XX se ha comenzado a realizar. El trabajo, durante años, no fué una de las preocupaciones prioritarias para el hombre, al menos como tema para ser sistematizado científicamente. El trabajo era un hecho, pero no tenía todavía una consideración jurídica, ni filosófica, ni psicológica a nivel científico. Servía como tema de consideración artística, lírica, poética, etc., pero nada más.

Con la Revolución Industrial el trabajo se convierte en inquietud que afecta al hombre, y a través del hombre se emerge en la sociedad.

III.1.2.- Definición real:

Si el trabajo es definido como el esfuerzo realizado para satisfacer una necesidad, podemos ubicar su origen en el hombre, desde su aparición en la tierra, ya que tuvo que satisfacer sus necesidades básicas: comer, vestirse y resguardarse.

En un principio, su trabajo no era muy diferente al de los demás animales, ya que aplicaba únicamente su fuerza y su destreza para realizarlo: recolectaba fruta de los árboles con sus propias manos, atrapaba y devoraba animales pequeños. Sin embargo, el hombre se diferenció de los animales por que en su evolución aprendió a elaborar herramientas, con las que obtuvo mayores beneficios, permitiéndole progresar por encima de las demás especies.

(47) *cfr.* MARTINEZ, S. y LLANO, C., *El Trabajo*, p.16

(48) *cfr.* JUAN PABLO II, *Laborem Exercens*, n. 1

Como ya se ha visto, el trabajo se ha convertido para muchos en problema que inquieta. "Es evidente que la toma de conciencia por parte del hombre, de su relación con el trabajo, es uno de los síntomas más alentadores y uno de los factores de progreso más claros en la evolución positiva de la humanidad"(49).

Al conjunto de actos que realiza el hombre para alcanzar un objetivo se le llama TRABAJO HUMANO. Tres son las razones por las que el ser humano se decide a trabajar (50):

1. Por que persive algo como consecuencia directa de su trabajo: motivación extrínseca. Como por ejemplo una remuneración.
2. Por la satisfacción interna que siente al efectuar una acción: motivación intrínseca. Como en el caso del reconocimiento de los propios logros.
3. Por la necesidad que tienen otras personas de que él trabaje: motivación trascendente.

En general, "La revalorización del trabajo lleva a la del trabajador y por lo tanto, en último término, a la del hombre mismo". (51) Un hombre que no sabe valorar su trabajo será difícil que se valore a sí mismo. Quien no tiene conciencia de la dignidad de su trabajo, difícilmente tomara conciencia de la propia dignidad.

Con todo esto, se puede decir que el trabajo es el medio indispensable, la condición ineludible para vivir y lograr los objetivos de los seres humanos.

Cabe señalar que el trabajo no se agota en el ámbito laboral de la persona. "El trabajo es una actividad que podríamos llamar exteriorizante, es decir, que exige la proyección del sujeto hacia el mundo exterior. Y como lo más importante del mundo exterior son los otros, el trabajo conlleva necesariamente trascendencia social". (52)

Una sola persona no puede abarcar todas las áreas de especialización que en el mundo laboral se van delimitando. Es por esto que debe haber profesionales para cada una de las actividades que el ámbito laboral va demandando. De aquí que el trabajo de

(49) MARTINEZ, S. y LLANO, C., *op. cit.*, p.23

(50) COROMINAS, F., *op. cit.*, p.55

(51) MARTINEZ, S. y LLANO, C., *op. cit.*, p.23

(52) *cf.* GARCIA HOZ, V., *Pedagogía Visible y Educación Invisible*, p. 123

una persona se complementa o enriquece con el de otras para hacerlo complejo y satisfactorio. Es decir, la participación o actividad que realiza una persona requiere entrelazarse con la de otras para hacerla más completa, venderla o darla a conocer.

Una misión importante en la vida del hombre es el logro de su realización. El campo de su realización concreta coincide, en general, con el del trabajo profesional. "El trabajo puede representar, en particular, el espacio en que la peculiaridad del individuo se entrelaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor".(53)

El vínculo natural que existe entre el hombre y su trabajo profesional, como el campo para una posible realización, sufre en ocasiones desviaciones a causa de las condiciones de trabajo imperantes.

La valoración del trabajo en la sociedad actual es un hecho evidente. "Sin caer en el exceso pragmatista en el cual el hombre sirva al trabajo en lugar de ser el trabajo el que sirve al hombre, se puede afirmar, sin exageración, que constituye el elemento fundamental del proceso educativo... El trabajo hace posible la forma más completa de la comunicación, la comunicación activa, la colaboración, en sentido más amplio".(54)

Este proceso educativo en el trabajo, deja ver como la actividad laboral y todo lo que implica no son más que un medio para que el hombre se realice. Quizá por esto, es uno de los medios más importantes, y de aquí el interés de estudiarlo. No se debe polarizar y pensar que el trabajo es el fin del hombre, en donde encontrará su plenitud; es un medio.

En general, se abre paso en la noción de que el trabajo debe ayudar a todos aquellos a los cuales se les ha signado una tarea o que están obligados a configurar trabajos con perfección y a valorarlos justamente. Es importante dar a cada hombre el sentido de su trabajo. Ni la maldición del trabajo ni la huida del mismo pueden dar a la vida un sentido, pero sí puede una auténtica colaboración ayudar a llenar la vida y con ello elevarnos como personas.

(53) *cfr. FRANKL, V., Psicología y Existencialismo, p. 171*

(54) *Ibidem., p. 101*

III.2.- AMBIENTE

Las relaciones del hombre con su ambiente pueden referirse de manera especial:

- a) al ambiente natural en sentido estricto,
- b) al ambiente artificial resultante de la intervención transformadora de la obra humana,
- c) al ambiente social articulado en los grupos primarios (familia), intermedios (empresa) y finales (Estado).

La observación y la investigación del ambiente constituyen momentos especiales del proceso de enseñanza-aprendizaje, sustituyendo la relación indirecta y mediata de la enseñanza oral por una relación directa e inmediata con las cosas.

Literalmente, ambiente designa "aquello que es circunstante a un término de referencia". (55)

A la tarea de trabajar en un clima o ambiente dado pueden adaptarse los hombres de manera muy diversa. Además, lo favorable o desfavorable del clima o ambiente influencia ampliamente el rendimiento del trabajo.

Las personas tienen distintas percepciones del trabajo y, en diferentes maneras buscan satisfacción en él.

Bárbara Garsón, autora norteamericana de varios libros sobre el trabajo, dice que las personas necesitan hacer un trabajo serio y verdadero, es decir, determinar un problema, instrumentar los medios para resolverlo, y luego ver sus esfuerzos realizados en una tarea terminada. Dice además, que los supervisores pueden ayudar a sus colaboradores a ver su trabajo como un reto a resolver, ya que eso debe ser un trabajo.

Los trabajadores deben saber que los supervisores quieren que usen su criterio y no la indiferencia y el descuido, la habilidad personal, no la dependencia de una máquina automática, y el saber cómo basado en la experiencia de trabajo.

(55) *cfr.* LAENG, M., *Vocabulario de Pedagogía*, p. 34

Con esta genérica explicación de lo que es la mecánica del trabajo, se puede señalar que se requiere de un ambiente que propicie el buen desempeño de las actividades que deben realizarse.

Bittel y Newstrom dicen que el ambiente de trabajo debe verse favorecido con algunos enfoques básicos que ayudan a hacer más atractivo el trabajo:

- * Dicen que se debe ofrecer a los trabajadores una oportunidad para la retroalimentación de abajo hacia arriba para averiguar lo que cada persona espera de su trabajo, aún cuando no siempre se puede proporcionar.
- * Muchas funciones de la supervisión deben verse como facilitadoras, más que como directivas.
- * También dicen que es importante ser flexible cuando y donde se pueda, ya que llegan a presentarse reglas departamentales que no se acoplan a la individualidad del trabajador, esto provoca que la persona se sienta encerrada o sin esperanza.
- * Finalmente señalan que hay que tratar de ser parte de la organización total conociendo a los jefes y las políticas de la empresa.

Todo esto es lo que va creando ambientes de trabajo en donde las personas trabajan con gusto, se empeñan en su realización y van creciendo profesionalmente.

Además, un buen ambiente laboral propicia también las buenas relaciones humanas, ya que se van eliminando asperezas en el entorno que dañan la interrelación humana. Si la persona se siente bien en su trabajo es porque respira un ambiente agradable y por tanto tendrá la mayor facilidad de hacer contactos para intercambiar ideas, conocimientos, puntos de vista, etc., con otros.

El ambiente se va forjando según las relaciones humanas que se vivan dentro de la misma organización.

En general, las relaciones humanas son más que un arte, pues constituyen una amplia gama de ideas y principios, más que un conjunto de datos establecidos.

III.2.1.- Relaciones laborales:

Podemos decir que cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes. Lo que aquí nos interesa son las relaciones laborales, que deben orientarse a la participación franca, amistosa e inteligentemente equilibrada entre los miembros de una organización.

Las relaciones laborales deben guiar a una integración del personal, entendiendo por integración el proceso donde se unifican y coordinan todos los recursos humanos de la organización para realizar eficientemente los objetivos de la empresa.

Como esta investigación está orientada a la empresa comercializadora, se tratarán las relaciones humanas en el campo laboral desde el punto de vista del área de Comercialización o Mercadotecnia.

En este contexto, las relaciones humanas tienen tres metas importantes: 1) la obtención de la cooperación de otros, 2) el aumento de la producción por medio de las personas, y 3) el logro de satisfacciones en el trabajo. (56)

1) Obtención de la cooperación de otros:

Obtener la cooperación de los compañeros de trabajo es tan importante como las de los clientes. Se ha dicho que "ningún hombre es una isla", esto quiere decir que nadie puede salir adelante sin la cooperación de los demás. "Antes de que los vendedores puedan lograr algo, debieron obtener primeramente la cooperación del jefe para conseguir el empleo. Después de eso siguen cooperando con sus patrones, al realizar las tareas y observar las reglas y normas de la empresa". (57) Es así como se alcanzan los objetivos comerciales de la empresa.

2) Aumento de la producción por medio de las personas:

El propósito de los propietarios y gerentes de empresas es obtener beneficios más altos en todos los aspectos y, para ello, buscan constantemente nuevos modos de hacer que aumente la productividad de los empleados. Por ejemplo: establecen normas,

(56) *cf.* HISERODT, D., *Relaciones Humanas en la Mercadotecnia*, p. 2

(57) *Idem.*

reglamentos y condiciones de trabajo que mejoran la eficiencia y el bienestar de sus empresas. "El aumento de la producción mediante el mejoramiento de las relaciones humanas es también el motivo básico para proporcionar un lugar de trabajo limpio y atractivo, pagar buenos sueldos y satisfacer las necesidades de los empleados". (58) Los jefes inteligentes reconocen que las buenas relaciones con los empleados son importantes para el éxito de sus empresas. Los jefes que mantienen una atmósfera que fomenta las buenas relaciones humanas, están motivados por el deseo de aumentar la producción, porque saben que la clave del éxito está en la gente.

3) Logro de satisfacciones en el trabajo:

Las satisfacciones por el trabajo que se realiza no depende totalmente del jefe, sino también de los empleados, de sus actitudes, de sus esperanzas y de sus relaciones con los colegas. "Los jefes proporcionan los marcos de referencia para los empleados al definir el alcance de las tareas, las normas y reglamentos bajo los que tienen que trabajar los empleados". (59)

Distintos jefes o supervisores tienen modos diversos de abordar los principios de las relaciones humanas. Por tanto, los empleados deben ser flexibles para ajustarse a toda una variedad de situaciones de trabajo.

"... los estudios indican que las personas pierden sus empleos con mayor frecuencia por no enterarse bien con sus supervisores o compañeros de trabajo que por su incapacidad para realizar sus trabajos" (60)

Por otro lado, el estudio y desarrollo de las relaciones humanas en la Comercialización o la Mercadotecnia, son tan importantes como el estudio y la aplicación de las habilidades técnicas. "No hay ningún campo de trabajo que dependa más de las relaciones humanas que la Mercadotecnia. Todo el proceso de distribución de bienes y servicios, de los productores a los consumidores, se basa en las buenas relaciones humanas". (61)

La necesidad de las buenas relaciones entre un vendedor y un cliente es evidente, ya que en muchas ocasiones de estas dependen las ventas de los productos y/o servicios que se ofrecen.

(58) *Idem.*

(59) *Ibidem.*, p.3

(60) *Idem.*

(61) *Ibidem.*-p. 4

Hay una gran diferencia entre la capacidad para entenderse con otras personas en el trabajo y fuera de él. Por lo general, las relaciones que se establecen fuera del trabajo, son con personas aproximadamente con la misma autoridad y no hay entre ellas reglas establecidas. Sin embargo, hay excepciones, pero tanto las reglas como la autoridad suelen ser poco formales, por ejemplo en la familia, en donde no hay convenios ni contratos que se firman y ponen en práctica, más bien hay una dinámica que los miembros de la misma van marcando. Las relaciones humanas cotidianas no están estructuradas, por eso es más fácil llevarlas a cabo. En cambio, las relaciones que llevan a un entendimiento con compañeros de trabajo, supervisores y clientes, son estructuradas y deben ser reglamentadas para que en el desempeño del trabajo cotidiano se dé una buena interacción.

De esta manera, se puede ver que el ambiente de trabajo depende, en gran medida, de las relaciones humanas que se desarrollen en la organización, ya que esto llega a condicionar el desempeño de la persona dentro de la empresa. De aquí que a mayor integración del personal, mejor ambiente de trabajo y mayor productividad.

Las buenas relaciones humanas en el trabajo requieren tanto de jefes como de empleados. Los jefes deben comprender las necesidades y los deseos de los empleados y reconocer la importancia de estos para la compañía; y cada empleado debe entender lo que desea su jefe y lo que le proporciona.

Muchos directivos se esfuerzan por mejorar las relaciones humanas, pero es necesaria la cooperación de los empleados, porque se establece un equipo de trabajo en donde el empeño y participación de ambas partes es necesario. Las relaciones humanas no mejoran simplemente porque los directivos tienen una buena organización, comunicación o habilidad de dirección. Hasta los mejores principios administrativos resultan inútiles cuando los empleados no cumplen el papel que les corresponde para mejorar las relaciones laborales. De aquí que, tanto empleados como directivos, formen un equipo, y del esfuerzo de todos y cada uno depende el logro de las metas de la organización.

III.3.- EL SUPERVISOR

"En la antigüedad, el supervisor era la persona encargada de un grupo de jaladores de cuerda de remolque o de excavadores de

zanjas. Era literalmente el hombre al frente, puesto que esa era su posición en el grupo. Su actividad consistía en dar el =uno, dos, tres y arriba= que marcaba el ritmo del resto de los trabajadores". (62)

El termino SUPERVISOR tiene sus raíces en el latín, cuyo significado es "el que mira por encima". Se aplicó originalmente al maestro de un grupo de artesanos. "Ese maestro era un verdadero jefe que podía ofrecer cotizaciones por trabajos, contratar a sus propios hombres, hacerles trabajar tan duro como lo deseara y ganarse la vida gracias a la diferencia entre lo que se cobraba por los trabajos y costos reales. El supervisor actual combina algunas de las cualidades de el hombre al frente (o líder) y del maestro (hábil artesano administrativo)". (63) Hoy en día puede aplicarse este término para la idea de supervisor que muchas empresas han desarrollado.

III.3.1.- Análisis de su desempeño:

La Administración es una ciencia única que se describe como el "proceso de obtención, puesta en acción y utilización de diversos recursos esenciales para alcanzar los objetivos que ha fijado la organización. Uno de los recursos más importantes de la organización son los empleados. Los gerentes dedican gran parte de su esfuerzo a planear, organizar, emplear y controlar el trabajo de esos recursos humanos. Una clara distinción entre los gerentes y otro tipo de empleados es que el gerente dirige el trabajo de otros en lugar de ejecutar ese trabajo él mismo". (64)

"Los gerentes medios planean, inician e instrumentan programas para alcanzar los objetivos más amplios fijados por los ejecutivos. Ellos motivan, dirigen y controlan a los supervisores que les reportan". (65)

Los mandos superiores e intermedios son los que establecen las metas que la organización ha de alcanzar de acuerdo a su potencial y misión. Ellos tiene a su cargo, directamente, a los supervisores para diseñar los procedimientos a seguir; pero sería difícil que ellos mismos los llevaran a la práctica; es por eso que hay otro grupo de personas operativas.

(62) *cfr.* BITTEL y NEWSTROM, *Lo que Todo Supervisor debe Saber*, p. 6

(63) *ibidem.*

(64) *ibidem.*, p.4

(65) *ibidem.*

El supervisor debe saber qué se debe hacer y cómo se hace, ya que es su responsabilidad enseñar a sus colaboradores los procedimientos; y por otro lado, debe conocer el trabajo aunque él no lo desarrolle por completo, para poder evaluarlo y medir resultados.

"Los supervisores son administradores que normalmente reportan reportan a los gerentes medios. Tienen la responsabilidad de lograr el máximo rendimiento posible de la fuerza de trabajo de los empleados para llevar a cabo planes y políticas de los ejecutivos y gerentes medios. Los supervisores planean, motivan, dirigen y controlan el trabajo de los empleados no administrativos en el nivel operacional de la organización". (66)

Esta mecánica hace posible que unos piensen, otros diseñen los procedimientos a seguir y otros los ejecuten. De aquí la necesaria especialización y división del trabajo para poder abarcar todos los aspectos que la organización debe cubrir de acuerdo a su actividad.

Bittel y Newstrom dicen que un supervisor promedio, de acuerdo con estadísticas que describen a más de 8,000 de ellos, tienen las siguientes características (67):

- Tiene entre 31 y 50 años
- Ha estado con los empleados no directivos entre 5 y 15 años
- Ha sido supervisor menos de 5 años
- Ha sido promovido desde abajo
- Graduado en estudios medios o probablemente tiene estudios profesionales (1 de cada 3 tiene título)

En este perfil se puede ver a una persona con cierta preparación académica, con una considerable experiencia y con la edad promedio de una persona madura. De aquí se puede decir que el grueso de los conocimientos de la mayoría de los supervisores fueron adquiridos más en la práctica que en la escuela.

Los supervisores, como categoría ocupacional, forman el segmento mayor de todas las fuerzas laborales. Ellos tienen el poder de impulsar o detener la productividad de la mayoría de las organizaciones. Los supervisores son hombres y mujeres que mantienen el eslabón crucial entre los directivos y el cuerpo de empleados, que son quienes ponen sus manos o aplican sus mentes en el trabajo real de la empresa.

(66) *ibidem*, p. 5

(67) *ibidem*.

"El reconocimiento y aceptación hacia los supervisores por parte de los directivos les ayuda a aparecer, finalmente, como miembros esenciales y parte integrante del grupo directivo y a asumir todas las responsabilidades de un administrador hecho y derecho.

El camino no ha sido sencillo. Muchas veces ha sido lamentablemente lento. Incluso en la actualidad existen compañías en donde la situación del supervisor es penosa".(68)
Los supervisores deben aportar a su trabajo una gran cantidad de aptitudes técnicas y de relaciones humanas.

El puesto del supervisor es tan exigente que la gerencia tiende a buscar "superindividuos" para llenarlo. La mayoría de las empresas determina criterios conforme a los cuales deben ser juzgados los candidatos a supervisores. Para Bittel y Newstrom (69) algunas de la cualidades más buscadas son:

- Energía y buena salud
- Potencial para el liderazgo (ya que coordinará a un grupo de personas)
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales
- Conocimiento técnico del trabajo
- Capacidad para manejar el ritmo del trabajo
- Capacidad de enseñanza para transmitir a sus colaboradores lo que ha de hacerse.
- Habilidad para resolver problemas
- Autocontrol en situaciones de presión
- Actitud positiva hacia la Administración

Una persona que se ha designado supervisor, pasa de un estilo de pensamiento a otro. Como trabajador, las preocupaciones del individuo se relacionan con la autosatisfacción en términos de pago y del trabajo en sí. "Como supervisor, primera etapa en la escala gerencial, esta misma persona debe colocar los objetivos de la organización por encima de cualquier otra preocupación relacionada con el trabajo".(70) Esto significa que el supervisor debe preocuparse por lograr las cuotas establecidas, la calidad y los estándares de costos; luego, debe preocuparse por los trabajadores que realizan el trabajo y, por último, por sí mismo.

Los supervisores proporcionan la unión vital entre las metas de la dirección y el significativo esfuerzo de los empleados.

(68) *Ibidem.*, p. 5-6

(69) *Ibidem.*, p. 8

(70) *Ibidem.*, p. 8-9

Bittel y Newstrom dicen que las responsabilidades del supervisor abarcan 4, y ocasionalmente 5, amplias áreas:(71)

- 1) Responsabilidad hacia la gerencia.- los supervisores deben, sobre todo, dedicarse a cumplir con los objetivos, planes y políticas de la empresa. La tarea principal de los supervisores es servir como "perno de enlace" para que la gerencia se asegure de que éstos son efectuados por los trabajadores que supervisan.
- 2) Responsabilidad hacia los trabajadores.- los trabajadores esperan que sus supervisores les proporcionen dirección y capacitación, que los protejan de cualquier tratamiento injusto y que garanticen que el lugar de trabajo esté limpio, ordenado, equipado adecuadamente, bien iluminado y ventilado.
- 3) Responsabilidad hacia los especialistas de staff.- la relación entre la supervisión y los departamentos de staff es de mutuo soporte. El personal de staff debe proporcionar a los supervisores orientación y ayuda, así como prescribir procedimientos que seguir y formas por llenar. Los supervisores, a su vez, contribuyen con el trabajo del personal de staff al aplicar correctamente sus consejos y servicios y cumplir con sus requerimientos.
- 4) Responsabilidad hacia otros supervisores.- el trabajo en equipo es esencial en los niveles de supervisión. Existe una gran interdependencia departamental. Los objetivos y actividades de un departamento deben armonizar con los de los demás departamentos. Esto a menudo exige el sacrificio de una meta inmediata por el bien mayor de toda la organización.
- 5) Relaciones con el sindicato.- los puntos de vista del sindicato de trabajadores y los de la gerencia a menudo están en conflicto, y el supervisor y el delegado sindical se disgustan con frecuencia. Sin embargo, es responsabilidad del supervisor hacer que estas relaciones sean objetivas para mantener el bienestar de la empresa y de sus trabajadores.

El comportamiento del supervisor se mide de acuerdo a cómo administra los recursos y cuáles son los resultados que obtiene de ellos.

(71) *Ibidem*, p. 11-12

Bittel y Newstrom también agregan que, de lo que se espera del supervisor, destacan 3 aspectos:(72)

- 1.- Cumplir con los programas de producción o de operación.- la tarea básica del supervisor es obtener la producción, en términos de calidad y cantidad requeridos. Las cosas deben terminarse de acuerdo a la programación, se deben cumplir los plazos y los proyectos en el tiempo programado.
- 2.- Mantener los costos de operación dentro de los límites.- además de obtener la producción, el supervisor debe lograr eficientemente los objetivos de operación.
- 3.- Mantener actitudes cooperativas con los trabajadores.- lograr que sus trabajadores hagan las cosas cuando deben hacerlas, como deben hacerlas y tan rápido como deben.

La gerencia mide el desempeño del supervisor juzgando dos aspectos generales:

- 1o. Qué tan bien administra los diferentes recursos disponibles para la realización del trabajo.
- 2o. Qué tan satisfactorios son los resultados obtenidos.
En cuanto a la administración de recursos, se toma en cuenta:
 - Instalaciones y equipo: cierta área del piso, escritorios, bancos, herramientas, maquinaria de producción, terminales de computadora. Su trabajo consiste en lograr que estos elementos operen productivamente y en evitar el abuso de los mismos.
 - Energía, potencial y servicios: calefacción, luz, aire acondicionado, electricidad, agua. Aquí la principal medida de eficacia es la conservación de estos recursos evitando su desperdicio.
 - Materiales y provisiones: materias primas, partes y montajes empleados para hacer un producto, lubricantes, papelería. Las medidas principales son aprovechar al máximo la materia prima y evitar el desperdicio al máximo.

(72) *Ibidem.*, p. 12

• **Recursos humanos:** la fuerza de trabajo en general y los trabajadores en particular. El supervisor hace poco o nada con sus manos, por eso su tarea más importante es ver que las personas trabajen con altos índices de productividad en todo momento.

• **Información:** la que brindan los departamentos de staff o que se encuentra en los manuales de operación, hojas de especificaciones y planos. A menudo, su éxito depende de qué tan bien puede utilizar los datos y conocimientos en estas fuentes.

• **Dinero:** los recursos anteriores se pueden medir por lo que cuentan, aun cuando el supervisor rara vez maneja dinero en efectivo. Sin embargo, se espera que sea prudente al tomar decisiones que afecten los gastos y pueden tener que justificarlos en términos de ahorros u otros beneficios.

En cuanto al logro de resultados, se ve que de lo anterior se desprende la necesidad de que el supervisor administre bien los recursos disponibles.

Se puede ver que, a la larga, el supervisor es evaluado por su eficiencia para alcanzar 3 objetivos:

- | | |
|--|--|
| 1o. Producción.- | que se haga a tiempo, que la tarea cumpla con los programas de entrega y con las fechas de los proyectos. |
| 2o. Calidad y destreza de sus trabajadores.- | no es suficiente el volumen de producción, ya que el supervisor también es juzgado por la calidad del trabajo de su gente: defectos del producto, mal servicio o quejas de los clientes. |
| 3o. Control de costos y presupuestos.- | resultados y esfuerzos de calidad pueden verse limitados por la cantidad de dinero necesaria para llevarlos a cabo. |

Con base en su experiencia, la empresa AT&T (American Telephone and Telegraph Company) elaboró una lista de habilidades que deben cumplir los supervisores para desempeñar efectivamente su trabajo. Dicha lista se considera aplicable a casi todo supervisor y

coincide con lo que muchos expertos han concluido. La clasificación de las tareas (73) está en orden de su importancia:

- 1.- Control del trabajo
- 2.- Solución de problemas y toma de decisiones
- 3.- Planeación del trabajo
- 4.- Comunicaciones orales
- 5.- Comunicaciones en general
- 6.- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a los empleados
- 7.- Capacitación, orientación y desarrollo de subordinados
- 8.- Provisión de comunicaciones escritas y documentales
- 9.- Creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora
- 10.- Administración del tiempo personal
- 11.- Reuniones y conferencias
- 12.- Actividades de autodesarrollo
- 13.- Orientación de la carrera de los subordinados
- 14.- Representación de la compañía ante la comunidad

Los supervisores fortalecen su contribución al proceso administrativo mediante el desarrollo de sus habilidades técnicas, administrativas y de relaciones humanas. Son parte del mismo proceso que deben llevar a cabo cada día y que consta de 5 funciones:(74)

- Planeación: determinación de metas y establecimiento de planes y procedimientos para alcanzarlas.
- Organización: ordenación de trabajos por realizar de tal forma que sean más efectivos.
- Integración: selección y colocación del número apropiado de personas a los puestos más adecuados.
- Dirección: motivación, comunicación y liderazgo.
- Control: regulación del proceso, sus costos y las personas que lo llevarán a cabo.

Los roles del puesto del supervisor se diferencian de los otros niveles administrativos en que los gerentes pasan más tiempo planeando y menos dirigiendo. Los supervisores se orientan más a las habilidades técnicas, al conocimiento del trabajo; los gerentes

(73) *Ibidem.*, p. 15

(74) *Ibidem.*, p. 16

medios se encargan de la habilidad para las relaciones humanas, del comportamiento humano y la capacidad para trabajar eficientemente con individuos y grupos; y los ejecutivos se concentran en las habilidades administrativas, es decir, en el conocimiento de la organización y de cómo está coordinada, en la planeación y control del trabajo.

Los supervisores eficientes equilibran la aplicación de sus habilidades entre el trabajo por hacer y el interés por las personas que desarrollan ese trabajo. La supervisión equilibrada consiste en prestar atención a los asuntos de las relaciones humanas igual que a las cuestiones administrativas y técnicas; es preocuparse tanto por las personas como por el trabajo.

"Muchos supervisores suelen decir que no hay nada extraordinario en un día normal. Pero una cosa es segura: un día de un supervisor está lleno de incidentes. Se estima que un supervisor común enfrenta entre 50 y 60 problemas diariamente. Por consiguiente, cualquier cosa que un supervisor pueda hacer para poner orden a sus días en bienvenida".(75)

En síntesis, puede decirse que el trabajo se caracteriza por la necesidad de contar con la conformidad de los empleados, el ejercicio de la autoridad por parte de los gerentes y la subordinación de los intereses del personal a los objetivos de la organización. Todo esto va creando un ambiente de trabajo que permite que, dentro de una organización, todos sean beneficiados, ya que se lucha por un mismo fin, se unen y coordinan los esfuerzos de cada uno, se miden y disfrutan los resultados obtenidos y la satisfacción del trabajo bien hecho en una motivación que va más allá de un sueldo o interés económico.

Como ya se ha dicho, los supervisores son piezas importantes en el gran rompecabezas que forma una organización, y a él, que está en contacto tanto con gerentes medios y ejecutivos como con los mismos empleados, le corresponde lograr un verdadero enlace entre los diferentes niveles para que todos estén en contacto con las necesidades de las personas, con las exigencias de la empresa y con los logros y fracasos que se obtengan.

El supervisor enfatiza la responsabilidad de crear y mantener un buen ambiente de trabajo en el que se expongan inquietudes, intereses, necesidades, etc. y sean llevadas a los ejecutivos. En

(75) *Ibidem*, p. 18-19

definitiva, esto da como resultado un ambiente de confianza, porque cada uno se siente escuchado, atendido. Estos son los pequeños detalles que van eliminando roces entre las personas y que dan grandes sorpresas en el momento de medir resultados.

Si bien es cierto que lograr un buen ambiente de trabajo es difícil porque las mismas relaciones humanas son complicadas en sí, también es cierto que, dentro de una organización, las personas tienen algunos rasgos semejantes que los han llevado ahí, y esto es lo que debe aprovecharse para que el clima organizacional sea el más adecuado para desarrollar el trabajo.

Esta visión le permitirá al supervisor:

- Cambiar algunos aspectos de la conducta de sus colaboradores que resultan inadecuados para ellos mismos y que pueden modificar favorablemente su actuación hacia los demás.
- Ser más justo y tolerante consigo mismo y ayudar a sus colaboradores a serlo con los demás.
- Experimentar un ambiente de mayor respeto entre los miembros de la organización.

Finalmente, cabe mencionar que, dentro de una empresa, como organización social que es, es importante ser y sentirse aceptado para elevar la calidad de las relaciones interpersonales; pero para esto, antes es necesaria la aceptación de uno mismo, con las propias y peculiares características, y la aceptación de los demás con el respeto que merecen su forma de pensar y actuar.

Se puede concluir que mientras mejor sea el ambiente de trabajo, mayores posibilidades habrá de que las personas trabajen productivamente y todos, conjuntamente, logran las metas propuestas.

■ CAPITULO IV

■ CAPITULO IV

DERIVACION PRACTICA.

Como se ha podido ver a lo largo de esta investigación, la comunicación es un proceso continuo que involucra la habilidad para enviar y recibir mensajes. Además, ésta puede incrementar la productividad de una organización cuando proporciona la unión de planes y acciones. Ni la motivación ni el liderazgo pueden generar acción sin la comunicación.

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Se han superado, incluso, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

El trabajo se está humanizando; hoy se reconoce al hombre como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

Obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos, contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El trabajo de unos repercute en el bienestar de los demás. Si las máquinas se detienen, el organismo padece, si las ventas decaen, la empresa sufre; si la dirección tropieza se resiente en toda la organización; todo ello depende al fin y al cabo, del trabajo del hombre.

Las empresas deben estar conscientes de lo importante que es que los trabajadores se sientan realmente integrados a ella y que al lograr los objetivos de la empresa, logren realizar los suyos propios.

La empresa debe utilizar todas las herramientas que tenga a su alcance para lograr que las personas estén contentas con su trabajo y, además, bien informadas. La información constituye la base principal para la toma de decisiones. Por tanto, el proceso de comunicación ocupa una posición central en el sistema de la organización, afecta el control y la facultad de tomar acuerdos, la influencia y el poder, las relaciones entre las personas.

También hemos podido ver a lo largo de éste trabajo, que las empresas dan cada vez más importancia a la comunicación, ya que el desarrollo de un sistema organizado depende en gran medida de

su capacidad de comunicarse entre sí para que los procesos se efectúen eficazmente.

Dado que la comunicación es una fuerza vital y dominante en la vida organizacional, y concretamente hablando de la comunicación entre supervisores de ventas y vendedores, se desarrolló una investigación de campo en la que se pudo esclarecer la necesidad de un instrumento que facilite dicha comunicación.

Luego de esta investigación de campo, se elaboró un manual didáctico para supervisores de ventas, que les facilite la comunicación con sus vendedores.

IV.1.- DATOS PARA LOGRAR LA DERIVACION PRACTICA

IV.1.1.- Problemática:

Los supervisores de ventas se enfrentan cada día a diferentes situaciones derivadas de una problemática de comunicación.

El supervisor no sabe cómo presentar a sus vendedores lo que la compañía pretende y/o los vendedores no entienden lo que su supervisor les transmite.

IV.1.2.- Definición del problema.

Falta de un instrumento que informe y oriente a los supervisores de ventas sobre la manera de mejorar la COMUNICACION CON SUS VENDEDORES.

IV.1.3.- Objetivo:

Establecer la importancia de los supervisores de ventas con respecto al papel que juegan en el proceso de la comunicación con los vendedores para proponer un instrumento didáctico que les permita obtener mejores resultados en su área de ventas.

IV.1.4.- Selección del Universo:

Para esta investigación de campo se eligió la empresa comercializadora de vinos y licores con mayor penetración en el mercado nacional y reconocida internacionalmente. El universo lo conforman los 120 supervisores de ventas que en promedio laboran en ésta.

IV.1.5.- Selección de la Muestra:

Debido al papel tan importante que juega la "fuerza de ventas" en esta empresa, se pensó en un medio que permita a los supervisores de ventas una mejor y más eficiente comunicación con sus vendedores. De aquí que la muestra representativa para diagnosticar las necesidades de comunicación esté compuesta por supervisores de ventas de algunas diferentes divisiones regionales del país en que se encuentran organizados:

DIVISION	SEDE	ESTADOS QUE ABARCA
Pacífico	Tijuana	Baja California Norte, Baja California Sur, Chihuahua, Sonora y Sinaloa.
Norte	Monterrey	Nuevo León, Tamaulipas, Durango y Coahuila.
Occidente	Guadalajara	Jalisco, Nayarit, Colima y Michoacán.
Bajo	León	Guanajuato, Zacatecas, Aguascalientes, San Luis Potosí y Querétaro.
D.F.	D.F.	D.F. y Area Metropolitana.
Sur	Veracruz	Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Campeche, Tabasco, Quintana Roo y Yucatán.
Centro	Puebla	Puebla, Estado de México, Morelos, Guerrero, Hidalgo y Tlaxcala.

IV.1.6.- Características de la Muestra:

Para evitar la influencia de la trayectoria o desempeño actual de los supervisores, se eligieron al azar 34 de ellos, y para reunir a aquellos que mayor número de vendedores tienen a su cargo y que se ubican en las zonas geográficas más importantes del país en cuanto a ventas, se optó por que fueran del D.F., Guadalajara y Monterrey.

IV.2.- INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS:

IV.2.1.- Diseño del instrumento:

Para la detección de necesidades se utilizó como instrumento "el cuestionario", elaborado con cinco preguntas abiertas sobre las cuales cada supervisor podría aportar algo de sus vivencias y así llegar a algo concreto.

Se pensó en un cuestionario de este tipo para que no hubiera límites en las respuestas, sino que cada uno pudiera expresar su punto de vista a su modo de ver y vivir las diversas situaciones a las que los supervisores se enfrentan.

IV.2.2.- Fase Piloto:

Esta fase se llevó a cabo en la primera sesión realizada en el D.F.

Cada pregunta era "enmarcada" con un preámbulo del instructor de la sesión en torno a la misma. Luego de esto, cada supervisor podría hacer referencia en su cuestionario a sus propias vivencias con un poco más de profundidad, ya que se le adentraba un poco en cada cuestionamiento para que las respuestas no fueran a quedar en la superficialidad.

El cuestionario fue construido con base en lo que se veía en torno al desempeño, se elaboraron las preguntas y fueron validadas por los directivos del área de ventas y el Director de Recursos Humanos. En la primera sesión llevada a cabo en el D. F., se vio que el cuestionario funcionaba muy bien y arrojaba datos muy exactos, por eso se dejó intacto el resto de las sesiones (otra en el D.F., Monterrey y Guadalajara).

Dicho cuestionario presentaba las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son las verdaderas contribuciones que el supervisor de ventas produce para la comercialización de los productos de la empresa?
- 2.- ¿En qué grado, hablando en general del grupo de supervisores, están produciendo realmente sus contribuciones?
- 3.- ¿Cuáles son las consecuencias de la ineffectividad de los supervisores?

- 4.- ¿Cuáles son las razones por las que se despiden a un vendedor?
¿De qué manera puede evitar el supervisor que esas distintas fallas del vendedor se presenten o crezcan?
- 5.- ¿Qué hábitos o maneras de ser del supervisor de ventas han influido o dado lugar a que no hayan sido totalmente efectivas?

Como ya se mencionó, las ventajas de este tipo de instrumento es que permite a las personas a las que se les está aplicando, expresar mucho más que un sí, no o de vez en cuando.

IV.2.3.- Presentación de Resultados:

A continuación se enlistará el concentrado que globaliza las respuestas a cada pregunta para tener una visión del sentir y pensar del mismo supervisor:

RESPUESTAS DE LA PREGUNTA # 1

¿CUALES SON LAS VERDADERAS CONTRIBUCIONES QUE EL SUPERVISOR DE VENTAS PRODUCE PARA LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA?

- Establecer conjuntamente objetivos claros y precisos y revisarlos continuamente.
- Corregir desviaciones en el momento oportuno.
- Dar seguimiento a los resultados esperados en cuanto a cobranza, cuota y atención a clientes.
- Asesorar, guiar y capacitar a los vendedores para el logro de los objetivos personales y de la Empresa.
- Apoyar a los vendedores para solucionar sus problemas en el momento en que se presenten.
- Ser un soporte para el vendedor.
- Motivar al vendedor reconociéndole sus logros.
- Ser un comunicador efectivo (claro y preciso)

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Vigilar que se cumplan las políticas de la Compañía.
- Llevar un control sobre los recursos asignados para administrarlos racionalmente (materiales, artículos promocionales, etc.)
- Conocer a fondo las políticas de ventas y verificar que los vendedores cumplan con lo establecido en los mismos.
- Control estadístico para planear el trabajo con objetivos cuantificables.
- Conocer la situación familiar, estado anímico, fortalezas, debilidades de cada vendedor. Esto implica saber escuchar.
- Lograr la efectividad de sus subordinados (haciéndoles ver lo que se espera de ellos).
- Transmitir a los representantes los sistemas y procedimientos de la Empresa.
- Ser mediador entre gerentes y vendedores para solucionar problemas y facilitar el camino.
- El supervisor debe tener el conocimiento previo de lo que ocurre en el mercado, detectar cambios y comunicarlos a la Empresa.
- Hacer sondeos para ver el mercado y comportamiento del producto y de la competencia.
- Cubrir vacantes y vacaciones de los vendedores.
- Estimular la dedicación e inspiración de los vendedores (guiar acciones).
- Detectar y potenciar las habilidades del vendedor para aumentar su capacidad.
- Plantearse metas a corto, mediano y largo plazo e informarles a cada vendedor.
- Evaluación.

- Realizar clínicas de ventas conjuntamente.
- Asesoramiento permanente para que alcancen el dominio de herramientas, lineamientos de ventas, políticas, normas, etc.
- Promover el estímulo de lucha y conquista a los propios colaboradores.
- Desarrollar el espíritu de equipo.
- Crear un ambiente de trabajo.
- Promover y ampliar la relación amistosa y comercial con los clientes. Que los vendedores valoren a los clientes para tratarlos de acuerdo a las características de cada uno.
- Supervisión del presupuesto de ventas (que los productos se vayan cubriendo por línea).
- Estar en contacto directo con los clientes más importantes (cada 15 días aproximadamente) para dar solución/ayuda a los problemas que se presenten. Realizar itinerarios.
- Crear estrategias y acciones para que cada representante se desempeñe adecuadamente.
- Predicar con el ejemplo.
- Estar en constante entrenamiento con vendedores en el campo de trabajo.

RESPUESTAS DE LA PREGUNTA # 2

¿EN QUE GRADO, HABLANDO EN GENERAL, DEL GRUPO DE SUPERVISORES, ESTAN PRODUCIENDO REALMENTE SUS CONTRIBUCIONES?

Este dato se expresó porcentualmente y, de cuatro grupos de supervisores (34 en total) se llegó a un promedio de 75.12%, con un mínimo de 72% y un máximo de 77%.

RESPUESTAS DE LA PREGUNTA # 3**¿CUALES SON LAS CONSECUENCIAS DE LA INEFECTIVIDAD DE LOS SUPERVISORES?**

- No cubrir cuotas, coberturas y atención a clientes.
- Pierden el control del avance y seguimiento de sus representantes.
- El supervisor pierde autoridad ante sus representantes al no tener contacto y atención a problemas de ellos.
- El supervisor puede llegar al conformismo de no hacer más de lo que considera suficiente.
- Invasiones de la competencia al no reaccionar anticipadamente ante el mercado.
- Los supervisores no atienden debidamente las peticiones o sugerencias de los vendedores, ya que muchas veces argumentan: "No, se hará esto que ya está decidido".
- Pésima imagen de la empresa hacia el exterior por no cumplir lo prometido a los clientes.
- No detectan a tiempo problemas de los vendedores en su relación de trabajo, ocasionando que estos se sientan desmotivados por no ser atendidos y en consecuencia no cumplan los objetivos.
- Desconocimiento de los vendedores ante las instrucciones de su supervisor: no son consistentes.
- Pérdida de presencia en el mercado y en exhibiciones por falta de supervisión.
- Falta de conocimiento de problemas y estrategias a desarrollar por no informarse del mercado.
- Conflictos entre colaboradores, ocasionados por la falta de interés del supervisor en ellos. En consecuencia, no hay trabajo en equipo.

- Da oportunidad a un manejo deshonesto de los vendedores sobre los recursos económicos, ya que nunca es auditado en el campo.
- Los vendedores brincan jerarquías al no obtener solución a sus problemas por parte del supervisor.

RESPUESTA DE LA PREGUNTA # 4:

¿CUALES SON LAS RAZONES POR LAS QUE SE DESPIDE A UN VENDEDOR? ¿DE QUE MANERA PUEDE EVITAR EL SUPERVISOR QUE ESAS DISTINTAS FALLAS DEL VENDEDOR SE PRESENTEN O CREZCAN?.

A) RAZONES:

- Falta de interés por su trabajo, le falta empuje a su trabajo.
- Deshonesto, cuando llega a robar.
- No es elemento adecuado pues no tiene el perfil.
- Malas relaciones comerciales con los clientes en esa zona.
- Expresiones negativas sobre la empresa.
- Desviaciones que no se han podido corregir, cometer siempre los mismos errores.
- Mala imagen.
- Impuntualidad.
- Desleal a su jefe y a la Compañía.
- Falta de criterio.
- No es confiable
- Falta madurez.
- No hay ganas de contribuir al crecimiento de la Empresa. (falta amor a la camiseta).
- Conflictivo, inconforme, busca problemas entre el grupo.
- Malos hábitos.
- Relaciones inapropiadas con sus compañeros.
- No sabe manejar la información confidencial.

B) COMO EVITARLO:

- Motivándolo, capacitándolo.
- Estar al pendiente de su comportamiento en el desarrollo del trabajo.
- Buscar la zona en la que el vendedor pueda tener un mayor desarrollo.

- Mostrarle al vendedor que es conciliador y no confrontador.
- Seguimiento de sus reportes.
- Amplia comunicación.
- Evaluación constante (mensual). Retroalimentación.
- Realizar una completa y verdadera asesoría.
- La preparación inicial de los vendedores debe ser responsabilidad del supervisor.
- La capacitación debe ser permanente (el primer mes con el supervisor es determinante para ver la capacidad del vendedor.)
- Inducción completa.
- Poner en observación a los vendedores para detectar problemas.
- Antes del despido tratar de modificar fallas.
- No "brincarse autoridades".
- El supervisor debe ser más amigo que látigo.
- No perder la autoridad (antes del gerente está el supervisor para evaluar).
- Demostrándole al subordinado que el supervisor tiene sensibilidad.
- No siendo prepotente.

RESPUESTAS DE LA PREGUNTA # 5:

¿QUE HABITOS O MANERAS DE SER DEL SUPERVISOR HAN INFLUIDO O DADO LUGAR A QUE NO HAYA SIDO TOTALMENTE EFECTIVO?

- Desconocimiento de la zona de trabajo.
- No saber delegar responsabilidades.
- No estar al pendiente de problemas inmediatos.
- No organizar el tiempo para estar con todos sus representantes.
- Poco interés en su grupo en cuanto a capacitación.
- Falta constancia.
- No ser líder.
- No se trabaja por prioridades (a pesar de las urgencias hay prioridades).
- Mala modelación (no se enseña con el ejemplo).
- Involucrarse en la toma de decisiones.
- Conformismo. Falta de ambición y deseo de progreso.
- No reconocer logros de su gente (motivación).
- Actitudes de prepotencia ante el vendedor.
- Comunicación deficiente (poca claridad).
- Falta de sencillez (creer saberlo todo).
- No escuchar.

- No dar seguimiento.
- Indolencia.
- No asegurarse de las cosas (darlas por hecho).
- Falta de atención personalizada (de cada acción de cada gente).
- Darse cuenta de errores y no corregirlos a tiempo.
- Tolerar incumplimiento y falta de respeto al trabajo.
- No empatía.
- Falta de experiencia.
- Falta de carácter para exigir.
- Falta de automotivación.
- No ser organizado.
- No autoanalizarse.
- Falta de humildad.

Toda esta valiosa información otorgada por los mismos supervisores de ventas, permite darnos cuenta de las necesidades que estos presentan en el desarrollo de su trabajo.

Recabar estos datos nos lleva a pensar en el diseño de un medio que permita que los supervisores de ventas incrementen la productividad de su trabajo, eficientando la comunicación con sus vendedores. Para poder dar atención a dichas necesidades se pensó, antes que nada, en un medio que permita a los supervisores de ventas una mejor comunicación:

- a) Con sus vendedores.
- b) Con sus gerentes.

Esto les ayudará a autoevaluarse, para poder luego determinar la situación de cada uno de sus vendedores; también les permitirá aprender a conocer un poco más a las personas que les rodean, conocer más a la Empresa y a trabajar en equipo.

Pero retomando la idea de que una persona adulta a lo largo de su vida se va creando hábitos, formas de pensar, etc. que con el paso del tiempo son difíciles de cambiar, se vió que se requiere todo un proceso educativo para lograr esa mejora que es necesaria en el desempeño de su trabajo. ¿Por qué?, Porque para mejorar se debe estar conciente y de acuerdo con el cambio, y cualquier tipo de cambio es para un adulto como una prueba de resistencia, más que un valioso reto.

IV.3 .- PROPUESTA.

"Comunicación: Manual didáctico para supervisores de ventas"

Luego del diagnóstico se pudo detectar la necesidad que tienen los supervisores de ventas de estar capacitados para lograr una eficiente comunicación con sus colaboradores.

Es necesario resaltar la importancia que tiene "ponernos los zapatos" de un adulto, ponernos a ver cómo es su percepción de las cosas, qué es lo que quiere y qué es lo que necesita.

De aquí surge la idea de diseñar un medio que permita a los supervisores de ventas ponerse en contacto con aquéllo que les permitirá desempeñar mejor sus funciones.

Antes de haber decidido el tipo de recurso que mejor podría funcionar, se concluyó que, de antemano debía ser cien por ciento didáctico para que fuera accesible al supervisor de ventas.

Recursos didácticos hay muchos, pero en este caso se debía buscar aquél que mejor se adaptara a los requerimientos que debían cubrirse luego del diagnóstico de necesidades.

Las opciones más viables se reducían a 3:

- a) Folleto informativo
- b) Video
- c) Manual

Sin embargo, se vio que un folleto informativo no podría contener toda la información que se necesitaba incluir en la forma en que se quería presentar. Además podría ser un documento un poco más informal y ésta no era la idea.

Un video que incluyera toda la información a tratar, era otra buena opción, pero no era tan práctica debido a que se tendrían que manejar formatos o documentos independientemente. Se pensó también que no iba a ser un recurso del cual el supervisor pudiera hacer uso en cualquier momento y en cualquier lugar.

Luego de todo este análisis de opciones, se vio que lo mejor era diseñar un Manual, cuyo contenido fuera lo más accesible a la lectura, que incluyera toda la información que el supervisor necesita y que pudiera echar mano de ella en cualquier momento.

Dicho manual era buena opción para formar parte de las herramientas de trabajo del supervisor de ventas.

Este Manual está diseñado y dirigido especialmente a los supervisores de ventas de una empresa comercializadora. Aunque está elaborado sobre datos concretos de una determinada empresa, puede ser accesible a cualquier otro supervisor de ventas; ya que la información que contiene es la fundamentación de la educación para la comunicación de sus supervisores de ventas, que son principios aplicables a empresas con cualquier giro de comercialización.

El objetivo que pretende dicho Manual es ofrecer lineamientos didácticos que posibiliten la comunicación de los supervisores de ventas con sus vendedores.

Los contenidos están pensados de acuerdo a los requerimientos o necesidades que pudieran detectarse. Se consideró necesario que la forma de plasmarlos debía ser lo más didáctico posible para facilitar el aprendizaje de los supervisores.

A la par se ha establecido un proceso de seguimientos con el que se podrá estar evaluando constantemente el buen uso del Manual. Esto además permite reforzar/actualizar lo ahí establecido con el fin de seguir permanentemente atendiendo las necesidades de los supervisores.

Dicho proceso de seguimiento consiste básicamente en revisar periódicamente el uso de los formatos que en el Manual se incluyen, para ver qué tanto dedican los supervisores al proceso de mejora continua.

Como la lectura del Manual debe ser lo más ágil y amena posible, se concluyó que lo mejor era incluir en la mayor parte del mismo, cuadros sinópticos, esquemas, formatos y en general no utilizar textos muy largos que pudieran llegar a cansar o distraer al lector (supervisor de ventas).

Todo esto se apoya en el manejo de una tipografía sencilla y grande que dé la impresión de una lectura rápida.

IV.4.- PRESENTACION DEL MANUAL

COMUNICACION

**Manual para
Supervisores
de Ventas**

INTRODUCCION

La intención de elaborar este manual es proporcionar guías básicas que te faciliten la comunicación con tus representantes de ventas.

Conscientes del papel tan importante que juegas en la comercialización de nuestros productos, hemos invertido largo tiempo en plasmar esta valiosa información. Este esfuerzo se verá justificado si estudias y dominas las guías y orientaciones que contiene y, sobre todo, si las pones en práctica.

Como en muchas otras cosas, siempre hay posibilidad de mejorar. Por ese motivo te pedimos comunicar cualquier observación o idea para optimizar TU manual.

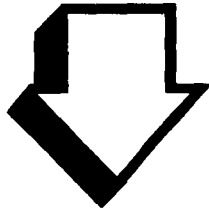
Seguramente coincidirás con nosotros, una vez que lo hayas terminado de leer, en que el papel del supervisor de ventas va mucho más allá de lo que muchos pensaban.

¡Adelante y mucha suerte!

Dirección Comercial.

**Antes de comenzar, vamos
a recordar...**

**¿Cuál es la razón de ser del
supervisor de ventas?**

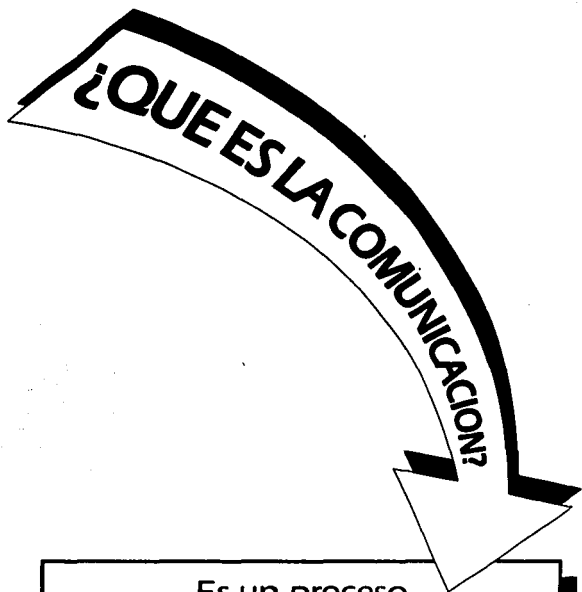


**Lograr la efectividad y máxima
productividad de todos y cada uno de tus
representantes de ventas, mediante el
alcance de las metas en distribución,
exhibición, cuotas de ventas, cobranza y
participación de mercado, evidenciada por
una buena comunicación.**

¿Como lograr una buena comunicación?

A lo largo de este manual conocerás algunos aspectos importantes que te ayudarán a comunicarte eficientemente con tus representantes de ventas para lograr un mejor desempeño de tus actividades.

¡ A D E L A N T E !



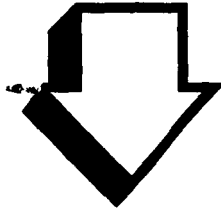
Es un proceso
en las relaciones humanas
mediante el cual se transmite
información y comprensión de
una persona a otra.

¿Qué hacer para que tus colaboradores entiendan lo que les quieres transmitir?

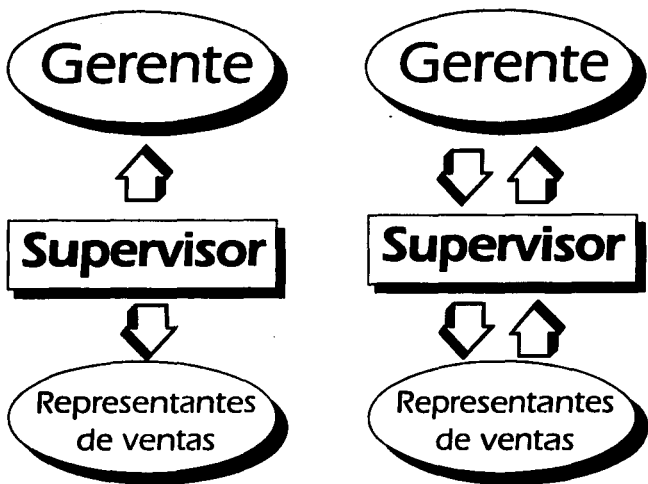
- Que no te de miedo repetir ocasionalmente lo que has dicho.
- Puedes pedir a tu colaborador que te repita lo que acabas de decir.
- Logra que te hagan preguntas para ver si hay dudas.
- Pero el mejor consejo es ser específico y evitar un pobre entendimiento derivado de palabras poco claras.

La comunicación activa a
la organización ... ¿cómo?
Lo usual Lo ideal

Uniendo planes y programas
mediante la comunicación.



La buena comunicación es
especialmente importante para
que logres generar espíritu de
equipo en tus representantes.



Recuerda que en la comunicación la información no debe ser en un solo sentido; es importante el **intercambio** para que ésta sea más enriquecedora.

Es necesario que elijas el método de comunicación que vas a usar. He aquí algunos consejos:

- 1° Define las tareas que vas a encargar y sus objetivos. (Si es necesario, hazlo también por escrito).
- 2° Determina si la comunicación será con un solo colaborador o con todo el grupo.
- 3° Si es con todo el grupo, invita a todos a participar. Procura que todos se comprometan y construyan espíritu de equipo.
- 4° Sé un facilitador y ayuda al equipo a examinar problemas y progresar con el fin de lograr metas.

Comunicación eficiente de persona a persona.

Es conveniente adaptarse a cada persona para lograr el máximo de familiaridad.

Las personas son únicas y desean que sus diferencias sean reconocidas.

El apresuramiento, el tono de voz, el estado de ánimo, gestos y ademanes, pueden afectar el modo en que reaccione la otra persona.



**Precaución
con estos detalles**

Comunicación eficiente con grupos.

Como el grupo de tus colaboradores es uniforme, el establecimiento de la comunicación es sobre bases que te ayudarán a obtener unidad y coherencia de equipo para fomentar reacciones colectivas favorables.



**Aprovecha este
importante aspecto**

Sobre los métodos de comunicación...

No hay un método mejor que los demás, sino que cada situación requiere su propio método o combinación de métodos.

La comunicación más exitosa es realizada por supervisores que:

- 1) Analizan rápidamente la situación que enfrentan.
- 2) Conocen y usan varias formas para lograr que sus ideas, instrucciones y sentimientos lleguen a los demás.

**No se enseña
ni lo que se dice
ni lo que se sabe,
sino lo que se hace.**

Jaurès

Sea lo que sea lo que les digas a tus colaboradores, ellos se sentirán más impresionados por lo que les comuniqués mediante tus actos.

Lo que haga y el modo en que trates a tus representantes de ventas serán la mejor prueba de tus intenciones



RECUERDA
Predicar con el
ejemplo !



Escuchar completa la tercera parte de tus comunicaciones.

Es un proceso activo que requiere contacto visual, postura corporal dispuesta y algún estímulo verbal.

Para mejorar tu capacidad de escuchar:

- No anticipes lo que alguien te dirá. No presupongas nada.
- No interrumpas, deja que las personas terminen de hablar.
- Encuentra la razón por la que la otra persona requiere de tu atención. Comprende su necesidad.
- No reacciones demasiado rápido. No intentes sacar conclusiones antes de tiempo.

Hay algunas situaciones que llegan a presentarse:

Ejemplo	Solución
La otra persona está divagando lejos del asunto.	Regrésalo al tema central mediante preguntas sutiles.
El colaborador está equivocado sobre un tema o política de la empresa.	Aclárale.
La discusión pierde su propósito.	Deja la plática a un lado y actúa.
Un colaborador se te acerca para que le soluciones un problema con tu conocimiento y experiencia.	Dale una respuesta directa y ayúdale a encontrar una solución.

¿Tus colaboradores creen en tí?

Para lograr que tus representantes de ventas creen en tí, sé franco. Así construirás una mutua confianza y la gente aprenderà a creerte.

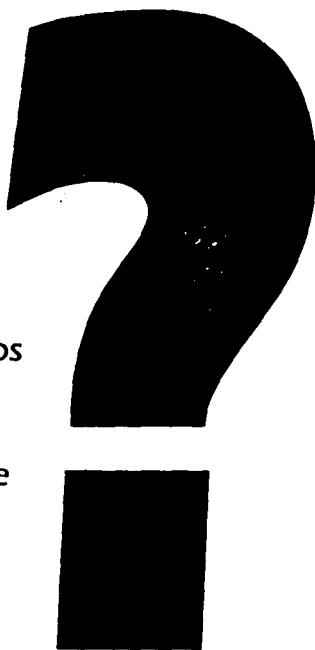
Otro punto importante es acoger lo que tus colaboradores te dicen con una actitud receptiva.

**Sé franco, honesto
y abierto
en todas tus
conversaciones
y da razón de tus
acciones.**

El informar a tus colaboradores de sus inquietudes sobre lo que sucede en la empresa implica:

1° Aceptar tu responsabilidad de mantenerlos informados en asuntos de importancia. Lee, observa, haz preguntas. Anticípate en asuntos en los que la gente está interesada.

2° Si te sorprenden desinformado, aclarar que no sabes la respuesta, pero que la investigarás para el día siguiente.



Peligros en la comunicación

Hay supervisores que en su afán de comunicarse con gran interés, acaban sobrecomunicando: hablan mucho y escuchan poco, o son indiscretos y violan confidencias.

Debes saber qué empleados están interesados en escuchar y qué cantidad de detalles necesitan saber.

Otros supervisores se meten en dificultades al expresar su punto de vista en asuntos tan personales como política, religión, valores sociales.

Por otro lado, se debe tener cuidado con la gente más sensible, ya que hay quienes pueden sentirse agradecidos. Ante esto, el tip es tener tacto.

¡ CUIDADO !

También es importante la comunicación que tengas con tus gerentes, ya que ellos también necesitan información de tu parte. Por lo general, tu jefe necesitará saber:

El progreso hacia las metas y estándares de desempeño: entregas, resultados, calidad.

Asuntos que pueden causar controversia. Explica tu punto de vista y acláralo con hechos.

Sobre cómo se sienten los colaboradores con los que no tiene trato directo y sobre las actividades que predominan.

¡No lo olvides!

TU AUTORIDAD

Las órdenes e instrucciones son la forma más directa de comunicación para demostrar autoridad.

Debes asegurarte de que tus representantes de ventas están de acuerdo con tu razonabilidad para que con mayor facilidad comprendan que es lo que se debe hacer y hacerlo.

Una buena comunicación te ayudará a cumplir con estas dos responsabilidades.

Los mejores resultados los obtendrás cuando la orden sea correcta para determinada situación.

Las órdenes son más efectivas cuando se selecciona acertadamente a la persona que ha de cumplirla y cuando se verifica que se lleven a la práctica en el tiempo y forma que se ordenó.

Ordenar no es imponer ni gritar.

Ordenar pidiendo, no imponiendo.

Las personas resisten el hecho de estar en un puesto donde sólo reciben imposiciones.

Está comprobado que la gente dará mayor valor a su jefe y cooperará con disposición si las órdenes se transmiten como peticiones.

La gente siempre tiene algo que decir respecto a decisiones que les afectan; por eso, mientras más puedan participar, más se comprometerán con la empresa y trabajarán con mayor ahinco.

¿Qué hacer cuando un colaborador se niega a hacer lo que se le ha pedido?

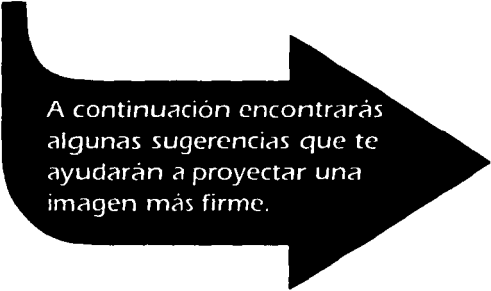
Antes que nada, NO evites el problema. Revisa que la orden sea razonable, la elección de la persona para llevarla a cabo y la probabilidad de que hayas sido mal entendido. Quizá se puede modificar la orden y ser aceptada.

Si el colaborador se sigue resistiendo, estás enfrentando un problema de disciplina. Habla tranquilo, pero firmemente con él en un lugar privado. Evita una confrontación en la que alguno pueda salir perjudicado, pero resuelve el problema.

Acciones que evitan que el supervisor se vea en problemas cuando dirige, ordena, asigna o instruye.

- 1** No luches por el poder, proyecta que la situación no es un capricho tuyo.
- 2** Se firme con los asuntos que son importantes.
- 3** Selecciona las palabras que transmiten más claramente tus ideas y cuida tu tono de voz.
- 4** No supongas que te han entendido. Confirma la comprensión preguntando sobre lo que has dicho.
- 5** Busca retroalimentación inmediatamente. Descubre a tiempo malos entendidos y soluciónalos.
- 6** No des demasiadas órdenes. Sé breve y específico, y da tiempo a cada orden.
- 7** Proporciona suficientes detalles para lograr un buen trabajo.
- 8** Ten cuidado con instrucciones contradictorias. Se coherente cotidianamente.
- 9** No abuses de tus representantes de ventas más dispuestos olvidándote de los que no son muy cooperativos.
- 10** No abuses de nadie. Distribuye el trabajo con justicia.
- 11** Y sobre todo, no juegues al jefe. No abuses de tu autoridad para obtener respeto y cooperación de tus colaboradores.

Un aspecto importante que debes considerar es la proyección de una imagen firme para que puedas dirigir un grupo unido con normas establecidas y lograr incrementar la productividad.



A continuación encontrarás algunas sugerencias que te ayudarán a proyectar una imagen más firme.

- ❑ **Mejora tu apariencia:** No exageres, pero cumple con los requisitos del puesto. Vístete para el éxito.
- ❑ **Toma decisiones firmes:** Con confianza. Demuestra que puedes manejar la toma de decisiones.
- ❑ **Establece un ritmo más rápido:** Muévete con energía. Conviértete en un modelo de productividad.
- ❑ **Maneja los errores con calma:** Cuando las cosas vayan mal, reúne los hechos y desarrolla una solución. Muestra tu fuerza interior.
- ❑ **Comparte incidentes humorísticos:** Equilibra tu autoridad con el sentido del humor. Ayuda a todos a divertirse un poco.
- ❑ **Demuestra tu habilidad para comunicarte con tus superiores:** Así tus colaboradores se sentirán más seguros y producirán más, sabiendo que los representas ante sus superiores.
- ❑ **Se una persona positiva:** Permanece en contacto con tus representantes. Sus actividades positivas dependen de las tuyas.
- ❑ **Se honesto, gana la confianza de tu equipo.**
- ❑ **Se siempre muy puntual.**

Marca aquellas sugerencias en las que crees que debes poner más atención y proponte cambios.

Por otro lado, en la medida en que incrementes la confianza en tí mismo, lograrás obtener mejores resultados en tu trabajo y tu comunicación será mas eficiente.

El siguiente ejercicio está diseñado para ayudarte a descubrir el nivel de confianza en tí mismo. Marca el número al que perteneces en cada afirmación.

	De acuerdo			En desacuerdo	
▪ Mis superiores no me intimidan	5	4	3	2	1
▪ Los problemas complicados no me trastornan	5	4	3	2	1
▪ Puedo tomar una decisión y apegarme a ella.	5	4	3	2	1
▪ Soy suficientemente fuerte para defender a un colaborador que lo merezca.	5	4	3	2	1
▪ Tengo la preparación suficiente y la actitud para ser un buen supervisor.	5	4	3	2	1
▪ Hablar en público no me asusta	5	4	3	2	1
▪ Básicamente, mis superiores son personas como yo.	5	4	3	2	1
▪ No evito "enfrentamientos" cuando se requiere.	5	4	3	2	1
▪ Realizo mis acciones con seguridad y firmeza.	5	4	3	2	1

Haz la suma de todas tus respuestas.
Si la puntuación fué:

- 40 o más: Eres un ganador en lo que respecta a ser un supervisor de éxito.
- Menos de 40: Señal de que necesitas aprender a tomar una posición más firme.

AUTOEVALUACION

- 1.- ¿Por qué es tan importante para la empresa tener una comunicación eficiente?
- 2.- ¿Cómo puedes obtener un alto grado de credibilidad entre tus representantes de ventas?
- 3.- ¿Se corre el peligro de sobrecomunicar? ¿Por qué?
- 4.- ¿Qué técnicas te ayudan a escuchar más efectivamente?
- 5.- ¿Qué harás cuando uno de tus colaboradores te desobedezca deliberadamente?
- 6.- ¿Bajo qué condiciones debes dar órdenes?
- 7.- ¿Escuchar tiene algún papel en el proceso de dar órdenes?
- 8.- ¿En qué consiste la especificidad de las órdenes que des?
- 9.- ¿Qué estás haciendo por proyectar una imagen firme?
- 10.- ¿Cómo haz incrementado la confianza en ti mismo?

Si luego de responder estas preguntas tienes dudas o sientes que algún punto no lo haz comprendido del todo, ¡ vuelve a leer, aclara tus dudas !

EVALUACION DEL SUPERVISOR DE VENTAS

Es importante que te autoanalices para conocer tus fortalezas y debilidades, pero también es importante saber cómo te percibe tu gerente o jefe inmediato.

A continuación encontrarás una evaluación que te ayudará a seguir mejorando tu desempeño. Pide a tu jefe que marque con una cruz lo que considere que se acerca más a tu manera de ser y compáralo con la tabla que viene al final de lo que debe ser tu meta en cada aspecto.

¡ Propónte acciones concretas !

EVALUACION DEL SUPERVISOR

CONOCIMIENTO

1	2	3	4	5
Conoce muy bien a su Equipo. Sabe cómo es cómo siente y cómo piensa cada uno	Cree conocer a su Equipo porque convive con ellos, todos los días	Los conoce aunque le falta profundizar en su conocimiento	Su conocimiento es superficial y en base a las apariencias.	Le preocupa su gente y trata de conocerlos cada vez mejor.

PLANES DE ACTUACION

Cree que el equipo lo sabe todo porque él se lo ha dicho pero no hay seguimiento para cómo cer lo que realmente su gente ha asimilado	No les comenta las metas del área	Su Equipo conoce bien qué se pretende hacer, qué medios tiene para lograrlo y cómo tiene que manejar las opciones.	El equipo conoce las metas aunque no siempre tiene claro cómo lograrlos	Su equipo conoce aceptablemente los medios que tiene pero no saben bien que se pretende.
---	-----------------------------------	--	---	--

DIRECCION

Cada uno se las arregla como puede.	Estudia con su equipo los resultados de cada semana y establece el plan para la siguiente NO olvida ningún aspecto de la gestión.	Organiza aceptablemente pero le falta entrar en todos los aspectos de la gestión.	Lo hace así normalmente aunque en momentos de agobio se le pase.	Improvisa y pierde el tiempo más de la cuenta.
-------------------------------------	---	---	--	--

DESARROLLO

Tira fuerte de su equipo, los enseña, les exige, les hace crecer.	No deja crecer a nadie.	Si su gente crece, no se debe precisamente a él.	Les enseña bien y su gente va creciendo.	Se preocupa sólo de los que él considera los mejores a otros no les hace mucho caso.
---	-------------------------	--	--	--

CONTROL

1	2	3	4	5
Quiere firmarlo todo, pero no se entera de nada.	Sabe en todo momento lo que esta haciendo su gente	Se fia de lo que le cuentan, sin filtrarlo demasiado.	Aunque a veces se despista un poco, nunca se le escapa lo importante.	Piensa que controla mejor cuantas más horas está en la oficina.

LIDERAZGO

Su equipo sólo nota que él es el jefe porque no para de decirlo.	Tiene dificultades para liderar su grupo.	Su Equipo le quiere, le respeta y admira.	Más que dirigir lo que hace es mandar.	No es un líder nato, pero su gente lo acepta bien.
--	---	---	--	--

EVOLUCION

Mejora día a día como jefe de Equipo.	Apenas se mueve o lo hace hacia atrás.	Aprende a buen ritmo de sus experiencias y de las los demas.	Mejora gradualmente aunque se pare algunas veces.	Le cuesta poner los medios para corregir las carencias.
---------------------------------------	--	--	---	---

MOTIVACION

Habla pero no actúa.	Es capaz de motivarlos cuando, a su vez, el lo está.	Piensa que su equipo se debe automotivar al margen de lo que él haga o deje de hacer.	Su Equipo está motivado sobre todo por su constante ejemplo.	Tiene habilidad para mantenerlos motivados casi siempre.
----------------------	--	---	--	--

VISION

Es capaz de ver las cosas en su conjunto, desde arriba y a medio plazo.	No las ve ni cuando se le apunta.	Su visión de las cosas es limitada y a corto plazo.	Es capaz de verla cuando se le apunta.	Ve bien las cosas pero no se proyecta a futuro.
---	-----------------------------------	---	--	---

OBJETIVIDAD

Le influye mucho la última impresión recibida.	En todas sus cosas siempre hay una fuerte carga de subjetividad.	Es bastante objetivo si las cosas no le tocan demasiado.	Ve siempre las cosas objetivamente.	Es objetivo pero también apasionado.
--	--	--	-------------------------------------	--------------------------------------

APERTURA

1	2	3	4	5
Admite sugerencias, pero tiene que parecer que se le han ocurrido a él.	Esta abierto a cualquier sugerencia que le parezca válida.	No admite fácilmente lo que no entre en sus cuadrículas.	Está permanentemente inquieto por mejorar las cosas.	Admite las cosas aunque a veces le cuesta un poco.

EQUILIBRIO

Normalmente es ponderado aunque le influyen sus estados de ánimo.	No se sabe nunca por donde puede salir.	Su actuación es serena y equilibrada. Es prudente e infunde confianza.	Da bandazos con demasiada frecuencia. A menudo desconcierta.	No suele ser fácilmente alterable y su línea es fiable.
---	---	--	--	---

DIRECCION

Es discreto sin tenerse lo que decir.	No controla lo que dice ni a quién lo dice.	Se calla, pero algunas veces se le escapa alguna insinuación.	Tiene que decir algo para darse importancia delante de los demás.	Puede callarse cuando se le pide.
---------------------------------------	---	---	---	-----------------------------------

ANALISIS

No es capaz de hacer un análisis mínimamente riguroso.	Tiene una buena capacidad de análisis pero a veces no encuentra el sosiego necesario para ponerlo en práctica.	Analiza los problemas y las oportunidades interrelacionado bien sus elementos y estudiando en profundidad todos los aspectos esenciales.	Interrelaciona bien los elementos aunque le falta profundidad cuando los analiza.	Sus análisis son excesivamente prolíficos, se pierde en el detalle.
--	--	--	---	---

ALTERNATIVAS

Su identificación y valoración de alternativas es superficial.	Sabe valorarlas bien pero no es capaz de identificarlas todas.	Para él no hay más que una única salida y hay que tomarla ya.	Sabe identificar las distintas alternativas, valorarlas y escoger la mejor.	Sabe bastante bien como hacerlo pero a veces es demasiado precipitado.
--	--	---	---	--

SOLUCIONES

Es capaz de encontrar buenas soluciones aunque a veces le cuesta ponerlas en práctica.	Sus soluciones son sólidas, viables y constructivas. Decide con valentía.	A veces la solución y la decisión son demasiado complejas o atropelladas.	Se quita de encima los problemas creando otros mayores para más tarde.	Le da excesivas vueltas, tiene demasiados temores.
--	---	---	--	--

DELEGACION

1	2	3	4	5
Delega lo esencial y no es capaz de delegar lo accesorio.	No tiene claro lo que tiene que delegar.	Delega mas bien de acuerdo con las situaciones.	Delega básicamente en función de las personas.	Sabe la responsabilidad que puede delegar en cada persona y en cada situación.

ES ANTE TODO

Un protagonista preocupado por su imagen.	Un hombre de acción.	Un gran trabajador.	Un organizador, un coordinador, un impulsor.	Una persona cumplidora.
---	----------------------	---------------------	--	-------------------------

COSTOS

Es consciente de los costos de la gestión, y procura administrar lo mejor posible.	Los costos no son su problema.	No valora en absoluto determinados costos.	Se preocupa, pero de vez en cuando y hay que recordárselo.	Es más sensible al costo que se ve, que al que no se ve.
--	--------------------------------	--	--	--

EVOLUCION

Aprende a buen ritmo de sus experiencias y de las de los demás.	Apenas se mueve o lo hace hacia atrás.	Mejora gradualmente aunque se pare alguna vez.	Mejora claramente como Jefe.	Le cuesta poner los medios para corregir sus carencias.
---	--	--	------------------------------	---

RESPUESTAS**LO QUE DEBE SER TU META**

* CONOCIMIENTO	1	* APERTURA	4
* PLANES DE ACTUACION	3	* EQUILIBRIO	3
* DIRECCION	2	* DISCRECION	1
* DESARROLLO	1	* ANALISIS	3
* CONTROL	2	* ALTERNATIVAS	4
* LIDERAZGO	3	* SOLUCION	2
* EVOLUCION	1	* DELEGACION	5
* VISION	1	* ES ANTE TODO	4
* OBJETIVIDAD	4	* COSTOS	1

LA GRAN DISYUNTIVA DEL SUPERVISOR ¡ ELIGE AHORA !

SUPERVISORES DE EXITO

- Logran resultados de ventas a través de sus colaboradores.
- Asesoran, guían y capacitan a sus representantes.
- Establecen objetivos claros y precisos y los revisan continuamente.
- Se esmeran en ser buenos comunicadores.
- Son líderes que estimulan el trabajo de equipo para lograr la alta productividad.
- Conocen y se interesan en la situación personal de sus colaboradores.
- Son excelentes "modelos" y predicen con el ejemplo.
- Dominan todas y cada una de sus funciones y mantienen una excelente relación con los clientes clave.
- Son excelentes administradores del tema promocional y logran un uso óptimo de estos recursos.
- Son creativos y fomentan en su equipo la creatividad.

SUPERVISORES QUE FRACASAN

- Individuos NO sensibles a las necesidades de sus colaboradores.
- Falta de interés por la autopreparación.
- Aquellos que permiten que el puesto "se les suba a la cabeza"
- Quienes son desorganizados y hacen mucho trabajo de oficina y poco en el campo.
- Los que no logran las ventas planeadas.
- Los que no desarrollan a sus representantes
- Los que no pueden manejar la dualidad "amistad-autoridad" con sus colaboradores.
- Quienes consideran que el trabajo intenso es del Representante y ellos sólo dirigen desde la oficina.
- Quienes se dedican a los 5 clientes clave exclusivamente y no conocen el resto de su mercado.

¿ QUE CAMINO VAS A SEGUIR?

■ CONCLUSIONES

■ CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación pudimos ver la importancia que juega la educación en el mundo laboral de toda persona.

Es un hecho que el desarrollo profesional debe darse en un ambiente de trabajo que propicie y brinde oportunidades en las que toda persona pueda encontrar oportunidades de desarrollo.

Podemos decir que la Empresa es un importante agente educativo. Está inmersa en la vida social y ejerce influencia sobre la comunidad profesional, llegando así a la personalidad individual ofreciéndole modelos de conducta a los alrededores.

Spranger dice que el hombre no piensa como él mismo, sino como se piensa entre los del grupo. Si a esto agregamos que la influencia del ambiente se acentúa mientras más compromete el trabajo a la vida del hombre, podemos decir que las necesidades que vive hoy en día el mexicano hacen que se involucre más con el afán de proteger su puesto y asegurar su supervivencia. Esto nos lleva a pensar que el ambiente laboral debe brindar estímulos educativos que permitan a las personas su desarrollo profesional.

Por otro lado, podemos ver que la comunicación está tomando un papel cada vez más estratégico para el logro de los objetivos de las organizaciones mexicanas. Sin embargo, son muy pocas las empresas que planean y diseñan sus sistemas de comunicación; esto ocasiona que los medios de comunicación con los que cuenta la Empresa no sean utilizados de acuerdo a sus características y por consiguiente no cumplan con su misión.

A través de mi experiencia (quizá corta aún), he podido darme cuenta de la importancia que tiene la comunicación en las empresas. Mi desarrollo como pedagogo en áreas de Recursos Humanos, básicamente de empresas comercializadoras, me permitió percatarme de la interesante relación que se entabla entre un supervisor de ventas y sus representantes; y a la vez, pude percatarme que esta relación en muchas ocasiones se ve afectada por falta de capacitación en la importancia de la comunicación.

El área de Ventas me llama mucho la atención porque ahí la gente debe cubrir cuotas, estándares, metas, etc.; esto implica para cada uno plantearse retos constantemente y luchar por ellos.

Quizá alguien podría decir que retos puede plantearse cualquiera,

pero creo que la evaluación de los mismos es las áreas de ventas es aún más estricta que en otras, porque ahí los números hablan, ya sea en volúmen de dinero o de servicios o productos vendidos.

Las ventas han sido objeto de estudio de cientos de expertos interesados en el tema, por eso no se ahondó mucho al respecto. Lo que sí interesa destacar es la importancia de los medios de comunicación de que se valen los supervisores para coordinarse con sus representantes de ventas, en especial el que es objeto de esta tesis.

La implementación de un Manual didáctico que asesore a los supervisores sobre la tarea cotidiana de comunicarse con sus colaboradores, representó una serie de retos que, al irlos afrontando, me enseñaron que el ser humano es capaz de lo que se proponga, y que el trabajo brinda oportunidades valiosísimas para entregarnos a una profesión, a una filosofía organizacional, a una forma de vida y de lucha por la propia superación.

También pude darme cuenta de que el pedagogo juega un papel de suma importancia en toda organización. Lamentablemente son pocas las empresas que han asimilado esto; pero he podido constatar que las que lo han logrado tienen pleno conocimiento de que la educación en el trabajo es factor determinante para el crecimiento de cada persona, para el incremento de la productividad en las empresas y por tanto para un México mejor. He aquí un reto más para los pedagogos.

Este Manual no representa únicamente largas jornadas de trabajo con las personas de Ventas; es además, una constante labor de convencimiento con los directivos de la Empresa para hacerles ver la necesidad de recursos de ésta índole.

Con gusto puedo volver los ojos atrás y ver como a la fecha el Manual se aplica como norma indiscutible en la Empresa. Pero lo más interesante es que los supervisores de ventas lo usan con plena conciencia de que lo que ahí se ha plasmado es valioso para su buen desempeño.

De poco o nada serviría elaborar instrumentos pedagógicos si los directivos no apoyaran su aplicación o si las personas a las que se les dirige no los utilizan por convicción. Desde aquí comienza la labor del pedagogo, ya que debe analizar previamente la situación

de ambas partes: directivos y colaboradores, para que se determine la mejor manera de atender sus necesidades y requerimientos.

La planeación, realización y evaluación de la tarea educativa es labor completa del pedagogo. No podemos planear sin llevar a la práctica lo planeado -quizá sería un desperdicio-, ni dejar sin seguimiento lo que se ha implementado. En el caso del Manual realizado, el seguimiento se sigue dando a la fecha como en un principio. Los formatos se siguen elaborando y revisando paulatinamente.

Un reto que representó la elaboración de éste Manual fué el de aprender a trabajar con un instrumento de apoyo dentro de un sistema ya establecido. Por otro lado, en nuestro país no somos muy afectos a leer manuales o instructivos; generalmente aprendemos a usar las cosas de manera más pragmática y a base de probar las cosas e intentar por diversos caminos.

Por esto, este Manual no pretende ser un instrumento rígido y cerrado, ni debe limitar la creatividad de los supervisores de ventas; sino que debe servir como base para consultar criterios esenciales y ayudar a que en la organización se hable el mismo idioma y se entienda mejor. Gracias a su contenido y forma, el Manual pudo superar estos retos y los usuarios se familiarizaron con el mismo.

Pero quizá uno de los retos más importantes fué lograr el COMPROMISO, un compromiso establecido desde la Dirección General para hacer una organización más y mejor comunicada con el convencimiento de los beneficios que la comunicación brinda para lograr que el esfuerzo reunido en el Manual sea implementado con éxito en el área de Ventas de la organización. La Dirección General puede y debe fijar políticas y criterios de comunicación y posteriormente, a través de seguimiento y apoyo, hacer que los colaboradores de Ventas se comprometan con ellos.

El reto y compromiso como pedagogo inmerso en una organización es demostrar en la realidad práctica de la Empresa, las posibilidades de apoyo a los objetivos de la organización que puede brindar un Manual de comunicación y demostrarlo con resultados tangibles de acuerdo al crecimiento de las empresas mexicanas.

Ahora que este trabajo ha finalizado, tengo plena conciencia de la gran responsabilidad que como pedagogos tenemos. He tenido la

oportunidad de incursionar en el ámbito empresarial, sin embargo, estoy convencida de que nuestro papel como educadores está en todos los ámbitos, con seres humanos de todas las edades y estratos socioculturales así como en todos los tiempos.

Confío en que este trabajo llegue a manos de otros pedagogos interesados en el tema para que haya cada día más profesionales de la educación pensando en el mundo laboral, en el fascinante ámbito de educar en el trabajo.

■ BIBLIOGRAFIA

■ BIBLIOGRAFIA

1. **BERLO, D.**
El Proceso de la Comunicación
México, Ed. Ateneo
1985, 239 p.
2. **BITTEL y NEWSTROM**
Lo que Todo Supervisor debe Saber
México, Ed. Mc Graw-Hill
1992, 534 p.
3. **CHATEAU, J.**
Los Grandes Pedagogos
México, Fondo de Cultura Económica
1985, 340 p.
4. **COROMINAS, F.**
Educación Hoy
México, Ed. Minos
1989, 211 p.
5. **DAVIS, K.**
El Comportamiento Humano en el Trabajo
México, Ed. Mc. Graw-Hill
1983, 622 p.
6. **DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UTEHA**
México, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana
1953, 1182 p.
7. **DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**
México, Publicaciones Diagonal Santillana
1983, 1528 p.
8. **DE LA LLEDRA, A.**
El Comercio a través de los Tiempos
México, Instituto Tecnológico de México
1958, 16 p.
9. **FLORES DE GORTARI, S.**
Hacia una Comunicación Administrativa Integral
México, Ed. Trillas
1977, 344 p.

10. **FRANKL, V.**
Psicoanálisis y Existencialismo
México, Fondo de Cultura Económica
1982, 268 p.
11. **GARCIA HOZ, V.**
Pedagogía Visible y Educación Invisible
Madrid, Ed. Rialp
1987, 216 p.
12. **GARCIA HOZ, V.**
Principios de Pedagogía Sistemática
Madrid, Ed. Rialp
1987, 694 p.
13. **GOLDHABER, G.**
Comunicación Organizacional
México, Ed. Logos
1981, 423 p.
14. **GONZALEZ, C.**
Principios Básicos de Comunicación
México, Ed. Trillas
1989, 96 p.
15. **GRAN ENCICLOPEDIA RIALP**
Madrid, Ed. Rialp
1974, T. 18
16. **HISERODT, D.**
Relaciones Humanas en la Mercadotecnia
México, Ed. Mc Graw-Hill
1988, 124 p.
17. **JUAN PABLO II**
Laboren Exercens
México, Librería Parroquial de Clavería
1981, 15 p.
18. **KAUFFMAN, J.**
Educación
México, Ed. UTEHA
1967, 191 p.

19. **LAENG, M.**
Vocabulario de Pedagogía
España, Ed. Herder
1977, 285 p.
20. **MARTINEZ, S. y LLANO, C.**
El Trabajo
México, Ed. Minos
1989, 125 p.
21. **MC. CARTHY, J.**
Comercialización
Argentina, Ed. El Ateneo
1984, 681 p.
22. **MYERS, T.**
Administración Mediante la Comunicación
México, Ed. Mc Graw-Hill
1983, 461 p.
23. **PICCINI, M.**
Introducción a la Pedagogía de la Comunicación
México, Ed. Trillas
1990, 141 p.
24. **RIEDEL, J.**
La Formación para el Trabajo en la Empresa
Madrid, Ed. Rialp
1965, 161 p.
25. **RODRIGUEZ, M.**
Comunicación y Superación Personal
México, Ed. Manual Moderno
1988, 109 p.
26. **RODRIGUEZ, M.**
Relaciones Humanas
México, Ed. Manual Moderno
1988, 70 p.

27. **SCHRAMM, W.**
La Ciencia de la Comunicación Humana
México, Ed. Grijalbo
1982, 191 p.
28. **SWEENEY, D.**
Marketing: Management Technology or Social Process
E.U., Ed. Journal of Marketing
1972, 32 p.
29. **VERNER, C.**
Educación de Adultos
México, Ed. Troquel
1971, 148 p.